

CENTRO UNIVERSITÁRIO CAMPO REAL

JOSE EDUARDO RIBEIRO

MAIS QUE UM CLUBE: A IDENTIDADE DO FUTBOL CLUB BARCELONA

Guarapuava - PR

2020

JOSE EDUARDO RIBEIRO

MAIS QUE UM CLUBE: A IDENTIDADE DO FUTBOL CLUB BARCELONA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso Comunicação Social – Publicidade e Propaganda, do Centro Universitário Campo Real, como requisito para a obtenção do grau de Bacharel.

Guarapuava - PR

2020

JOSE EDUARDO RIBEIRO

MAIS QUE UM CLUBE: A IDENTIDADE DO FUTBOL CLUB BARCELONA

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado ao curso de Publicidade e Propaganda do Centro Universitário Campo Real, como requisito parcial para a Obtenção do grau de Bacharel em Publicidade e Propaganda.

Guarapuava - PR

BANCA EXAMINADORA

---

Prof. Dr. ....  
Universidade .....

---

Prof. Dr. ....  
Universidade .....

---

Prof. Dr. ....  
Universidade .....

Para nunca esquecermos todos aqueles que perderam suas liberdades e vidas diante do autoritarismo.

## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos professores e seus ensinamentos durante a duração do curso. Agradeço a Professora Renata Caleffi, pelas instruções e apoio durante a realização dessa monografia. Meu amor, Giovana, minha vó Ana Maria, mãe Cristina, além de meus amigos, todos que em algum momento participaram da minha vida. Agradeço a Joan Gamper, Josep Sunyol, Joan Laporta, Johan Cruyff, Pep Guardiola, Lionel Messi e qualquer um que me ajudou a criar esse amor e vínculo com o Futbol Club Barcelona, que durará pelo resto da vida. Visca el Barça y Visca Catalunya!

"Fala em catalão o cimento do Camp Nou."  
(GALEANO, Eduardo)

## RESUMO

O Futbol Club Barcelona pode não ter nascido com o intuito de se tornar uma das mais importantes instituições catalãs, mas foi isso o que aconteceu. Entre ditaduras, opressão e nacionalismo, Barça e Catalunha se tornaram, a cada momento, símbolos de identidade nacional e resistência. Essa identidade nacionalista é ainda um diferencial perante vários outros clubes esportivos. Isso resultou no lema, hoje slogan, que está gravado até mesmo nas arquibancadas do estádio Camp Nou: *més que un club*, ou mais que um clube. Esse trabalho teve como objetivo aplicar a identidade criada pelo clube e sua imagem na cabeça das pessoas ao prisma de identidade proposto por Kapferer e, dessa forma, conseguir construir a formação da marca do clube. Ao mesclar a história do Barça aos conceitos de comunicação, compreendemos que a identidade do clube é única e tem em seu âmago a imagem revolucionária no mundo do futebol, que com sua evolução como negócio, tornou tudo isso um diferencial para a marca FC Barcelona.

**Palavras-chave:** FC Barcelona. Identidade. Catalunha. Prisma. Futebol.

## ABSTRACT

Futbol Club Barcelona may not have been born with the intention of becoming one of the most important Catalan institutions, but that is what happened. Between dictatorships, oppression and nationalism, Barça and Catalonia have become, at every moment, symbols of national identity and resistance. This nationalist identity is still a differentiator before several other sports clubs. This resulted in the motto, nowadays a slogan, that is recorded even in the stands of the Camp Nou: *més que un club*, or more than a club. This thesis aimed to apply the identity created by the club and its image in people's heads to the identity prism proposed by Kapferer and, in this way, to build the formation of the club's brand. By merging the history of Barça with the concepts of communication, we understand that the club's identity is unique and has at its core the revolutionary image in the world of football, which with its evolution as a business, has made all of this a differential for the FC Barcelona brand.

**Keywords:** FC Barcelona. Identity. Catalonia. Prism. Football. Soccer.

## RESUM

El Futbol Club Barcelona pot no haver nascut amb la intenció de convertir-se en una de les institucions catalanes més importants, però és el que va passar. Entre dictadures, opressió i nacionalisme, el Barça i Catalunya s'han convertit, en cada moment, en símbols d'identitat i resistència nacionals. Aquesta identitat nacionalista segueix sent diferenciadora davant d'altres clubs esportius. Això va derivar en el lema, ara un eslògan, que es registra fins i tot a les graderies de l'estadi del Camp Nou: més que un club. Aquest treball tenia com a objectiu aplicar la identitat creada pel club i la seva imatge al cap de la gent al prisma d'identitat proposat per Kapferer i, d'aquesta manera, construir la formació de la marca del club. Fusionant la història del Barça amb els conceptes de comunicació, entenem que la identitat del club és única i té al centre la imatge revolucionària del món del futbol, que amb la seva evolució com a negoci ha fet de tot això un diferencial per a la marca del FC Barcelona.

**Palabras clave:** FC Barcelona. Identitat. Catalunya. Prisma. Futbol.

## LISTA DE FIGURAS

<b>Figura 1 – Apoio de Hitler e Mussolini estampado nos jornais.....</b>	<b>18</b>
<b>Figura 2 – Marcha pela Catalunha .....</b>	<b>20</b>
<b>Figura 3 – Região da Catalunha .....</b>	<b>21</b>
<b>Figura 4 – Nota de Jornal.....</b>	<b>23</b>
<b>Figura 5 – Evolução dos escudos do Clube .....</b>	<b>24</b>
<b>Figura 6 – Mudança no escudo .....</b>	<b>26</b>
<b>Gráfico 01 – Títulos espanhóis conquistados pelo Real Madrid.....</b>	<b>28</b>
<b>Figura 7 – Jogadores do Barcelona.....</b>	<b>29</b>
<b>Figura 08- Bandeiras no estádio .....</b>	<b>32</b>
<b>Figura 09 – Inserção de marca e da ideologia de ser mais que um clube em âmbito internacional .....</b>	<b>37</b>
<b>Figura 10 – Primeira camiseta com estampa de empresa comercial .....</b>	<b>38</b>
<b>Figura 11 – Faixa com dizeres em inglês referenciando a Catalunha .....</b>	<b>39</b>
<b>Figura 12 – Prisma de identidade de Kapferer.....</b>	<b>47</b>
<b>Figura 14 – Twitter do FC Barcelona .....</b>	<b>63</b>
<b>Figura 15 – Campanha .....</b>	<b>64</b>
<b>Figura 16 - Notícia .....</b>	<b>65</b>
<b>Figura 17 – O Barça dentro do prisma .....</b>	<b>62</b>

## SUMÁRIO

1.	INTRODUÇÃO .....	12
2.	CAPÍTULO I - UM PAÍS, UM CLUBE .....	15
2.1	VISCA CATALUNYA .....	15
2.2	VISCA EL BARÇA .....	22
2.3	ABRAÇANDO O “MAIS QUE UM CLUBE” .....	30
2.4	O NEGÓCIO FC BARCELONA .....	35
3	CAPÍTULO II - O QUE É MARCA? .....	40
3.1	O PRISMA DE IDENTIDADE .....	43
3.2	MARCA DE PAÍS, MARCA DE CIDADE .....	48
3.3	MARCA E O ESPORTE .....	51
3.4	PONTOS DE RELACIONAMENTO .....	53
3.6	A MARCA ESPORTIVA .....	57
3.7	IDENTIDADE, IMAGEM E POSICIONAMENTO DO FUTBOL CLUB BARCELONA .....	60
3.8	MAIS QUE UM MARKETING .....	62
3.9	O BARÇA DENTRO DO PRISMA DE IDENTIDADE .....	65
4	CONCLUSÃO .....	68
	REFERÊNCIAS .....	73

## 1. INTRODUÇÃO

Entre guerras, ditaduras e a constante evolução do futebol como esporte e negócio, o Futbol Club Barcelona permaneceu sempre fiel às suas raízes catalãs, entendendo sua posição como uma instituição representativa da Catalunha, exibindo orgulhosamente os emblemas representativos do país, como a língua e a bandeira nacional. O Barça é conhecido pelo mundo como uma instituição catalã, que nunca esqueceu dessa responsabilidade nacional, independentemente do processo de globalização do futebol nas últimas décadas, que o transformou em uma marca bilionária e global, com apoiadores espalhados por todo o mundo. Juntos, localidade e clube enfrentaram a opressão do nacionalismo espanhol no século XX, e ao mesmo tempo, graças as suas ideias e filosofias quanto ao jogo e a gestão esportiva, consolidou-se como referência no mundo do futebol.

Sob essa ótica é fundamental olhar para o passado e ver as influências que governos autoritários tiveram no país, influenciando o estado das coisas como estão até hoje. Essa pesquisa apresenta a relação de uma região que há séculos sofre com a repressão de sua identidade e cultura, e que viu no esporte (e em uma equipe de futebol) uma maneira de expressar esses sentimentos, e que por meio disso, criou uma identidade única para o clube dentro de seu segmento. Há, intrínseco à essa pesquisa, também o questionamento sobre de que forma as ideias trazidas por Johan Cruyff (que será trabalhado no capítulo I), e que se tornaram o DNA do clube, foram essenciais para o Barça se destacar também no cenário econômico.

São esses questionamentos que impulsionaram o início desta pesquisa. Qual a importância da ideologia, tanto nacionalista quanto a Catalunha, como futebolista de Johan Cruyff, na construção da identidade do clube, na sua relação com o país de origem e na sua posição como único dentro do mundo do futebol?

Essa pesquisa busca responder à questão de pesquisa olhando para o viés da comunicação, ajudando a entender como funcionou o *branding* e posicionamento da marca com o passar dos anos, levando em conta toda a questão política e social entre Catalunha e Espanha, que se estende até os dias atuais.

Com esse estudo espera-se confirmar ou refutar a hipótese de que os valores ideológicos determinados pelo clube foram fundamentais para sua diferenciação de outros, com a consolidação como um dos maiores clubes de futebol no mundo.

Tem-se, portanto, como objetivo geral analisar como o Futbol Club Barcelona construiu sua identidade e se transformou sua marca em uma das maiores e mais conhecidas do mundo, sem nunca esquecer suas raízes e a identidade nacional.

Para cumprir esse objetivo, é necessário pesquisar e entender o contexto em que o clube se encontra dentro da Catalunha e da Espanha, levando em conta a cultura e identidade nacional catalã, seu desejo de independência ou mais autonomia por uma parte da população, alimentado por séculos de supressão de suas tradições, símbolos e língua, principalmente durante as ditaduras fascistas de Primo de Rivera e Francisco Franco no século XX; Analisar a utilização de símbolos representativos da Catalunha pelo clube em seu escudo, uniformes, campanhas de marketing, redes sociais, etc.; Entender a importância dessa relação entre o Barcelona e o povo da Catalunha como elemento de diferenciação e de criação da personalidade do clube e; Analisar a filosofia adotada pelo clube dentro do âmbito esportivo e como as lições deixadas por Johan Cruyff foram fundamentais para se criar a identidade e posicionamento esportivo próprios do clube, sendo esse um ponto de virada para o sucesso do Barça dentro dos campos e, conseqüentemente, sua expansão como um dos maiores clubes de futebol do mundo.

Para cumprir todos os objetivos, foram utilizados conceitos e estudos sobre marca, branding, posicionamento, com foco principalmente nos modelos de prisma de identidade da marca de Kapferer, marketing e marketing esportivo com Kotler e de Brand Equity, visto em autores como Aaker, Keller, entre outros.

A pesquisa utiliza uma abordagem qualitativa, uma vez que nota percepções e análises, interpretando esses aspectos imateriais ao invés de dados exatos. A estratégia de pesquisa é explicativa, pois o trabalho identifica e apresenta fatores como o sentimento regional catalão e a importância dos mesmos na construção da identidade do FC Barcelona e de sua marca. Segundo Gil (2008), essa estratégia é aquela que tem como preocupação central a identificação de fatores que determinam ou que possam contribuir para que um fenômeno aconteça. Assim sendo, para o autor, esse é o tipo de pesquisa que mais consegue aprofundar o conhecimento da realidade, porque “explica a razão, o porquê das coisas” (GIL, 2008, p. 28). Como procedimento será utilizado uma análise documental, realizada em pesquisas bibliográficas com livros, artigos científicos e pesquisas acadêmicas,

bem como em revistas, entrevistas, artigos e outros meios audiovisuais, além de materiais disponibilizados pelo próprio clube (site, redes sociais, etc.).

Como resultados de todas as coletas de informações e respostas apresentadas, essa pesquisa demonstra possibilidade de explicar como a comunicação auxiliou na construção de uma marca que hoje representa muito mais que um time.

## 2. CAPÍTULO I - UM PAÍS, UM CLUBE

O uso de uma identidade nacional por equipes esportivas não é algo incomum. Entre os vários exemplos temos o Toronto Raptors, única equipe de basquete canadense que faz parte da NBA, (Liga Americana de Basquete), que após ter repúdio de jogadores e mídia tratando dos empecilhos de jogar fora dos Estados Unidos, criaram o slogan “We The North” (Nós, o Norte, tradução nossa). O slogan celebra o fato de a equipe estar inserida em um contexto completamente distinto de todo o resto da NBA e ser um representante de todo o Canadá em uma liga estadunidense.

Mas existe uma diferença entre a equipe canadense e o Futbol Club Barcelona: o cenário político onde o clube catalão está inserido para assumir essa identidade nacional. Na própria Espanha são vários os exemplos de equipes de algumas das 17 comunidades autônomas que formam o país, que carregam um sentimento nacionalista. O Athletic Club da cidade de Bilbao é outro nome forte quando se fala em clubes de futebol espanhóis, e sua relação com os movimentos de independência de suas regiões, já que se trata de um clube completamente enraizado no nacionalismo e na luta separatista do País Basco.

Entretanto, aqui também há uma disparidade crucial entre o Barça e o Athletic, uma vez que o segundo se limita a reforçar sua identidade basca, rejeitando a globalização de sua marca, com atitudes como apenas jogadores nascidos ou com ligação com a região podendo jogar pelo clube, enquanto o FC Barcelona busca mesclar sua identidade catalã junto a expansão global de seu nome e marca.

