

Associação Portuguesa de Desportos¹

Emily Marianne de Abreu SILVA²

Grace Libânio dos SANTOS³

Graziele Rosalen ZEMINIANI⁴

Lais Lopes de TOLEDO⁵

Patrícia Cristina Fernandes QUAIATTI⁶

Paula Mourão Rossi de ANDRADE⁷

Maria Rosana Ferrari NASSAR⁸

Pontifícia Universidade Católica de Campinas, Campinas, SP

RESUMO

A Portuguesa possui diversos veículos de comunicação, no entanto, o cliente encontra dificuldades para organizar as informações espalhadas nesses veículos, o que causa ruídos na comunicação, já que eles são utilizados de forma pouco eficiente. As pesquisas de diferentes abordagens: *benchmarking*, quantitativa, qualitativa e auditoria de imagem e mídia sustentaram o diagnóstico e o projeto, já que apresentaram como resultado o desgaste da imagem do time interna e externamente. Ainda: o público interno é pouco informado sobre a organização e as redes sociais são pouco atualizadas. A campanha de Relações Públicas “Somos Lusa!” propõe sanar os problemas do cliente, por meio de ações voltadas para o público interno, externo ou ambos. Trata-se de uma proposta que se ajusta a realidade do clube.

PALAVRAS-CHAVE: Relações Públicas; Futebol brasileiro; Projeto de Relações Públicas; redes sociais; esporte.

1 INTRODUÇÃO

O projeto experimental “Associação Portuguesa de Desportos” é composto, basicamente, pelo levantamento de dados, seguidos por análises e diagnósticos, com fins na futura elaboração de um programa de comunicação adequado à realidade da empresa, que visa alcançar estrategicamente aos seus anseios e objetivos em torno dos relacionamentos vigentes com seus públicos. Todo o processo de elaboração do projeto foi orientado por professores do curso, profissionais com profunda experiência acadêmica e corporativa, por meio de consultorias semanais direcionadas aos alunos e reuniões pessoais com o cliente.

¹ Trabalho submetido ao XX Prêmio Expocom 2013, na Categoria III – Relações Públicas e Comunicação Organizacional, modalidade RP 11 Planejamento estratégico de Relações Públicas (avulso).

² Formada no Curso de Relações Públicas, email: emilymarianne@ig.com.br

³ Formada no Curso de Relações Públicas, email: grace.libanio@sofist.com.br.

⁴ Formada no Curso de Relações Públicas, email: graziele_rz@yahoo.com.br

⁵ Formada no Curso de Relações Públicas, email: laislopestld@gmail.com

⁶ Aluna líder do grupo e formada no curso de Relações Públicas, email: patricia_quaiatti@hotmail.com.

⁷ Formada no Curso de Relações Públicas, email: paula.mouraora@gmail.com.

⁸ Orientador do trabalho. Professor do Curso de Relações Públicas, email: mktsaude@yahoo.com.br.

2 OBJETIVO

O objetivo central do projeto é reestruturar a comunicação organizacional da Portuguesa, a fim de fortalecer os relacionamentos do cliente com os seus públicos e evitar falhas na comunicação estabelecida, sempre com o foco no pleno atendimento das necessidades e das expectativas da Associação Portuguesa de Desportos.

3 JUSTIFICATIVA

A PUC-Campinas estabelece o desenvolvimento de um projeto experimental como pré-requisito para a conquista do bacharelado em Relações Públicas. Após muitas reflexões, a equipe optou pelo desenvolvimento de um projeto sobre a área esportiva, em especial a, futebolística, devido à paixão nacional e à simpatia predominante entre os membros da equipe. Além das oportunidades que a Copa do Mundo de 2014 e as Olimpíadas de 2016, ambas a serem realizadas no Brasil, proporcionarão ao setor esportivo nacional.

4 MÉTODOS E TÉCNICAS UTILIZADOS

O objetivo do *benchmarking* foi reunir informações para comparar, analisar e adaptar as melhores práticas, sob o parâmetro da comunicação, ao clube de futebol Associação Portuguesa de Desportos.

