

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL  
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO SOCIAL  
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL  
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

Roger de Oliveira Lima

**O *MARKETING* ESPORTIVO E A MUDIATIZAÇÃO DE TRAGÉDIAS: O CASO DA  
ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL**

Porto Alegre  
2018

Roger de Oliveira Lima

**O *MARKETING* ESPORTIVO E A MUDIATIZAÇÃO DE TRAGÉDIAS: O CASO DA  
ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Profa. Denise Avancini Alves

Porto Alegre  
2018

## Dados Internacionais de Catalogação na Publicação

### CIP - Catalogação na Publicação

de Oliveira Lima, Roger

O MARKETING ESPORTIVO E A MUDIATIZAÇÃO DE  
TRAGÉDIAS: O CASO DA ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE  
FUTEBOL / Roger de Oliveira Lima. -- 2018.

77 f.

Orientadora: Denise Avancini Alves.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --  
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade  
de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações  
Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Tragédias. 2. Marketing esportivo. 3.  
Chapecoense. 4. ; Relações Públicas. 5. Mudiatização.  
I. Avancini Alves, Denise, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os  
dados fornecidos pelo(a) autor(a).

Roger de Oliveira Lima

**O *MARKETING* ESPORTIVO E A MUDIATIZAÇÃO DE TRAGÉDIAS: O CASO DA ASSOCIAÇÃO CHAPECOENSE DE FUTEBOL**

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial à obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação em Relações Públicas.

Aprovado em: \_\_\_\_ de \_\_\_\_\_ de \_\_\_\_\_.

**BANCA EXAMINADORA**

---

Prof. Dr. Denise Avancini Alves – UFRGS Orientador

---

Prof<sup>a</sup>. Dr<sup>a</sup> Ana Cristina Pereira – UFRGS Examinadora

---

Prof<sup>a</sup> Dr<sup>a</sup> Vera Regina Schmitz – UFRGS Examinadora

Porto Alegre  
2018

## AGRADECIMENTOS

A Deus, que me deu a vida e o presente de estar aqui.

À minha família.

Ao meu falecido pai, José Soares de Lima, que me deu todo suporte financeiro para que eu estivesse onde estou.

À minha mãe, Glacir Rolim de Oliveira, que me deu todo suporte emocional e motivacional para que eu vencesse meus desafios.

Aos meus irmãos, Douglas de Oliveira Lima e Jean Lucas de Oliveira Lima, que mesmo à distância foram meus melhores amigos e me deram força.

Aos meus amigos, que souberam compreender a minha ausência em eventos durante esse período.

À minha orientadora, Denise Avancini Alves, que aceitou me orientar à distância. Foram muitas conversas para organizar ligações via Skype, devido à diferença de fuso horário. Foram trocas de mensagens mesmo durante as suas férias. Foi não só crucial para a realização da monografia, mas também uma amiga ao me dar forças nos meus momentos desesperançosos.

## RESUMO

A presente monografia consiste na pesquisa acerca dos benefícios da midiáticação (SODRÉ, 2002; RANGEL, 2008) de tragédias (PANTTI, KARIN, COTTLE, 2012) em termos de *marketing* (KOTLER, 2017) e *marketing* esportivo (SORIANO, 2010; HALFEN, 2014). A pesquisa teve como objeto a Associação Chapecoense de Futebol e a tragédia aérea do dia 29 de novembro de 2016, que ocasionou a morte de quase todo o elenco. Sendo assim, nosso objetivo geral foi analisar quais foram os benefícios (ou prejuízos) que a midiáticação da tragédia trouxe para o clube. Para tanto, teve como metodologia levantamento de dados midiáticos que envolveram quatro jornais *online*, já para apreciação por meio da análise de conteúdo (BARDIN, 2011), além da análise de postagens no Facebook e do site oficial do clube. Considerando este percurso, concluiu-se que: ao ter a sua visibilidade ampliada pela midiáticação da tragédia, o clube obtém benefícios, no âmbito do *marketing*, que ajudam na reestruturação do time, como patrocínios, aumento de sócios e torcedores, relacionamento com a mídia e popularização do time em âmbito nacional e internacional.

Palavras-chave: Midiáticação; Tragédias; *Marketing* esportivo; Chapecoense; Relações Públicas.

## ABSTRACT

This monograph paper aims to research the benefits of the mediatization (SODRÉ, 2002; RANGEL, 2008) of tragedies (PANTTI, KARIN, COTTLE, 2012) in terms of marketing (KOTLER, 2017) and sports marketing (SORIANO, 2010; HALFEN, 2014). The study had as object researched the Chapecoense Football Association and its aerial tragedy on the 29th November of 2016 that caused the death of almost all cast. Therefore, our main objective was to analyse what were the benefits (or damages) the tragedy's mediatization brought for the team. Thus, it had as method the media data collection of four online newspapers to be analyzed through content analysis (BARDIN, 2011), beyond that the analysis of Facebook posts and the team's website. Considering the study's course, we conclude that: by having his visibility broden by the tragedy's mediatization, the soccer team gained benefits, in matters of marketing, that helped in the restructuring of the team, as sponsorships, team members and supporters increase, relation to the media, popularization of the team in national and international area. Therefore, the public relation professional can take action by building relationships to the team's public, a part from creating engagement strategies to the supporters.

Keywords: Mediatization; Tragedies; Sports Marketing; Chapecoense; Public Relation.

**LISTA DE FIGURAS**

Figura 1 - Os quatro C's do <i>mix de marketing</i>	189
Figura 2 - Linha do tempo da Chapecoense.	37
Figura 3 - Matéria da Folha de São Paulo informando a tragédia.	52
Figura 4 - Famílias das vítimas chorando após o acidente, em Chapecó.	52
Figura 5 - A situação em Chapecó após o acidente pela BBC Sport.	53
Figura 6 - Elenco da Chapecoense.	54
Figura 7 - Postagem em inglês do clube no dia 1º de dezembro.	55
Figura 8 - Homenagem da <i>Florida Cup 2017</i> no Facebook.	55
Figura 9 - Opções de idioma no site da Chapecoense.	56
Figura 10 - Sobrevivente Follmann erguendo a taça de campeão.	56
Figura 11 - Sobrevivente Follmann em campo na cadeira de rodas com a taça de campeão nas mãos.	56
Figura 12 - Matéria da Folha de São Paulo sobre um ano do acidente.	57
Figura 13 - Matéria da Folha de São Paulo sobre um ano do acidente.	57
Figura 14 - Matéria do BBC Sport sobre o ano de 2017 da Chapecoense.	58
Figura 15 - Página da matéria de um ano do acidente no site Marca.	59
Figura 16 - Mapa interativo no site do jornal Marca.	59
Figura 17 - Convocação do torcedor para comparecer ao estádio.	61
Figura 18 - Postagem pedindo contribuição financeira dos torcedores.	63
Figura 19 - Convite ao torcedor para o jogo Brasil x Colômbia.	63
Figura 20 - Postagem de agradecimento do clube.	63
Figura 21 - Postagem em homenagem às vítimas.	63

**LISTA DE GRÁFICOS**

Gráfico 1 - Tempo de intensidade midiático dos jornais	44
--	----

**LISTA DE QUADROS**

Quadro 1 - Número de notícias pesquisadas nos quatro jornais	39
Quadro 2 - Crescimento digital da Chapecoense em 2017.	47
Quadro 3 - Nuvem de palavras dos títulos das matérias pesquisadas nos quatro jornais	48
Quadro 4 - Classificação das matérias de análise.	50
Quadro 5 - Descrição das Categorias Analíticas.	50
Quadro 6 - Categorização das matérias A, B e C de cada jornal.	51

## SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO	13
2 O <i>MARKETING</i> E SUA APROPRIAÇÃO NO ESPORTE	16
2.1 DEFINIÇÕES DE <i>MARKETING</i>	17
2.2 ERA DO <i>MARKETING</i> 4.0	20
2.3 O <i>MARKETING</i> NO FUTEBOL: SUA MARCA EM UMA PAIXÃO NACIONAL	22
2.3.1 Conceituando <i>marketing</i> esportivo	25
2.3.2 Estratégias de <i>marketing</i> esportivo	26
3 A MUDIATIZAÇÃO E A SUA INFLUÊNCIA NA ÓTICA DO <i>MARKETING</i> ESPORTIVO	30
3.1 O PAPEL E A FUNÇÃO DA MÍDIA EM TRAGÉDIAS	33
4 O CLUBE E A TRAGÉDIA	36
5 ANÁLISE DOS RESULTADOS	40
5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	40
5.1.1 Corpus de pesquisa – dados midiáticos	43
5.2 O IMPACTO DA MUDIATIZAÇÃO DA TRAGÉDIA	43
5.3 A PRESENÇA DO CLUBE NAS MÍDIAS	50
5.4 A REAÇÃO DO CLUBE NO FACEBOOK	60
6 CONSIDERAÇÕES FINAIS	64
REFERÊNCIAS	67
ANEXO A - <i>Template</i> de luto usado em homenagem à Chapecoense	71
APÊNDICE A - Roteiro que seria utilizado no questionário	72

## 1 INTRODUÇÃO

No mercado competitivo em que vivemos, onde empresas vêm aumentando a diversidade de seus produtos e *startups* surgindo de forma mais ativa, o *marketing* se reforça como uma necessidade. Estratégias de *branding* e de relacionamento emergem como principais armas para impulsionar a imagem das marcas no mercado e obter mais lucratividade com vendas. O *marketing*, segundo Kotler (2000), supre necessidades lucrativamente e tem como meta encontrar maneiras alternativas, sustentáveis e inteligentes de satisfazer necessidades humanas e sociais.

Segundo Cobra e Brezzo (2010), o *marketing* só foi incorporado no âmbito acadêmico e intitulado como disciplina na primeira década de 1900, mas a sua existência permeia mais de cinco séculos e já passou por diversas evoluções e definições. Segundo Kotler (2000), a sua evolução está ligada à evolução da humanidade. A tipografia foi o primórdio do *marketing*, passando então pelos jornais junto com a imprensa, indo para os espaços públicos com os pôsteres e *outdoors*, explodindo com o rádio e a televisão e, por fim, inovando e chegando na era digital. Durante todo esse período, mas principalmente nos últimos anos, o *marketing* vem se dividindo em diversas categorias: *marketing* cinematográfico; *marketing* pessoal; *marketing* comercial; *marketing* institucional; *marketing* político; *marketing* esportivo; entre tantos outros. O *marketing* esportivo é o que iremos focar no presente trabalho.

O *marketing* esportivo, segundo Mullin, Hardy e Sutton (1996), surgiu com a proposta de atender às necessidades dos consumidores de esporte por meio de processos de envolvimento, que podem ser comprar, ouvir, assistir, praticar, colecionar ou escrever sobre o assunto. Dentro desse viés, o *marketing* esportivo se divide em duas vertentes, que são: o *marketing* de esportes e o *marketing* através dos esportes. A primeira é um conjunto de estratégias de clubes, federações, instituições ou mesmo de atletas para atender às necessidades dos consumidores e suas próprias necessidades em um processo de mão dupla. Já a segunda é o uso do esporte por empresas como um canal de aproximação e comunicação para atingir seus públicos-alvo. No presente trabalho, iremos permear a primeira vertente.

Com o constante crescimento do *marketing* esportivo, a gestão de imagem no mundo esportivo tem sido melhor gerida através do trabalho de Relações Públicas. Dessa forma, tem-se investido mais em *marketing* esportivo e tal tema tem despertado o interesse do autor deste trabalho. Esportes em geral sempre fizeram parte da vida do autor, mais especificamente o

futebol, o que, conseqüentemente, o leva a acompanhar com maior frequência os noticiários esportivos. Por trabalhar com *marketing*, apesar de não na esfera esportiva, o autor sempre esteve muito atento às estratégias de *marketing* dos clubes, ao *marketing* pessoal dos jogadores e a gestão de imagem de ambos. A escassez de trabalhos acadêmicos sobre *marketing* esportivo e o tema “tragédias” também foram fatores que incentivaram a realização do presente trabalho.

Considerando a midiaticização como uma tecnologia de socialização (SODRÉ, 2002), a mídia, no mundo esportivo, pode ser tanto uma aliada, como ferramenta de estratégias de *marketing*, como pode ser uma inimiga, se mal utilizada ou não utilizada, diante de tragédias e situações de crise. Nesse sentido, a excessiva midiaticização do mundo esportivo, segundo Rangel (2008), tem dado tons de *show* de entretenimento e um grau de espetacularização ao esporte. A mídia transformou o esporte em um espetáculo. Nesse mesmo contexto, que é advindo da Indústria Cultural, a mídia tem trabalhado em cima de tragédias como um produto que vende mais, notícias que dão mais audiência.

Na madrugada de 29 de novembro de 2016, o avião que levava a delegação do clube Chapecoense para jogar a partida final do campeonato Sul-Americano contra o time colombiano Club Atlético Nacional, caiu na Bolívia, antes de chegar ao seu destino final, Medellin. A tragédia da Chapecoense ocasionou a morte de 71 pessoas, sendo, assim, uma das maiores tragédias esportivas da história mundial, o que causou uma grande comoção em todo o mundo. Jornais e canais televisivos do mundo inteiro circularam notícias sobre o incidente. Os mais famosos jogadores e artistas deixavam suas mensagens de apoio ao time, enquanto isso, centenas de jornalistas nacionais e internacionais chegavam diariamente ao aeroporto de Chapecó, cidade do time Chapecoense. Essa comoção mundial despertou o interesse do autor em ir mais a fundo nos processos comunicacionais que envolveram esse acontecimento e como a midiaticização do acontecimento interagiu com as estratégias de *marketing* do clube.

Sendo assim, algumas inquietações surgiram, dentre elas: como a intensa midiaticização da tragédia trouxe possíveis benefícios, no âmbito do *marketing*, para o crescimento do time? Como o clube se apropriou dessa midiaticização para criar estratégias que auxiliassem na expansão da marca e na sua internacionalização?

Dentro do contexto mostrado até o momento, a pesquisa tem como **objetivo geral** analisar quais foram os benefícios (ou prejuízos) que a midiaticização da tragédia trouxe para o clube.

Como **objetivos específicos**, têm-se:

- a) compreender de que forma e intensidade o acidente ajudou a manter a imagem do clube veiculada na mídia;

- b) analisar como a midiaticização potencializou a promoção de internacionalização do clube;
- c) identificar a temporalidade da tragédia e do clube na mídia nacional e internacional.

Do ponto de vista **metodológico**, a pesquisa está fundamentada na análise de dados midiáticos através da mensuração temporal de notícias sobre a tragédia em quatro jornais *online*, sendo dois nacionais e dois internacionais, na análise de conteúdo (BARDIN, 2011) de 12 matérias selecionadas desses quatro jornais, na análise de 23 postagens no Facebook da conta oficial do clube e na pesquisa de dados midiáticos de dados secundários.

O estudo está dividido em seis capítulos, sendo o primeiro a introdução. No segundo capítulo, a evolução e as definições de *marketing* por Kotler (2000; 2006), Cobra (1992), assim como a essência do *marketing* 4.0 por Kotler (2017) e a sua contextualização no esporte por Heal e Amaro (2015), Soriano (2010), além das suas estratégias com Mullin, Hardy e Sutton (1996), Cardia (2004) e Halfen (2014). O terceiro capítulo aborda a midiaticização e as suas definições com Sodré (2002), Brittos e Santos (2012) e a sua rela o com o esporte através de Rangel (2008) e Miller, Lawrence, McKay e Rowe (2001). O capítulo ainda aborda o papel e a fun o da média em tragédias com Spence, Lachlan e Griffin (2007) e Pantti, Karin e Cottle (2012).

O quarto capítulo traça a linha do tempo da Associa o Chapecoense de Futebol, pesquisado em seu *website* oficial. No quinto capítulo se expõe e se analisa o caso do acidente aéreo do clube. No sexto capítulo são feitas as considera es finais a partir dos resultados do estudo e também os possíveis desdobramentos finais das pesquisas.

## 2 O MARKETING E SUA APROPRIAÇÃO NO ESPORTE

Definir o momento exato de quando o *marketing* surgiu é complicado, visto que existem muitas teorias de diversos autores, mas nenhum consegue dizer com absoluta certeza quando exatamente isso aconteceu. De acordo com Kotler (2000), a evolução do *marketing* está ligada à evolução da humanidade e os seus sistemas de desenvolvimento. Ainda que intuitivamente, os artesãos da civilização antiga produziam os produtos certos para seus clientes, pois conheciam muito bem as suas demandas. Para chegar até aqui, Cobra (1992, p.30-33) diz que: “O marketing tem evoluído em quatro estágios de desenvolvimento: orientação para a produção, para o produto, para as vendas e para o marketing”.