### 2.1 VISCA CATALUNYA

Para entender melhor a relação entre o clube catalão e a região é necessário conhecer a história da Catalunha e o contexto de seu surgimento. Por isso, essa pesquisa tem início na compreensão do que é a Catalunha.

Composta pelas províncias de Barcelona, Girona, Lérida e Tarragona, a região se autointitula uma nação independente desde o século IX. Nesse período, sua “emancipação” se deu por conta do Conde de Barcelona, Wilfredo, o Cabeludo, inclusive sendo o Conde o responsável pela criação da bandeira nacional catalã. A

lenda conta que, dada sua morte em uma guerra em que defendia a cidade no ano de 897, Carlos, o Careca, neto de Carlos Magno, molhou os dedos de Wilfredo em sangue e os arrastou por um escudo dourado, que havia presenteado o Conde, formando assim La Senyera, como relata Michael Vargas em seu trabalho “*Catalonia is not Spain: projecting Catalan identity to tourists in and around Barcelona*”<sup>1</sup>.

A região se tornou palco de várias guerras e invasões durante os séculos, que viram o poder cada vez mais se centralizando na Espanha. O último grande confronto foi a Guerra da Sucessão Espanhola que resultou no cerco e na consequente queda de Barcelona, e da Catalunha emancipada, para o exército do Rei Filipe V no dia 11 de setembro de 1714. Esse dia é até hoje lembrado como o dia nacional da Catalunha (La Diada Nacional de Catalunya), conta Vargas (2015).

Após a vitória, Rei Filipe proclamou o decreto da Nova Planta. Nesse documento foi dissolvido o governo do principado da Catalunha, assim como de todos que apoiaram o arquiduque Carlos de Áustria. Por mais de um século a Catalunha viveu um período que ficou conhecido como a “*Decadència*”, onde todas suas instituições tradicionais foram suprimidas pela monarquia espanhola.

Na primeira metade do século XIX, a região também sofreu severamente com as invasões napoleônicas. Entretanto, isso não impediu que nesse período a região tenha se desenvolvido exponencialmente, principalmente no setor industrial. A Catalunha, a partir desse momento, inicia sua consolidação como centro industrial da Espanha e cria, cada vez mais, o sentimento antimonárquico, a favor do federalismo, tanto entre proletariado quanto burguesia, principalmente após a breve vida da Primeira República da Espanha, formada em 1873 e terminada por um golpe da monarquia já no ano seguinte.

Em meio a todo esse cenário nasce na Catalunha um movimento chamado de “*Reinaxença*”, que buscava restaurar a língua, a literatura e a cultura catalã. Esse movimento se estendeu entre 1830 até os anos 1880. Tratou-se de uma ação apoiada pela população mais liberal e das áreas mais industrializadas da região. Iniciado com a publicação do poema ‘*Oda a la pàtria*’ (Ode a pátria), de Bonaventura Carles Aribau e com nomes como o arquiteto Antoni Gaudí, responsável pela obra

---

<sup>1</sup>“Catalunha não é Espanha: projetando a identidade catalã para turistas dentro e ao redor de Barcelona”, tradução nossa.

Sagrada Família, entre seus representantes, a Reinaxença aos poucos foi se dissolvendo em vários outros pequenos movimentos – perdendo sua força.

Após a Primeira Guerra, tem início a ditadura de Primo de Rivera, um militar que, entre suas ideias, pretendia “espanholizar” a Catalunha, com o ditador afirmando que o regionalismo é um caminho para o separatismo como conta Thomàs (2019, p. 39). A ditadura de Rivera foi a primeira (mas não a última no século XX) a proibir símbolos catalães, como a língua e La Senyera, e a busca por uma unidade espanhola foi um grande motivador para a supressão do nacionalismo catalão.

Em 1930 o regime militar de Rivera sucumbiu e, em 1931, foi proclamada a II República da Catalunha, com a região recuperando a sua autonomia. Mas esse *status* não durou muito, pois foi seguido pela derrota dos republicanos na Guerra Civil Espanhola (1936-1939), e a consequente ascensão da ditadura fascista de Francisco Franco.

Com apoio de Hitler e Mussolini, Franco chegou ao poder em uma Espanha devastada pela guerra, com milhões de mortos durante o conflito e com a necessidade de implementar diversas medidas na sua busca por um nacionalismo, bem como o objetivo de reprimir as diversas identidades de uma nação dividida.

A Imagem 01 apresentada na sequência, traz a manchete do jornal A Noite, que retrata o apoio de Mussolini à Franco. O artigo “*Catalonia, The Quest For Independence*”<sup>2</sup> de Anastazia Maritzel (2014), explica como o franquismo dissolveu todas as instituições catalãs e proibiu o uso da língua por seu povo. Muitos catalães foram levados e morreram em campos de concentração, enquanto vários outros buscaram refúgio na França, Andorra, América e União Soviética.

---

<sup>2</sup>“Catalunha, a busca pela independência” tradução nossa.

Figura 1 – Apoio de Hitler e Mussolini estampado nos jornais



Manchete do jornal A Noite de 25 de Outubro de 1936, falando sobre o apoio de Hitler e Mussolini ao General Francisco Franco durante a Guerra Civil Espanhola.<sup>3</sup>

Marinzel (2014) destaca que o franquismo começou a perder força junto de seu impiedoso líder em 1975, quando a monarquia foi restaurada na Espanha e regiões como a Catalunha recuperaram sua autonomia. No ano de 1977, os catalães tomaram as ruas pedindo por "*llibertat, amnistia, Estatut d'Autonomia*" (Liberdade, anistia, Estatuto de autonomia - em catalão), e a Generalitat de Catalunya, o governo da região sendo restaurado em novembro do mesmo ano.

Em 1983 foi aprovada a Lei de Normalização Linguística da Catalunha, que tinha como objetivo recuperar o uso oficial da língua no sistema de educação, na comunicação pública, além de promover mídias em catalão. Ainda em 83 nasce o primeiro canal de televisão da Catalunha, a TV3, com seu conteúdo quase exclusivamente em catalão. Todo esse processo de redemocratização da região vai acabar na realização dos Jogos Olímpicos de 1992 na capital, Barcelona, que é responsável pela modernização da cidade, deixando um legado sentido até hoje pela população da cidade.

Manziel (2014) destaca que no século XXI, mais precisamente no ano de 2006, o movimento independentista catalão volta a ganhar fôlego e apoio, por conta de um referendo do governo da região para aprovação de um novo Estatuto que garantiria, entre outras coisas, o reconhecimento da Catalunha como nação pelo governo espanhol. Sobre a promessa de que seria aceito aquilo que o parlamento catalão votasse, o referendo foi aprovado com 73,9% dos votos. Entretanto, apesar

<sup>3</sup>Disponível em <https://www.fbn.br/explore/curiosidades/25-outubro-1936-hitler-mussolini-assinam-alianca>

de toda a legalidade do processo, o estatuto só foi aprovado quatro anos depois e, com mais de 50% de seus artigos revisados e reescritos pelo Tribunal Constitucional espanhol.

Após essa decisão do Tribunal, o desejo e o sentimento por um referendo que decidisse se a Catalunha deveria se tornar um Estado independente da Espanha começou a crescer, como é contado no artigo “A decisão da corte espanhola que desencadeou o movimento moderno de independência catalão”<sup>4</sup> de 2017 do site The Atlantic. O então presidente, Artur Mas, declarou após a decisão da corte espanhola, que se o seu partido ganhasse as próximas eleições, um referendo de independência seria realizado. Após uma investida frustrada de realizar a votação em 2014, quando o referendo foi trocado por uma consulta popular sem caráter vinculativo, com mais de 80% das pessoas respondendo que desejavam que a Catalunha se tornasse um estado independente.

Os exemplos de Quebec e da Escócia, que puderam votar sobre seu sentimento e desejo independentista, deram mais força a esse fervor de parte do povo catalão, ainda mais graças ao governo espanhol como do ex-presidente Mariano Rajoy que se esforçou ao máximo para impedir que um referendo ocorresse nessa última década, sempre o declarando como uma fraude democrática (de acordo com a Constituição Espanhola de 1972, um referendo só é legal se convocado pelo Rei, como conta o editorial da Montreal Gazette de 2014 “Escócia, Catalunha e algumas lições de Quebec”<sup>5</sup>, tradução nossa), enquanto o governo catalão diz invocar seu direito de autodeterminação para convocar o referendo. Em 2015, Carles Puidgemont se torna o novo presidente da Catalunha e continua com a promessa de que esse referendo aconteceria. No ano de 2017, foi marcada a votação para o dia 1º de outubro.

Puidgemont sustentou que a votação continuaria mesmo após o Tribunal Constitucional da Espanha anular a emenda do referendo aprovada pelo Parlamento Catalão. O que se viu no primeiro dia do décimo mês daquele ano foi um governo espanhol que evocou sua melhor impressão de Franco e, através da força e da violência policial, tentou impedir a votação fechando assembleias de votação,

---

<sup>4</sup>The Spanish Court Decision That Sparked the Modern Catalan Independence Movement, tradução nossa.

<sup>5</sup>Editorial: Scotland, Catalonia and some lessons for Quebec

confiscando urnas e deixando centenas de pessoas que apenas gostariam de votar pelo futuro de seu país feridas.

Puidgemont precisou fugir do governo espanhol e se refugiou na Bélgica. Outros líderes políticos da região também acabaram presos preventivamente, aguardando um julgamento que, em outubro de 2019, condenou nomes como Oriol Junqueras, ex-vice-presidente catalão, Carme Focadell, ex-presidente do Parlamento da Catalunha, além de Jordi Sànchez e Jordi Cuixart, líderes dos movimentos separatistas ANC e Òmnium Cultural, com penas que variam entre 9 e 13 anos.

Essa sentença culminou em uma nova manifestação de milhares de pessoas tomando as ruas por toda a Catalunha, em protestos que marcharam em direção a capital Barcelona, como mostra a reportagem do New York Post de 18 de outubro de 2019: “Protestos paralisam a Catalunha enquanto marchas se encaminham para Barcelona (tradução nossa)”<sup>6</sup>, exposta na Figura 02 abaixo.

**Figura 2 – Marcha pela Catalunha**



Foto da matéria do New York Post, mostrando as marchas pela Catalunha durante os protestos de 2019.<sup>7</sup>

Nesta manifestação, a polícia espanhola usou da violência para dispersar a população, que até aquele momento agia pacificamente. Com essa força policial,

---

<sup>6</sup>Protests paralyze Catalonia as marches head for Barcelona

<sup>7</sup>Disponível em <https://nypost.com/2019/10/18/protests-paralyze-catalonia-as-marches-head-for-barcelona/>

novos movimentos começam a surgir para apoiar e organizar os protestos, como o Tsunami Democràtic (Tsunami Democrático, tradução nossa).

O grande diferencial do fascismo na Espanha é que, ao contrário de Hitler e Mussolini, Franco nunca perdeu a Guerra. Seu governo durou e oprimiu as culturas regionais em busca de uma unidade espanhola até sua morte na metade da década de 1970. Foram quase quatro décadas de ditadura franquista, sem uma revolução que o tirasse do poder. É inevitável que dessa forma Franco seja ainda hoje, uma figura muito presente na memória tanto daqueles que sofreram em suas mãos, bem como dos que o apoiaram e nunca enfrentaram as consequências por conta disso.

A Figura 3 apresenta um mapa da região da Catalunha para que o leitor compreenda o espaço territorial e todas as suas particularidades.

**Figura 3 – Região da Catalunha**



Mapa da Catalunha para compreensão da região estudada

O início desse capítulo apresentou, portanto, a realidade da Catalunha, uma nação que viu todos seus símbolos e instituições reprimidos durante vários séculos. Mesmo assim, seu povo não deixou sua tradição e cultura se perder. O catalão não se sente espanhol pois, na realidade, ele nunca se sentiu dessa maneira, sendo a

Catalunha uma região autônoma que possui seu povo, sua bandeira e língua a mais de mil anos.

Embora fisicamente a Espanha tenha sucedido em acoplar o território catalão ao seu, nunca foi realmente capaz de fazer o mesmo com a população catalã, pelo simples fato de não levar em conta toda a cultura e tradição de um povo que só viu a mão da unificação pela força por parte desses governos. É a partir da compreensão de toda essa realidade que se pode começar a entender como o Futbol Club Barcelona nasceu fadado a ser um símbolo representativo para toda uma nação: a Catalunha.

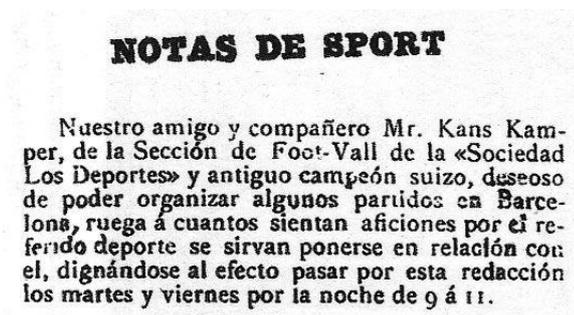
## **2.2 VISCA EL BARÇA**

De acordo com Fernando Arrechea (2018) os ingleses trouxeram o futebol para a capital catalã em 1875 e, uma década depois, esses mesmos jogadores tinham um clube: o Barcelona Foot-ball Club, que ficou conhecido na região como a equipe dos ingleses.

Entretanto, durante a década de 1890 o esporte aos poucos sumiu dos campos da cidade até 1899, quando um grupo de 11 jovens (incluindo estrangeiros), decidiram fundar um novo clube de futebol em Barcelona. Com o suíço Hans Gamper (que depois ficaria conhecido pela versão de seu nome em catalão, Joan Gamper, graças a sua importância para o povo catalão, dando consequentemente nome ao Estádio do clube) como principal mentor desse grupo, nasceu no dia 29 de novembro um clube que levaria o nome da cidade: Futbol Club Barcelona.