A equipe utilizou três recortes: concorrentes e modelos de referência nacional e internacional. O critério para escolha dos concorrentes foi o ranking da Confederação Brasileira de Futebol (CBF), que considerou o primeiro time, do estado de São Paulo, que estava acima e três times abaixo da Portuguesa no ranking, sendo eles: São Caetano, Ponte Preta, Guarani e Bragantino. O ranking da CBF também foi utilizado na seleção dos modelos de referência nacional e os times são: São Paulo, Santos, Palmeiras, Corinthians, Vasco da Gama, Flamengo e Grêmio. Embora o São Paulo não esteja entre os primeiros colocados desse ranking, o time possui tradição no futebol brasileiro, tendo inúmeros torcedores e títulos.

Os times: Barcelona, Vélez Sársfield, Manchester United, Libertad, Universidad do Chile e Bayern de Munique são considerados modelos de referência internacional e para escolha desses clubes a equipe selecionou os melhores colocados de diferentes países no ranking da *International Federation of Football History & Statistics (IFFHS)* - organização reconhecida pela *Fédération Internationale de Football Association (FIFA)* - de fevereiro de 2012.

Para essa pesquisa foi utilizada abordagem qualitativa, coletadas as informações de forma virtual, de técnica de observação sistemática, em de abril de 2012.

A auditoria teve o objetivo de observar a identidade e a imagem corporativa do clube de futebol por meio dos veículos selecionados, comparando o que a empresa realmente é com o que ela passa à sociedade, a fim de promover ações que aproximem a identidade à imagem do clube.

A coleta de dados foi realizada no período de março a setembro de 2012. Para a análise da imagem consideramos os períodos de 2011 a setembro de 2012.

A amostra foi do tipo não-probabilística, de seleção intencional, na qual a equipe escolheu cinco veículos de comunicação, considerando os seguintes meios: rádio, televisão, internet e revista, que estivessem ligadas ao segmento do esporte. Escolheu-se esses meios de comunicação massivos, pois segundo pesquisa realizada pelo IBOPE Mídia, esse meio é “fator decisivo para implantação e divulgação dos acontecimentos esportivos”, podendo dizer que a população acompanha informações de esporte por eles.

A abordagem quantitativa - pesquisa com os colaboradores da Associação Portuguesa de Desportos - teve como objetivo geral analisar o clima e a cultura organizacional da Portuguesa e como objetivos específicos:

- Identificar o perfil e o nível de satisfação dos funcionários.
- Comparar a opinião da Portuguesa com a opinião dos funcionários em relação à sua identidade.
- Identificar os pontos fortes e fracos da Portuguesa.
- Verificar a efetividade e eficácia dos veículos de comunicação da Portuguesa.

A pesquisa, por meio de entrevista, foi realizada no dia 29 de junho de 2012, no Canindé e no Centro de Treinamento da Portuguesa (CT).

Na abordagem qualitativa com Formadores de Opinião o intuito era analisar o que era preciso para criar, manter e fortalecer os laços entre os torcedores e os clubes de futebol. E os objetivos específicos eram:

- Comparar a imagem e a identidade do clube perante os seus torcedores.
- Identificar o que é preciso para um clube fidelizar seus torcedores.
- Verificar o que leva um torcedor a se decepcionar com seu clube.
- Identificar os pontos fortes e fracos da Portuguesa, perante os entrevistados.
- Compreender o processo decisório dos torcedores e entender de que maneira eles se conectam ao esporte.

A coleta de dados foi por meio de entrevista com formadores de opinião que tivessem algum envolvimento com o esporte, como jornalista e professora de comunicação e marketing torcedores e não torcedores da Portuguesa. A pesquisa foi aplicada entre os meses de julho e setembro de 2012.

A equipe com o objetivo de analisar as variáveis que pudessem comprometer, positiva e negativamente, a Portuguesa, a fim de contribuir com o desenvolvimento de um planejamento estratégico consistente, fez a análise ambiental com os seguintes cenários: econômico, demográfico, político/legal, social, tecnológico, mercado do futebol e cenários dos campeonatos regionais.