No estágio “da produção”, os produtores, donos de famílias, por meados de 1600 passavam a produzir para a sua própria subsistência. Já em 1700, os fabricantes passaram a produzir conforme a necessidades de encomendas. Essa demanda não era constante e assim se perdia muito tempo esperando. A partir da revolução industrial, em 1780, o sistema que predominou era o da produção em massa. Não era mais importante saber o que o consumidor quer, mas sim produzir em massa para reduzir custos a partir do aumento da demanda de bens e da divisão de trabalhos. Essa produção em massa tem início em 1850, quando então começa a era do produto (COBRA, 1992, p. 30).

A revolução industrial e o surgimento das máquinas trouxeram a produção em massa, que, segundo Kotler (2000), desconsiderava as necessidades dos consumidores, pois fabricavam em grande escala sem nenhum tipo de pesquisa de mercado. No estágio “do produto”, o foco passa a ser a qualidade, o desempenho e a concepção e não mais a produção massiva. Cobra (1992) explica que toda energia era canalizada para fazer bons produtos em contínuo desenvolvimento. Os compradores estariam dispostos a pagar mais por produtos melhores e, conseqüentemente, essa valorização do produto chegaria até as campanhas publicitárias.

A partir de 1918 houve um excesso de produção que teve origem do gigantesco avanço tecnológico provindo da primeira guerra mundial que, junto com a “Depressão Econômica”, ocorrida em 1929, enfraqueceu as demandas do mercado (VIANA, 1997). Com esse novo cenário de falta de demanda e produção demasiada, começa o estágio “de vendas” que se configurava em vender a qualquer custo. As empresas precisavam achar uma saída para os estoques que se acumulavam, nessa Era adotou-se a ideologia do “é preciso vender qualquer coisa”, sem levar em conta ainda as necessidades de compradores e consumidores. (COBRA, 1992).

O estágio “do *marketing*” acontece com o surgimento de novos materiais, novas tecnologias, novas fontes de energia, novos canais de comunicação e com avanço tecnológico depois da segunda Guerra Mundial, em 1945, que gera uma mudança na mentalidade das empresas. Nesse contexto

[...] as empresas passaram a buscar uma nova forma de atuação no mercado, começam a mudar seus conceitos e se preocupam com a satisfação das necessidades e interpretação dos desejos dos clientes. O consumidor, por sua vez, passa a ter liberdade de escolha devido à vasta gama de opções de consumo que lhe é oferecido. (BARRETO; HONORATO, 1999, apud ELIANE, 2009, p. 13)<sup>1</sup>.

O cenário agora é outro, o cliente dita o fluxo do mercado e tem o poder de escolha. Isso faz com que as empresas passem a pensar mais em *marketing* direcionado.

Nesse sentido, o esporte aparece como uma estratégia de *marketing* direcionado para as empresas. Um público que além de ser direcionado, abrange uma grande massa. O uso do *marketing* nesse contexto traz além de uma nova mídia, um público que cada vez mais quer estar incluso e fazer parte da marca.

## 2.1 DEFINIÇÕES DE *MARKETING*

Para Philip Kotler (2006), o *marketing* pode ser definido como suprir necessidades lucrativamente. Muito mais do que vender, é satisfazer as necessidades humanas e sociais. A *American Marketing Association* contribui com uma definição:

O *marketing* é uma função organizacional e um conjunto de processos que envolvem a criação, a comunicação e a entrega de valor para os clientes, bem como a administração de relacionamento com eles, de modo que beneficie a organização e seu público interessado. (AMA, 2004, apud KOTLER, 2006, p. 4)<sup>2</sup>.

O *marketing* ainda é muitas das vezes resumido à vendas. O que nem todos sabem é que a parte de vendas é apenas uma peça de toda engrenagem do *marketing*. Para Peter Drucker, o esforço em vender algo é trivial. Idealmente, os esforços do *marketing* se atentam a conhecer o cliente tão a fundo que o produto feito para ele automaticamente se venda sozinho. O único

---

<sup>1</sup> BARRETO, A.V.P.; HONORATO, C.T.. Manual de sobrevivência na selva acadêmica. 3. ed. Rio de Janeiro: Objeto Direto, 1999.

<sup>2</sup> Disponível em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>.

esforço necessário seria tornar o produto disponível, porque o cliente já estaria disposto à comprá-lo (KOTLER, 2006).

Theodore Levitt (1960) reforça que as organizações correm um grande perigo se voltando exclusivamente para o produto, usando o termo “relação romântica” para pejorar o foco exclusivo que é dado para o produto, quando, na verdade, o foco deveria ser no mercado e nos seus clientes. Levitt acredita que a causa do declínio de várias empresas é a falta de atenção ao cliente. Na maioria das vezes que o crescimento de uma empresa é estagnado, o problema não é oriundo de uma saturação no mercado, mas sim de uma falha administrativa que perdeu o foco.

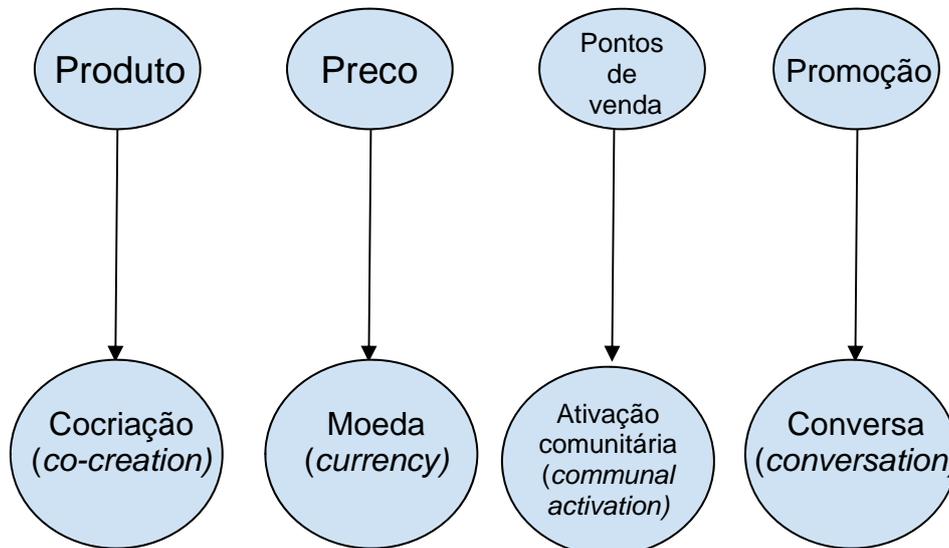
Já Cobra (1992) traz um cunho social para falar de *marketing*. Ele acredita que o *marketing* vai muito além de adaptar os produtos no mercado, mas é também um compromisso social que busca a melhoria na qualidade de vida das pessoas. As vendas beneficiam a empresa, o *marketing* beneficia a vida da população suprimindo suas necessidades.

Kotler (2017) traz o conceito de *mix de marketing* para ajudar a entender melhor como o *marketing* funciona. O *mix de marketing* é uma ferramenta clássica e mencionada por diversos autores para ajudar no planejamento de o que oferecer e como oferecer o seu produto ao seu cliente. Para falar do *mix de marketing* é fundamental explicar os quatro Ps e quatro Cs que abrangem esse conceito. O **produto** serve para a empresa entender qual a importância e quais são os principais atributos e qualidades do mesmo, o que deveria ser definido com base nas necessidades e nas características do seu cliente, através de pesquisas de mercado. O **preço** está relacionado não só ao valor que esse produto será comercializado, mas também ao valor que a marca agrega a esse produto. O preço tem que estar alinhado com o valor da marca e baseado na concorrência e no valor que isso representa para o cliente.

Uma vez definido o que vender, agora é preciso determinar como fazer isso. Nessa etapa, é preciso definir os **pontos de vendas** de acordo com as características do cliente. É importante definir locais convenientes e acessíveis aos clientes, assim como informações sobre o produto. A **promoção** é a forma com que se irá alcançar o cliente: definição de canais de comunicação, mensagem promovida, período do ano para promover.

Em um mercado que está em constante mudança, o *mix de marketing* evoluiu com o objetivo de inserir a participação do cliente no processo. Segundo Kotler (2017), o *mix de marketing*, então, se redefiniu com os quatro Cs:

Figura 1 - Os quatro C's do *mix de marketing*



Fonte: adaptado pelo autor (Kotler, 2017).

A cocriação é o substituto do primeiro P de produto do modelo antigo. É uma nova forma de desenvolvimento do produto, que se baseia no envolvimento do cliente e no entendimento dos seus desejos para o desenvolvimento mais preciso de um produto, visando satisfazer as necessidades dos clientes. Dessa forma, a taxa de aceitação do produto é muito maior. A cocriação também é percebida na personalização e customização dos produtos pelos próprios clientes, que, assim, criam proposições de valores superiores. O segundo C de *currency* diz respeito ao custo, mas não somente ao custo como um preço, mas como um custo total que abrange toda a atmosfera em volta. A precificação que antes era padronizada, agora, na era digital, é dinâmica. Nesse sentido:

A precificação dinâmica - estabelecer preços flexíveis com base na demanda do mercado e na capacidade de utilização - não é nova em certos setores, como hospitalidade (turismo, hotelaria e restaurantes) e companhias aéreas. No entanto, avanços na tecnologia levaram a prática para outros setores. (KOTLER et. al, 2017, p. 59).

A ativação comunitária, que também é chamada de “Conveniência” por outros autores, é a evolução do P dos pontos de venda. Mas nesse caso, não são os clientes que vão até os pontos de venda, mas os pontos já estão conectados entre eles e os clientes. E para isso acontecer faz-se necessário uma comunidade ativa em um processo complexo que resulta em uma aquisição de produto quase que instantânea. Para exemplificar melhor, Kotler et. al (2017) cita empresas como Uber e Airbnb, que fornecem fácil e rápido acesso a produtos e serviços que

não são de sua propriedade, mas sim de outros clientes. O último C, de *conversation*, é a evolução do P de promoção, mesmo que sejam bem diferentes. Diferentemente da promoção, onde a comunicação era vertical, com tons manipulativos e que considera o cliente passivo, a *conversation*, por sua vez, entende que, com a proliferação das redes sociais, o consumidor adquiriu o poder de reagir às mensagens de *marketing* e ainda conversar com outros consumidores. Além disso, ainda podem avaliar as marcas em plataformas como TripAdvisor.

Tradicionalmente, os consumidores são alvos passivos de estratégias de *marketing* de venda. Contudo, em um mundo conectado, os quatro Cs dão valor comercial de forma ativa a ambos lados: às marcas e aos consumidores. Com a participação do consumidor no processo de criação dos produtos, as empresas estão construindo uma relação mais transparente com consumidores. A utilização dos quatro Cs requer uma compreensão e um foco principal no consumidor em primeiro lugar.

## 2.2 ERA DO *MARKETING* 4.0

O *marketing* 3.0 foi a fase onde o foco passou do consumidor para o ser humano, na qual a responsabilidade social é o contrapeso da lucratividade. Segundo Kotler (2010), o *marketing* nesse período tem “valores sociais” como o maior foco. A preocupação se concentra não só na demanda específica de compra do consumidor, mas também nos seus anseios sociais, no seu desejo de ajudar o mundo, no ser humano como um todo: com mente, coração e espírito. Em épocas de crises econômicas e ambientais, o *marketing* 3.0 possui ainda mais relevância na vida dos consumidores, que podem ao mesmo tempo satisfazer os seus desejos de compra e anseios de cunho social. Os conceitos de Visão, Missão e Valores tornam-se essenciais para se mostrar socialmente e ambientalmente preocupado com o mundo. Nesse período, as empresas diferenciavam-se umas das outras pelos seus valores, onde não ter valores e preocupações sociais lhe tornariam cartas fora do baralho.

Hoje, estamos vivendo a Era do *marketing* 4.0, na qual, segundo Kotler et. al (2017), se passa em um meio digital que traz a ideia de vertical para horizontal, do exclusivo para inclusivo e do indivíduo para o social. A globalização, os avanços tecnológicos e a internet criam um campo de jogo nivelado. Não haverá mais um domínio majoritário de mercado por apenas uma empresa grande, empresas de menor porte e mais jovens estão tão incluídas no mercado quanto as grandes devido às plataformas digitais. Partindo da mesma filosofia, a competitividade no mercado também está indo da vertical para o horizontal. Nesse sentido:

A hipótese da cauda longa de Chris Anderson não poderia ser mais verdadeira atualmente. O mercado está se afastando das marcas de massa e produção em larga escala e seguindo na direção das marcas de nicho de baixo volume. Com a internet, restrições logísticas físicas já não existem para empresas e marcas menores. (KOTLER et. al, 2017, p.15).

Com a inclusão de uma grande parcela da sociedade no mundo digital, forma-se comunidades virtuais, onde os consumidores passam a se relacionar, conversar e formar opiniões através de fóruns e discussões. Os cidadãos nunca tiveram tamanho poder nas mãos: o de expor sua opinião sobre algo para milhares de pessoas e, possivelmente, formar opiniões. Com o surgimento das comunidades virtuais, o consumidor passa de um mero alvo para um risco em potencial. A satisfação total do consumidor agora é primordial. O mercado está se tornando mais inclusivo e o processo de compra está se tornando em algo muito mais social. O cenário de negócios agora precisa ser entendido pelos profissionais de *marketing* como algo horizontal, inclusivo e social. (KOTLER et. al, 2017).

O *marketing* 4.0 como abordado por Kotler et. al (2017) interage entre empresas e pessoas. Mesmo que seja inevitável que as marcas se tornem cada vez mais flexíveis e mutáveis devido à rápida mudança das tendências tecnológicas, ser autêntico ainda é muito importante e, conseqüentemente, o que gera destaque no mercado, já que todas as marcas estão se adaptando às mesmas tendências tecnológicas emergentes. Em frente à tanta transparência entre marcas e consumidores, em função das redes sociais, a autenticidade é uma característica essencial. A marca representa um conjunto de imagens que o distingue dos seus concorrentes, não só visualmente, mas também psicologicamente. Nos últimos anos, a marca tem representado a experiência total proporcionada a um cliente. O conceito de marca está diretamente ligado ao seu posicionamento:

(...) o posicionamento da marca tem sido reconhecido como a batalha pela mente do consumidor. Para criar um valor de marca forte, é preciso ter um posicionamento claro e coerente, bem como um conjunto autêntico de diferenciação que apoie esse posicionamento. O posicionamento da marca é basicamente uma promessa atraente que os profissionais de *marketing* transmitem para conquistar corações e mentes dos consumidores. Para exibir a verdadeira integridade da marca e conquistar a confiança dos consumidores, os profissionais de *marketing* precisam cumprir essa promessa com uma diferenciação sólida e concreta por meio de seu *mix* de *marketing*. (KOTLER et. al, 2017, p. 46).

Os profissionais de *marketing* necessitam se adaptar a essa nova realidade de que as marcas precisam se tornar humanas e se mostrar menos intimidadoras. Elas precisam representar um ser humano, acessíveis e amáveis, mas também vulneráveis. Ainda que a

autenticidade e a honestidade sejam virtudes admiráveis em uma marca, além de admitir as falhas e mostrar imperfeições a mesma também deve apresentar virtudes importantes para ganhar a confiança do consumidor e fazer com que ele se engaje.

Para Kotler et. al (2017), existe um *marketing* de engajamento para afinidade com a marca. Ele acredita que, no mundo digital, apenas vender já não é mais o suficiente, as marcas precisam converter os compradores em defensores fiéis para que os mesmos possam proliferar as suas boas experiências com a marca para outros consumidores, através de seus ambientes de relacionamento virtual.

Avançaremos para o próximo capítulo a fim de entender como o *marketing* 4.0, com foco em inclusão, interações e relacionamentos transparentes entre marcas e consumidores, se estrutura em um espaço que tem a “paixão” como principal característica: o esporte.