Arrechea (2018) cita a influência e a ajuda (do hoje quase esquecido) Narciso Masferrer, cofundador do Barça (como é chamado o time) e nome importante no esporte espanhol no final do século XIX. Gamper veiculou um anúncio, no dia 22 de outubro de 1899, na revista Los Deportes que pertencia a Masferrer, onde chamava outros interessados em jogar futebol. Entretanto a primeira tentativa fracassa, com poucos interessados aparecendo para se juntar ao clube, que como alternativa viu a solução em se juntar com a outra equipe que levava o nome da cidade, a equipe dos ingleses.

Figura 4 – Nota de Jornal



Nota de Joan Gamper no jornal Los Deportes em 1899, convocando interessados em formar um novo clube de futebol na cidade.

Segundo informações do site do FC Barcelona, o sonho de Gamper era criar um clube aberto a todos, que seria uma forma de integração social e uma pequena democracia governada por seus membros, em que todos poderiam falar o que pensassem. Esse desejo vem, provavelmente, depois de o próprio Gamper ser rejeitado em uma outra equipe da cidade por ser estrangeiro e como contam Soldevila e Giraldés (2016), isso é um fator para a criação da primeira rivalidade do clube, no dérbi local com o já extinto Català FC, que se recusava a ter jogadores estrangeiros em seu elenco. Em outra ação usada para demonstrar o desejo cosmopolita da nova agremiação, o suíço emprestou as cores azul e grená da sua antiga equipe em seu país natal, o FC Basel, assim nascendo a camisa *bluagrana* (azul grená) do Barça.

Nos primeiros 11 anos de vida, o clube jogou com o mesmo emblema da cidade de Barcelona, porém em 1910 os diretores organizaram um concurso para escolher o novo emblema do FC Barcelona, e o vencedor foi o jogador da equipe na época Carles Comamala, com seu design sendo utilizado até os dias atuais. Nele é possível ver a cruz de São Jorge, padroeiro da Catalunha, além de listras amarelas e vermelhas que representam a La Senyera, bandeira catalã, mas que também são uma referência ao brasão de armas catalão. Abaixo pode-se ler a sigla do nome do clube FCB e depois temos as listras azuis e grená que são as cores do clube. Esse logo se mantém basicamente o mesmo até os dias atuais, passando por apenas algumas modernizações durante os anos.

Na Figura 5 é possível observar a evolução dos escudos ao longo dos anos, começando em 1899 até chegarmos ao atual, que segue desde 2002.

Figura 5 – Evolução dos escudos do Clube



Fonte Futbol Club Barcelona<sup>8</sup>.

Em 1918 começa a se criar uma relação com a Catalunha que nenhum outro clube da região conseguia, com o pontapé inicial acontecendo em Novembro de 1918, a partir do apoio do clube ao Estatuto de Autonomia apresentado pela Mancomunitat de Catalunya, governo da região entre 1914 e 1925, quando foi desfeita essa instituição sobre a ditadura de Primo de Rivera. O diário catalão L'Esportiu (2013) conta em seu artigo *'Antecedent del "més que un club"'* (Antecedentes do "més que un club"), escrito por Josep Maria Solé Sabaté, como na época isso foi visto como a transformação do FC Barcelona de um clube da Catalunha, para o Clube da Catalunha, de acordo com o diário *La Veu de Catalunya* que publicou a seguinte nota na época:

O FC Barcelona, que sempre se esforça para fazer o que faz, a fim de provocar o enraizamento, encontrou uma forma de aumentar ainda mais, sem precisar pedir a ajuda de árbitros profissionais e, conseqüentemente, da Guarda Civil. Ele apenas aderiu oficialmente, e por escrito, ao pedido de autonomia feito pelas prefeituras da Catalunha e o milagre foi uma questão de instantes: de um clube da Catalunha o FC Barcelona, para ser o clube da Catalunha (tradução nossa)<sup>9</sup>.

<sup>8</sup>Disponível em <https://www.fcbarcelona.com/en/club/identity/the-crest>

<sup>9</sup>"El FC Barcelona, que sempre barrina quina en farà, per tal de suscitar enraonies s'enginyà la manera d'encimbellar-se encara més, sense necessitat de reclamar l'auxili dels àrbitres professionals i, per consegüent, de la Guàrdia Civil. No féu sinó adherir-se oficialment, i per escrit, a la petició d'autonomia feta pels ajuntaments de Catalunya i el miracle fou cosa d'un instant: d'un club de Catalunya ha passat, el FC Barcelona, a ésser el club de Catalunya."

Nessa época também surgiu o apelido por qual os torcedores do Barça são conhecidos até hoje: cules – uma corruptela de culo, que significa traseiro em castelhano. O nome vem da época que o Barça jogava no el Camp de Carter Industria, e devido às grandes lotações de torcedores vendo a equipe jogar, esses ficavam com os traseiros para fora do muro do estádio e quem passava na rua se deparava com uma fila de nádegas de torcedores do clube.

O clube continuou a crescer, mas na década de 30 a instabilidade política que passou por toda a Europa, também afetou a instituição. O Barça apoiou os republicanos catalães durante a Guerra Civil Espanhola, com um comunicado do clube em 1932 dizendo que a popularidade do FC Barcelona incluía mais do que apenas o aspecto esportivo, como se conta no site do clube. Soldevila e Giralvés (2016) trazem o início do boletim publicado pela instituição:

De acordo com o primeiro artículo do nosso Estatuto social, nós entendemos que o Futbol Club Barcelona é uma entidade cultural que pratica esporte, que pratica esporte para a cultura e que usa a cultura para dignificar o esporte (tradução nossa).<sup>10</sup>.

Em 1935 o presidente do clube na época Josep Sunyol i Garriga, sobre o lema de esporte e cidadania, reforça o sentimento político e nacionalista voltado a Catalunha. Um ano depois, as forças militares armadas de Franco assassinam Sunyol i Garriga, e aqui se solidifica definitivamente o mais que um clube do Barça, como Ball (2011, p.99) comenta: "...a morte de Sunyol é vista como o momento verdadeiramente definitivo do clube, a profanação de uma ideologia na raiz, de separatismo cultural, independência, direito à autonomia", tradução nossa<sup>11</sup>.

Após o final da Guerra e a ascensão da ditadura franquista o clube se vê forçado a deixar de lado a identidade catalã em seu emblema. A proibição da língua local faz o nome ser mudado de Futbol Club Barcelona para Club de Fútbol Barcelona, a versão castelhana do mesmo, além da retirada das quatro faixas amarelas e vermelhas que representavam a bandeira catalã que são substituídas

---

<sup>10</sup>D'acord amb el primer article del nostre Estatut social, entenem que el Futbol Club Barcelona és una entitat cultural que fa esport; que fa esport precisament per a fer cultura i que fa cultura per a dignificar l'esport."

<sup>11</sup>"Sunyol's death is now seen as the truly defining moment of the club, the desecration of an ideology in bud, of cultural separatism, independence, the right to autonomy".

por duas faixas também amarelo e vermelhas que representam a unidade espanhola desejada por Franco. A modificação pode ser observada abaixo, na Figura 6.

**Figura 6 – Mudança no escudo**



Detalhamento das mudanças no escudo do clube, exigidas pela ditadura franquista.

Com a região catalã inteira sendo reprimida, obviamente o clube também sofreria nas mãos do nacionalismo franquista. Em 1939 durante a reabertura do estádio do Barça no pós-guerra civil, ironicamente um jogo entre Barça e Athletic -as duas equipes mais representativas de regiões que buscam independência da Espanha, vários militares presentes discursaram sobre como o clube deixaria de ser um veículo para o sentimento anti-espanhol. Soldevila e Giralés (2016) afirmam que esse é um dos dias mais vergonhosos da história do clube, por diversos fatores como o hino nacional do Estado franquista, sendo tocado em novos sistemas de sons instalados pelo regime no estádio do Barça apenas para essa finalidade. Também a bandeira espanhola do regime foi exposta em todos os cantos possíveis, para lembrar o povo e os jogadores catalães que tudo ali, agora pertencia ao nacionalismo espanhol. Por final, após uma vitória avassaladora do Barça por 9 a 1, o jornal *La Vanguardia Española*, veículo diretamente apoiador da ditadura, publica uma crônica atribuindo o placar ao sentimento nacionalista.

O Barça estava nas mãos do regime, com sua diretoria sendo escolhida pelo governo e até mesmo muitos espanhóis sugerindo que o clube fosse obrigado a mudar de nome, o que não se concretizou. Em dezembro de 1940 um decreto faz com que todos os clubes esportivos que não possuíssem uma denominação em castelhano, trocassem seus nomes para a versão na única língua oficial. Era a imposição do lema franquista: “Una, Grande y Libre”.

Durante esses anos surge também a rivalidade do FC Barcelona com a equipe da capital, o Real Madrid. O Madrid sempre foi considerada a equipe que representava o rei e a unidade espanhola, independente do governo que estivesse no poder, os merengues, como é conhecida a equipe da capital, continuamente seguia como símbolo nacional do país. Porém até a chegada de Franco no poder, o clube da capital não era a força que se tornou e continua sendo até os dias atuais, com equipes como o Barça e o Athletic Bilbao, tendo mais conquistas de campeonato espanhol que o Real Madrid antes da década de 1950. Isso obviamente não era visto com bons olhos pelo governo já que estamos falando de equipes com grande sentimento regional pelas suas regiões, no caso a Catalunha e o País Basco, respectivamente.

No ano de 1943, como conta a matéria do site Goal (2017) “Eles foram vencidos pela pressão militar - O General Franco ajudou o Real Madrid a derrotar o Barcelona por 11-1?” (tradução nossa)<sup>12</sup>, durante a Copa del Genrealísimo, antigo campeonato da Espanha, o Barça venceu o Madrid por 3-0 na primeira partida em seu estádio. Com isso, como contam Soldevila e Giralvés (2016), a imprensa entrou em polvorosa, culpando a torcida do Barça de vaiar o Madrid e criticando o clima criado no estádio de Barcelona, criando uma atmosfera de batalha para o segundo jogo que seria realizado. Nesse jogo de volta, o general José Moscardó, acompanhado do Diretor Geral de Segurança e de membros da Guarda Civil, visitou o vestiário do clube catalão para se cuidarem, pois não podiam garantir a segurança caso os jogadores do Barça jogassem uma grande partida. No intervalo do jogo, o placar estava 8 a 0 para o time da capital espanhola e os jogadores do Barça, que foram atacados até por pedras pela inflamada torcida do Real Madrid, decidiram que não voltariam para o segundo tempo. Aqui entre em cena um general anônimo que adentra o vestiário dos catalães e os obriga a jogar caso não queiram ser presos, como relata Lowe (2012, p.73). Francesc Calvet, jogador do Barça na época, contou em sua biografia que o general ainda os mandou “calar a boca, obedecer, jogar e...perder”. A partida terminou com uma vitória avassaladora por 11-1 do Real Madrid.

---

<sup>12</sup>“They were overcome by military pressure' - did General Franco help Real Madrid thrash Barcelona 11-1?”

O historiador Joan Barau explica para o site Goal: "Nesse embate, [no Bernabéu], o Barcelona foi superado pela pressão militar e por pessoas próximas ao Falange (partido político fascista e sindicalista nacional do país), que aqueceu bastante a atmosfera", tradução nossa<sup>13</sup>. De acordo com o livro de Sid Lowe, "Fear and loathing in La Liga: Barcelona Vs Real Madrid" (Medo e Ódio em La Liga: Barcelona Vs Real Madrid, 2012, tradução nossa), foi aqui que nasceu a rivalidade entre o Barça e o Madrid, ficando claro que o Real Madrid era o time do Generalismo, do regime e, a partir deste momento, vencer a equipe da capital era derrotar politicamente a ditadura.

**Gráfico 01 – Títulos espanhóis conquistados pelo Real Madrid**

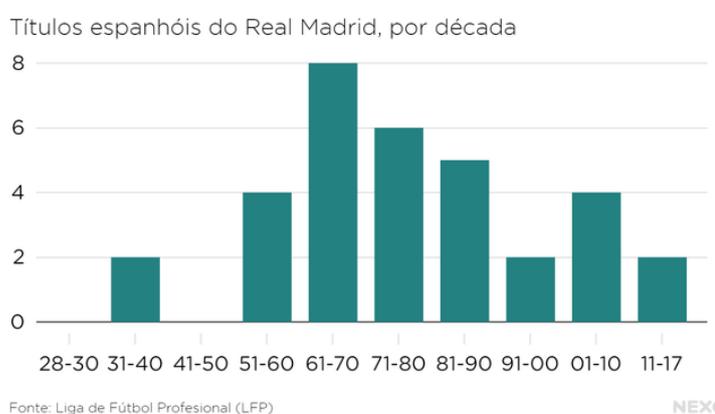


Gráfico do Jornal Nexo, mostrando o crescimento no número de títulos nacionais do Real Madrid depois da entrada de Franco no poder<sup>14</sup>.

Com o início dessa rivalidade, ela só tendia a crescer dado o contexto social, e tudo realmente explodiu com a contratação do jogador argentino Alfredo Di Stéfano pela equipe da capital espanhola no ano de 1953. Durante uma excursão da equipe colombiana Millonarios pela Espanha, olheiros tanto do Barça como do Madrid se encantaram com o jogador. Entretanto a situação era complicada como conta a matéria de Andy West para a BBC em 2014, "Alfredo Di Stéfano: o General Franco interrompeu a transferência do Barcelona?" (tradução nossa)<sup>15</sup>, com os direitos de Di Stéfano divididos entre o clube argentino River Plate e os colombianos

<sup>13</sup>"In that tie, [at the Bernabeu], Barcelona were overcome by military pressure and people close to the Falange (the nation's Fascist and National Syndicalist political party), which heated the atmosphere a great deal."

<sup>14</sup>Disponível em <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2017/10/02/Por-que-a-rivalidade-entre-Barcelona-e-Real-Madrid-tamb%C3%A9m-%C3%A9-pol%C3%ADtica>

<sup>15</sup>"Alfredo Di Stefano: Did General Franco halt Barcelona transfer?"

do Millonarios. O Barça negociou direto com o River e acertou a contratação, que foi aprovada pela FIFA, com Di Stefano chegando a jogar um amistoso pelo Barça.