Essa análise, agregada às demais técnicas, proporcionou a seguinte matriz swot:

Matriz SWOT

	Oportunidades	Ameaças
	<ul style="list-style-type: none"> - Alto potencial de consumo dos torcedores - Investimento em marketing esportivo - Leis de incentivo que impulsionam o esporte - A paixão dos brasileiros pelo futebol - Desenvolvimento tecnológico/soluções - Torcedores centralizados na cidade de SP - O estado possui 7,3 milhões de não torcedores - Responsabilidade social. 	<ul style="list-style-type: none"> - Venda de jogadores, principalmente para times internacionais (melhores salário e infraestrutura) - Violência nos estádios - Queda de interesse dos torcedores nos campeonatos regionais faz o futebol perder espaço para outros esportes - Escândalos esportivos - Infraestrutura dos estádios.
Pontos Fortes	Vantagens competitivas	Ameaças/Forças
<ul style="list-style-type: none"> - Tradição do time (92 anos) - Estádio próprio com maior capacidade entre os concorrentes - Atualmente está na elite do futebol brasileiro - Ambiente familiar do Canindé - Clima organizacional amigável na Portuguesa - Funcionários têm bons relacionamentos com superiores - Simpatia dos demais torcedores pela Portuguesa. 	<ul style="list-style-type: none"> - A simpatia e o tradicionalismo da Portuguesa podem chamar a atenção dos torcedores sem time - Aproveitar o perfil econômico do torcedor por meio do marketing esportivo - O ambiente familiar no Canindé aliado à paixão pelo futebol aproxima as famílias do clube - Estar na elite do futebol brasileiro facilita a contratação de jogadores talentosos. 	<ul style="list-style-type: none"> - A visibilidade na elite do futebol brasileiro pode levar a venda de jogadores - Apesar de ter um estádio com boa capacidade de público a violência vem inibindo a participação dos torcedores e a infraestrutura ainda deixa a desejar - A tradição do clube pode ser prejudicada por escândalos políticos.
Pontos Fracos	Oportunidades/Fraquezas	Controle de riscos
<ul style="list-style-type: none"> - Oscilação no desempenho nos campeonatos - Ausência de departamento de RP - Comunicação interna falha - Pouca divulgação nas redes sociais - Posicionamento midiático - Alta rotatividade de funcionários - Desconhecimento interno da missão - Falta de incentivo à qualificação profissional e treinamento. 	<ul style="list-style-type: none"> - As tecnologias podem ajudar a comissão técnica e a arbitragem nos jogos - A ausência do departamento de Relações Públicas prejudica o desenvolvimento de ações de marketing e responsabilidade social - A pouca divulgação nas redes sociais inibe a conquista de potenciais torcedores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Oscilação do desempenho do time aliado a ofertas de outros esportes provoca queda de interesse do torcedor no campeonato regional - A ausência de departamento de Relações Públicas prejudica a administração de uma crise no clube - A desatualização das redes sociais e o fraco posicionamento midiático favorecem a aproximação do torcedor a outras atividades.

5 DESCRIÇÃO DO PRODUTO OU PROCESSO

Na primeira etapa do projeto, a equipe buscou junto ao cliente informações para melhor entender a organização, o *briefing*, e foi por meio dele que se notou a dificuldade do cliente em organizar as informações espalhadas em diferentes veículos, o que causa ruídos na comunicação. O mapeamento de público, classificado de acordo com França, orientou no entendimento do grau de importância de cada público, que influencia a imagem da organização positiva ou negativamente.

Com base na problemática e na importância da imagem da organização a Consultoria fez pesquisas com várias abordagens, sendo uma delas o *benchmarking*, que visa comparar as melhores práticas, neste caso, em especial, de comunicação, do setor esportivo. Os recortes dessa abordagem foram: concorrentes da Portuguesa, modelo de referência nacional e internacional.

Detectou-se que o posicionamento na mídia é uma importante ferramenta para verificar a imagem da Portuguesa perante os públicos, podendo ser: negativas ou positivas. A análise de imagem e mídia foi realizada com os seguintes veículos: Rádio Bandeirantes “Programa Fanáticos por futebol”, Rede Globo “Globo Esporte São Paulo”, Blog Terceiro Tempo e Revista Placar.

A abordagem quantitativa, realizada com o público interno, analisou o clima organizacional da Portuguesa, tendo a qualitativa o objetivo de saber a melhor forma de conquistar e fidelizar os torcedores. Essa última abordagem foi realizada com os formadores de opinião torcedores da Portuguesa e de outros times. Na análise ambiental foram pesquisados diversos fatores que influenciam o futebol, o que foi determinante para compreender o cenário futebolístico em que a Portuguesa está inserida.

Todas as informações captadas para este projeto contribuíram para a construção do diagnóstico e da campanha de comunicação desenvolvidos pela timetrês Relações Públicas para a Portuguesa.

A campanha “Somos Lusa!”, que visa a fortalecer a imagem e a marca da Associação Portuguesa de Desportos é composta por ações voltadas para o público interno e externo e é aplicável à realidade do cliente.

