



A marca SPFC também precisa de gestão profissional

(19 de julho de 2022)

O São Paulo Futebol Clube, além de um ideal e do clube de futebol com a terceira maior torcida do Brasil¹, é uma marca; e seus torcedores, além de sua razão de existir, são seus clientes. Isso pode parecer estranho, mas é um fato. Se o clube não vê o são-paulino como cliente, precisa começar a fazê-lo.

Em um momento em que o setor do *marketing* do tricolor se destaca por ampliar receitas, se aproximar de novas marcas e vender as propriedades por valores melhores, podemos fingir que isso resume a função da área e nos limitarmos a elogiar, mas não é o caso.

Obviamente a ampliação das receitas é fundamental e existe muito mérito nisso, mas esse texto trata de outra função vital para os marqueteiros: **a gestão da marca.**

Por não ser algo tangível, a marca é a soma de seus pontos de contato. Cada manifestação dela é um pedaço da relação com os clientes-torcedores.

E nesses pontos de contato moram os detalhes que ajudam diretamente a construir ou destruir uma marca. Nos tópicos abaixo mostramos exemplos de diversos erros técnicos cometidos nos últimos meses, para explicar a importância dessa disciplina.

- **Tópico 1: Ineditismo das comunicações da marca. Erro: Informações oficiais importantes priorizados nos canais pessoais de dirigentes do clube.**

Os diversos canais oficiais do clube (*website*, aplicativo, Facebook, Twitter, YouTube) são fundamentais para o diálogo entre a marca e a torcida. Devem estar sincronizados e gerar engajamento com notícias inéditas e com conteúdo relevante. Porém, quando eles são portadores de notícias antigas, pois os dirigentes usaram suas próprias redes ou entrevistas exclusivas para dar em primeira mão as novidades, a marca se enfraquece e os canais do clube perdem força. Foram vários os exemplos em que os canais do presidente ou do diretor de futebol sabotaram os oficiais, transferindo o engajamento primário da instituição para algo personalista.

¹ <https://ge.globo.com/sp/futebol/noticia/2022/06/14/flamengo-segue-lider-em-nova-pesquisa-sobre-tamanho-das-torcidas-veja-ranking.ghtml>

Como um exemplo específico, podemos citar que contratações são esperadas com ansiedade e turbinam todos os indicadores. Os links abaixo têm **diferença de 11 dias**: enquanto o atual presidente Júlio Casares gera engajamento fora dos canais oficiais no dia 6, o clube apenas conta a história oficial no dia 17.

<https://ge.globo.com/futebol/times/sao-paulo/noticia/miranda-e-anunciado-por-julio-casares-como-reforco-do-sao-paulo.ghtml>

<http://www.saopaulofc.net/noticias/noticias/futebol/2021/3/17/a-historia-continua-miranda-esta-de-volta-ao-sao-paulo>

É necessária a criação de uma cartilha para o uso dos canais sociais pelos atletas, funcionários e dirigentes do clube. Por um lado, para direcionar adequadamente sua utilização, de forma a evitar arranhar a imagem do clube com temas sensíveis; e, por outro lado, deixar claro que qualquer notícia inédita ou relevante do clube deve ser primeiramente lançada pelo clube, em respeito à instituição e a seus torcedores-clientes.

- **Tópico 2: Gestão do material esportivo. Erro: Ativação do contrato com a Adidas.**

A parceria entre São Paulo e Adidas começou mal e mesmo após 4 anos tentando acertar, segue fora dos trilhos.

Após a saída tumultuada da Under Armor, o contrato foi fechado às pressas para aproveitar a janela de oportunidade deixada pela saída de um concorrente da marca alemã. A primeira coleção teve péssima qualidade e usou produtos de segunda linha, com escudos mal diagramados e bem mal aplicados (como, por exemplo, a terceira camisa de 2018 e seu escudo dourado com a sigla “SPFC” fora de prumo). O erro grosseiro foi justificado pelo prazo, mas foi uma demonstração de falta de zelo com a marca em um dos pontos de contato mais relevantes para os torcedores-clientes.

Nos anos seguintes o básico até foi sendo ajustado, ao menos para as camisas de jogo, mas há poucos itens variados para o consumo do torcedor-cliente, o que é prejudicial ao clube. Isso porque, segundo o noticiado² na época, o contrato com a Adidas teria uma remuneração fixa baixa (quando comparada, por exemplo, aos valores pagos pela Puma³ a um rival num acordo contemporâneo e aos valores pagos pela própria Adidas ao rival até assinar com o Tricolor) e uma participação nas vendas alta. Portanto, para atingir níveis satisfatórios de remuneração, é necessária uma ampla linha de produtos, que estimule mais compras do torcedor, algo que nunca ocorreu.