Mas aqui a Real Federação Espanhola de Futebol (Real Federación Española de Fútbol, ou RFEF) interveio e decidiu que a transferência era irregular. O Madrid entrou em contato com o clube colombiano, acertou a transferência do argentino, que foi protestada pelo Barça. Após muita briga nos bastidores a Federação decidiu que Di Stéfano jogaria uma temporada por cada clube durante os próximos quatro anos, o que foi rejeitado pelo Barça e o argentino se tornou jogador da equipe de Madri. Não se conhecem as motivações reais por trás das decisões da Federação Espanhola de Futebol, mas em Barcelona se acredita até hoje que o fator Franco foi o grande determinante para a maneira como a situação se desenrolou.

**Figura 7 – Jogadores do Barcelona**

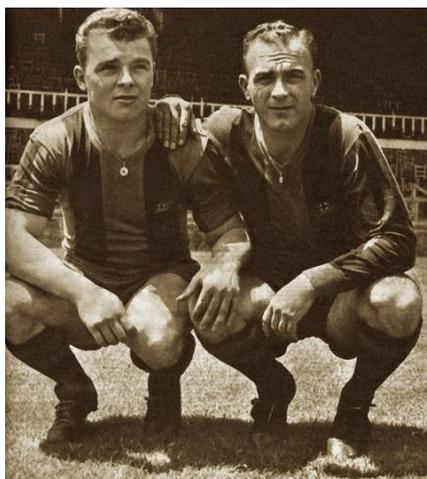


Foto de 1953 mostrando Kubala (esq.), grande jogador húngaro do Barça na década de 50, e Di Stéfano vestindo a camisa blaugrana antes de todo o imbróglio que acabaria com o argentino jogando pelo Real Madrid<sup>16</sup>.

Durante os anos em que a Catalunha teve reprimida sua identidade nacional, o Barça se tornou uma instituição democrática e libertária importante da região como contam Soldevila e Giralvés (2016), trazendo o relato do jornalista Lluís Aymamí em sua obra *'Els diaris de la Rambla'*, contando como o campo do clube na época, Les Corts era o local onde as bandeiras ouro e sangue da Catalunha, proibidas nessas épocas de ditaduras, eram trocadas pelas bandeiras blaugranas do Barça. As

---

<sup>16</sup>Disponível em <https://medium.com/@rafxzel/fc-barcelona-catalunha-e-a-ditadura-franquista-8f5d3f834fee>

partidas de futebol agrupavam o povo catalão em massa e durante as partidas, eles podiam se manifestar e a cada título ou vitória do Barça, se sentia uma vitória do povo catalão. Aymamí também conta como as partidas com o outro grande clube da cidade, o Espanyol possuía um caráter de eleição, uma vez que esse rival local desde seu nome tem uma relação forte com a Espanha e o anticatalanismo.

Impulsionado pelo crescimento econômico da Catalunha e Espanha por conta do apoio estadunidense durante a Guerra Fria, o clube também ascende em número de membros durante as décadas do fascismo franquista. Dessa forma, em 1955 o Barça começa a construção do que é, até hoje, seu estádio: o Camp Nou, um gigante com capacidade para mais de 99 mil pessoas atualmente (com recorde de público na década de 80 em um jogo contra a Juventus da Itália, presenciado por 120 mil pessoas), que foi inaugurado dois anos após o início das obras. Já os anos 60 foram de poucas glórias esportivas, mas de muito crescimento em apoio para o Barcelona. A cidade começou a receber cada vez mais imigrantes e os jogos do Barça se tornaram um ponto de integração entre os novos moradores da cidade. E no final daquela década e os anos que haviam de vir, as coisas começaram a mudar de vez para o clube.

### **2.3 ABRAÇANDO O “MAIS QUE UM CLUBE”**

Em seu discurso de posse como presidente do clube em 1968, Narcís de Carreras daria uma nova vida para aquele sentimento de Sunyol na década de 30, quando proferiu uma frase que se tornaria o lema, e para o marketing, o slogan por trás da instituição Futbol Club Barcelona: “Nós somos o que somos e representamos o que representamos. O Barça é mais que um clube”, tradução nossa<sup>17</sup>. O significado por trás dessa frase engloba toda a representação que a instituição tem perante ao povo catalão, como explica Figols (2013, s/p):

Essa frase estava inserida no campo da representação, o FC Barcelona ultrapassava o terreno futebolístico, atingindo o âmbito sócio-político. Tanto durante a Guerra Civil quanto após a instalação da Ditadura, o FC Barcelona se opunha politicamente aos ideais espanhóis do General Franco. O clube apoiava os interesses da Catalunha, e deste modo assumiu e afirmou o regionalismo catalão.

---

<sup>17</sup>“Som el que som i representem el que representem. El Barça és més que un club”.

Em 1972, já sobre o comando de Agustí Montal, mas ainda sobre o lema dito por Carreras, a língua catalã voltou a ser ouvida nos autofalantes do Camp Nou, sem haver permissão do regime franquista para que isso ocorra, como explicam Soldevila e Geraldés (2016). É também Montal que vai instaurar novamente o catalão na comunicação do Barça e em 1973 vai recuperar o nome original na língua local, fazendo o Club de Fútbol Barcelona retornar a ser o Futbol Club Barcelona. O estado de saúde de Franco ia se deteriorando nesta época e com ela também a força do franquismo e a repressão.

Em dezembro de 1975 aconteceu o primeiro clássico entre Barcelona e Madrid no Camp Nou, após a morte do ditador em novembro do mesmo ano, e as *Senyeras*<sup>18</sup> voltaram a ser vistas no estádio depois muitos anos, como escreve Jona Poquí em 2017 para o diário catalão Mundo Deportivo. As bandeiras foram contrabandeadas para dentro do estádio por dirigentes do Barça, como uma forma de celebrar a iminente liberdade que parecia finalmente chegar para o povo catalão no pós-franquismo como acreditam Soldevila e Giralés (2016). Em 78, assim como havia feito 60 anos antes, o Barça aderiu publicamente a campanha a favor do novo Estatuto de Autonomia da Catalunha.

---

<sup>18</sup>Senyera é a bandeira catalã, com cinco listras amarelas e quatro vermelhas. Existe também a Senyera Estrelada, que ainda conta com um triângulo azul com uma estrela branca dentro desse triângulo além das faixas amarelas e vermelhas. A Estrelada é a bandeira catalã usada pelo movimento independentista catalão. Ainda há também a Estrelada Vermelha, sem o triângulo azul e com a estrela de cinco pontas vermelha, que é usada pelos movimentos independentistas de extrema-esquerda.

**Figura 08- Bandeiras no estádio**



Imagem do diário Mundo Deportivo, mostrando as bandeiras catalãs no estádio do Barça<sup>19</sup>.

Ainda na década de 70 chega ao Barça um jogador para revolucionar o clube esportivamente e o fazer voltar a competir no nível que o franquismo o impediu durante todos esses anos, uma vez que jogadores estrangeiros eram proibidos de jogar na Espanha por decreto do regime, algo que beneficiava diretamente o Real Madrid dado o apoio do governo e o status de embaixador espanhol do clube merengue<sup>20</sup>. Entretanto em 1972 essa lei cairia e no ano seguinte aconteceria a contratação pelo FC Barcelona daquele que se tornaria um dos nomes mais importantes da história do clube, Johan Cruyff. Cruyff era o principal nome do famoso carrossel holandês, a seleção da Holanda das Copas de 1974 e 1978, que ficou mundialmente conhecida como Laranja Mecânica e comandada por Rinus Michels. Sua chegada em 73 revolucionou o clube que finalmente voltaria a vencer um campeonato espanhol após 14 anos. Soldevila e Giralvés (2016) ainda explicam que ter o melhor jogador europeu no clube e não no Madrid, era uma injeção de moral e ânimo nos catalães.

Na verdade, antes mesmo de chegar ao clube ele já conquistou a torcida quando declarou que nunca jogaria pelo Real Madrid por conta da ligação dos merengues com Franco como conta a reportagem da Vice, “Futebolista Total,

---

<sup>19</sup>Disponível em <https://www.mundodeportivo.com/futbol/fc-barcelona/20171031/432510054547/senyera-camp-nou-rexach-1975-barca-madrid.html>

<sup>20</sup>Apelido da equipe de Madrid, provavelmente originado por conta do branco da camisa do clube, lembrando o doce de mesmo nome.

Rebelde Total: Johan Cruyff e o ressurgimento do orgulho catalão” (2017, tradução nossa)<sup>21</sup>. Após se aposentar como jogador, Cruyff ainda se tornaria o técnico do Barça e é aqui que ele “infectaria” o clube com sua ideologia de como jogar futebol, algo que mudaria por completo o clube. O holandês se tornaria uma figura tão marcante para o povo catalão que até jogaria pela seleção catalã em 1976 e, entre 2009 e 2013, seria o técnico do selecionado da Catalunha também. E o sentimento seria recíproco com Johan nomeando seu filho com um nome catalão, Jordi.

Em 78 dois momentos marcantes para a história do clube, Johan quase se aposenta do futebol, mas no final deixa o clube para jogar nos Estados Unidos e Josep Lluíz Núñez é eleito presidente do Barça e começa uma era que seria conhecida como Nuñismo e duraria até 2000. Nuñez tinha uma interpretação diferente do significado de ser mais que um clube de futebol, afinal o Barça possui equipes em vários esportes como basquete, e não acreditava na junção de política e esporte, como afirmam Soldevila e Giralvés (2016). O nuñismo ocorre da vontade do clube de vencer mais, se tornar uma equipe mais vitoriosa, de se pensar mais no esportivo, tudo baseado no pensamento de empresário do presidente. Aqui o Barça começa a ser gerido como uma empresa, um negócio.

Nesse período o Barça vai ver uma injeção em seus investimentos como em uma ampliação da capacidade do Camp Nou para a Copa do Mundo da Espanha em 1982 e a contratação de diversos grandes nomes do futebol mundial durante a gestão de Nuñez, como Maradona, Romário, Ronaldo, Figo, entre vários outros. Ainda ele investiria na modernização das estruturas das categorias de base do clube, uma instituição quase própria que se tornaria no futuro um símbolo do barcelonismo.

Como como é explicado no vídeo da Tifo Football “La Masia<sup>22</sup>: A História da Academia do Barcelona” (2019, tradução nossa)<sup>23</sup>, isso criaria futuramente um modelo focado no aprimoramento futebol de base do clube, onde se formaria os seus craques em casa e os ensinaria desde cedo a maneira Barça de se jogar, mas também tudo que significa jogar pelo Barça e viver na Catalunha, mesmo que essa não tenha sido a ideia original de Nuñez.

---

<sup>21</sup>“Total Footballer, Total Rebel: Johan Cruyff and The Resurgence of Catalanian Pride”.

<sup>22</sup>A Fazenda

<sup>23</sup> La Masia: The history of Barcelona’s academy

Entretanto mesmo com as promessas do presidente, o clube não consegue conquistar títulos como desejado na campanha eleitoral, e esses 22 anos do empresário à frente do clube, são os mais controversos da história do clube. Há uma espécie de crise de identidade dentro do Barça e em sua relação com a torcida, impulsionada pelo jeito de Nuñez ver as coisas. Soldevila e Giralvés (2016) trazem um relato do ex-jogador e treinador Victor Muñoz (tradução nossa):

Querer separar o sentimento que sempre esteve presente no clube é um erro. Não podia ser ignorado, não podia ser presidente do Barça e tentar desligar o clube do país. Romper com o passado, com uma história e uma identidade, nesse sentido não é possível<sup>24</sup>.

Em 1988, estoura uma crise dentro do FC Barcelona, que embora tivesse sucesso em esportes como o basquete e o handball, não tinha a mesma sorte no futebol. Isso é elevado quando se inicia uma disputa entre os jogadores e o clube pelo pagamento de direitos de imagem, quando 23 jogadores e o técnico do time se reúnem, soltando um manifesto pedindo a demissão de Nuñez. Mas o presidente vai se manter impassível e acaba tomando decisões, como a demissão do técnico Luis Aragonés.

É aqui que Cruyff retorna ao Barça, em uma das decisões mais acertadas de Nuñez como presidente, para dessa vez se sentar no banco da equipe e comandar um Barcelona que dominaria o futebol espanhol por vários anos, vencendo por quatro vezes seguidas a liga espanhola entre 91 e 94, e ainda venceria a primeira Liga dos Campeões da Europa do clube em 1992. Entretanto os títulos não foram a principal contribuição de Cruyff, mas sim a maneira como se chegou a essas conquistas. Foi aqui que nasceu o DNA Barça. São dois os conceitos principais deste estilo de jogo, como explica o vídeo "Total Football Explained"<sup>25</sup> do canal no YouTube, TifoFootball: Utilização de espaços e fluidez nas posições, ou seja, você precisa tornar o campo grande quando seu time tem a bola e ataca, e o diminuir quando o adversário está com ela. Para isso é preciso pressionar o adversário constantemente na marcação, ter a bola o maior tempo possível e possuir jogadores que possam trocar de posições o tempo todo. Cruyff conseguiu aplicar essas ideias

---

<sup>24</sup>"Pretendre separar un sentiment que sempre ha estat present al club és un error. No es podia obviar, no es podia ser president del Barça i intentar deslligar el club del país. Trencar amb el passat, amb una història i una identitat, en aquest sentit no és possible"

<sup>25</sup>"Explicando o Futebol Total".

como ninguém antes dele e, assim, revolucionou o esporte, e suas equipes o Ajax e o Barcelona, adotaram para si essa maneira de jogar.

Johan acabaria superado ao final da década de 2000. Suas ideias ficaram enraizadas em Pep Guardiola, um dos principais jogadores daquela equipe comandada por Cruyff, que ficou conhecida como Dream Team (Equipe dos sonhos), e que no futuro repetiria os passos de seu mestre e voltaria ao clube como técnico, no ano de 2008, para também revolucionar o jogo, naquele que se tornaria o período mais vitorioso da história do Barcelona.