6 CONSIDERAÇÕES

A timetrês Relações Públicas, ao criar a campanha “Somos Lusa!”, entendeu que a melhor forma de alcançar o objetivo de fortalecer a marca perante todos os públicos seria iniciar com um resgate da identidade do clube e, posteriormente, fazer todos se sentirem parte da história do clube e de seu futuro.

Antes de qualquer mudança ou ação, a timetrês Relações Públicas quer informar aos colaboradores que o clube entrará numa nova fase, para fazer de todos multiplicadores das informações e engajá-los, deixando claros os objetivos do clube e fazendo cada um sentir-se como ator importante da campanha, daí o evento de lançamento “Somos Lusa!” mostrar-se essencial para iniciar a busca por um clima organizacional favorável e integrar os colaboradores.

Os futuros colaboradores terão um sistema de integração para que, desde o início, entendam seu papel e sua importância nas conquistas do clube, não somente nas conquistas de campeonato, mas em todos os âmbitos.

Foi com o objetivo de manter o funcionário num clima de engajamento com a Portuguesa que a timetrês Relações Públicas desenvolveu o “Qualifica Lusa”, pois a além de a Portuguesa obter colaboradores mais qualificados tecnicamente para desempenharem suas funções, os colaboradores se sentirão mais valorizados e motivados. Por isso, o processo iniciará com os líderes e, depois, com as equipes. Observou-se pela pesquisa que os líderes já possuem uma boa relação com os liderados e a timetrês Relações Públicas vai utilizar essa vantagem a favor do clube.

Uma reportagem do portal administradores confirma a importância do relacionamento estabelecido entre os líderes e a equipe. Segundo a reportagem, atualmente, são utilizados muitos programas de recompensas nas empresas, ou seja, benefícios a curto prazo, benefícios

que motivam os colaboradores temporariamente e fazem-nos sentirem-se presos a um emprego e não construindo uma carreira.

Portanto, o profissional de Relações Públicas é essencial nesse processo, pois possui as expertises básicas para coordenar, criar pontes e dar significado a essas interações.

Com o “Qualifica Lusa” a Portuguesa conquistará um alto nível de produtividade, pois terá colaboradores mais qualificados e com vontade de somarem-se à equipe.

Para que essas mudanças internas sejam efetivas é necessário organizar as informações, por isso para os colaboradores foram criados dois canais: o Jornal Mural “Se liga na Lusa” e o programa de rádio “Amigos da Lusa”. Esses veículos não somente possuem o objetivo de informar, mas também de interagir com o colaborador, por isso o Jornal Mural terá de duas a quatro colunas envolvendo os colaboradores; o programa de rádio terá um bloco exclusivo para interação. Então, esses veículos reforçam e mantêm a satisfação dos colaboradores com a Portuguesa.

Durante a pesquisa, a timetrês Relações Públicas identificou uma bagagem enorme de informações muito interessantes da Portuguesa, entretanto, elas não estão sendo bem utilizadas, o que pode levar ao desinteresse dos torcedores e demais públicos que tenham acesso a ela, daí a ser necessária a reestruturação dos veículos externos.

Identificou-se que o posicionamento da imagem na mídia é extremamente impactante na imagem de um clube de futebol, razão por que foi criado o manual de crise “Penalidade Máxima”; por meio dele é possível sistematizar todo o processo de atendimento à mídia durante momentos delicados do clube, além de demonstrar como posicionar-se diante de outros públicos que podem ou não estar envolvidos nos assuntos em questão. É importante ressaltar, também, que o objetivo do Manual é prever e prevenir crises de imagem, sendo importante ferramenta de consulta no processo de manutenção da imagem do clube.

O estádio do Canindé foi apontado por muitos como sendo um estádio familiar e aconchegante. Valendo-se dessas características, foi criada a recreação “Lusa Day” que

proporcionará a conquista de novos torcedores, estimulará a compra de ingressos, estabelecerá uma relação com instituições beneficentes da cidade e diminuirá as filas antes das partidas.

O concurso “Como tudo começou” faz o torcedor, durante a realização do vídeo, redescobrir-se, renovando sua paixão pelo clube. Também é a chance de visualizar por que e como surgiu a paixão de outros torcedores.