Faltam produtos de passeio, produtos infantis, opções femininas, faltam muitas coisas e sobram pedidos de ajuda dos torcedores exatamente por essas peças.

Em 2021, tivemos ao menos 3 exemplos claríssimos da falta de gestão profissional da marca na relação com esse parceiro comercial: (i) inexistência de ampla divulgação, pelo SPFC, do seu terceiro uniforme por razões obscuras (que parecem ser políticas); (ii) não utilização de uniformes oficiais na experiência mais *premium*

² <https://esportes.yahoo.com/noticias/sao-paulo-e-adidas-podem-rescindir-o-contrato-090038618.html?guccounter=1>

³ <https://www.goal.com/br/not%C3%ADcias/quanto-a-puma-paga-ao-palmeiras-e-ate-quando-vai-o-contrato/a28kdi054j6411uh7k8413ecl>

que o torcedor pode comprar, o “Vou jogar no Morumbi”; e (iii) vendas, pela Adidas, de um modelo de tênis que não fora aprovado pelo SPFC por não estar condizente com os padrões oficiais do clube⁴.

O primeiro a destacarmos, por sua relevância, é a inexistência de ampla divulgação, pelo SPFC, do seu terceiro uniforme lançado em 2021. O UOL Esporte⁵ indicou que *“a cúpula tricolor acredita que o uniforme não estaria “nos padrões” para ser utilizado em jogos do São Paulo”* e que não teriam sido observadas certas formalidades na aprovação, apesar de haver o “de acordo” por e-mail. Curiosamente, a camisa ignorada é tricolor, remetendo ao clube de forma bem óbvia e até pouco criativa, e que possui alguma semelhança com a camiseta utilizada pela chapa de oposição nas eleições do SPFC em 2020, sendo a diferença principal a orientação das faixas (na terceira camisa, 3 faixas horizontais; na da chapa de oposição, 3 faixas verticais). Cabe lembrar que, no ano anterior, a terceira camisa fora lançada em meados de 2020 com a cor cinza escuro ou grafite, a mesma utilizada pela chapa do presidente eleito em novembro daquele ano. Soa estranha a alegação de descumprimento de formalidades, especialmente porque há informações de que uma das alegações de defesa do SPFC no caso da dívida com o Orlando City relativa à contratação do Kaká seria, justamente, um suposto acordo entre as partes sobre um parcelamento que, pelo jeito, nunca foi efetivamente formalizado⁶ (há inclusive informações de que o tal acordo teria sido apenas discutido por WhatsApp). Assim, esse descarte da terceira camisa parece apenas um boicote infantil ao produto por fins políticos. De qualquer forma, o não uso em campo pode até ser explicado, mas o que ninguém consegue explicar é o clube fingir que a camisa sequer existiu. Nenhuma comunicação oficial foi feita, o produto foi ignorado e sua receita potencial negligenciada.

Já no “Vou jogar no Morumbi” a relação desgastada ficou ainda mais evidente. Não foi a terceira camisa que foi ignorada, mas os uniformes de jogo do ano. Em todas as edições anteriores os participantes usaram as camisas oficiais do ano. Tal fato era, inclusive, uma das coisas que pesavam a favor de um produto que custa mais de R\$2.000,00 por pessoa (para 2022, os valores podem ultrapassar a casa dos R\$3.000,00). Na edição de 2021 foram feitos uniformes genéricos, sem marca do material esportivo, com o argumento nada convincente de ser algo exclusivo, uma vez a expectativa do torcedor-cliente de jogar e ter o uniforme oficial do SPFC não foi atendida.

Por fim, a questão do tênis. Em mais um episódio de muito desentendimento e de nenhuma gestão de marca, foi noticiado que, em setembro de 2021, eram vendidos modelos de um tênis de fabricação da Adidas com o símbolo do SPFC, mas que a venda desse item fora vetada pela diretoria no início de 2021. Todo contrato de material esportivo prevê que o clube aprove formalmente as peças antes da produção do mesmo. Ficou no ar a dúvida se a Adidas produziu o produto reprovado ou o São Paulo vetou a venda de um produto que tinha sido aprovado previamente. No mínimo, uma grande confusão que expõe problemas de gestão do contrato por ambos os lados e que afetam o São Paulo Futebol Clube.