### 2.3 O *MARKETING* NO FUTEBOL: SUA MARCA EM UMA PAIXÃO NACIONAL

O futebol está intrinsecamente inserido na sociedade e, especialmente no Brasil, faz parte da vida cotidiana da maior parte da população. Quando nascemos, recebemos um nome, um sobrenome e quase sempre um time para torcer. Mesmo aqueles que não gostam tanto de futebol e não escolheram nenhum time para torcer, acabam, pela intensa midiaticização do esporte, tendo que acompanhar as notícias e até simpatizando com a seleção nacional em época de Copa do Mundo. Crescemos nos familiarizando com esse esporte e isso faz com que o futebol seja um esporte de massa, não só no Brasil, mas em todo o mundo. Além de possuir um público em massa, o futebol tem como uma de suas principais características o envolvimento da paixão e da emoção. Para Melo Neto (2000), essas características tornam o futebol vantajoso para usá-lo como estratégia de *marketing* quando se pretende consolidar uma marca ou torná-la conhecida.

O uso do *marketing* esportivo nesse contexto possibilita uma nova alternativa de mídia, que sai das mídias convencionais para um ambiente onde o recebimento de informações ocorre através do prazer de assistir uma partida do time de preferência. Schlossberg (1996, apud, TEITELBAUM, 1997)<sup>3</sup>, defende que as empresas distinguem-se identificando-se com os atletas e suas habilidades de super-heróis, pois possuímos uma intensa afeição emocional por equipes e atletas. As empresas atuam sobre o lado emocional das pessoas através do esporte e,

---

<sup>3</sup> SCHLOSSBERG, Howard. Sports marketing. Cambridge: Blakwell Publishers, 1996.

assim, adquirem uma boa imagem junto ao público lhes fornecendo entretenimento. Heal e Amaro (2015) também comparam os atletas a super-heróis:

(...) os atletas vitoriosos eram considerados “heróis” na Grécia antiga – sem a distância irônica que normalmente mantemos quando usamos essa palavra hoje em dia – e como os heróis eram semideuses. Pois não havia dúvida de que, nos grandes momentos dos atletas, o poder dos deuses (e os próprios deuses) se tornavam presentes – presentes no espaço e no corpo do atleta. (HEAL; AMARO, 2015, p. 17).

Nos anos 1980, a televisão levava o futebol para outro patamar, argumenta Soriano (2010), ao afirmar que o futebol começa a se tornar um esporte global e a partir disso os clubes começam a transcender seus mercados locais. Mas foi com a quebra do monopólio das televisões públicas e a consequente briga pelos direitos de transmissão com as redes privadas, a partir dos anos 1990, que a captação de recursos dos clubes dispararam. Os direitos de transmissão passaram a ser a principal forma de captação de recursos e não mais a venda de ingressos ou passes. Com as crescentes necessidades econômicas do século XXI, os clubes iniciaram uma terceira fonte de renda: o *marketing*. Hoje, as três principais formas de captação de recursos dos grandes clubes se dividem em: venda de ingresso e passes ao estádio, os direitos audiovisuais e o *marketing*.

Alguns autores ainda divergem opiniões sobre quando e como o *marketing* esportivo surgiu. Cardia (2004) acredita que os primeiros resquícios do *marketing* esportivo surgiram na metade do século XIX, época em que alguns esportes, como futebol, atletismo, boxe e corridas de cavalo, começaram a se tornar mais populares na Europa e Estados Unidos da América (EUA). Simultaneamente, a imprensa esportiva também crescia. No entanto, ainda não havia regras definidas e padrões a serem seguidos. Já Proni (1998) e Rocco Junior (2012) discorrem que os próprios fabricantes de produtos esportivos foram as primeiras empresas a praticar *marketing* através do esporte. Eles afirmam que por volta de 1890 fabricantes francesas de bicicleta teriam utilizado da mídia para ganhar espaço e divulgar seus produtos por meio de provas de velocidades e resistência.

Para Shank e Lyberger (2015), o primeiro grande evento que pôde realçar as oportunidades comerciais do *marketing* através do esporte foi em 1852 nos EUA. Uma ferrovia oficial e um grupo de empresários acreditaram que poderiam obter interesses suficientes no *marketing* esportivo e trazer lucros econômicos ao promover a primeira competição de remo entre as universidades de Harvard e Yale. O evento ocorreu na cidade de *New Hampshire*, no lago de um *resort*, no verão. Os resultados demonstraram que os empresários conseguiram criar

um grande impacto econômico na região, aumentando o número de turistas nos hotéis da cidade nos dias que envolveram o jogo, trazendo uma receita para a cidade sede.

No Brasil também não há um consenso geral do início do *marketing* esportivo, o que se sabe é que começou depois dos anos 1930. Afirma Areias (2007) que o *marketing* esportivo se iniciou no Brasil em meados de 1930, quando o Brasil ainda nem era uma potência futebolística. A empresa Lacta aproveitou-se do nome do jogador ídolo popular Leônidas da Silva para lançar seu novo produto: o Diamante Negro. No lançamento do Diamante Negro, ainda famoso no século XXI, foi usado Leônidas da Silva como garoto-propaganda em diversos canais de comunicação. A ideia foi um sucesso e foi um acontecimento determinante para que a Lacta se tornasse uma das maiores indústrias alimentícias do país.

Para Rocco Junior (2012), o primeiro patrocínio ocorrido no Brasil foi da empresa Cerveja Caracu, em um carro de corrida, nos anos de 1930. Rocco Junior (2012) concorda que os anos de 1970 foram primordiais para a evolução do *marketing*:

O *marketing* esportivo teve grande evolução nos anos de 1970, pois nesse período várias multinacionais passaram a adotar o *marketing* esportivo como estratégia para alcançar os consumidores. Dentre as primeiras que se tem o registro, destacam-se a Coca-Cola e a Philips Morris. Essas que, a partir dos sucessos alcançados em eventos esportivos mais simples e de menor porte, passaram a ancorar a realização de grandes espetáculos esportivos, como as Olimpíadas, Copa do Mundo e Mundiais de Fórmula 1. (ROCCO JUNIOR, 2012, apud FERREIRA, MEDEIROS, 2015, p. 110).<sup>4</sup>

O esporte, que sempre se desenvolveu como ferramenta social, educativa e de entretenimento, tem uma grande participação na área econômica. Segundo informações da revista Exame<sup>5</sup>, o esporte, no Brasil, já representava de 1,6% do PIB nos anos 2012. Isso gira em torno de R\$ 67 bilhões por ano. Há uma estimativa de que no mundo as atividades esportivas movimentam anualmente US\$54 bilhões em vendas diretas e US\$ 370 bilhões em vendas indiretas. A paixão que o esporte desperta nas pessoas remete aos seus primórdios, entretanto, hoje ela está carregada de ações de *marketing* cada vez mais sofisticadas, o que explica essas cifras impressionantes.

---

<sup>4</sup> Rocco Junior, A.J. Marketing e Gestão do Esporte. São Paulo: Atlas, 2012.

<sup>5</sup> Disponível em: <https://exame.abril.com.br/economia/qual-e-o-tamanho-da-importancia-do-esporte-na-economia/>.

### 2.3.1 Conceituando *marketing* esportivo

O *marketing* esportivo se divide em duas vertentes: o *marketing* do esporte e o *marketing* através do esporte. O *marketing* esportivo é todo e qualquer ação destinada a suprir as expectativas do consumidor, através de um processo em que ambos se beneficiam (CONTURSI, 2000). Os autores Mullin, Hardy e Sutton (1996) concordam com essa visão e ainda acrescentam que podemos definir como consumidor de esporte todos aqueles que leem, escrevem, ouvem, assistem, colecionam e praticam o esporte.

A vertente do *marketing* através do esporte surgiu primeiro e entende-se pela atividade de empresas em utilizar o esporte como meio de comunicação, através de propagandas e patrocínios. Essa atividade predominou nos anos de 1980, quando os clubes eram vistos exclusivamente como veículos de comunicação para outras empresas, como Coca-Cola, Parmalat, General Motors, Fiat etc. O uso do *marketing* através do esporte tira as marcas das mídias convencionais e as coloca em um uma mídia alternativa, na qual, se tratando do futebol, possui um público em massa e a absorção de informação se dá também através da paixão. O *marketing* esportivo tem como *plus* essa segmentação.

Para Mullin, Hardy e Sutton (1996), entende-se por *marketing* do esporte os esforços por parte de clubes, dirigentes, associações esportivas, federações esportivas ou dos próprios atletas em atender as demandas e expectativas dos seus fãs e consumidores de esportes. Essa vertente ganhou força a partir da década de 1990, quando os clubes entenderam a força que eles tinham como uma marca e começaram a trabalhar em cima disso, se tornando um produto consumível e rentável.

Para Cardia (2004), o *marketing* esportivo baseia-se nos mesmos 4 P's que servem de base para o *marketing* tradicional. Contudo, ele acredita que ainda há mais um P no *marketing* esportivo: o da Paixão. Há várias diferentes aplicações do *marketing* considerando produtos e serviços, uma delas é o esporte. Dessa forma, Melo Neto (2000) conceitua o *marketing* esportivo como uma forma de se comunicar com os seus públicos, podendo ser clientes, colaboradores e comunidade, sendo o esporte o canal de ligação com o público. Nesse caso, deve-se levar em consideração a emoção e a paixão, que estão intrinsecamente ligadas ao esporte.

Explorando um pouco do mercado esportivo, Almeida, Souza e Leitão (2000) relatam que o investimento em esporte é gigantesco, especialmente nos EUA. Duas décadas atrás, em 1998, o investimento mundial em publicidade ligada ao esporte foi cerca de US\$ 11 bilhões de dólares, sendo que metade desse valor foi só nos EUA. O objetivo do *marketing* esportivo é,

então, fazer uma associação da sua empresa ou marca a um determinado esporte, competição ou jogador. Estratégias de *marketing* esportivo bem definidas e trabalhadas podem, além de trazer visibilidade, reforçar a imagem da marca ou do próprio clube.

### 2.3.2 Estratégias de *marketing* esportivo

Segundo Heal e Amaro (2015), houve um aumento significativo no processo de mercantilização do esporte, na qual os torcedores passaram a ser entendidos pelos clubes cada vez mais como consumidores de produtos e serviços ligados ao esporte. Para Areias (2007), para gerir um clube de futebol é inevitável comparar o clube a uma empresa. Uma empresa busca aumentar o seu mercado, e, no mundo do futebol, o mercado dos clubes é o torcedor. O torcedor é a razão de ser de um clube, é a peça mais importante, sem ele não há clube.

Nesse processo de entendimento do torcedor como consumidor, os planos de comercialização, obedecendo a lógica da mercadoria, dos esportes, no sistema midiático, consideram os direitos de transmissão (incluindo relacionamento com a mídia), patrocínios, *merchandising* de marcas e vendas como as principais estratégias no mercado. (HEAL, AMARO, 2015).

Kotler, Rein e Shields (2008) afirmam que a televisão é a melhor ferramenta para conectar fãs ao seu time, considerando que é a porta de entrada mais acessível. Quanto maior a midiáticação de um clube, maior será a sua torcida e conseqüentemente maior será o seu capital. Heal e Amaro (2015) justificam que as questões mercadológicas explicam por qual razão alguns clubes têm mais partidas televisionadas que outros, o que, conseqüentemente, ocasiona em um maior recebimento de recursos oriundos dos direitos de transmissão. Kotler, Rein e Shields (2008) explicam que o *broadcasting*<sup>6</sup> esportivo na televisão teve um impacto imediato nos fãs do esporte. Enquanto os fãs da geração anterior tinham que usar sua imaginação ao ouvir uma partida pelo rádio ou ler uma notícia no jornal, os fãs da era do *broadcasting* podem ver as imagens na televisão sem precisar ir ao estádio. E quanto maior a difusão, por meio da mídia, de partidas de determinados clubes para outros estados, maior serão suas torcidas, como podemos perceber fazendo uma comparação dos times do eixo Rio-São Paulo com o restante dos outros estados.

---

<sup>6</sup> “Em telecomunicações e teoria da informação, **broadcasting** (do inglês *to broadcast*, "transmitir") é um método de transferência de mensagem para todos os receptores simultaneamente” Disponível em: [https://pt.wikipedia.org/wiki/Broadcasting\\_\(rede\\_de\\_computadores\)](https://pt.wikipedia.org/wiki/Broadcasting_(rede_de_computadores))

Halfen (2014) aborda o conceito de mídia espontânea, na qual considera a inserção/exposição de uma marca em veículos de comunicação, sem que se pague diretamente por isso, por meio do trabalho de Relações Públicas e Assessoria de Imprensa. A mídia espontânea passa pela relação que os clubes têm com a mídia que tem como objetivo benefícios mútuos.

Roese e Myskiw (2010) acreditam que esses benefícios mútuos fortalecem a relação e a simetria de interdependência dessa relação entre os clubes e os veículos de comunicação. Esses benefícios, que giram em torno do torcedor, são: o interesse do público pelo futebol e a visibilidade e distribuição de informações possibilitada pela tecnologia de comunicação em massa. Portanto, do ponto de vista dos veículos de comunicação, o futebol é uma rica fonte de informações e entretenimento que gera audiência e, conseqüentemente, gera um aumento de receita. Do outro lado, a mídia esportiva intensifica a exposição dos clubes e suas marcas, o que gera um aumento no potencial de captação de torcedores e recursos. Concordando parcialmente com esse ponto de vista, Betti (2002) acredita que esses benefícios não giram em todo dos torcedores, mas o que prevalece aqui são os interesses econômicos, que elevam na televisão os índices de audiência.

Essa interdependência dos clubes de futebol com os veículos de comunicação está estritamente relacionada à diferença de dependência entre as partes. Roese e Myskiw (2010) explicam que essa diferença é estipulada pela reputação, tanto dos clubes como dos veículos, e também pela competição esportiva a que essas duas partes se vinculam. Essa diferença também é determinada pela tradição das partes envolvidas. A tradição tem um significado mais remoto e representa o histórico de conquistas, número de torcedores, o número dos rivais tradicionais, o histórico da instituição em relação a sua participação no mercado, em termos de audiência/leitura e de sua credibilidade.

A competição em que o clube está vinculado gera mais confiança e comprometimento no relacionamento entre os clubes de futebol e os veículos de comunicação: “A relevância da competição, no cenário esportivo regional, nacional e internacional (reputação da competição), é um elemento central, pois, quanto maior for a reputação dessa competição, maior será a confiança e o comprometimento entre as partes”. (ROESE, MYSKIW, 2010, p.116).

Essa reputação na competição está também ligada à performance dos clubes na competição, na qual, com caráter mais imediatista, representa níveis mais altos de confiança e comprometimento no relacionamento, especialmente para aqueles com menor reputação remota. Nessa situação, a posição ocupada na tabela ou fase da competição disputada pode significar um fator atraente e significativo para o fortalecimento desse relacionamento entre

emissoras e clubes. Halfen (2014) também relaciona os bons resultados internacionais ao aumento de torcedores e de cobertura midiática, o que consequentemente atrai patrocinadores. Halfen (2014) traz a globalização e a busca por novos mercados como estratégia esportiva adotada por alguns clubes. Usando a frase do economista Milton Friedman, vencedor do prêmio Nobel de economia, “é possível produzir um produto em qualquer lugar, usando recursos de qualquer lugar, para ser vendido em qualquer lugar” (Halfen, 2014, p. 38). O autor explica que os clubes buscam uma internacionalização de suas marcas através de transmissão de jogos, de *sites* customizados em outras idiomas, da realização de pré-temporadas e jogos amistoso no exterior.

No próximo capítulo, nos aprofundaremos um pouco mais sobre o tema mídia e como acontece essa relação da mídia com o esporte e com tragédias, e como uma pode influenciar a outra.

### 3 A MIDIATIZAÇÃO E A SUA INFLUÊNCIA NA ÓTICA DO *MARKETING* ESPORTIVO

O termo midiatização é visto como um processo social que está em contínua revisita e formação, sendo influenciado pelas ideias de Baudrillard e seus estudos sobre *media* e Debord e sua sociedade do espetáculo. Muitos autores da comunicação têm se dedicado aos estudos da midiatização na tentativa de realizar reflexões e conclusões sobre os seus efeitos nas dinâmicas sociais. Debord (2003) definiu o espetáculo como o conjunto de relações sociais mediadas por imagens. Nessa conjuntura, a mídia se apropria dessas imagens como mercadoria de consumo.