A timetrês Relações Públicas reconheceu no *storytelling* a maneira de difundir e marcar a identidade do time para os torcedores e não – torcedores, pois tendo a história do clube nessa estrutura faz que qualquer pessoa que o acesse independente da mídia absorva melhor as informações, fazendo a marca ser mais lembrada. E a tudo isso se associou a venda de produtos exclusivos trazendo renda ao clube.

A criação do jogo segue a mesma linha de raciocínio do *storytelling*, pois se ao assistir, ouvir ou ler uma história o público tende a lembrar muito mais de uma marca, sendo o personagem principal da história a eficácia é ainda muito maior.

A principal vantagem da campanha “Somos Lusa!” é a aderência e sinergia que possui com as necessidades do clube e com os recursos disponíveis, pois todas as ações propostas são acessíveis e, desde que aplicadas eficientemente, possuem possibilidades de retornos tangíveis e intangíveis enormes, por isso, a timetrês Relações Públicas sugere a contratação de um profissional de Relações Públicas para a possibilidade de conquistar maior retorno possível dessa campanha.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ADMINISTRADORES. Portal Administradores. Disponível em: <http://www.administradores.com.br/informe-se/carreira-e-rh/quase-tudo-que-se-pensa-sobre-engajamento-profissional-esta-errado-afirma-estudo/61925/>. Acesso em 1 de out 2012.

ANDRADE, Cândido Teobaldo de Souza. *Psicossociologia das Relações Públicas*. 2a ed. São Paulo: Loyola, 1989 – p 40 in CESCA, Cleuza G. Gimenes. Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática. 5ª ed. São Paulo, SP: Summus, 2006.

CESCA, Cleuza G. Gimenes. *Comunicação dirigida escrita na empresa: teoria e prática*. 4ª ed. São Paulo, SP: Summus, 2006.

FERRARI, Maria Aparecida. *As dimensões locais das Relações Públicas internacionais: teorias e paradigmas*. Intercom, ano 3, número 5, p. 82-95, 2º semestre de 2006.

FERREIRA, F. Propostas da PLURI para os Campeonatos Estaduais. Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/pluri%20especial%20-%20Propostas%20para%20os%20estaduais%20completo.pdf>> Acesso em 18 mai 2012.

FERREIRA, F. 1ª Pesquisa PLURI sobre o Potencial de Consumo das Torcidas Brasileiras Parte III: O Potencial de consumo de cada torcida. Disponível em: <<http://www.pluriconsultoria.com.br/uploads/relatorios/Pluri%20Pesquisas%20-%20POTENCIAL%20DE%20CONSUMO%20-%20potencial%20de%20consumo.pdf>> Acesso em: 21 abr 2012.

FRANÇA, F. FREITAS, S. G. O *briefing*. In: *Manual da qualidade em projetos de comunicação*. São Paulo: Pioneira Thomson, 1997.

——— *Públicos: como identificá-los em uma nova visão estratégica* 2ª. ed. São Caetano do Sul, SP: Yendis, 2008.

FUTEBOL. Rankings – Fifa. Disponível em: <http://www.futebol365.pt/rankings/iffhs/default.asp?mes=2&ano=2012>. Acesso em 15 de set 2012.

GRUNIG, J. et al. *Relações Públicas: teoria, contexto e relacionamentos*. São Caetano do Sul: Difusão Editora, 2009.

IBOPE. Maximídia. Disponível em: <http://www4.ibope.com.br/maximidia2011/>. Acesso em 6 de jun 2012.

KUNSCH, Margarida M. K. (Org.) *Obtendo resultados com relações públicas: como utilizar adequadamente as relações públicas em benefício das organizações e da sociedade em geral*. 2ª. ed. São Paulo, SP: Pioneira Thomson, 2006.

——— *Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada*. São Paulo: Summus Editora, 2002.

——— *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada*. 4ª. ed. rev. atual. e ampl. São Paulo, SP: Summus, 2003.

——— *Relações Públicas e modernidade: novos paradigmas na comunicação organizacional*. São Paulo: Summus Editora, 1997.

——— *Relações Públicas - História, Teorias e Estratégias nas Organizações Contemporâneas*. São Paulo: Saraiva, 2009.

RNC - Ranking Nacional dos Clubes 2012. Disponível em: <<http://www.cbf.com.br/media/345921/of%20dco-ger%20304.11%20de%2013.12.11%20-%20rnc.pdf>>. Acesso em: 11 abr. 2012.