Guardiola montou uma das mais influentes equipes, e o fez seguindo a fórmula que aprendeu com Cruyff e que agora era o DNA do Barça. Junto disso, ele utilizou um enorme número de jogadores criados dentro do próprio clube, na Masia, como Xavi, Iniesta, Piqué, Puyol e o melhor jogador da história do FC Barcelona, o argentino Lionel Messi.

A Masia, desde a passagem de Johan Cruyff como técnico, funciona com uma filosofia de que cada uma das equipes de base do Barça, simulará a maneira que os profissionais jogam para que dessa forma, quando for o momento desses garotos chegarem ao time principal, eles se adaptem mais facilmente ao nível máximo do esporte. Assim todos esses nomes usados por Guardiola cresceram dentro do Barça, aprendendo a jogar dessa maneira Barcelona ensinada por Johan Cruyff. Foi com esses jogadores e filosofia que o clube alcançou sua melhor fase esportiva, ganhando por múltiplas vezes tanto o campeonato nacional quanto a Liga dos Campeões da Europa a partir do final da década de 2000 até os dias atuais.

## **2.4O NEGÓCIO FC BARCELONA**

Nas últimas três décadas não só o clube, mas o futebol como um todo, se viu em meio a uma transformação do esporte em muito mais do que apenas um jogo, mas também em um negócio que gera enormes quantidades de dinheiro. Clubes começaram a se profissionalizar, gerar e gastar cada vez mais dinheiro, com as maiores equipes se tornando marcas globais com fãs ao redor de todo mundo. O site MKTesportivo (2019) cita que na temporada 2018/2019, o Barça conseguiu uma receita de 990 milhões de euros. Hoje a imagem do clube é mundial, sendo difícil ir a algum local no globo onde não se conheça o FC Barcelona. O clube busca

capitalizar isso ainda mais com ações como escolinhas de futebol espalhadas por todo o planeta, turnês de jogos por países como a China, Japão, EUA, ou amistosos em países africanos ou do Oriente Médio.

O objetivo é aumentar, reforçar e lucrar com a imagem global do clube, e até mesmo a frase dita mais de 50 anos atrás por Narcís de Carreras, se tornou um slogan, e uma jogada de marketing para o Barça, como mostra por exemplo uma série de posts nas redes sociais do clube em 2018, que faziam a pergunta “O que significa ser mais que um clube?”. Esses posts resultaram em um vídeo institucional onde se explicava que o clube era mais do que os grandes nomes que ali jogaram ou que as conquistas, mas sim uma marca global que nunca esqueceu suas raízes e que se importava mais com os meios para se conquistar seus objetivos, do que com os próprios objetivos em questão.

Porém nos últimos anos o clube passa novamente por uma crise de identidade. Desde a saída do presidente Joan Laporta no ano de 2010, o clube se vê cada vez mais em uma espiral do que parece ser uma decadência. Laporta foi um presidente verdadeiramente catalão para o clube, que sempre entendeu o que ele significa e como as coisas precisam ser geridas no clube. Foi ele quem trouxe um inexperiente Guardiola para comandar a equipe, mas Laporta sabia da importância da ideia, da ideologia e isso, Guardiola tinha de sobra.

Soldevila e Giralvés (2016) enumeram os vários momentos em que Laporta se mostrou um independentista como por exemplo, na inauguração do estádio do Manchester City, onde o Barça foi convidado a jogar um amistoso com o time inglês como celebração, e Laporta pediu para ser tocado o hino catalão, *Els Segadors*<sup>26</sup>., antes do hino inglês.

Mas depois de sua saída, os presidentes Sandro Rosell e Josep Maria Bartomeu foram sucessores que pensam mais como o Nuñismo, com o negócio que o futebol se tornou. Foi com Rosell em 2011, que pela primeira vez na história o clube recebeu dinheiro para estampar uma marca na frente de sua camisa.

Até então só a Unicef havia conquistado esse direito, em um acordo feito por Laporta, em que o clube doava uma quantia anual para a instituição e estamparia o

---

<sup>26</sup>Os Ceifeiros, tradução nossa.

logo da Unicef em sua camisa, uma iniciativa que vai ao encontro com o lema do clube de ser mais que um clube, de ser diferente dos outros.

Aqui, Soldevila e Giralvés (2016) falam que o clube abraçou uma nova dimensão desse lema, não apenas voltado para a Catalunha, mas sim em um âmbito internacional. É um desejo de se mostrar maior do que apenas vitórias e derrotas, jogadores e títulos.

**Figura 09 – Inserção de marca e da ideologia de ser mais que um clube em âmbito internacional**



Camisa do Barcelona com a marca da Unicef estampada, a primeira na história do clube.

Rosell alterou essa realidade ao fechar um acordo com uma empresa do Catar. Mas não foi só isso que marcou sua presidência. Foram inúmeros casos de corrupção, com o mais famoso sendo o da contratação do brasileiro Neymar, em 2013, com valores que até hoje não são claros, e várias acusações de desvio e lavagem de dinheiro no negócio.

Esse fato culminou na renúncia de Rosell, que posteriormente, ainda foi preso por envolvimento em vários esquemas de lavagem de dinheiro com o atualmente foragido, ex-presidente da Confederação Brasileira de Futebol, Ricardo Teixeira. Seu vice, Bartomeu, assumiu o lugar e continuou com muitas das filosofias de Rosell até hoje.

**Figura 10 – Primeira camiseta com estampa de empresa comercial**



Camisa do Barça após os acordos de Sandro Rosell com empresas do Catar, quando pela primeira vez na história uma marca pagou o Barça pelo espaço da frente de seu uniforme.

Mesmo em meio a tudo isso, a identidade catalã se mantém dentro do clube com o uso da língua, com uniformes homenageando seu vínculo com a Catalunha e com uma torcida, que nunca se cansa de exibir orgulhosamente sua identidade nacional dentro das arquibancadas do Camp Nou.

A cada partida no estádio do clube, quando o relógio marca 17 minutos e 14 segundos, gritos tomam as arquibancadas. O estádio inteiro canta como um e o povo catalão relembra a última vez em que foi livre, referenciando o ano em que a região caiu para o Rei Filipe V durante a Guerra de Sucessão no século XVIII. E hoje fazer isso é divulgar mundialmente a causa e pensamento independentista catalão, com as partidas sendo transmitidas para centenas de milhões de pessoas pelo globo.

É uma exaltação do catalanismo e do barcelonismo que por tantas vezes se misturam, tornando-se uma só coisa. Toda vez que o relógio do estádio relembra o ano de 1714 o povo catalão, através do Futbol Club Barcelona e dessa relação centenária entre clube e país que por tantas vezes viram sua identidade, cultura e tradição serem reprimidas por governos nacionalistas, clama por independência empunhando suas bandeiras de listras amarelas e vermelhas, mas que podiam muito bem ser *blaugranas*<sup>27</sup>. ao vento.

---

<sup>27</sup>Azul-grenás, tradução nossa.

**Figura 11 – Faixa com dizeres em inglês referenciando a Catalunha**



Foto de Albert Gea para a Reuters, mostrando a torcida do Barça exalando seu catalanismo durante um jogo da UEFA Champions League.

Esse percurso histórico do Clube auxilia a compreender o poder de uma marca na construção de uma ideologia e da própria compreensão cultural de um povo. Exaltar a língua, as cores, as ideias e defesas locais é uma possibilidade que a comunicação traz ao povo. Visto isso, essa pesquisa avança na compreensão dos conceitos comunicacionais que colocam o Barça em destaque na construção da ideologia de ser mais que um clube.

### 3 CAPÍTULO II - O QUE É MARCA?

O conceito de marca é motivo de discordância entre os experts da área da publicidade, ou seja, há muitas definições. Para Kotler (2008, et al, p. 111):

Uma marca é uma síntese de fatos e imagens que compõem um produto esportivo, quase sempre definida por slogans, temas, locais, símbolos, características do produto e diversos outros atributos concretos e abstratos. Os atributos que vem logo a mente da pessoa ao ouvir a menção à determinada marca constitui a identidade desta. A marca nos ajuda a distinguir um produto dos demais.

Outro conceito para marca é o apresentado segundo a American Marketing Association *apud* KELLER e MACHADO, 2006: Marca é um nome, termo, símbolo, desenho ou uma combinação desses elementos que deve identificar os bens ou serviços de um fornecedor ou grupo de fornecedores e diferenciá-los da concorrência.

A marca necessita ter uma maneira específica de enxergar aquela categoria onde seu produto está inserido, pois esse é o diferencial dela perante a concorrência. Essa maneira distinta de se ver o contexto onde ela vive, é fundamental para a marca constantemente nutrir essa diferença. É preciso entender todas as variáveis capazes de afetar a marca, como sua praça, preço, produto, a maneira como se comunica. Os fatores internos da empresa, seus concorrentes, a situação econômica (no caso do Barça não só dentro de seu país como também global). Todos esses elementos são capazes de influenciar o branding e a identidade que a marca deseja ter.

O tempo também é algo essencial para o branding, uma vez que é o acúmulo de inovações e ideais que acabam revelando qual realmente é o propósito de uma marca. A marca, portanto, se assimila a um programa genético, uma combinação de sua memória e futuro, onde se sabe de onde ela veio para se conhecer para onde ela irá. Essa junção de experiências, feedbacks do consumidor, todo o processo de autoconhecimento da marca, são fatores que acabam criando o DNA da marca. Sequenciar e entender esses genomas são formas de buscar planejar qual é o futuro daquela marca, quais passos ela deve tomar, quais caminhos ela deve seguir, sempre de acordo com a sua identidade.

Uma marca assina um contrato não-escrito com seus consumidores, prometendo agir de determinada forma, atender esse público de determinada maneira, ela promete ser leal a sua identidade e valores. Quando ela cumpre esse contrato, a confiança e a lealdade com o cliente são criadas. Mas isso acontece não apenas com essas duas características aplicadas aos clientes, pois a marca precisa ainda trabalhar internamente esses conceitos junto ao corpo de empregados, além de acreditar nos valores que ela mesma afirma.

Para Kapferer (2008) dois pontos são essenciais quando falamos de marca: primeiramente, ao contrário da crença de muitos donos de empresa, ela não nasce, mas sim é criada. A segunda diz respeito ao poder de influência da mesma no mercado. É com base nessas afirmações do autor que esse trabalho seguirá.

Retomando os conceitos fundamentais da teoria de Kapferer (2008, p.11), o autor estabelece que, ao contrário do que as definições legais afirmam, a marca não nasce, mas sim é criada. Assim sendo, quando muitas vezes falamos “lançar marcas”, na prática estamos falando de lançamento de um produto ou serviços. Eventualmente eles podem se tornar uma marca, mas nem sempre acontece. A marca, portanto, não é simplesmente o produto lançado com um planejamento por trás. Ela só aparece com o passar do tempo e o fortalecimento da sua imagem perante o mercado. A empresa, produto ou serviço cria o seu poder por meio de representações e relacionamentos, e é quando ela cria esse poder, faz o seu nome influenciar os compradores, que ela realmente se torna uma marca.

Justamente nesse momento é que se chega ao segundo ponto apresentado pelo pesquisador, que diz: (...) “uma marca existe quando adquire poder para influenciar o mercado” (Kapferer, 2008, p.12, tradução nossa)<sup>28</sup>. Ou seja, Kapferer fala que a marca também existe a partir do momento em que consegue influenciar decisões de seus consumidores e do próprio mercado.

Esse poder é exercido de diversas formas diferentes: como o nível de qualidade, o posicionamento, sua personalidade e imagem, os compradores que invoca, etc. A fusão de todas essas variáveis dá poder àquele nome, àquela marca. Aqui ainda é importante destacar a questão apresentada pelo autor, quando

---

<sup>28</sup>“a brand exists when it has acquired power to influence the market.”

pergunta para a marca se o que ela vende são seus produtos e serviços ou são os seus valores. A resposta não pode ser outra se não a venda de seus valores.

Serviços vendem a experiência para o consumidor, eles vendem uma sensação que muitas vezes não se pode tocar, e dessa forma é o contato com o cliente que define a marca. Há uma grande variedade nos tipos de marca, e o FC Barcelona se encaixa como um serviço porque ele vende algo que não é tangível, ele vende a paixão pelo clube e pelo esporte, além também de seus valores nacionais catalães e sua maneira de jogar futebol. Entretanto ao mesmo tempo, o clube também vende produtos, ao deixar “comprável” a sua própria marca, em camisetas, ingressos, etc. Porém tudo que é tangível e vendido pelo FCB, ainda faz parte dessa experiência de se torcer para o Barcelona, pois aqui temos um sentimento que precisa ser extravasado para o mundo externo do torcedor. Ser reconhecido como portador daquele emblema e cores é uma parte fundamental da experiência de se torcer para um clube de futebol.

Seria possível afirmar, no entanto, que o FC Barcelona vende seus valores agregados aos produtos e serviços também? A resposta é sim. Ela oferece aos seus clientes o pertencimento àquela tribo, sua história, tradição e ideologia. Ao vestir uma camisa do Barça, mesmo que o consumidor não saiba, se veste algo que representou por todo o século XX, uma resistência da população catalã ao fascismo e nacionalismo. Da mesma maneira que ao se comprar um ingresso para ver um jogo no Camp Nou, os consumidores esperam receber um tipo de serviço, através da maneira que a equipe deve jogar e se portar dentro de campo.

Quando se oferece um serviço, a marca precisa estar alinhada internamente com suas ideias, valores e missão, convencendo primeiramente os seus empregados da veracidade de sua identidade, para então depois convencer o cliente desses valores e de que ele precisa dos mesmos. “Em outras palavras é o que está atrás da marca, que faz a marca” (KAPFERER, p.105, tradução nossa).<sup>29</sup>

Kapferer (2008) sugere algumas das consequências que isso possui sobre um serviço: Todos os momentos de contato com o cliente são importantes para se construir a experiência. Da mesma forma, é preciso manter o empregado feliz dentro da identidade da marca para o serviço ser entregue da forma desejada. Os detalhes

---

<sup>29</sup>“In other words, it is what is behind the brand that makes the brand”

também importam, uma vez que o serviço é consumido onde ele é feito, ao contrário do produto que é vendido por terceiros. Aqui entra em questão o design e a arquitetura do ponto de venda.