Para Sodré (2002), a midiatização:

[...] é uma ordem de mediações socialmente realizadas no sentido da comunicação entendida como processo informacional, a reboque de organizações empresariais e com ênfase num tipo particular de interação – a que poderíamos chamar tecno-interação – caracterizada por uma espécie de prótese tecnológica e mercadológica da realidade sensível denominada *medium*. (SODRÉ, 2002, p. 20).

Sodré (2002) entende o conceito de midiatização como uma tecnologia da socialização, onde, desenvolvida, cria uma nova natureza humana, chamada de “Bios”, gênero de existência, midiático. Nesse ambiente, as tecnologias comunicacionais não são consideradas apenas canais de informação, mas dispositivos geradores do real com ambiente próprio.

De acordo com Verón (2001, apud, ANGRISANO; SILVA, 2015, p. 5)<sup>7</sup>, a midiatização é um processo:

[...] em marcha na sociedade contemporânea. Trata-se do resultado da evolução de processos midiáticos instaurados nas sociedades industriais, em que os meios de comunicação possuem papel central na formação cultural e na produção de sentido. Em uma sociedade em processo de midiatização, todas as práticas culturais e sociais se transformam em uma relação direta com os media. A tela da televisão, por exemplo, tornou-se um lugar fundamental na produção dos espaços imaginários das cidades, ao passo que, na via oposta, o tele-espaço busca se apropriar do espaço urbano.

A midiatização vem se legitimando como reprodutora do real com a ideologia do representacional. No entanto, é relevante salientar que os meios de comunicação não são dispositivos de reprodução fiéis da realidade, mas também são construtores de sentido, “o real construído pelos meios de comunicação é um real de múltiplas facetas. Existe a mesma

---

<sup>7</sup> VERÓN, E. El cuerpo de las imagenes. Buenos Aires: Norma, 2001, 118 p.

quantidade de realidades quanto de discursos que se enunciam a partir delas. Trata-se de um real que nos é apresentado de modo totalmente fragmentado” (VERÓN, 2001, apud ANGRISANO; SILVA, 2015, p. 6)<sup>8</sup>. No caso da televisão, nos referimos a um dispositivo com ampla recepção social, com características técnicas que provocam uma mística de credibilidade. Brittos e Santos (2012) acreditam que a televisão passa de uma mídia que reproduz tudo aquilo que está acontecendo em qualquer lugar do mundo para outra que produz toda uma ambiência específica.

O desenvolvimento das tecnologias em diversos campos sociais promoveu transformações nas formas de representação e interação social no mundo. Dessa forma, Barichello (2009, apud KUNSCH, 2009) entende que novos fluxos de comunicação organizacional e formas de mediação e interlocuções entre instituições e sociedades foram possibilitadas pelo processo de midiaticização. Nesse entendimento, Baldissera (2009) dimensiona os estudos da comunicação organizacional em três partes. A organização comunicada, aquilo que a organização seleciona ao seu respeito para ser divulgado, ou seja, a fala oficial e planejada. A organização comunicante, que compreende toda comunicação que ultrapassa aquela planejada, que se realiza na informalidade, estabelecida pelas relações dos públicos com a organização. E a organização falada, que estabelece os processos de comunicação informais indiretos, que são produzidos no ambiente externo, de forma espontânea e sem o controle da organização, mas ainda relacionados a ela.

Nesse contexto, é inevitável que as instituições necessitem de Relações Públicas, não só para construírem relacionamento com os públicos a que estão ligadas, mas também para gerenciar o conteúdo que se produz “na” e “sobre” a organização. Assim, Lasta (2015) acredita que nesse novo cenário de produção de conteúdo multilateral em ambientes digitais, o papel de Relações Públicas ultrapassa a construção de relacionamento e se expande para uma negociação de relações. Pois o público, em ambientes digitais, não apenas recebe informação, como também produz informação, podendo ou não estar ligado à organização.

Para Brittos e Santos (2012), a Indústria Cultural<sup>9</sup> se apropria de elementos desse novo processo social para gerar audiência, na qual os meios de comunicação virtualizam as relações humanas e dão forma ao conceito de midiaticização. “A midiaticização é uma renovação da forma

---

<sup>8</sup> Ibidem VERÓN, E. 2001. El cuerpo de las imagenes. Buenos Aires, Norma, 118 p.

<sup>9</sup> O termo **Indústria Cultural** foi criado pelos filósofos e sociólogos Theodor Adorno e Max Horkheimer a fim de designar o modo consumista de produzir cultura em uma sociedade capitalista industrial. Disponível em: <http://www.hugoribeiro.com.br/biblioteca-digital/Industria-Cultural-e-Sociedade-Adorno.pdf>.

que os sujeitos se apresentam e se comunicam no mundo, com uma maior dependência das tecnologias infocomunicacionais”. (BRITTOS; SANTOS, 2012, p. 176 - 177).

Portanto, Britos e Santos (2012) entendem que os processos midiáticos renovam as formas de conexão entre campo sociais, mídias e atores sociais segundo interesses privados e mudanças propiciadas pela Indústria Cultural. Sendo assim, as relações pessoais são ocultadas a partir de uma produção de mercadorias caracterizada pelo fetichismo: “[...] A comunicação midiática exerce um papel essencial na chamada fetichização da mercadoria, que, ao atribuir um conjunto de valores aos produtos, ressignifica-os, contribuindo para a sua circulação exitosa ou sua valorização”. (BRITTOS, 2010, p. 68, apud, BRITTOS; SANTOS, 2012, p. 178).

Rangel (2008) aborda a fetichização da mercadoria através da espetacularização do esporte na mídia, na qual o futebol, depois de assimilado pelas massas, passa a ser apreciado como um espetáculo, através de superproduções de imagens que por vezes destoam da realidade. O esporte ganha tons de um *show* de entretenimento e passa a ser um dos principais parceiros de espetacularização da mídia televisiva. Essa parceria entre o mundo esportivo e a mídia faz sucesso não só dentro de campo, mas também no extracampo, pois “o futebol gera notícias extraordinárias, informações de vendas milionárias de jogadores, a vida cada vez mais glamourosa destes, pautas sobre superfaturamento de eventos esportivos, CPIs do futebol, e muito mais. Ou seja, futebol dá visibilidade”. (RANGEL, 2008, p.65).

O espetáculo do futebol é composto por elementos como o sensacionalismo, a espetacularização, doses exageradas de emoção, que eram diretamente experienciados, mas que agora são comprados e observados, pois “o futebol é hoje um produto cultural, uma mercadoria de consumo. Para isso precisa espetacularizar suas informações. Como? Através de situações de extrema emoção como um atleta negro e pobre recebendo a medalha e mergulhado em lágrimas, imagens incríveis e sensacionalistas de acidentes, vôos rasantes e muito mais”. (RANGEL, 2008, p. 66).

A relação entre esporte e mídia é vista por Gastaldo<sup>10</sup> (2011, apud BRITTOS; SANTOS, 2012) como algo que vai além de uma mesma periodização histórica. Quando ambos se massificam durante o século XX, o esporte se tornou um dos principais produtos a ser desenvolvido nos meios de comunicação:

Mais do que fenômenos paralelos, esporte e mídia constituíram-se mutuamente. A característica “espetacular” (isto é, “para ser vista”) inerente às competições esportivas e seu poder de mobilização coletiva (pela

---

<sup>10</sup> GASTALDO, E. Comunicação e esporte: explorando encruzilhadas, saltando cercas. Comunicação, mídia e consumo, 2011, v.8, n.21.

metonímia que coloca nações ou bairros dentro de campos, pistas ou ringues) articulam-se perfeitamente com o surgimento de jornais impressos em rotativas, destinados a grande número de leitores, em pleno processo de expansão urbana na virada do século. (GASTALDO, 2011<sup>11</sup>, p. 41, apud BRITTOS; SANTOS, 2012, p. 180).

Miller, Lawrence, McCKay e Rowe (2001) trazem à tona o conceito de “complexo esportivo-cultural midiático” que caracteriza o atual momento do futebol pela conotação do esporte no centro do complexo mercadológico e que tem profundas ligações com o processo de midiaticização vivenciado:

Este complexo de lugares coloca as mídias no coração das estruturas e práticas esportivas, porque sem a capacidade midiática para preencher os esportes de signos e mitos para grandes e diversas audiências através do globo, o esporte poderia ser relativamente menor e de uma popularidade anacrônica. A cobertura televisiva, especialmente na sua forma televisiva, tem se tornado a principal moeda na economia cultural do esporte. (MILLER; LAWRENCE; MCCAY; ROWE, 2001, p. 52).

Nesse contexto de apropriação de bens culturais enquanto mercadorias, avançaremos nesse estudo para tratar da apropriação de tragédias, que podem ser consideradas fetiche, e posteriormente do futebol, como mercadorias de consumo.

### 3.1 O PAPEL E A FUNÇÃO DA MÍDIA EM TRAGÉDIAS

De acordo com Spence, Lachlan e Griffin (2007), em tempos de crise, a mídia e a comunicação buscam diminuir os resultados negativos de um episódio. A mídia deve exercer um papel investigativo a respeito dos acontecimentos, informar os fatos à população à medida que crie uma compreensão racional do acontecimento. A falta de informação pode ter um impacto negativo em todas as esferas da tragédia. Sendo assim, a mídia exerce uma função crítica na comunicação e compreensão das tragédias e as suas implicações. A mídia é uma das principais ferramentas de mitigação das autoridades em tragédias e os meios de comunicação exercem tarefas de envolver os diferentes atores, impulsionar ações de socorro e contribuição e gerar confiança entre os atingidos.

Pantti, Karin e Cottle (2012) diferem desse ponto de vista. Eles acreditam que em um grande desastre, a mídia sempre trabalha em cima não só dos seus próprios interesses, mas também dos interesses econômicos e políticos da elite. O atrativo econômico que um desastre

---

<sup>11</sup> Ibidem.

proporciona está relacionado ao poder de transcendência do mesmo e a sua visibilidade. O desastre quando midiaticizado, segundo Cottle (2014), pode se tornar algo encenado e culturalmente carregado, redefinindo os limites da comunidade, do local e nacional para o internacional “[...] desastres e catástrofes podem servir como ‘momentos cosmopolitas’ baseado na ‘globalização de emoções’ [...]”. (COTTLE, 2014, p. 17, tradução nossa).

Essa transcendência do local para o internacional e o surgimento de um evento cosmopolita, segundo Pantti, Karin and Cottle (2012), transforma grandes desastres em oportunidades para grandes elites de se capitalizarem em cima do choque emocional causado. Klein (2007, apud PANTTI; KARIN; COTTLE, 2012)<sup>12</sup> diz que a encenação de grandes desastres na mídia desperta o interesse econômico de corporações e políticos. Essa encenação midiática tem foco na emoção e em imagens emotivas que são indispensáveis para uma solidariedade global: “O foco na emoção não é um desvio de uma análise politicamente engajada, mas, como vemos, indispensável para a compreensão de como a mídia constitui desastres e como alguns desastres têm a capacidade de mobilizar a solidariedade global”. (PANTTI; KARIN; COTTLE, 2012, p. 62, tradução nossa).

Para Pantti, Karin e Cottle (2012), os desastres são definidos, dramatizados e constituídos através da mídia e da comunicação. São dependentes das grandes mídias e da comunicação para se tornarem conhecidos, respondidos e ajudados, é, na verdade, uma dependência necessária.

Os avanços tecnológicos têm ajudado e reconfigurado o sistema de trabalho de muitos campos e não foi diferente com a mídia. Para Pantti, Karin e Cottle (2012), os avanços tecnológicos da comunicação têm agilizado o processo de midiaticização de tragédias, principalmente através de telefones celulares e das mídias sociais. Além de dar visibilidade à pessoas/instituições sem vozes e fora do holofotes da fama, as novas tecnologias facilitam na rapidez da circulação de informações e frequentemente são utilizadas cenas e imagens dramáticas para que a informação se torne viral.

---

<sup>12</sup> Klein, N. *The shock doctrine: The rise of disaster capitalism*. London, UK: Allen Lane, 2007.

#### 4 O CLUBE E A TRAGÉDIA

Segundo o site oficial do clube<sup>13</sup>, a Associação Chapecoense de Futebol foi fundada em 10 de maio de 1973, com origem na inexpressividade do futebol naquela região, oeste de Santa Catarina, e na necessidade de reverter essa situação. Com muitos times amadores, a Chapecoense foi a primeira a se profissionalizar e hoje aparece como o mais vitorioso e estruturado time da região.

Da união de Alvaldir Pelisser, Heitor Pasqualotto e Altair Zanella, representantes do Clube Independente, Lotário Immich e Vicente Delai, representantes do Clube Atlético de Chapecó, e do apoio de grandes empresários da cidade, nasceu a Associação Chapecoense de Futebol. O primeiro jogo profissional do clube aconteceu contra o São José de Porto Alegre, no qual o clube saiu vitorioso por um placar de 1 x 0. Tido com um título, o segundo jogo aconteceu contra o Avaí, um dos times mais expressivos de Santa Catarina, na qual terminou empatado em 2 x 2.

Hoje, melhor estruturada, com o apoio de empresas, sócio-torcedores e da imprensa local, o clube soma alguns títulos. São seis no campeonato catarinense, sendo o último em 2017. Após se classificar na série D do Campeonato Brasileiro em 2009, a Chapecoense passou a disputar a série C em 2010. Em 2012, após se classificar para a semifinal da série C, o clube obteve acesso à série B do Campeonato Brasileiro. Em uma ascensão muito rápida, o clube conquistou o direito de jogar na elite do futebol brasileiro em 2014.

Em 2015, a Chapecoense disputou o seu primeiro campeonato internacional: a taça Sul-Americana. Em um feito inédito, o clube foi até as quartas de finais, o que já entrava para a história. Após a eliminação, o time orgulhosamente deixa o campeonato, pois havia vencido por 2 x 1, placar insuficiente para seguir adiante na competição, o River Plate da Argentina, que é um dos times mais expressivos na América do Sul. Após um excelente ano, 2016 começou com mais um título, o do campeonato catarinense, e com a sua segunda participação na taça Sul-Americana. Ao longo do campeonato, o clube eliminou grandes clubes da América do Sul, como, por exemplo, o Independiente da Argentina, que é conhecido como o “Rei de Copas”. A Chapecoense, então, chega até a grande final do campeonato para disputar o título com o Atlético Nacional da Colômbia.

---

<sup>13</sup> Dados localizados no site do clube Chapecoense, disponível em <https://chapecoense.com/pt>. Acesso em 7 de outubro de 2018.

A expectativa para a decisão era grande e o ano de 2016 já se configurava como o ano mais marcante do clube. Na noite de 29 de novembro de 2016, o avião que levava todo o time, comissão técnica, dirigentes e jornalistas para disputar a primeira partida da grande final da taça Sul-Americana, em Medellín, caiu em território boliviano, causando a morte de 71 pessoas das 77 a bordo. O impacto da tragédia foi e segue sendo imensurável, dentro e fora de campo. O acidente com a Chapecoense foi uma das maiores tragédias esportivas da história:

Não há desastre que se compare ao que aconteceu com a valente Chapecoense. No auge de suas condições pronta para enfrentar o Nacional de Medellin nas finais da Copa Sul- Americana algo inimaginável para quem, há alguns anos, engatinhava nas competições. Como foi longe a Chape! [...] Em termos mundiais, não foi uma tragédia inédita. Teve o desastre do Torino, em 1949, com a perda de todos os jogadores do tetra-campeão italiano; houve o acidente do Manchester United, em que um dos sobreviventes da queda do avião Bobby Charlton, tornou-se o mais importante jogador da Seleção da Inglaterra na conquista da Copa do Mundo de 1966. Doeu o acidente do Torino, doeu o do Manchester, doeu o da Chapecoense. Numa dor que se repete, a cada ocasião, com essa última, por ser mais próxima, causar ainda mais comoção- embora não fosse maior e nem mais triste.<sup>14</sup>

Diante das incertezas sobre o número de sobreviventes, das causas do acidente e de qual seria o futuro do clube, o futebol mundial entrou em luto e prestou homenagens ao time. Em meio à homenagens de diversos jogadores, destaca-se as dos mais conhecidos, como Neymar, Messi e Cristiano Ronaldo. Alguns jogos na Europa fizeram um minuto de silêncio em homenagem à Chapecoense, além das diversas formas de apoio por redes sociais que times brasileiros e europeus postaram. No clássico espanhol Barcelona FC x Real Madrid, os clubes entraram em campo com uma placa que estampava #ForçaChape. Diversos estádios e monumentos ao redor do mundo se pintaram de verde em solidariedade ao time. A Conmebol (Confederação Sul-Americana de Futebol) suspendeu o campeonato Sul-Americano, assim como todas competições brasileiras também foram suspensas por tempo indeterminado.