- **Tópico 3: Ativação e patrocínio. Erro: O projeto do vôlei.**

⁴ <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2021/09/24/tenis-da-adidas-vetado-pelo-sao-paulo-aparece-a-venda-e-irrita-o-clube.htm>

⁵ <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2021/09/10/sao-paulo-nao-podera-usar-terceira-camisa-em-jogos-oficiais-entenda.htm>

⁶ <https://www.lance.com.br/sao-paulo/quita-divida-milhoes-com-orlando-city-por-kaka.html>

Que vôlei é um esporte popular e vencedor no Brasil ninguém discute. Que José Roberto Guimarães é um profissional sério e competente, muito menos. Ter a marca SPFC em um projeto liderado por ele parece algo muito atrativo e com real potencial de “bom negócio”.

E realmente é, desde que você efetivamente tenha um projeto bem feito – com profissionais, investimentos, um plano de negócios. O São Paulo firmou um contrato onde seria patrocinador da equipe de Barueri e, com ele, emprestou a marca de forma até irresponsável. O projeto foi “sacado” para o mercado sem patrocínios, sem plataforma de comunicação, sem o clube ter orçamento para ele, sem nada.

Como acontece no futebol profissional e como também acontece no projeto do basquete, a despesa foi contratada antes de ter qualquer receita atrelada ou caminho estruturado. Resultados? A cidade seguiu chamando o time de Barueri, a pandemia complicou a prospecção de parceiros e impediu qualquer receita de bilheteria, o São Paulo não honrou com os valores acordados e o treinador acabou pagando do próprio bolso para que a estrutura seguisse viva e competindo.

Algo que deveria construir marca e atrair fãs de outra modalidade, não só não engajou como expôs a má gestão. A marca SPFC foi para as páginas dos jornais de forma constrangedora, expondo a dívida com o treinador e encerrando o projeto.

<https://ge.globo.com/futebol/times/sao-paulo/noticia/sao-paulo-faz-acordo-com-jose-roberto-guimaraes-e-comeca-a-pagar-divida.ghtml>

- **Tópico 4: Experiência de compra e usabilidade. Erro: Manutenção da Total Acesso.**

Bilheteria nos jogos é uma das principais maneiras dos clientes demonstrarem seu comprometimento de tempo e de dinheiro com a marca. Esporte flerta com entretenimento e em ambos esse é um fortíssimo termômetro de engajamento.

A experiência de compra digital deixou de ser algo inovador e virou “produto básico”. A expectativa de comprar online e entrar na arena usando essa tecnologia de forma simples, rápida e segura não é um diferencial. Hoje, é o básico, o qual deve ser bem feito.

Quem opera esse serviço para o São Paulo é a Total Acesso. Uma empresa com pouquíssimos clientes esportivos e com um histórico de falhas de sistema preocupantes⁷, chegando a ser apelidada por muitos

⁷ Vejam, por exemplo:

(i) <https://www.gazetaesportiva.com/times/sao-paulo/empresa-justifica-demora-e-garante-normalidade-na-venda-de-ingressos/>

(ii) <https://esportefera.com.br/noticias/futebol/site-queima-largada-e-vende-ingressos-para-final-entre-sao-paulo-e-palmeiras,70002246652>

(iii) <https://ge.globo.com/futebol/times/sao-paulo/noticia/sao-paulo-comete-gafe-e-vende-ingressos-para-classico-contra-o-corinthians-errado.ghtml>

(iv) <http://spfcnoticias.com/socios-torcedores-relatam-problemas-com-a-total-acesso/>

(v) http://www.espn.com.br/noticia/297025_empresa-responsavel-por-venda-de-ingressos-da-final-da-sul-americana-divulga-nota-esclarecendo-problemas

torcedores como “Total Fracasso”⁸. É difícil lembrar um jogo de maior público que a empresa tenha funcionado corretamente e a experiência tenha sido agradável.

Esse problema histórico é questionado pela torcida e nenhum sinal de melhoria ou substituição do parceiro é visto. Em entrevistas, dirigentes desviam do tema e dão respostas rasas sobre o serviço, o que causa bastante estranheza, já que a empresa está há muito tempo com a exclusividade do serviço e o histórico de mal atendimento é de longa data.