Pensando na marca FC Barcelona, como ela trabalha as ações com seus funcionários para ajudar a criar tanto o sentimento de se estar trabalhando realmente em mais do que um clube de futebol? Podemos citar as categorias de base do clube como uma forma da criação dessa identidade dentro do Barça. Desde a década de 60 a La Masia (A Fazenda), como ficou conhecida a academia de jovens jogadores do clube, prepara desde muito jovens os futuros jogadores no estilo e dentro das disciplinas importantes para o Barcelona. Tanto fora de campo com a oferta de ensino tradicional dentro do clube, o ensino de catalão e da história do clube, como dentro de campo com a forma de jogar atrativa, focada no ataque, dominante e baseada em ter a bola, enraizada no DNA do clube desde Cruyff, os jovens que fazem parte desta academia são ensinados a identidade da instituição.

### **3.1 O PRISMA DE IDENTIDADE**

O gerenciamento de marcas pede dois tipos de ferramentas: a identidade e o posicionamento da marca. O primeiro é a fonte do segundo, já que o posicionamento é a forma como a marca vai usar a identidade daquela marca.

Mas o que é a identidade? Essa pergunta é solucionada depois que se encontram as respostas para algumas outras questões dentro da empresa (Kapferer, 2008):

- Qual a visão da empresa e onde ela mira?
- O que a difere das demais?
- Qual a necessidade ela preenche?
- Qual é a sua natureza?
- Quais seus valores?
- Qual é seu campo de competência e legitimidade?
- Quais são os signos que a tornam reconhecível?

A identidade é uma forma de se saber aquilo que deve ser imutável e aquilo que pode ser modificado. Aqui, novamente é recomendável diferenciar a identidade da imagem, uma que vez que imagem é algo concentrado no receptor e nas suas percepções sobre a marca ou o produto/serviço. Do lado contrário temos a identidade, que é parte do emissor, ou seja, a autoimagem da marca, seus objetivos, seu significado. A imagem é o resultado e a interpretação da identidade. Ela precede a imagem no contexto do gerenciamento de marca.

Entretanto essa imagem é externa e não apenas subjetiva aquilo que a empresa deseja passar. O contexto todo entra na mente do consumidor - que além de interpretar a identidade que a marca lhe manda, também possui a referência de outras empresas que atuam de forma similar ou completamente distinta.

Até mesmo uma imagem pré-concebida que o indivíduo tem da marca e de seus valores entra nessa equação, e é dentro dessa análise mais ampla da que a imagem se cria no receptor. “Nós não podemos esperar que a marca seja nada mais do que ela mesma” (Kapferer, 2008, p.175, *tradução nossa*).<sup>30</sup>

Já a respeito do posicionamento da marca, o autor sugere que se trata da ênfase nas características que a diferencia das demais, criando apelo do público. Trata-se de um conceito crucial que ajuda a lembrar que o consumidor faz suas escolhas com base nas comparações entre marcas.

Mas existe motivo para ambos os conceitos existirem? A resposta, segundo Kapferer (2008), é sim, pois o posicionamento é algo que se volta mais para o produto e, ao mesmo tempo, ele não consegue transmitir todo o valor e significado de uma marca. O posicionamento sem identidade acaba restringindo a marca e não tem a capacidade de encapsular toda a singularidade da mesma.

É dessa forma que se cria a necessidade de ambos os conceitos dentro de uma marca. Para o autor estudado, a identidade cria tudo aquilo que ela é, tanto no tangível quanto no intangível, fala sobre o DNA da marca e suas raízes, tudo aquilo que lhe torna única dentro do reino dos valores. Já o posicionamento traz a competitividade, ele vende a ideia da marca para o consumidor, tornando-o mais receptivo a escolher a marca em questão no meio de todas as opções de produtos/serviços disponíveis.

---

<sup>30</sup>“We cannot expect a brand to be anything other than itself.”

O posicionamento vende a ideia através de uma fórmula com quatro pontos: o **mercado** (1) que se está mirando, o **referencial** da categoria e sua definição (2), as **promessas/benefícios** ao consumidor (3) e as **razões** para se acreditar nessas promessas (4).

Kapferer (2008) também destaca que a identidade é maior do que o posicionamento, e é definida por **seis** facetas, que são representadas no prisma de identidade da marca, sendo esse é representado por um prisma em hexágono. As seis facetas são:

1. O aspecto físico que toda a marca possui, é a espinha dorsal dela, são seus valores tangíveis. “Se a marca é uma flor, o aspecto físico é o caule”(Kapferer, 2008, p.182, tradução pessoal).<sup>31</sup> Essa fisicalidade da marca se define entendendo o que ela é concretamente, o que ela faz e qual a sua aparência. Nesse aspecto também encontra-se o carro-chefe da marca. Mesmo marcas cheias de identidade e valor, que se baseiam em suas imagens, precisam entregar algo concreto ao consumidor.
2. A marca possui uma personalidade que quando comunicada, agrega ao seu caráter. Aqui acontece uma humanização da marca, criando-se quem e como a marca seria se ela fosse uma pessoa. Dentro do prisma aqui está a identidade da marca.
3. Uma marca é uma cultura e seus produtos precisam ser um reflexo dessa cultura, junto de um meio de comunicá-la ao público. Para Kapferer (2008, p.184, tradução nossa): “Aqui cultura significa o conjunto de valores alimentando a inspiração da marca”<sup>32</sup>. A cultura é uma maneira essencial para se entender as diferenças entre marcas, pois ela é o éthos da marca, suas origens, aquilo que ela representa.
4. Uma marca é um relacionamento, e não apenas um entre ela e seu cliente, como também a marca é o agente condutor de relacionamentos e trocas entre as próprias pessoas. Esse ponto é muito presente no setor de serviços, já que um serviço é um relacionamento. Dessa forma, essa faceta se torna a

---

<sup>31</sup>“If the brand is a flower, its physique is the stem.”

<sup>32</sup>“Here culture means the set of values feeding the brand's inspiration.”

maneira como as pessoas mais visualizam a maneira de agir padrão da marca.

5. Uma marca é um reflexo do consumidor. Com o passar do tempo a comunicação e os produtos mais utilizados começam a criar a imagem do comprador ou usuário que consome aquela marca. Aqui é necessário um adendo que há uma diferença entre o reflexo e o target. O segundo foca nos compradores em potencial, enquanto o reflexo é a forma como o usuário da marca gostaria de ser enxergado mediante o fato de usar aquele produto/serviço. Como cita Kapferer (2008, p. 186, tradução nossa): “Consumidores realmente usam marcas para construir suas identidades”.<sup>33</sup> Aqui a marca precisa controlar qual é esse reflexo em seus consumidores, uma vez que ela pode transmitir uma imagem que pode a enfraquecer perante o público e afastar os seus clientes.

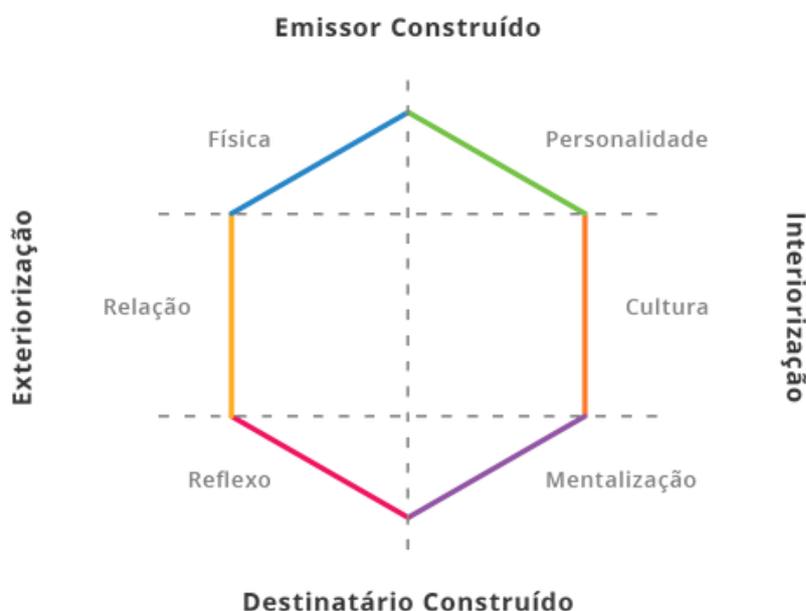
6. Finalizando a marca fala com nossa auto-imagem ou a mentalização. No reflexo se tem a percepção da marca sobre seu consumidor, e aqui a internalização desse sentimento. Essa faceta responde as motivações do consumidor em se identificar e promover uma determinada marca em detrimento de outras. É uma faceta ligada às satisfações morais do indivíduo que são o resultado do consumo e utilização da marca.

---

<sup>33</sup>“Consumers indeed use brands to build their own identity.”

Figura 12 – Prisma de identidade de Kapferer

## Prisma de Identidade de Kapferer



Representação de como se configura o prisma de identidade de Kapferer, encontrada em <https://images.app.goo.gl/uHkEiQahQ5Kr1Cdv8>.

A partir dessas seis facetas apresentadas pelo autor, é possível notar que a marca pode ver não só a sua identidade, mas também quais são suas delimitações e quais são os espaços disponíveis para desenvolvimento. Cada uma das seis facetas está interligada, com cada fator ressoando no outro.

Kapferer (2008, p.187) afirma que o prisma deriva de um conceito básico: marcas tem o dom da fala e elas só podem existir por meio da comunicação. “Como uma marca é um discurso em si (já que cria e endossa os produtos que a representam), ela pode ser analisada como qualquer outro discurso ou forma de comunicação”<sup>34</sup>.

A semiótica de Pierce, Saussure e tantos outros autores explica que sobre toda comunicação ter em suas pontas um emissor e um receptor. O prisma da identidade de Kapferer aponta ambos no contexto da marca.

<sup>34</sup>“Since a brand is a speech in itself (as it speaks of the products it creates and endorses the products which epitomise it), it can thus be analysed like any other speech or form of communication.”

O aspecto físico e a personalidade definem o emissor e suas características tanto na visão da própria empresa como do consumidor, já o reflexo e a autoimagem são responsáveis pelo receptor também olhadas por esses dois pontos distintos. Além disso, a mensagem passada também é encontrada no prisma dentro da cultura e do relacionamento, afinal essas facetas são a ponte entre emissor e receptor, falando sobre aquilo que a marca representa e aquilo que as pessoas enxergam como os valores da marca, respectivamente.

É possível por fim, separar o prisma de identidade em dois lados: um interno que parte da própria marca e engloba os aspectos físicos, a cultura e o reflexo, e outro externo onde o responsável é o consumidor e fazem parte a personalidade, o relacionamento e a autoimagem.

Para Kapferer (2008), o prisma é a forma de se entender a essência da marca, ou seja, aquilo que lhe é mais importante e que está no centro de suas ações- nesse caso no centro do prisma de identidade também. A essência do Barça seria o futebol e a sua representatividade como parte intrínseca do sentimento catalão e isso está inserido já no próprio slogan do clube escrito na língua local, “més que un club”.

Aqui se explicita como o clube é algo que é muito maior do que apenas outro clube de futebol, graças a toda a ligação e história que tanto o país quanto o clube passaram juntos durante o século XX, mas também como ele se utilizou do esporte para ser esse símbolo de resistência e identidade catalã. A identidade nasce dentro das raízes da fundação de uma marca, como Kapferer (2008, p.196, tradução nossa) explica: “Algumas marcas criam sua identidade e singularidade de suas raízes geográficas”<sup>35</sup>.

### **3.2 MARCA DE PAÍS, MARCA DE CIDADE**

Outro tipo de marca em que é possível relacionar o Barcelona é a marca de um país. Essas marcas vêm cada vez mais se tornando um símbolo, carregado de emoção e que influencia as pessoas, mesmo as que nunca visitaram aqueles lugares. Suas reputações nascem de sua história ou de suas conquistas. O nome do

---

<sup>35</sup>“Some brands draw their identity and uniqueness from their geographical roots.”

país claramente entra na definição de marca de Kapferer (2008): um nome que influencia as pessoas. A marca do país acaba invocando um mito, criando uma personalidade: a França tem a culinária e o romance, o Japão a tecnologia, os Estados Unidos possuem e vendem a imagem de liberdade. Esse tipo de marca combina o passado e o presente de um país, sua cultura, sua política, a visão que o seu povo tem e a que os turistas enxergam.

Criar esse valor para um país é possível quando você encontra características que o tornam único, causando um comportamento tanto internamente em seu povo, quanto externamente. Também é preciso dissipar essa imagem internacionalmente, através de embaixadores e “produtos” que sejam o carro-chefe do país, por exemplo a Coreia do Sul atualmente tem o cinema, além da tecnologia com marcas como a Samsung, como uma forma de exportar sua imagem. Outros países possuem líderes políticos e religiosos, ou até mesmo as próprias religiões como “produtos” que criam valor para a marca daquele país. O Vaticano, por exemplo, carrega no Papa a sua imagem e produto. Acima disso tudo, o turismo é (talvez) a principal forma de se vender a imagem de uma país, por meio de seus grandes centros, monumentos, paisagens, locais históricos, etc.

Mais recentemente inclusive, as próprias cidades se tornaram marcas individualmente. Elas competem entre si para atrair investimentos, força de trabalho. Cidades precisam encontrar as suas exclusividades, criando assim vantagens para as pessoas que escolhem viver ou fazer turismo nelas, porém também para empresas que decidam investir naquele lugar. Isso também significa pensar não no físico, mas no intangível, no sentimento que aquela cidade é capaz de evocar nas pessoas. Criar a marca de uma cidade é fazer com que as pessoas vejam além apenas da realidade dos objetos, mas também para o que a cidade significa e a sua reputação.