Apesar de não ter disputado o jogo final da taça Sul-Americana, o clube recebeu o título de campeão pela Confederação Sul-Americana de Futebol em um pedido feito pelo adversário Atlético Nacional. O ano de 2017 começou muito agitado. Ainda em luto, o time se viu na obrigação de montar um time em tempo recorde e dar continuidade à história da Chapecoense. Mesmo com todas adversidades, o time conquistou mais um campeonato catarinense e fez sua

---

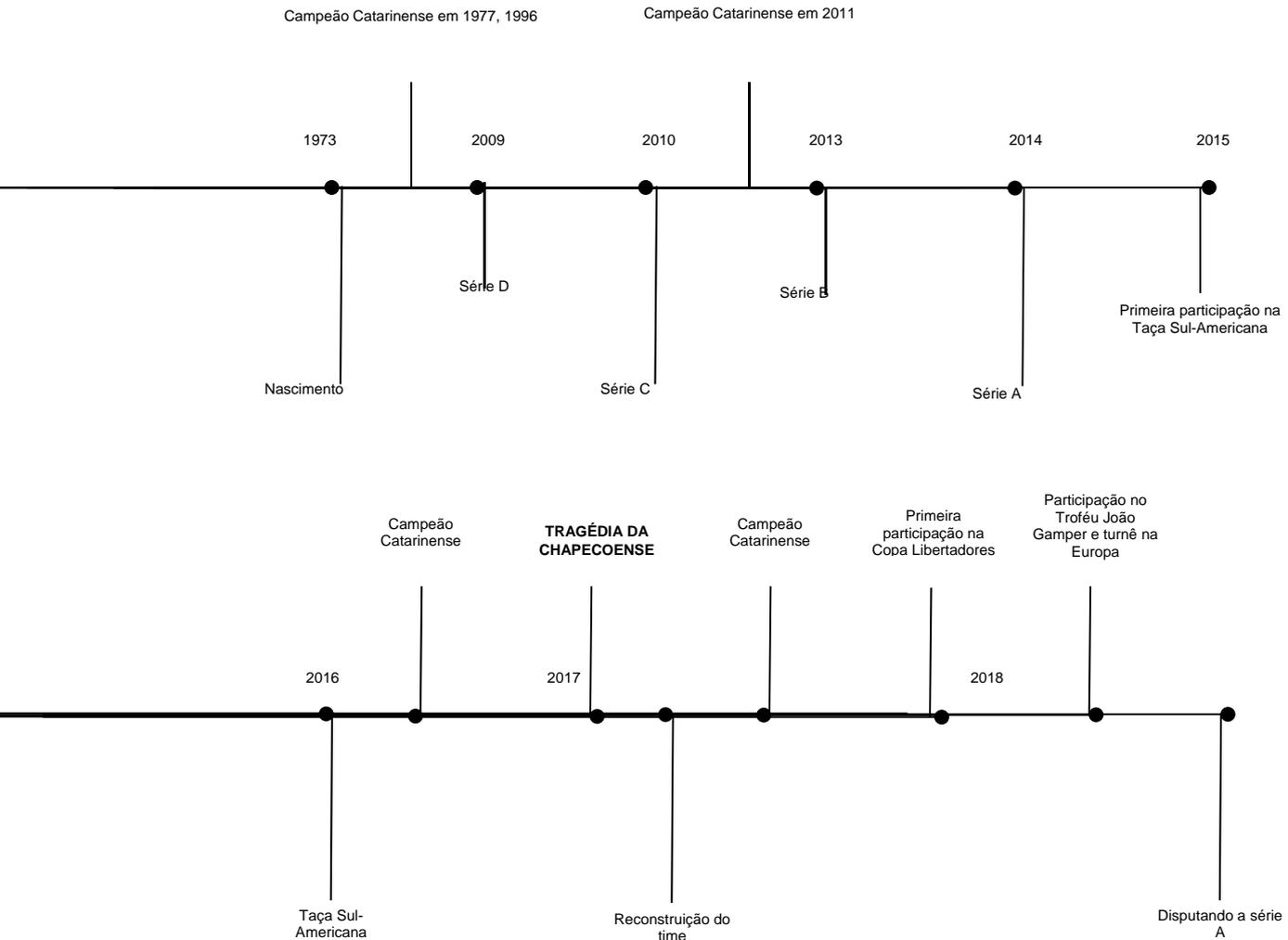
<sup>14</sup> Disponível em: <https://blogdoavallone.blogosfera.uol.com.br/2016/11/30/a-maior-tragedia-do-futebol-brasileiro/>.

primeira participação na Copa Libertadores da América, campeonato mais importante da América do Sul, onde acabou eliminada ainda na primeira fase.

Ainda em 2017, a Chapecoense participou da 52ª edição do Troféu Joan Gamper, a convite do Barcelona, um dos maiores clubes de futebol do mundo, e ainda realizou uma turnê de jogos pela Europa. Nesse mesmo ano, o clube terminou o Campeonato Brasileiro em 8º lugar, garantindo vaga na edição 2018 da Copa Libertadores e sendo o primeiro time de Santa Catarina a participar duas vezes do torneio.

Em 2018, o clube participou de 3 campeonatos, o Campeonato Catarinense, a Copa do Brasil, a Libertadores e segue na briga na série A do Campeonato Brasileiro, na qual ocupou a parte de baixo da tabela na maior parte do campeonato.

Figura 2 - Linha do tempo da Chapecoense.



Fonte: elaborado pelo autor.

Durante esse período, alguns acontecimentos se tornam relevantes para os objetivos do trabalho, como a dimensão da tragédia nas redes sociais. A *hashtag* #forçachape teve altos índices de compartilhamento nacional e internacional, além do compartilhamento na *timeline* e uso na foto do perfil do Facebook de um *template* (Apêndice A) em preto e branco, simbolizando luto, do logo da Chapecoense. Esses fatos serão analisados no próximo capítulo.

## 5 ANÁLISE DOS RESULTADOS

Considerando a tragédia e a dimensão do acontecimento, o presente estudo ancorou sua leitura na análise da midiática do clube frente ao ocorrido. A análise foi dividida em três etapas. A mensuração midiática da tragédia em quatro jornais, detalhado no próximo subcapítulo, interseccionado com dados de fontes secundárias. A interpretação, segundo os conceitos de Bardin (2011), de 12 notícias selecionadas dos veículos de comunicação determinados na primeira parte da metodologia. E para completar, análise das consequências da tragédia nas redes sociais e da reação do clube no Facebook através da análise de 23 postagens.

### 5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

O presente estudo conta com uma abordagem quantitativa e qualitativa de vertente exploratória baseada nas teorias de Bardin (2011) de análise de conteúdo, sobre o impacto da tragédia que envolveu a história do clube Chapecoense. Para Bardin (2011, p. 47):

[...] o termo análise de conteúdo designa: um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando a obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens.

Esse método é aplicável a tudo que transmite uma mensagem independente da natureza do seu suporte, seja verbal ou não-verbal.

Para tanto, a pesquisa se estrutura no levantamento de notícias sobre o acontecimento, associada a uma pesquisa de dados secundários em diversos jornais. Em termos midiáticos, há uma cobertura internacional ampliada. Nesse sentido, pode-se observar a intensa chegada de jornalistas no pequeno aeroporto de Chapecó nos dias que sucederam o acidente. Muitos profissionais da imprensa, não só do Brasil, mas também do exterior, desembarcavam em terras chapecoenses para buscar informações sobre possivelmente um dos maiores desastres esportivos que o mundo já viu. Devido a este fato, o intuito da pesquisa é analisar a intensidade midiática veiculada sobre o acidente da Chapecoense em determinados jornais, o que está ligado à exposição e à popularização do time.

Realizamos contato com o clube diversas vezes com o propósito de realizar uma entrevista com o gerente de *marketing* para extrair informações sobre estratégias de *marketing* e relação com a mídia e patrocinadores após a tragédia e, assim, complementar a pesquisa. Fomos informados que foi criado um setor específico para questões que envolvem a tragédia, neste caso, somente o assessor jurídico do time estaria apto a responder às questões. No entanto, após o envio do roteiro de perguntas da entrevista (Apêndice B), fomos informados que não seria possível a realização da entrevista, pois o clube estava sendo cauteloso com a liberação de informações referentes à tragédia, devido aos processos judiciais e as indenizações que as famílias das vítimas vêm pedindo.

Baseado na teoria de Bardin (2011), o processo de análise de conteúdo divide-se em três fases. A pré-análise que consiste em um primeiro contato com os documentos que poderão servir para a análise, a escolha deles, a leitura flutuante, a criação das hipóteses e objetivos e a definição dos indicadores que orientarão a interpretação. A segunda fase é a da exploração do material, nessa fase o que foi feito na pré-análise é aprofundado e são escolhidas as unidades de codificação em função das definições previamente definidas. A última fase é a do tratamento dos resultados - a inferência e a interpretação, onde o pesquisador procura tornar os resultados significativos e válidos, além de trazer descobertas.

Durante a fase de pré-análise de Bardin (2011), a escolha dos jornais foi feita de acordo com a importância futebolística que o país onde o jornal atua tem para o futebol e o peso das suas Ligas no cenário mundial, bem como a seleção de veículos nacionais que apresentam a editoria esportiva como elemento central, além da análise de um jornal com tiragem nacional ampliada. Para o presente estudo, foi escolhido o jornal esportivo BBC Sport<sup>15</sup>, da Inglaterra, pois “A Liga inglesa é o maior mercado futebolístico do mundo, com uma dimensão que é o dobro da dos outros quatro grandes mercados: Espanha, Itália, Alemanha e França”. (SORIANO, 2010, p. 20). O segundo jornal foi o Marca<sup>16</sup>, da Espanha, que segundo uma pesquisa feita pelo Globo Esporte<sup>17</sup>, é a segunda Liga mais importante do mundo para o futebol.

Além dos dois jornais Europeus, foi analisado o Globo Esporte, um telejornal esportivo de âmbito nacional, que possui no seu *website* uma aba exclusiva<sup>18</sup> para notícias do acidente da

---

<sup>15</sup> Disponível em: <http://www.bbc.com/>.

<sup>16</sup> Disponível em: <http://www.marca.com/>.

<sup>17</sup> Disponível em: <https://globoesporte.globo.com/futebol/futebol-internacional/noticia/ranking-ge-ingles-e-a-melhor-liga-da-europa-frances-fica-em-ultimo-no-top-5.ghtml> .

<sup>18</sup> Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/sc/futebol/times/chapecoense/acidente/>.

Chapecoense. E por fim, a Folha de São Paulo<sup>19</sup>, por ser o jornal com maior circulação no Brasil, conforme dados do IVC (Instituto Verificador de Comunicação).

Desse primeiro levantamento midiático, selecionamos três matérias de cada um dos quatro jornais para analisar a interpretação e o conteúdo que cada veículo produziu sobre as matérias, e como esse conteúdo poderia afetar a popularização e internacionalização do time.

Como etapa final, analisamos como a tragédia foi abordada no *site* oficial da Chapecoense e nas redes sociais (Facebook e Twitter) do clube e dos usuários, buscando entender como o clube agiu e buscou fidelizar o torcedor através de estratégias de engajamento, considerando os posts com a *hashtag* #forçachape.

### 5.1.1 Corpus de pesquisa – dados midiáticos

Para a pesquisa de dados midiáticos, foi usado um recorte temporal que iniciou na data do acidente, 29 de novembro de 2016, e encerrou no dia 17 de outubro de 2018. Os canais foram selecionados de acordo com a relevância do país de atuação para o cenário do futebol, como explicado anteriormente. Dessa forma, para obter maior relevância nos resultados de busca, selecionamos três palavras-chave para realizar a pesquisa: *Acidente-Avião-Chapecoense*, para a Folha de São Paulo e Globo Esporte; *Accidente-Avión-Chapecoense*, para o jornal Marca; *Chapecoense-Plane-Crash*, para o jornal BBC Sports.

O recorte temporal foi dividido em três períodos para podermos entender a intensidade da visibilidade que o acidente proporcionou ao clube. Como podemos ver no Quadro 1, a pesquisa se divide em período 1 que vai do dia do acidente, 29 de novembro de 2016, até fevereiro de 2017, configurando os três primeiros meses após o ocorrido. Em seguida, período 2 de março de 2017 até dezembro de 2017, encerrando assim o ano posterior à tragédia. E terminando com período 3 que vai de janeiro de 2018 até 7 de outubro de 2018.

**Quadro 1 - Número de notícias pesquisadas nos quatro jornais**

	BBC SPORT	MARCA	FOLHA DE SÃO PAULO	GLOBO ESPORTE
Período 1: data do acidente - fevereiro 2017	114	64	237	500
Período 2: março 2017 -	5	9	74	20

<sup>19</sup> Disponível em: <https://www.folha.uol.com.br/>.

dezembro 2017				
Período 3: janeiro 2018 - 17 de outubro 2018	7	5	13	10
Total	125	78	324	530
Palavras mais frequentes nos títulos	44 Chapecoense 41 <i>Plane</i> 40 <i>Crash</i>	38 Chapecoense 12 <i>Avión</i> 10 <i>Accidente</i>	92 Chapecoense 50 Chape 47 Voo	329 chapecoense 58 tragédia 57 homenagem 57 acidente
Palavras em comum mais frequentes	Chapecoense - avião – acidente			

Fonte: elaborado pelo autor.

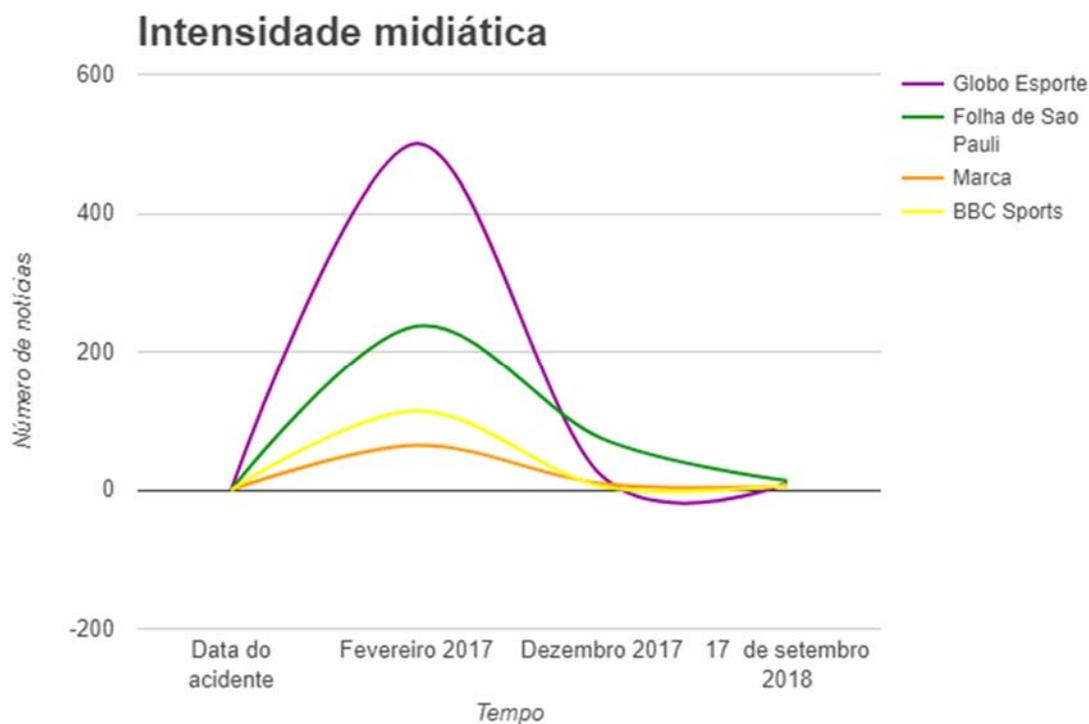
Podemos perceber que os quatro jornais analisados veicularam notícias sobre o acidente de forma mais intensa nos três primeiros meses posteriores ao acidente, período 1, seguido de um declínio de produção de notícias nos períodos 2 e 3. A análise dos dados se dará a seguir.