- **Tópico 5: Programa de fidelidade / relacionamento com os clientes regulares. Erro: Os detalhes do novo sócio torcedor / Deixar a gestão do relevante programa ST em mãos de terceiros.**

A relação do cliente com um clube de futebol extrapola o bom senso seguido em outras categorias. O maior exemplo disso é um torcedor pagar mais, para aplicar uma marca em sua camisa, fazendo propaganda para ela, sem que nem ele nem o clube tenham recebido por isso, apenas pelo fato de querer uma camisa exatamente igual a dos jogadores.

Os torcedores engajados querem ajudar de todas as formas possíveis, dentro de seus limites financeiros e de tempo disponíveis. Esses limites deveriam ser a base dos planos do programa sócio-torcedor.

Quando o atual presidente Julio Casares foi eleito, prometeu diversas coisas e para elas criou um plano de metas. Nesse “plano de 100 dias” foram feitos diversos compromissos de melhorias, projetos e inovações, e nessa lista estava o lançamento do “novo” programa de sócio torcedor.

Por ser um ponto de contato fundamental de qualquer marca esportiva e um produto de receita recorrente entre a marca e seus clientes mais apaixonados, esperava-se, no mínimo, atenção aos detalhes.

Nesse processo espalhafatoso e ególatra do “plano dos 100 dias”, no que se refere ao programa do sócio torcedor ficou evidente que o cumprimento do prazo foi considerado muito mais importante que a qualidade da entrega e, quando ele foi lançado, evidentemente não só não estava pronto como estava cheio de falhas.

Entre diversas falhas, duas chamam a atenção pelo grau de amadorismo:

1. O prazo de entrega dos kits – no lançamento o programa se comprometia com a entrega depois de meses, mesmo para quem pagasse a vista e independente do valor. O programa não tinha nada pronto e colocou prazos longos de entrega no regulamento:
“3.2. A emissão do Cartão dependerá da verificação da regularidade dos dados cadastrais informados no formulário de adesão ao Programa. Em caso de aprovação, o Cartão será enviado ao Sócio Torcedor pelo correio no prazo de até 90 (noventa) dias, que será contabilizado após a comprovação do adimplemento do Plano.”
2. A falta de personalização dos kits – todos os torcedores infantis e todas as torcedoras que compraram os planos mais caros receberam a camisa oficial masculina– a única disponível no programa (além de muitos relatos de recebimento de camisas com tamanho “G”, ainda que

(vi) <https://www.uol.com.br/esporte/futebol/ultimas-noticias/2019/04/11/empresa-culpa-alta-procura-por-lentidao-na-venda-de-ingressos-para-a-final.htm>

⁸ <https://saopaulosempre.com.br/2018/07/17/total-fracasso-ate-quando/>

incompatível com o tamanho do assinante). Algo que é tão inacreditável que nem precisa ser explicado.

Novamente, buscando atuar sempre de forma propositiva, o **Movimento 1930** está trabalhando em sugestões de melhorias ao programa de sócio-torcedor, as quais ficarão disponíveis em nosso site, de forma transparente, abertos ao debate e sempre em busca de aprimoramentos que possam beneficiar o São Paulo Futebol Clube, e apenas este.

Sobre a terceirização da gestão do programa, pretendemos oportunamente escrever um artigo específico sobre o tema.

Somando esses 5 tópicos sobre falhas na gestão da marca com outras não detalhadas neste texto, os pontos de contato que deveriam fortalecer a marca e melhorar a relação dela com seus fãs jogaram contra o sentimento do torcedor-cliente. Atenção aos detalhes, diálogo constante com a base e, principalmente, o entendimento que o torcedor é sim um cliente e razão da existência do clube, são os pontos fundamentais para um *marketing* forte e verdadeiramente profissional.

Para encerrar, reforçamos os parabéns pelos patrocínios e pela melhoria de receitas conseguidas pelo departamento de *marketing*. Desejamos que o time de *marketing* do SPFC seja cada vez mais forte e hábil para driblar os desafios do amadorismo que permeia boa parte da instituição e que sempre coloque o bem do clube e a ética acima de qualquer vaidade pessoal. Os dirigentes passam, o São Paulo Futebol Clube e sua torcida ficam.

Movimento 1930

Siga-nos em nossas redes sociais:

Instagram: @movimento.1930

Twitter: @movimento1930

Facebook/Meta: Movimento 1930

www.movimento1930.com.br