Aqui é preciso separar o conceito de marca tradicional para o de marca em uma cidade ou país. O primeiro molda a realidade ao seu prazer, enquanto o segundo se trata de uma realidade humana e estática, com os pés na história, na cultura e o ecossistema daquele local. Uma cidade se posiciona quando vasculha fundo busca do seu DNA, de sua identidade, reinventando-se por meio de seus genes, valores e ideais.

Trazendo para o contexto deste trabalho, qual é realmente a relação do clube FC Barcelona e, não apenas com cidade a qual leva o nome, mas também o país catalão onde reside?

A resposta é simples, não há um símbolo catalão tão difundido mundialmente como o Futbol Club Barcelona. Nem Gaudí, nem Picasso, nenhuma pessoa ou entidade foi tão capaz de difundir o sentimento catalão mundialmente da mesma forma como o Barça conseguiu. Isso se dá pelo fato de que o clube sempre se mostrou orgulhoso de suas raízes catalãs, exibindo-as sempre que possível. Emblemas, bandeiras, a língua todos esses fatores sempre foram presentes dentro do Barcelona.

E é justamente essa relação entre marca e cultura catalã que será trabalhada na sequência. A análise da marca e do esporte fazem parte da construção da identidade “mais que um clube”.

### 3.3 MARCA E O ESPORTE

Esportes se tornaram mercados globais gigantescos e hoje, um fã de esportes, qualquer um deles, possui uma infinidade de possibilidades para gastar não apenas seu tempo, mas também seu dinheiro com o esporte profissional. Canais televisivos exclusivos para esse conteúdo, com os mais variados campeonatos das mais variadas modalidades esportivas são um programa basicamente diário para quem assim deseja. As Olimpíadas, por exemplo, deixaram de ser um evento de quatro em quatro anos para se tornar um hábito na vida das pessoas.

O esporte se tornou uma máquina de fazer dinheiro, com equipes e modalidades conhecidas mundialmente, jogadores que se tornam astros, heróis, celebridades mundiais e que recebem salários astronômicos. Patrocínios, publicidades, venda de direitos de imagem e transmissão de jogos, transferências de jogadores entre clubes, todos são fatores desse negócio e movimentam bilhões de dólares, euros, reais, rupis, ou qual moeda você desejar. O esporte é um fenômeno completamente global.

Isso tudo significa que há uma demanda gigantesca, mas também uma concorrência igualmente monumental. E isso não vale apenas para dentro do próprio esporte em que uma equipe está inserida, mas ao esporte como um todo.

A UEFA Champions League não concorre apenas com a Copa Libertadores da América, por exemplo, mas também com a NBA, a NFL, o Rugby, etc. Nos dias atuais, além dos esportes tradicionais, também existem plataformas de entretenimento como a Netflix e o YouTube que batalham pelo tempo do consumidor em uma concorrência direta.

Entretanto, talvez o maior concorrente que os esportes tradicionais tenham atualmente sejam os e-sports. Algumas vezes, incluindo campeonatos de jogos baseados nas próprias versões tradicionais, como FIFA, NBA 2K, etc. Mesmo que tenham um público de pessoas que também consome o esporte fora dos videogames, esse é um nicho de mercado em amplo crescimento em todo o mundo.

Dessa forma, Kotler (2008, et al, p.19) afirma: “Não é exagero dizer que todo torcedor está em jogo, e que a única posição eficaz para um executivo do mundo do

esporte é entender cada vez melhor o processo das mudanças e instaurar estratégias melhores que da concorrência”.

Mas o que causa a atração pelo esporte nessa indústria? Desempenho, atletas e equipes que revolucionam o jogo são parte da equação, da mesma forma que baixos desempenhos ou uma baixa qualidade de atletas acaba por diminuir o interesse em uma determinada liga esportiva. Se a performance é o principal fator de interesse, então como sobreviver em uma indústria onde apenas uma equipe é vencedora a cada campeonato?

Aqui entra em questão a fidelização do torcedor, o fator que cria essa conexão sustentável entre o clube e o indivíduo. E a maneira de se fidelizar o torcedor é por meio do fortalecimento da marca, a criação de valores e associações mentais. Novamente Kotler (2008, et al, p. 36) explica:

O movimento para criação de marcas nos esportes é consequência inevitável do nível de concorrência a que esse mercado chegou e da necessidade de todos os produtos esportivos de constantemente reagir às mudanças nas expectativas e exigências do torcedor. Transformar-se em marca não apenas melhora o potencial de ligação com o torcedor, mas também diferencia um produto esportivo de seus concorrentes e amplia sua longevidade.

É preciso inovar na maneira de se atrair o público e o esporte tem a vantagem de poder usar de seus concorrentes para isso como comprovam, por exemplo, as diversas séries e filmes em plataformas de *streaming* que divulgam o esporte, campeonatos, times, jogadores. No YouTube também há uma incontável quantidade de canais e vídeos falando sobre esportes. Os próprios videogames já citados, como a série FIFA, são uma forma de criar um relacionamento entre o esporte, as equipes e o consumidor.

O Barcelona não é diferente. Recentemente lançou uma série com oito episódios na RakutenTV, serviço japonês concorrente da Netflix e comandado pelo patrocinador principal do clube a Rakuten, mostrando os bastidores e histórias da temporada 2018/2019 do clube. Nos games, o Barça possui uma parceria de exclusividade com a Konami e o seu Pro Evolution Soccer, rival da série FIFA da EA Sports. Desde a capa do jogo com o emblema e jogadores famosos do clube até detalhes do conteúdo como o estádio do Barça são presentes no jogo virtual.

Esse tipo de comunicação é fundamental, pois se trata de formas mais acessíveis e baratas para o consumidor ter contato com a marca esportiva. Em uma indústria onde as possibilidades são basicamente ilimitadas, os recursos dos fãs não são.

Como então tornar a experiência de um torcedor do Barcelona no Brasil, parecida com a de quem vive na Catalunha? O torcedor brasileiro muito provavelmente não terá condições de visitar o estádio e o museu do Barça, muito menos acompanhar jogos no Camp Nou. Então essa relação é criada pelas transmissões de TV, em que é possível acompanhar todos os jogos da equipe, incorporada com esses outros meios já citados.

A partir de agora, a pesquisa entra nas análises comparativas entre a teoria e as práticas estabelecidas pelo Clube para consolidação de sua marca. Para isso, recorre-se à teóricos da área do marketing e do branding (Kotler), bem como a explicação e incorporação da pirâmide de identidade proposta por Kapferer.

### **3.4 PONTOS DE RELACIONAMENTO**

Ao analisar os pontos de relacionamento podemos normalmente entender a motivação que levou um indivíduo a optar por determinado esporte ou equipe, em detrimento de outras. Kotler (2008, et al, p.86) apresenta o conceito dos conectores fundamentais que são os pontos de contato que ligam os torcedores aos esportes. Alguns têm relação com o lado humano e os atletas, outros com o geográfico e as raízes de uma pessoa.

O astro é um conector fundamental para o torcedor, pois ele o diferencia da concorrência. Qual o valor para um torcedor do Barcelona em ter Lionel Messi, discutivelmente o melhor jogador da história do futebol, em sua equipe? E nesse caso e de muitos outros no Barça, ainda há um fator extra que grande parte dos nomes da equipe nos últimos 10 anos, foram jogadores que saíram das categorias de base do clube e desde sempre tinham uma ligação extra com a equipe. Nesse conceito também entram sentimentos que fogem de apenas admiração, mas também entram na identificação ou no desejo de ser como aquele astro do seu time.

O local é uma conexão que capitaliza a presença de uma equipe em um determinado local que faz com que os torcedores daquela região ou comunidade

tenham uma predisposição a apoiar times e esportes que sejam fortes naquela região. Kotler (2008, et al, p.69) explica:

Essas conexões têm fundamento na necessidade sentida pelos torcedores de interação comunitária, filiação e ligação com seu lugar de residência atual ou anteriores. Em muitos casos, um aspecto chave da identidade do lugar é relacionado com as equipes de esportes que representam a comunidade.

Aqui há uma implicação chave de que a instituição esportiva e o local em questão precisam entender que ambos possuem uma relação de necessidade com o outros e caminhar juntos quando se fala em planejamento e desenvolvimento. Quando levamos isso para a equipe catalã enxergamos como a **identidade** da Catalunha e do clube se misturam e como ambos têm um conhecimento profundo de sua relação. A cidade entende a importância do clube como símbolo, como um atrativo para turistas, como um evento social no local, e o Barça sabe do seu dever em representar aquele local, suas tradições e cultura.

Porém existem outros tipos de pontos de conexão, e o segundo conjunto destes são os de comunicação social, que capitalizam o potencial de agregação dos esportes. Kotler (2008, et al, p.71) fala que esse potencial acaba promovendo a relação entre os torcedores através do convívio social e emocional que os eventos esportivos proporcionam.

Os conectores apresentados são separados entre **moeda social** e família. O primeiro trata o esporte como um tema universal de comunicação, que existe e se adapta a qualquer ambiente. Um indivíduo pode falar sobre um jogo, uma equipe, um campeonato específico, equipes rivais, atletas que gosta ou não, a questão política, existe uma infinidade de assuntos quando alguém fala sobre esportes.

Tudo isso pode ser considerado fonte de ligação entre grupos de amigos, comunidades, relações profissionais. Então, é possível colocar o esporte como uma moeda social, uma informação compartilhada que incentiva ou mantém uma relação social, como explicou em seu conceito Kotler (2008, et al, p.71).

Esse é um dos motivos de os eventos esportivos estarem se tornando eventos de entretenimento que proporcionam uma experiência que vai além do esporte. Outro exemplo dessa relação é o Super Bowl - a final do futebol americano nos EUA. Durante o intervalo da partida acontece um show com grandes nomes da

música e, até os comerciais durante o jogo se tornaram um motivo para assistir a partida. A final recebe as maiores audiências da televisão em todo o mundo.

O segundo conector nesse grupo é a **família**. Essa conexão muitas vezes é passada como tradição por gerações, ligando àquela família ao esporte ou equipe. Esse fator cria memórias positivas no torcedor, e o time vai sempre lhe trazer recordações de entes queridos e momentos passados com os mesmos por conta do esporte, sendo muito provável que seja uma conexão que continue sendo passada para as próximas gerações daquela família. Aqui a instituição se aproveita de uma fidelização e um consumo desde cedo, com produtos oficiais da equipe para bebês, por exemplo.

O último grupo de pontos de relacionamentos são aqueles que resultam dos conectores de **busca**. Esses pontos saciam uma necessidade fundamental de uma busca por uma experiência mais elevada das emoções que o esporte pode proporcionar. Análises mais aprofundadas ou uma visão mais utópica e idealizada do esporte são maneiras de se conectar através dessa procura por um algo a mais.

Os conectores por **experiência indireta** são o desejo do torcedor de estar sempre participando e ter mais acesso ao esporte. Jogos de videogame, vídeos no YouTube analisando jogos e táticas, séries e documentários baseados no esporte são exemplos de como essa conexão ocorre.

Já quando se fala na conexão pela **incerteza**, quer se dizer o fator da imprevisibilidade no esporte. É a sensação de poder se ver algo inacreditável e humano, que inspire o indivíduo e o tire da monotonia de sua rotina.

O último conector de busca se dá por meio da **utopia**, da idealização de uma equipe ou esporte. Esses fãs criam seus próprios parâmetros do que consideram o ideal para uma equipe ou esporte e não aceitam nada menos do que isso.

Essa base que se conecta dessa forma é a mais difícil de se segmentar, afirma Kotler (2008, et al, p. 77), afinal a mudança é inevitável dentro desse do esporte, principalmente com cada um deles se tornando um negócio cada vez maior.

Para o FC Barcelona alguns pontos são fundamentais quanto a utopia, como o estilo de jogo que a equipe deve apresentar, baseados nos conceitos do holandês Johan Cruyff, assim como a aposta nos jogadores jovens que passam pelas categorias de base do clube. Além disso há a questão da representatividade catalã, principalmente nas últimas duas décadas quando o debate em torno da

independência da região foi se reacendendo aos poucos até entrar no ponto de ebulição atual.

### 3.5 OS CANAIS DE ACESSO PARA TORCEDORES

Para Kotler (2008, et al, p. 79), os produtos esportivos de canais de entrada para criar o vínculo com os torcedores. O autor intitula os cinco principais meios para esse acesso ocorrer:

A **prática esportiva** (1) é o mais tradicional desses canais, uma vez que normalmente é introduzida na vida jovem do indivíduo e o ensina as regras e nuances do esporte. Além disso é uma forma de conexão através da relação social com outros que praticam o esporte.

A **experiência no local** (2) é o segundo dos canais de acesso que dentro do contexto onde o FC Barcelona se encontra, é a experiência em visitar o Camp Nou seja em um dia de jogo, ou com os tours oferecidos pelo clube para visitar o estádio. Essa experiência gera uma expectativa gigantesca que precisa ser atendida, então os fãs são bombardeados por diversos elementos desde o conforto dos assentos e a comida em um dia de jogo até a forma como o clube apresenta o seu museu, suas conquistas e história.

O terceiro canal para o acesso do torcedor é a **mídia** (3) que é o canal mais acessível para os fãs. Na televisão existem canais que discutem e transmitem os mais variados esportes sem inter rompimentos. No YouTube há uma infinidade de canais onde os criadores de conteúdo analisam, praticam, discutem, jogam videogames, tudo relacionado ao esporte. Também já há a primeira equipe formada na plataforma de vídeos, chamada Hashtag United e localizada na Inglaterra, que há dois anos decidiu entrar no sistema de divisões de futebol semiprofissional/profissional do país. A Internet é a tecnologia são algo extremamente positivos, pois eles dão a possibilidade de a instituição controlar sua comunicação através de redes sociais, cortando o intermédio da mídia tradicional.