## 5.2 O IMPACTO DA MUDIATIZAÇÃO DA TRAGÉDIA

O presente item conta com a discussão dos resultados da pesquisa, tanto de ordem midiática, quanto na leitura das manifestações nas redes sociais e dados provenientes de fontes secundárias.

Do ponto de vista midiático, após esses três primeiros meses, como podemos perceber no Gráfico 1, que é derivado da Tabela 1 apresentada no *corpus*, notamos que há uma grande queda no número de notícias do período 1 ao período 3. Em especial, o Globo Esporte que publicou 500 notícias durante o período 1 (data do acidente - fevereiro 2017), 20 durante o período 2 (março 2017 - dezembro 2017) e 10 durante o período 3 (janeiro 2018 - 17 de outubro 2018). Da mesma forma, o BBC Sport publicou 114 notícias no período 1 e diminuiu bastante de produção durante os períodos 2 e 3, publicando apenas 5 e 7 notícias respectivamente. Em contraponto, a Folha de São Paulo permaneceu um pouco mais estável em relação à intensidade midiática, publicando 237 notícias no período 1, 74 no período 2 e 13 no período 3.

### **Gráfico 1 - Tempo de intensidade midiático dos jornais**



Fonte: elaborado pelo autor.

Percebe-se que o Globo Esporte se destaca na cobertura pós-tragédia, provavelmente por ser o veículo que apresenta maior aderência ao tema esporte. Por outro lado, pode-se dizer que essa mesma característica o afasta da cobertura do clube nos períodos atuais, tendo em vista a sua pauta ser focada na lógica do sucesso nos campeonatos vigentes, deixando o destaque jornalístico do clube e do acidente para outros veículos.

Entende-se como natural o processo de declínio de permanência do clube na mídia, à medida que há uma acomodação da emoção da tragédia e percebe-se uma normalização da participação do clube nos campeonatos de elite, naturalizando, assim, a Chapecoense como um clube de ponta.

A intensa midiática durante o período 1 trouxe holofotes ao clube e o tornou símbolo de visibilidade durante aquele período. Segundo o site de esportes ESPN<sup>20</sup>, no início de 2017 a Chapecoense estava em negociações com a empresa Qatar Airways, patrocinadora principal do clube Barcelona, para ser sua patrocinadora *master* em 2017. De acordo com *site*, a expectativa interna do clube era de faturar até R\$ 60 milhões em um contrato de 5 anos.

Entretanto, o presidente do clube, Plínio David De Nes Filho, o Maninho, em entrevista<sup>21</sup> ao Globo Esporte, declarou ter firmado o vínculo com a patrocinadora Aurora no

<sup>20</sup> Disponível em: [http://www.espn.com.br/noticia/669401\\_chape-avanca-conversas-e-calcula-ate-r-60-milhoes-em-patrocinio-de-empresa-do-catar](http://www.espn.com.br/noticia/669401_chape-avanca-conversas-e-calcula-ate-r-60-milhoes-em-patrocinio-de-empresa-do-catar) .

<sup>21</sup> Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/sc/futebol/times/chapecoense/noticia/2017/03/chape-assina-com-patrocinadora-e-revela-os-valores-r-45-milhoes.html>.

dia 01 de março de 2017. A empresa, que foi a principal patrocinadora do time durante a Série B, ocupava as omoplatas, região superior ao tórax, do uniforme. Com o novo contrato, a empresa teve destaque principal na camisa com um valor de R\$ 4.560.000,00. Esse valor é 80% maior do que o do contrato anterior. Segundo o *site* do clube, o mesmo contrato foi renovado para o ano de 2018, assim como a renovação do contrato com a patrocinadora Havan. Os valores não foram divulgados. Contudo, acredita-se que, apesar do declínio midiático em 2017, as empresas ainda veem vantagem midiática em patrocinar a Chapecoense.

Entendemos que a intensa presença midiática durante o período 1 também rendeu ao clube maior número de jogos transmitidos em TV aberta pela Rede Globo no ano de 2017. A transmissão em TV aberta para Kotler, Rein e Shields (2008) e Halfen (2004), é a melhor ferramenta para conectar fãs ao clube. Quanto maior for a midiatização de um time, maior será a sua torcida, maior será o interesse de grandes empresas em patrocinar o clube e maior será o seu capital. Dados do site da Confederação Brasileira de Futebol<sup>22</sup> relatam que de zero jogos da Chapecoense transmitidos pela Rede Globo até a metade do Campeonato Brasileiro de 2016, o clube passou a ter 3 jogos transmitidos em 2017. Vale lembrar que, no contrato que está em vigor, o número de jogos transmitidos pela TV aberta não afeta o valor dos direitos de transmissão de cada clube por ano, segundo o site da Gazeta do Povo<sup>23</sup>. Entretanto, o contrato que está em vigor encerra em 2018.

A partir de 2019, com novo contrato da Rede Globo, o número de jogos transmitidos terá peso no valor que cada clube deverá receber anualmente, o que, de acordo com o jornal Gazeta do Povo, renderá à Chapecoense R\$ 32 milhões no ano, R\$12 milhões a mais do o clube recebia antes da tragédia. No entanto, segundo o mesmo *site*, o clube teve zero jogos transmitidos em jogo aberto até a 35ª rodada do Brasileirão.

A midiatização do acidente também impactou o clube nas redes sociais. Dados do Ibope Repucom<sup>24</sup> mostram que, nas semanas que sucederam a tragédia, o clube teve um crescimento exponencial de quase nove vezes no tamanho da sua base de seguidores nas redes sociais, considerando quatro plataformas digitais: Facebook, Instagram, Twitter e Youtube. Em novembro de 2016, antes do acidente, o clube ocupava a 24ª posição no ranking digital dos clubes brasileiros com uma base digital total de 513.940 seguidores. Em 15 de dezembro de

---

<sup>22</sup> Disponível em: <https://www.cbf.com.br/>.

<sup>23</sup> Disponível em: <https://www.gazetadopovo.com.br/blogs/blog-do-brasileirao/2018/04/03/jogos-globo-brasileirao-2018/>.

<sup>24</sup> Disponível em: <http://www.iboperepucom.com/br/noticias/chapecoense-possui-uma-das-maiores-bases-digitais-entre-os-clubes-brasileiros-de-futebol/>.

2016, o time já ocupava a 7ª posição com mais de 5 milhões de seguidores, apontando um crescimento de 884%.

**Quadro 2 - Crescimento digital da Chapecoense em 2017.**

	16/nov	15/dez	Crescimento (%)
<b>Total Base Digital</b>	<b>513.940</b>	<b>5.055.752</b>	<b>884%</b>
Facebook	346.705	3.690.743	965%
Twitter	118.827	458.634	286%
Instagram	47.525	890.207	1773%
Youtube	883	16.168	1731%

Fonte: Levantamento mensal IBOPE Repucom (2017) - Ranking digital dos clubes brasileiros.

O crescimento de seguidores foi de mais de 1000% no Instagram e no Youtube. A Chapecoense se tornou a 4ª maior página do Instagram entre os clubes brasileiros, ultrapassando times com mais expressividade no futebol nacional. A página do clube no Facebook se tornou a 5ª maior no número de acessos e seguidores, um crescimento de quase 1000% em relação a novembro.

No entanto, o ritmo de crescimento da base digital de seguidores do clube nas redes sociais durante o período 2 diminuiu paralelamente à diminuição da intensidade midiática, conforme o Gráfico 1. A última atualização do *ranking* digital dos clubes brasileiros pelo IBOPE Repucom, em dezembro de 2017, aponta um crescimento de apenas 17% da Chapecoense em um total das quatro plataformas. A diminuição do crescimento digital do ano de 2017 parece ser uma consequência direta do declínio midiático do clube e da naturalização da comoção perante a tragédia.

No Quadro 3, fizemos uma contagem das palavras mais utilizadas nos títulos de todas as notícias de cada jornal, através da ferramenta *Word Clouds*<sup>25</sup>, para analisar como a midiaticização

<sup>25</sup> Disponível em: <https://www.wordclouds.com/>.



38 exibições das 78 notícias pesquisadas, ou seja, quase a metade, no BBC Sport houve um emparelhamento nas exibições: foram 44 vezes “Chapecoense”, 41 vezes “Plane” e 40 vezes “Crash”. Ainda pode-se notar que ambos jornais tiveram as mesmas palavras “Chapecoense - Avião - Acidente” como termos mais exibidos nos títulos das notícias. Vale ressaltar que esses mesmos três termos foram destacados como as palavras mais em comum nos resultados dos quatro jornais. Nesse sentido, o nome do clube não surge de forma determinante na mídia internacional, provavelmente pelo desconhecimento do próprio nome e o não reconhecimento por parte da audiência desses veículos.

Sendo assim, concluímos que com o passar dos três primeiros meses, há uma redução da produção de notícias relacionadas ao acidente da Chapecoense e, conseqüentemente, da exposição do clube na mídia. A comoção ocasionada pelo acidente começa a diminuir. A naturalização da tragédia na vida das pessoas faz com que o valor-notícia seja baixado, afetando, assim, a frequência que o clube é exposto midiática.

Nos períodos seguintes, o crescimento digital tem índices inferiores ao de outros times nacionais e a Chapecoense caiu da 7ª para a 9ª posição, conforme dados da pesquisa de outubro de 2018 pelo Ibope Repucom. Da mesma forma, há uma diminuição na frequência de mensagens de apoio e homenagens por parte da sociedade também, ou seja, há uma naturalização da tragédia. Entretanto, o clube já está consolidado como o segundo clube do coração do povo, a população torce para a reconstrução do time. Nessa conjuntura, o clube ainda é entendido como sinônimo de visibilidade para as empresas.

Em uma esfera de disputa de torcedores no mundo do futebol, a paixão se sobrepõem a qualidade. Com a tragédia e a perda de quase todo o elenco, há um vitorioso nesse cenário nacional (e internacional), que é a Chapecoense, pois o ser humano tende a torcer pelo menos favorecido. Nesse sentido, conforme o *marketing* 4.0 de Kotler (2017), a Chapecoense se torna mais humanizada e passa a representar o ser humano (consumidor), além de incluí-lo como parte fundamental para a reconstrução do clube.

A tragédia do dia 29 de novembro de 2016 trouxe, de fato, visibilidade ao clube, através da intensa midiática no pós-tragédia. A Chapecoense, até então com pouco reconhecimento internacional, passou a aparecer em diversos jornais do mundo, como o Marca da Espanha, e o BBC Sport da Inglaterra, além de receber mensagens de apoio dos maiores jogadores e clubes futebolísticos do mundo. Coube ao clube entender como lidar com essa visibilidade.

Tendo em vista a possibilidade de internacionalização como um dos benefícios da midiática da tragédia, o clube buscou fazer uma turnê pela Europa para jogar um amistoso contra o Barcelona para ajudar na sua reestruturação e popularização do time fora do Brasil.

Segundo Soriano (2010), os clubes maiores e mais globalizados buscam no *marketing* uma das suas principais fonte de renda, o que trata basicamente “da renda que os clubes recebem de seus patrocinadores, do *merchandising* e das turnês e partidas amistosas que jogam, geralmente em cidades e países distantes das cidades em que os clubes estão localizados”. (SORIANO, 2010, p.22).

Com isso, analisaremos como a tragédia foi midiaticizada nos quatros jornais analisados e como isso impactou a imagem do clube.

### 5.3 A PRESENÇA DO CLUBE NAS MÍDIAS

Partindo para a segunda parte da análise, selecionamos três notícias de cada jornal para entender como a tragédia foi interpretada e midiaticizada nos quatro veículos de comunicação propostos. Como critérios de escolha, definimos três matérias. A primeira matéria está relacionada ao acontecimento, na qual eles informam a tragédia. A segunda matéria é sobre o retorno do time aos gramados e como o processo de reconstrução aconteceu e está acontecendo. E para fechar o ciclo midiático, a terceira matéria é referente ao um ano da tragédia e qual era a situação do time naquele período. Para facilitar a leitura, classificamos as matérias em A, B e C seguindo a ordem cronológica, como descrito no quadro 4.

**Quadro 4 - Classificação das matérias de análise.**

	Critério de escolha
Matéria A	Informa o acontecimento
Matéria B	Retorno aos gramados
Matéria C	Um ano da tragédia

Fonte: elaborado pelo autor.

A formação de categorias e indicadores de Bardin (2011), que se constituiu após a seleção do material e a leitura flutuante, cruzados com a teoria e os objetivos do trabalho, está descrita a seguir e dividiu as matérias de acordo o conteúdo encontrado.

**Quadro 5 - Descrição das Categorias Analíticas.**

Categoria	Descrição
-----------	-----------

Evento	Para as matérias que têm como característica informar e dar detalhes sobre o acidente.
Futebol	Para as matérias que destacam a qualidade técnica do time.
Investigação	Para as matérias que dão detalhes e buscam apurar os fatos investigativos sobre o motivo causador do acidente e como o clube está lidando com as famílias dos jogadores.
Espetacularização	Para as matérias com aspectos de heroísmo, superação, reconstrução e emoção, além do uso de imagens e vídeos que buscam chocar e chamar atenção do telespectador.
Internacionalização/ Popularização do time	Para as matérias que trazem informações referentes à repercussão mundial do acidente e detalhes sobre quem é a Chapecoense e a história do clube.

Fonte: elaborado pelo autor.

As cinco categorias identificadas na análise do conteúdo das matérias foram sistematizadas com base na frequência de cada matéria/notícia publicizada nos veículos selecionados como *corpus* de pesquisa, conforme observado no quadro a seguir.

**Quadro 6 - Categorização das matérias A, B e C de cada jornal.**

Notícia	Globo Esporte			Folha de São Paulo			BBC Sports			Marca		
	A	B	C	A	B	C	A	B	C	A	B	C
O evento	X			X			X			X		
Futebol/Técnica		X			X			X				
Investigação						X			X			
Espetacularização	X	X	X	X	X		X	X	X	X		X
Internacionalização/Popul arização do clube							X		X		X	

Fonte: elaborado pelo autor.

Na categorização das matérias, notamos que das 12 matérias analisadas (disponíveis nos Anexos 1 a 12), uma possuía indicadores de três categorias, dez possuíam indicadores de duas categorias e apenas duas possuíam indicador de uma categoria. O aspecto mais identificado nas notícias foi o da Espetacularização, encontrado em dez matérias. O segundo aspecto mais

identificado foi o evento em si (a tragédia), em quatro abordagens observadas, seguido das categorias de Internacionalização/Popularização do clube e Futebol/Técnica, ambos em três manifestações. E, por fim, Investigação em duas matérias.

A notícia A (informa o acontecimento), como já esperado, traz primeiramente informações gerais do acidente, em um tom informativo e de incertezas. Os veículos relatam o trajeto da aeronave, local e horário do acidente, número de óbitos, possíveis sobreviventes e causas, detalhes da aeronave e da companhia boliviana LAMIA, que operava o voo. No entanto, os veículos espetacularizaram e dramatizaram a notícia ao trazerem imagens dos destroços do avião, dos jogadores sendo levados para o hospital em macas (Figura 3), famílias das vítimas chorando (Figura 4) e vídeos dos jogadores no aeroporto e na aeronave horas antes de embarcarem. Na perspectiva da organização, essa dramatização comove os telespectadores e traz novos fãs e seguidores ao clube. A midiaticização da tragédia se torna um momento cosmopolita para o time, que, de acordo com Cottle (2014), é um atrativo econômico para a mídia e as organizações ligadas ao clube, além de redefinir os limites da comunidade do clube, do local e nacional para o internacional, como podemos perceber na matéria do BBC Sport (Figura 5) que coloca a cidade de Chapecó para um cenário internacional.

Figura 3 - Matéria da Folha de São Paulo informando a tragédia.



Fonte: matéria publicada no jornal Folha de São Paulo em 29 de novembro de 2016.

Figura 4 - Famílias das vítimas chorando após o acidente, em Chapecó.



Fonte: matéria publicada no Globo Esporte em 29 de novembro de 2016.

Figura 5 - A situação em Chapecó após o acidente pela BBC Sport.



Fonte: matéria publicada no BBC Sport no dia 29 de novembro de 2016.

O jornal BBC Sport, além de informar o evento de uma forma espetacularizada, também Internacionaliza/Populariza o clube ao criar o subcapítulo “Quem é Chapecoense? Luis Barrucho - BBC” (Figura 6), que traz a história do clube, os grandes e recentes feitos, a qualidade técnica do time ao estar disputando a final de um campeonato Sul-Americano na sua recente história, mesmo com um orçamento baixo para contratações. O jornal ainda expõe a situação em Chapecó (Figura 5) e no Brasil, com os três dias de luto anunciado pelo Presidente Michel Temer, além da homenagem de um minuto de silêncio feita pelos clubes Barcelona e Real Madrid, da Europa. Considerando que o clube era pouco conhecido internacionalmente, essa notícia, veiculada em um jornal de alta circulação na Inglaterra e na Europa, viabiliza a Chapecoense a possibilidade de se internacionalizar e se tornar conhecida em um novo mercado. A notícia, por ser trabalhada em um tom mais dramático, desperta atenção e ajuda na prospecção de novos fãs e apoiadores.

Figura 6 - Elenco da Chapecoense.



Fonte: matéria publicada no jornal BBC Sport em 29 de novembro de 2016.

O clube percebeu o apoio e o surgimento de fãs de todas as partes do mundo e agiu rápido para atender esse público. No dia 01 de dezembro de 2016, dois dias após o acidente, a conta oficial do time no Facebook fez uma postagem em inglês (Figura 7), na qual agradece as homenagens de todos e diz estar enfrentando o momento mais difícil da sua história.

No dia 5 de dezembro de 2016, o clube postou uma homenagem do *Florida Cup* 2017 (Figura 8), competição de futebol que acontece no estado da Flórida, no Estados Unidos, na qual diversos jogadores famosos postam suas homenagens. A postagem dizia que toda a arrecadação financeira do campeonato seria doada às famílias das vítimas. Com o entendimento da proporção midiática que a tragédia estava tendo e com o recebimento de apoios e homenagens de todo o mundo, a Chapecoense viu a necessidade de atender esse novo público e customizou o seu *website* em três idiomas: português, inglês e espanhol (Figura 9). Essa estratégia é explicada por Halfen (2014), que ressalta que a customização de *sites* em outros idiomas como estratégia adotada por clubes para internacionalização e atuação em novos mercados.

Figura 7 - Postagem em inglês do clube no dia 1º de dezembro.

Figura 8 - Homenagem da *Florida Cup* 2017 no Facebook.



Fonte: conta oficial do clube no Facebook



Fonte: conta oficial do clube no Facebook.

Figura 9 - Opções de idioma no site da Chapecoense.



Fonte: site oficial do clube.

Dois meses após o acidente, o clube voltava aos gramados (matéria B) para uma partida amistosa contra o Palmeiras, último clube enfrentado pela Chapecoense antes da tragédia. Nessa ocasião, os veículos de comunicação analisados abordaram Futebol/Técnica do time dentro de campo, que, praticamente com um elenco inteiro novo, empatou contra o atual campeão brasileiro daquele ano, o Palmeiras, em um jogo disputado. Nesse sentido, foi abordada a reconstrução do time dentro de campo com a parte técnica e forma de campo com a reformulação de todo o elenco e da equipe em um tempo recorde.

As notícias sobre a volta da Chapecoense aos gramados também tiveram tons de Espectacularização ao serem dramatizadas com cenas comoventes dos sobreviventes em campo levantando o troféu de campeão da Copa Sul-Americana, após serem homenageados com o

título do campeonato pela CONMEBOL. Nas figuras 10 e 11, podemos ver o goleiro sobrevivente Follmann em uma cadeira de rodas e com uma perna amputada, e outros sobreviventes dentro de campo erguendo a taça em meio às lágrimas, antes da partida começar. Como aborda Rangel (2008), o futebol hoje é uma mercadoria de consumo, portanto, espetacularizado através de situações de extrema comoção, como, por exemplo, um atleta em lágrimas recebendo uma premiação.

Figura 10 - Sobrevivente Follmann erguendo a taça de campeão.



Fonte: matéria publicada no Globo Esporte em 21 de janeiro de 2017.

Figura 11 - Sobrevivente Follmann em campo na cadeira de rodas com a taça na de campeão nas mãos

### Chapecoense: Emotional scenes at Brazilian team's first game since plane crash

By Mani Djazmi  
BBC Sport

22 January 2017 | Football



Brazilian club Chapecoense have played their first match since most of their team were killed in a plane crash. BBC Sport's **Mani Djazmi** was at the Arena

Fonte: matéria publicada no jornal BBC Sport em 22 de janeiro de 2017.

Segundo Spence, Lachlan e Griffin (2007), a mídia deve exercer um papel investigativo a respeito dos fatos e servir como ferramenta para as autoridades. Nesse sentido, durante a análise das matérias C (um ano da tragédia), podemos perceber uma pequena mudança na abordagem das notícias. Os veículos Folha de São Paulo e BBC Sport trazem dados sobre a investigação dos culpados e relatórios e declarações de instituições de aviação, da aeronáutica e governamentais envolvidas no processo (Figura 12). Com o subtítulo “Apelo à justiça”, a

Folha de São Paulo relata a ida à justiça pela família de seis vítimas do acidente, na qual alegam não terem recebido suporte da Chapecoense (Figura 13).

Figura 12 - Matéria da Folha de São Paulo sobre um ano do acidente.



Fonte: matéria publicada na Folha de São Paulo em 26 de novembro de 2017.

Figura 13 - Matéria da Folha de São Paulo sobre um ano do acidente.

#### APELO À JUSTIÇA

Viúvas de seis jogadores –Gil, Ananias, Gimenez, Bruno Rangel, Canela e Lucas Gomes– foram à Justiça exigindo da Chapecoense a integração dos direitos de imagem aos danos morais e pagamento de pensão.

O clube diz que não pode ser responsabilizado pelo acidente. "A Chapecoense me deu meu marido em um caixão se desfazendo. Ele saiu de casa vivo e voltou morto", disse Valdécia Borges de Moraes Paiva, viúva de Gil.

O clube pagou as rescisões trabalhistas às famílias. Além disso, receberam seguros que a Chapecoense e a CBF tinham.

Hoje, existem duas associações de vítimas. Uma delas recebe R\$ 28,8 mil por mês do clube.

Em março, a Chapecoense repassou R\$ 40,2 mil (líquidos) para cada uma das famílias dos mortos, arrecadados em doações e no amistos da seleção.

★ ★ ★

Compartilhar 2,6 mil [OUVIR O TEXTO](#) [Mais opções](#)

#### temas relacionados

chapecoense

Fonte: matéria publicada na Folha de São Paulo em 26 de novembro de 2017.

O jornal BBC Sport detalha o bom desempenho do clube nas competições que participou durante a sua reconstrução no ano de 2017 (Figura 14). Além do título estadual e do grande começo de temporada estando em primeiro colocado na série A do Brasileirão por algumas rodadas, a Chapecoense fez a sua primeira participação na Libertadores, torneio mais importante na América do Sul. Nessa perspectiva, Roese e Myskiw (2010) entendem que a relevância das competições que o clube disputa fortalece a sua relação com as emissoras. Halfen (2014) ainda acrescenta que a boa performance dos times nessas competições representam níveis mais altos de confiança entre as mídias e os clubes, o que aumenta o número de torcedores, gera mais cobertura midiática e, conseqüentemente, atrai patrocinadores.

Figura 14 - Matéria do BBC Sport sobre o ano de 2017 da Chapecoense.



A total rebuilding job - it has been a superb achievement by Chapecoense to survive in the Brazilian top flight

Second, they had a few months to find a blend - the first division did not start until the middle of May.

In Brazil, the opening few months of the year are given over to the State Championships - Chapecoense compete in the state of Santa Catarina.

So they had some time to build for the big challenge - and, when it finally started, they began the first division campaign very well. After the first few rounds, exactly six months after the accident, they were top of the table.

It would clearly be impossible to maintain such momentum, but those early points proved very useful.

Chapecoense also performed with great credit in their debut Libertadores campaign, and it could have been even better.

Fonte: matéria publicada no BBC Sport em 27 de novembro de 2017.

O jornal *Marca* fez uma grande produção em cima do um ano da tragédia. Com o *layout* da página customizado (Figura 15), a matéria traz aspectos de entretenimento para a notícia ao criar elementos interativos para o leitor. No capítulo “A pegada do drama no Brasil”, a página traz um mapa interativo do Brasil com rosas em diferentes estados. Cada rosa simboliza o local do enterro de cada uma das vítimas da tragédia. Ao clicar nas rosas, o *site* mostra quais jogadores foram enterrados naquele estado, como podemos ver na figura 16.

Figura 15 - Página da matéria de um ano do acidente no site *Marca*.



Fonte: matéria publicada no site do jornal Marca sem data de publicação.

Figura 16 - Mapa interativo no site do jornal Marca.

#### LA HUELLA DEL DRAMA EN BRASIL

Ningún jugador está enterrado en Chapecó. Clicka en las rosas para obtener información de los fallecidos y su lugar de descanso. Vuelve a clicar en el mismo punto para ver de nuevo la lista completa.

AMANIAS	ARTHUR MAIA	BRUNO RANGEL	CAIO JÚNIOR	CANELA
27 años	24 años	34 años	51 años	22 años
Centrocampista	Centrocampista	Delantero	Entrenador	Delantero
(Bahía)	(Mogi das Cruzes)	(Rio De Janeiro)	(Paraná)	(São Paulo)

Ciudad: CHAPECÓ  
 Estado: Santa Catarina  
 Jugador: SANDRO PALLAORO  
 Edad: 50 años

Fonte: matéria publicada no site do jornal Marca sem data de publicação.

A matéria ainda expõe relações pessoais através de depoimentos saudosos de familiares e viúvas das vítimas do acidente, além dos depoimentos dos sobreviventes sobre o ano de 2017 e o sentimento de renascimento. A midiáticação dessas relações, de acordo com Debord (2003, p. 14), constitui o espetáculo, pois “o espetáculo não é um conjunto de imagens, mas uma relação social entre pessoas, mediatizada por imagens”.

A tragédia, como notícia que vende mais (PANTTI; KARIN; COTTLE, 2012), serviu de produto midiático para a mídia local e internacional. Esse interesse midiático teve grande intensidade nos três meses pós-tragédia, período com maior surgimento de benefícios advindos da visibilidade. Como consequências imediatas, percebemos uma comoção nacional e internacional com homenagens e declarações de apoio de milhares de pessoas, clubes, instituições e famosos ao redor do mundo, nas redes sociais com o uso da *hashtag* #forçachape e fotos do brasão da Chapecoense em preto e branco simbolizando luto. Com um crescimento de quase 1000% nas redes sociais durante esse período, o clube esteve em quinto no índice de seguidores em plataformas digitais entre os clubes brasileiros. Nesse contexto, partiremos para análise da reação do clube no Facebook diante dessa movimentação nas redes sociais.

#### 5.4 A REAÇÃO DO CLUBE NO FACEBOOK

Durante a análise da conta oficial do clube no Facebook, analisamos 23 postagens com o uso da *hashtag* #forçachape, que foram do dia do acidente, 29 de novembro de 2017, a 17 de janeiro de 2018.

Segundo informações do departamento de *marketing* do clube dadas ao Folha de São Paulo<sup>26</sup>, o clube quase triplicou o número de sócios após a tragédia. Em dez dias, quase 16 mil pessoas se associaram ao clube. A Chapecoense, ao perceber a adesão de novos sócios e torcedores, usou o Facebook para fortalecer o relacionamento e elucidar a importância do torcedor naquele momento de crise. De acordo com Areias (2007), o torcedor é a peça mais importante para o clube, sem torcedor, não há clube. Dois dias após a tragédia, o clube convocou o torcedor para comparecer à Arena Condá para homenagear os jogadores que perderam a vida no acidente (Figura 17).

Figura 17 - Convocação do torcedor para comparecer ao estádio.

---

<sup>26</sup> Disponível em: <https://www1.folha.uol.com.br/esporte/2016/12/1840141-apos-tragedia-chapecoense-quase-triplica-numero-de-associados.shtml>.



Fonte: Facebook da Chapecoense (2016).

Uma semana após o acidente, o clube destacou a importância do torcedor nesse momento difícil, incluindo-os como parte da “família” Chapecoense (Figura 18) e disponibilizou dados da conta bancária do clube para contribuições financeiras. De acordo com Kotler (2017), isso faz parte do *marketing* 4.0, na qual se passa em um meio digital e traz a ideia do vertical para o horizontal, do exclusivo para o inclusivo. No dia 17 de janeiro de 2017, o clube convidou os torcedores a comprar ingresso para o “jogo da amizade”, que foi uma partida amistosa entre Brasil x Colômbia com o intuito de arrecadar recursos para a indenização dos familiares dos jogadores (Figura 19).

Figura 18 - Postagem pedindo contribuição financeira dos torcedores

Figura 19 - Convite ao torcedor para o jogo Brasil x Colômbia.



Fonte: Facebook da Chapecoense (2016).



Fonte: Facebook da Chapecoense (2017).

Como mostrado anteriormente, o período inicial pós-tragédia foi midiaticamente muito intenso para o clube com grande cobertura dos veículos de comunicação e muitas menções e mensagens de apoio nas redes sociais. O clube usou o Facebook para agradecer as homenagens recebidas (Figura 20), além de também fazer as suas próprias homenagens às vítimas. Dentre as postagens analisadas, a homenagem aos jogadores e equipe que estavam no avião, um dia após o acidente, foi que a teve maior engajamento com 464 mil *likes*, 9.4 mil comentários, 197 mil compartilhamentos e 12 milhões de visualizações (Figura 21).

Figura 20 - Postagem de agradecimento do clube.

Figura 21 - Postagem em homenagem às vítimas.



Fonte: Facebook da Chapecoense (2016).



Fonte: Facebook da Chapecoense (2016).

Nesse sentido, o clube utilizou a rede social para fortalecer a sua relação com o torcedor, destacando a importância deles para a reconstrução do time com a divulgação de ações para captação de recursos que impactam diretamente no torcedor, como pedidos de contribuições financeiras e convite para jogos de arrecadação financeira. Pois, para Kotler (2017), há um *marketing* de engajamento com a marca que acontece no meio digital, na qual vender já não é mais suficiente, é necessário tornar os clientes em defensores fiéis da marca. A Chapecoense também utilizou o espaço para fazer muitas homenagens às vítimas, além de agradecer as mensagens de apoio. O Clube ainda esboçou os primeiros movimentos para a sua popularização no exterior com postagens em inglês para atender os novos fãs e uma homenagem de jogadores famosos do campeonato norte-americano *Florida Cup*, como ilustrados na figura 9 e 10, no subcapítulo anterior.

É relevante salientar que o movimento #forçachape não foi criado pelo clube. Ainda notamos que houve uma troca de *hashtags* pelo clube. Após o dia 17 de janeiro de 2017, a Chapecoense parou de usar a *hashtag* #forçachape e passou a usar a *hashtag* #vamoschape, simbolizando a passagem da superação do luto e das incertezas sobre o futuro do clube, para um momento de reconstrução do time.

Dessa forma, as reações do clube e da população são uma consequência direta da exposição midiática do clube e da tragédia nos grandes veículos de comunicação nacionais e internacionais, que aconteceu de forma intensa e espetacularizada. Enquanto as grandes mídias

comovem os telespectadores, esses mesmos reagem nas redes sociais com homenagens e mensagens de apoio.

## 6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho buscou evidenciar o contexto da midiaticização de tragédias na perspectiva do *marketing*, mais especificamente do *marketing* esportivo, e como essa midiaticização pode trazer benefícios (ou prejuízos) para empresas/instituições. Assim, utilizou-se a temática do esporte e da tragédia interseccionados aos ambientes comunicacionais e digitais. Para tanto, explorou-se o estudo do acidente aéreo da Associação Chapecoense de futebol.

Considerando o primeiro objetivo específico que buscou **compreender de que forma e intensidade o acidente ajudou a manter a imagem do clube veiculada na mídia** ficou evidente que, por meio da pesquisa de dados midiáticos, as notícias sobre a tragédia mantiveram o clube veiculado de forma mais intensa nos três meses posteriores ao acidente. A gravidade da tragédia, que vitimou 71 das 77 pessoas a bordo no avião, comoveu a população, que por meio de mensagens de apoio e homenagens inundaram as redes sociais com manifestações de luto, utilização do brasão do time em preto e branco na foto do perfil e da *hashtag* #forçachape.

Os veículos de comunicação, nacionais e internacionais, ao perceberem essa comoção, canalizaram as suas produções de matérias na tragédia, considerando também que historicamente notícias sobre tragédias têm alto índice de audiência. Nesse contexto, 86% das matérias produzidas sobre a tragédia nos quatro jornais analisados foram publicizadas durante esse primeiro período (Quadro 1). Com o passar desses três meses, durante o período 2 e 3 do Quadro 1, há um constante declínio de permanência do clube na mídia através de matérias sobre o acidente, que é entendido como um processo natural, à medida que há uma acomodação e naturalização da emoção da tragédia. Nesse sentido, conseguimos **identificar a temporalidade da tragédia e do clube na mídia nacional e internacional**.

O exposto acima vai ao encontro do segundo objetivo específico que visou **analisar como a midiaticização potencializou a promoção de internacionalização do clube**. Com o embasamento teórico e a análise de conteúdo das matérias analisadas, pôde-se constatar que a midiaticização da tragédia trouxe visibilidade ao clube em âmbito internacional através de coberturas midiáticas espetacularizadas, além de mensagens de apoio e homenagens recebidas por diversos clubes e jogadores famosos no exterior. Essa dramatização por parte da mídia com

superproduções, uso de imagens e vídeos do acidente com foco em momentos comoventes das famílias das vítimas e dos sobreviventes, chocou e comoveu os telespectadores, ajudando a trazer novos fãs e seguidores ao clube.

A midiática da tragédia se torna um momento cosmopolita para a Chapecoense, na qual eleva o clube (e sua marca) e sua cidade local a um nível internacional. Esse momento é entendido pelo clube como uma oportunidade de atuação em um novo mercado, na qual inicia um processo de comunicação para atender esse novo público com postagens em inglês na sua conta oficial do Facebook, customização do *site* em outros idiomas e a realização de turnês e jogos amistosos pela Europa.

E por fim, o objetivo geral: **analisar quais foram os benefícios (ou prejuízos) que a midiática da tragédia trouxe para o clube**. Dessa forma, apurou-se que a visibilidade midiática se tornou o principal benefício da midiática da tragédia. A intensa veiculação de notícias nos meses posteriores ao acidente, que é derivado da atratividade e potencialidade mercantil que uma tragédia significa para os veículos de comunicação, tornou o clube símbolo de visibilidade naquele período.

Essa visibilidade atraiu o interesse de novos patrocinadores, com contratos melhores e mais lucrativos, aproximou o clube da mídia local com aumento do número de jogos transmitidos em TV aberta no ano de 2017, multiplicou a sua base digital de seguidores em redes sociais em nove vezes, multiplicou em quatro vezes o número de sócios contribuintes, fortaleceu a relação com torcedor em um processo de inclusão e deu a Chapecoense um reconhecimento no exterior com a possibilidade de se internacionalizar. Ou seja, há uma valorização e expansão da marca Chapecoense.

Dessa forma, o clube se fixou como um time de elite do futebol brasileiro. Em um cenário que envolve a passionalidade, torcer para mais de um clube é algo quase que inexistente no futebol. Contudo, a Chapecoense quebrou esse tabu e se tornou o segundo clube do coração do povo. Portanto, o clube tem a visibilidade ampliada como principal benefício da midiática da tragédia, na qual transforma em estratégias de *marketing* e relacionamento.

Esta pesquisa ainda permite possíveis desdobramentos. Um deles seria analisar quais são as estratégias de comunicação que o clube adota para manter esse quadro de sócios em crescimento após a tragédia, considerando que a comoção da tragédia, fator crucial para o grande acréscimo de sócios após o acidente, já não se encontra presente da mesma forma e a naturalização do time como um clube de elite.

## REFERÊNCIAS

- ALMEIDA, C.; SOUZA, M.M.; LEITÃO, S.S. **Marketing esportivo ao vivo**. Rio de Janeiro: Centro Cultural Cândido Mendes, 2000.
- ANGRISIANO, R.; SILVA, G. **Os conceitos de verdade, midiaticização e acontecimento para análise de narrativas telejornalísticas**. Unisinos. Vol. 13, n. 3, p. 206-415. 2015. Disponível em: <<http://revistas.unisinos.br/index.php/calidoscopio/article/viewFile/cld.2015.133.11/5069>>. Acesso em 4 de agosto de 2018.
- AREIAS, J. **Uma bela jogada: 20 anos de marketing esportivo**. 2 edição. Rio de Janeiro: Outras Letras. 2007.
- BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Organicom**, São Paulo, ano 6, n. 10-11, p. 115-120, 2009.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011 [1977]. Disponível em: <[https://pt.scribd.com/doc/217069465/Analise-de-Conteudo?doc\\_id=217069465&download=true&order=452329968](https://pt.scribd.com/doc/217069465/Analise-de-Conteudo?doc_id=217069465&download=true&order=452329968)>. Acesso em 21 de outubro de 2018.
- BARICHELLO, Eugenia Mariano da Rocha. Apontamentos sobre as estratégias de comunicação mediadas por computador nas organizações contemporâneas. In: KUNSCH, Margarida M. K. **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. São Paulo: Saraiva, 2009.
- BETTI, M. Esporte na mídia ou esporte da mídia? **Motrivivência**, 2002. Disponível em: <<https://periodicos.ufsc.br/index.php/motrivivencia/article/viewFile/5929/5441>>. Acesso em 10 Maio 2018.
- BRITTOS, Valério C.; SANTOS, Anderson D. G.. **Processos midiáticos do esporte: do futebol na mídia para um futebol midiaticizado**. Escola Superior de Propaganda e Marketing, São Paulo, Ano. 9 Vol. 9 N. 26 P. 173-190 Nov. 2012.
- CARDIA, W. **Marketing e patrocínio esportivo**. Porto Alegre: Bookman, 2004.
- CHAPECOENSE. **Nossa História**. Chapecoense, 2017. Disponível em:<<https://chapecoense.com/pt/nossa-historia>>. Acesso em 13 de outubro de 2018.
- COBRA, M. **Administração de marketing**. 2.ed. São Paulo: Atlas, 1992.
- COBRA, M.; BREZZO, R. **O novo marketing**. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.
- CONTURSI, Ernani Bevilaqua. **Marketing esportivo**. Volume I e II. Rio de Janeiro: Sprint, 2000.

COTTLE, S. **Rethinking Media and Disasters in a global age**: What's changed and why it matters. *Media, War and Conflict*. 2014. Vol. 7 (1). 3 - 22. Disponível em <[https://www.researchgate.net/publication/270633894\\_Rethinking\\_Media\\_and\\_Disasters\\_in\\_a\\_Global\\_Age\\_What's\\_Changed\\_and\\_Why\\_It\\_Matters](https://www.researchgate.net/publication/270633894_Rethinking_Media_and_Disasters_in_a_Global_Age_What's_Changed_and_Why_It_Matters)>. Acesso em 30 de setembro de 2018.

DEBORD, Guy. **A sociedade do espetáculo**. São Paulo. Edição para Ebook, 2003. Disponível em: <<https://www.marxists.org/portugues/debord/1967/11/sociedade.pdf>>. Acesso em 30 de setembro de 2018.

ELIANE, C. **(Re)visitando os conceitos do marketing**: da sociedade de massa à comunidade virtual. Santa Maria: UNIFRA, 2009. Disponível em <<https://lapecpp.files.wordpress.com/2011/05/cc3a9lia.pdf>> Acesso em 28 de outubro de 2018.

FERREIRA, Rafael Martins; MEDEIROS, Mirna de Lima. Marketing esportivo em um grupo fabricante de componentes elétricos. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**. São Paulo, Vol. 4, N. 1. Janeiro/Abril. 2015. Disponível em <<http://www.podiumreview.org.br/ojs/index.php/rgesporte>>. Acesso em 14 de agosto de 2018.

HALFEN, I. **O desafio de ser diferente**: uma visão ampla do marketing esportivo. Rio de Janeiro: Livros Limitados Editora e Assessoria LTDA, 2014.

HELAL, R.; AMARO, F. (orgs). **Esporte e mídia**: novas perspectivas: a influência da obra de Hans Ulrich Gumbrecht [online]. Rio de Janeiro: EdUERJ, 2015. ISBN 978-85-7511-437-7. Disponível em SciELO Books <<http://books.scielo.org>>. Acesso em 28 de Outubro de 2018.

HORQUEN, C. **(Re) Visando os conceitos de marketing da sociedade de massa à comunidade virtual**. Santa Maria: UNIFRA, 2009.

KOTLER, Philip. **Administração de Marketing**. 10 ed. São Paulo: Novo Milênio , 2000.

KOTLER, P., KELLER K. **Administração de marketing**: a bíblia do marketing. 12. ed. São Paulo: ABDR, 2006.

KOTLER, P.; KARTAJAYA, H.; SETIAWAN, I. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010. Disponível em <<http://www.fcabadm.br/wp-content/uploads/2014/07/Marketing-3-Philip-Kotler.pdf>> Acesso em 11 de março de 2018.

KOTLER, P., KARTAJAYA, H., SETIWAN, I. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

KOTLER, P.; REIN, I.; SHIELDS, B. **Marketing Esportivo**: A Reinvenção do Esporte na Busca de Torcedores. Porto Alegre: Bookman, 2008.

LASTA, Elisângela. **A práxis reflexiva das Relações Públicas na sociedade midiaticizada: mediação estratégica comunicacional nos blogs corporativos**. Tese (Doutorado em Comunicação Midiática) – Centro de Ciências Sociais e Humanas, Universidade Federal de Santa Maria, Santa Maria, 2015. 258 f.

LEVITT, T. **Miopia em marketing**. 1960. Disponível em < [http://tioflavio.com/site-tio/wp-content/uploads/2014/07/miopia\\_em\\_marketing.pdf](http://tioflavio.com/site-tio/wp-content/uploads/2014/07/miopia_em_marketing.pdf)>. Acesso em 10 de julho de 2018.

MELO NETO, F. P. de. **Marketing esportivo**. Rio de Janeiro: Record, 2000.

MILLER, T.; LAWRENCE, G.; McCKAY J.; ROWE, D. **Globalization and sport: playing in the world**. Londres: SAGE, 2001.

MULLIN, B.; HARDY, S.; SUTTON, W. **Sport Marketing**. Champaign, IL, 1996.

MULLIN, Bernard J.; SUTTON, William A.; HARDY, Stephen. **Marketing Esportivo**. 2 ed. Porto Alegre: Artmed/Bookman, 2004.

OCKE, Marco Antonio. Marca e imagem de um país: considerações sobre a Copa do Mundo 2014 e a promoção do Brasil. **PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review**. São Paulo, v.2, n.2, p.95-120, jul./dez. 2013. Disponível em <<https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/5037162.pdf>>. Acesso em 14 de agosto 2018.

PANTTI, M.; KARIN, W.; COTTLE, S. **Disasters and the Media**. New York: Peter Lang, 2012.

PRONI, Marcelo Weishaupt. **Esporte-Espetáculo e futebol-empresa**. Campinas: Unicamp [s. n.], 1998.

RANGEL, P.. **O futebol midiático: Uma reflexão crítica sobre o jornalismo esportivo nos meios eletrônicos**. São Paulo: Faculdade Cásper Líbero, 2008. Disponível em <<https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2014/02/04-O-futebol-midiatico.pdf>>. Acesso em 02 de setembro de 2018.

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

ROESE, G.; MYSKIW, M. **Mídia e esporte: temas contemporâneos**. Novo Hamburgo: Feevale, 2010. 141 p.; il. ; 30 cm. Disponível em <[http://www.feevale.br/Comum/midias/8ef9e91f-e97a-4cc7-b8ca-f5c30c513d46/Midia\\_e\\_esporte-temas\\_contemporaneos.pdf](http://www.feevale.br/Comum/midias/8ef9e91f-e97a-4cc7-b8ca-f5c30c513d46/Midia_e_esporte-temas_contemporaneos.pdf)> Acesso em 15 de julho de 2018.

SHANK, M.; LYBERGER, M. **Sports Marketing: a strategic perspective**. 5. ed. London and New York: Routledge, 2015.

SODRÉ, M. **Antropológica do espelho: uma teoria da comunicação linear em rede**. Petrópolis: Vozes, 2002.

SORIANO, F.. **A bola não entra por acaso**: estratégias inovadoras de gestão inspiradas pelo mundo do futebol. Tradução: Marcelo Barbão. São Paulo: La Rousse do Brasil, 2010. Disponível em: <<https://pt.slideshare.net/flaviocosta585559/a-bolanaoentraporacaso>>. Acesso em: 10 de junho de 2018.

SPENCE, P. R.; LACHLAN, K. A.; GRIFFIN, D. R. Crisis communication, race and natural disasters. **Journal of Black Studies**, 539–554, 2007.

TEITELBAUM, Ilton. O papel do agente de comunicação nas relações com o esporte. **Revista Famecos**, Porto Alegre, n.7, 1997. p.153. Disponível em: <<http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/2995/2277>>. Acesso em: 10 de agosto de 2018.

VIANA, F. **Manual didático de pesquisa**. 2 ed. São Paulo: Didática Paulista, 1997.

**ANEXO A - *Template* de luto usado em homenagem à Chapecoense**



## APÊNDICE A - Roteiro que seria utilizado no questionário

Objetivo	Tema/categoria a ser abordado(a)	Questões
<p>Entender como o setor de <i>marketing</i> do clube Chapecoense se apropriou da intensa midiatização da tragédia para criar estratégias de <i>marketing</i> que ajudaram o time no crescimento da sua marca.</p>	<p>Contexto do clube e os efeitos da tragédia e sua visibilidade na imprensa</p> <p>Relação com a Imprensa</p>	<p>1) Considerando a história do clube e o acontecimento da tragédia, vocês poderiam nos indicar como a Chapecoense percebe(u) o impacto da tragédia na visibilidade do clube?</p> <p>2) Esse impacto pode ser considerado momentâneo ou permanente? Em qual sentido?</p> <p>4) Podem falar um pouco como se dá hoje a relação com a imprensa? Ela é mais ágil e próxima agora, quando comparada com o período anterior à tragédia? Pode-se afirmar que a tragédia aproximou a imprensa do clube? E como essa aproximação é mantida?</p> <p>5) Como a relação com a imprensa ajuda ou prejudica a imagem do clube? Podem nos exemplificar?</p>
<p>Analisar como o clube se internacionalizou com a midiatização da tragédia.</p>	<p>Internacionalização</p>	<p>3) Em termos de visibilidade, pode-se dizer que o clube ganhou projeção internacional com o triste acontecimento. Como essa projeção pode ser mantida? Quais as estratégias utilizadas pelo clube no presente momento?</p>
<p>Analisar quais foram as estratégias usadas pelo marketing esportivo do clube Chapecoense após o acidente.</p>	<p>Estratégias de Marketing</p> <p>Impacto e Estrutura Comercial</p>	<p>6) No que se refere às transmissões dos jogos/pacotes, o clube percebe um incremento nas vendas nacionalmente e/ou internacionalmente?</p> <p>7) Como as estratégias de marketing podem potencializar a marca do clube? Quais seriam essas estratégias?</p> <p>8) Pode-se afirmar que o uso das <i>hashtags</i> como #forçachape ou #chape potencializaram a marca do clube? Em qual sentido?</p> <p>9) Apareceram mais empresas interessadas em patrocinar o clube após o acidente? Houve melhorias nos contratos de patrocínio?</p> <p>10) O clube ganhou bônus ou benefícios de fornecedores de material, patrocinadores ou relação com a mídia após a conquista do título da Sul-Americana?</p>

		11) Quantos jogos transmitidos em 2016 e 2017? Podem informar qual foi a renda arrecadada?
Compreender até quando o acidente ajuda a manter a imagem do clube veiculada de forma intensa na mídia e quais os benefícios dessa visibilidade	Relacionamento com o torcedor  Comunicação institucional e Imagem	12) O clube recebeu um número grande de novos torcedores após o acidente. Qual foi o crescimento? Quais mudanças nas estratégias de marketing se desenharam para promover esse relacionamento com os torcedores?  13) No que se refere à segmentação de mercado: como vocês segmentam o público-alvo do clube?  14) No que se refere à comunicação via <i>site</i> , houve alguma modificação na página do clube que atenda o acidente? Há uma ideia de projeção de memorial do clube considerando a tragédia?  15) Qual a preocupação do clube em ser mais conhecido pela tragédia que efetivamente pelos resultados em campo?  16) Por fim, qual o impacto da tragédia para a promoção da imagem do clube?