O **“boca a boca”** (4) é outro canal de acesso comum para os torcedores, já que uma recomendação pessoal traz consigo uma certa credibilidade. Hoje esse caminho não precisa nem mais ser presencial, com os relacionamentos por meio das redes sociais sendo uma grande maneira de se usar o “boca a boca”.

Por fim, temos o último canal: os **mentores** (5). Um pai que busca fazer seu filho passar por experiências que ele próprio teve quando jovem ou um professor que estimula um grupo de pessoas a praticar um esporte são exemplos desse tipo de canal de acesso para Kotler (2008, et al, p. 84). Clubes de futebol criam escolas do esporte com suas marcas espalhadas por todo o mundo, assim dando esse canal de acesso direto para a instituição. E com o uso da internet até mesmo os próprios atletas podem ser de certa forma mentores, com a criação de conteúdos exclusivos nas mídias digitais para a aproximação dos astros e dos torcedores.

### **3.6 A MARCA ESPORTIVA**

O contexto esportivo é fortemente comandado pelo fator vencer, já que esse é o objetivo final de uma equipe esportiva. Mas será isso verdade? Obviamente que quando se fala dos jogadores, do técnico e de um campeonato todas as equipes sonham em vencer, mesmo muitas sabendo não ser possível dada a diferença de qualidade do material humano de cada uma, além do diferencial financeiro que há entre os times de um campeonato de futebol.

Porém, mesmo equipes acostumadas a vencer podem passar por períodos de incertezas e derrotas marcantes. Por isso, é essencial vender mais do que apenas o esporte em si e a vitória esportiva. Kotler (2008, et al, p.109) afirma: “É essencial que os produtos esportivos alardeiem seus atributos independentemente dos resultados das competições esportivas às quais são ligados”. Aqui entra a marca, aquela que vai dar uma identidade para uma equipe ou campeonato, além de criar uma imagem na cabeça dos torcedores.

A marca inclusive pode se tornar mais importante do que o próprio resultado, como exemplificado na história do FC Barcelona, apresentada anteriormente. Apesar de constantemente conquistar títulos nacionais, há uma crise de identidade no clube atualmente. A realidade é que mesmo com as vitórias, a marca e a identidade do clube se tornaram tão fortes para sua torcida, que vencer não é o suficiente. Kotler (2008, et al, p.113) afirma que são essas equipes, que conseguem oferecer algo além do que apenas os resultados esportivos, são as que continuarão competitivas no mercado.

Esse branding esportivo é fundamentado por quatro alicerces: a segmentação, o envolvimento, o etos e a transformação, de acordo com Kotler (2008, et al, p. 117). A segmentação é necessária para se entender e comunicar corretamente com os mais variados perfis de público que a marca possui, para assim não haver uma alienação de determinados segmentos que seguem aquela marca.

A segunda base do branding esportivo é o envolvimento, ou seja, a relação entre a marca esportiva possui com seus torcedores. Existem níveis de envolvimento de torcedores com esportes e equipes, começando no simples conhecimento básico, passando pelos consumidores ocasionais e depois os regulares, chegando nos torcedores que acompanham o esporte em todos os canais possíveis e acabando naqueles que consideram aquele esporte como algo essencial em suas vidas. Aqui há uma busca pela aproximação e personalização do relacionamento com o torcedor e esse é o grande desafio do envolvimento no branding esportivo.

O terceiro pilar é o ethos, o caráter e os valores que o público entende que a marca possui. Para Kotler (2008, et al, p. 127) o ethos é em última análise o julgamento do público a respeito da reputação e mensagem do comunicador. E o último pilar quando se fala do branding nos esportes é a transformação, que leva em consideração as mudanças e a evolução durante os anos das expectativas do público, das mudanças no mercado esportivo e também na tecnologia, A adaptação a essas mudanças tem como objetivo melhorar as forças da marca, reduzir suas fraquezas e possibilitar enfrentar a concorrência de forma adequada.

Para se gerar uma marca esportiva é preciso decidir quais são os conceitos presentes em uma determinada marca que tem o maior potencial para atrair o público. É preciso ser realista esses atributos, entendendo quais são os ativos que a marca realmente tem para si. Qual é a essência que a marca esportiva possui, como e com qual objetivo ela se formou?

No caso do FC Barcelona a marca surgiu do contexto de uma região e um clube que foram afetados diretamente por uma ditadura fascista que, por muitos anos, se dedicou a reprimir as suas identidades regionais.

Aqui se encontram também quais são os valores da marca, qual sua missão e cultura? No mundo dos esportes isso pode ser definido como vencer, como representar um local ou país, como força de vontade, respeito, tradição, e inúmeros

outros valores que uma marca pode possuir. A Red Bull entrou com força no mundo dos esportes possuindo equipes de futebol e de automobilismo, por exemplo, e vendendo a imagem da juventude e da ousadia, de ser radical. O valor das equipes da Red Bull no esporte são, do novo, do moderno, do diferente do que já existia.

Essa personificação da marca como a Red Bull faz, só é possível com a existência de um auto entendimento de todos os ativos que a marca possui, os segmentos que atua, sua identidade. Idealmente ela deve não apenas apresentar diferenciais a concorrência, mas também pontos de paridade, onde o consumidor pode relacionar e comparar as diferentes marcas, como fala Kotler (2008, et al, p. 169).

Após a marca atingir um ponto onde ela está estabelecida no mercado e na mente do consumidor, é preciso se imaginar como fundamental a manutenção desse *status*, evitando ocorrer o declínio de sua imagem. Muitos desses desafios são temporários e fáceis de se contornar, entretanto existem também problemas sérios e extremamente perigosos para a marca. Entre as várias possíveis causas de declínio, a mais comum é o desempenho esportivo insatisfatório. Muitas vezes isso não significa exatamente as vitórias e derrotas, mas sim o atendimento das expectativas que o torcedor possuía na equipe. A instituição precisa conhecer quais são os fatores que seus torcedores consideram aceitáveis e quais não admitem, para assim não ficar sujeita ao desinteresse dos torcedores ocasionais ou indiferentes.

Outro fator de declínio pode ser a falta de competitividade em uma liga como a NBA, por exemplo, que leva ao público normal deixar de assistir aos jogos, pois considera que um time é tão superior aos outros que a emoção da competição se perde. Outros esportes tem picos de interesse, como foi o caso do tênis no Brasil quando Gustavo Kuerten conseguiu se sagrar tricampeão de Roland Garros, o que resultou em um *boom* de crianças e adultos praticando o esporte em um determinado tempo, mas que não se manteve após o fim da carreira do tenista.

Quando pensamos nos clubes brasileiros se a situação financeira aperta, todos os esportes que não são o futebol vão sofrer. A grande maioria dos clubes não conheceu uma gestão profissional em toda a sua história e possuem dívidas monumentais em seus balanços. Dessa maneira, vários que eram tradicionais em muitos esportes como basquete, vôlei, natação, atletismo, etc., com o passar do

tempo foram fechando suas divisões de todos esses esportes, focando-se apenas no futebol.

Só recentemente, com as receitas cada vez maiores e um pouco de planejamento e profissionalismo finalmente presente na gestão, muitos dos clubes começaram a reabrir as portas para esses que são chamados aqui no país de “esportes olímpicos”. É por isso que o suporte financeiro é tão importante e sua erosão pode levar ao declínio de uma marca esportiva.

A liderança fraca é problema imenso para uma marca esportiva, tanto quando ela se impõe ou quando ela se deixa corromper. A FIFA recentemente viu um baque gigante em sua credibilidade, com os escândalos sobre compras de votos na escolha das sedes da Copa do Mundo e as propinas recebidos pela entidade de países como o Qatar, para esses serem escolhidos como a sede da competição. O líder de uma marca esportiva, seja ela uma instituição, uma liga ou uma equipe, precisa ser forte, confiante e de uma equipe de alta qualidade para o auxiliar. Essa liderança precisa ser sentida em toda a instituição, entender quais são os valores e a missão daquela marca. A falta de liderança pode acabar com toda a imagem de uma marca esportiva.

### **3.7 IDENTIDADE, IMAGEM E POSICIONAMENTO DO FUTBOL CLUB BARCELONA**

Primeiramente, devemos diferenciar esses três conceitos, dentro do trabalho de Kapferer (2008), onde a identidade é a internalização dos valores e missões da marca, é aquilo que uma marca acredita ser. O autor faz algumas perguntas para tentar se responder a questão do que é identidade, que teriam as seguintes respostas quando se pensa no Futbol Club Barcelona.

As perguntas feitas pelo autor já foram respondidas ao longo dessa pesquisa, mas aqui, são melhor detalhadas para compreensão dos conceitos adotados e explicados pela teoria.

Qual a visão do Barcelona? A visão do clube é de uma instituição catalã com responsabilidades únicas por conta disso e que, dentro do esporte, possui uma maneira específica de se ver e jogar o jogo.

O que difere o Barça dos demais? O que torna o Barcelona mais que um clube? Quando falamos do Barça, falamos de uma instituição presente em um local de fortíssimo teor político e social, que adotou e apoiou a luta de um povo em busca de liberdade de sua cultura, língua e tradição. Poucos são os clubes que se misturam tanto com os fatores que não possuem relação com o esporte, mas no caso do Barcelona essa diferenciação também é dentro de campo, já que o clube encontrou e incorporou ao seu DNA uma maneira de se jogar futebol, considerada como a única certa para o clube.

Qual a necessidade que o Barça preenche? Essa é uma pergunta com diferentes respostas durante a história do clube. Em um primeiro momento foi a necessidade de estrangeiros encontrarem um clube que os aceitasse e os deixassem jogar em Barcelona, depois vieram os regimes autoritários e o Barça virou um local de extravasar o catalanismo reprimido pelo Estado. Hoje a necessidade é de ser um embaixador global da Catalunha, um ponto turístico para a cidade, uma referência no mercado do futebol e na maneira de se jogar o esporte.

Qual a sua natureza? A natureza do Barça é prover um serviço intangível para seu consumidor através da paixão pelo clube, pelo esporte. Entretanto ao mesmo tempo o clube capitaliza por meio de produtos tangíveis como camisetas, bolas, etc.

Quais são os valores do Futbol Club Barcelona? Os valores são divididos entre fora e dentro de campo. No primeiro se fala do catalanismo, de nunca deixar de ser esse símbolo catalão e de seu povo. Já dentro de campo há aquilo deixado por Cruyff e sua maneira ofensiva e total de jogar futebol, junto da utilização dos jogadores criados dentro do próprio clube.

Qual é o campo de competência do clube? É, primeiramente, o futebol e a gestão de uma equipe que ganhou tantos títulos por meio de seus valores. Assim como também o que legitima o clube e suas ideias, são sua história, tradição e relacionamento com seus torcedores e povo catalão nesses 121 anos desde sua fundação.

Quais os signos tornam o Barça reconhecível? O escudo e o uniforme são os mais reconhecíveis. A camisa azul-grená e o emblema são signos reconhecidos internacionalmente da mesma maneira que a Coca-Cola é pela sua lata vermelha e

sua fonte estilizada. Mas ainda temos diversos outros como o estádio Camp Nou, ídolos como Lionel Messi e até mesmo a associação entre o Barça e a Catalunha.

Com essas perguntas respondidas é possível se entender qual a identidade do Barcelona, um clube catalão que carrega com si uma cultura nacional fortíssima do país, fortalecida pela relação com o povo diante das repressões sofridas no século XX e que, ainda assim, conseguiu se manter enorme, encontrar uma maneira única de vencer esportivamente e a torná-la sua. E é dessa forma que o clube se posiciona e vende para o mundo, dando destaque para esses pontos de diferenciação para os demais clubes de futebol, comercializando o fato de ser mais que um clube.

Resta a imagem, já que essa não é o mesmo que a identidade, e se trata do resultado da análise do torcedor sobre o posicionamento vendido pelo clube. Aqui temos a externalização do que o clube é, qual a percepção que se tem dele depois que o mesmo posiciona sua identidade e valores. Mas quais exemplos concretos se tem do posicionamento do Barça?

### **3.8 MAIS QUE UM MARKETING**

A língua catalã esteve no centro da discussão durante os anos de repressão no século XX, com ambos Primo de Rivera e Franco desejando impedir que ela fosse ensinada e falada. Desta forma é com muito orgulho que o clube possui redes sociais específicas na língua catalã, e tem o seu idioma nativo como o oficial do clube e seu hino sendo cantado em catalão.

Figura 14 – Twitter do FC Barcelona



Perfil do clube em catalão no Twitter.

No futebol atual, os clubes normalmente possuem no mínimo três camisas diferentes durante uma temporada: a principal na maioria das vezes usa as cores do clube que no caso do Barça é o azul-grená, e as outras tem mais espaço para a criatividade dos fornecedores de materiais esportivos. A Nike e o FC Barcelona usualmente utilizam cores chamativas, referenciam uniformes do passado e em alguns casos até celebram o catalanismo, com uniformes amarelos com listras vermelhas. Porém na temporada 2019/2020, ambos criaram uma campanha para uma quarta camisa oficial, e essa homenageou a Catalunha e o relacionamento histórico entre o clube e o país.

Trata-se de um uniforme amarelo com listras vermelhas em diagonal, como se fossem os dedos sangrentos de Wilfredo sendo passados no escudo dourado na lenda da criação da Senyera. E o slogan da campanha diz “Ho Portem Dins”, algo como “Nós carregamos dentro de nós”, em tradução nossa. Uma frase simples, mas que carrega todo um sentimento centenário de ligação entre o país, sua história, tradição, sofrimentos e o Futbol Club Barcelona. Quando a equipe entra em campo com essa camisa, não há diferença entre o clube e o torcedor que empunha sua bandeira catalã nas arquibancadas. Ainda há também um filme de apresentação

dessa camisa, narrado em catalão e que celebra o país e essa genética catalã do Barcelona.

Figura 15 – Campanha



Peça da campanha de apresentação da camisa homenageando a bandeira catalã

Para a temporada 2018/2019, celebrando os 50 anos desde que o “més que un club” foi criado no discurso de Narcís de Carreras, também foi criado um vídeo institucional em inglês que tinha como pretensão, ensinar ao mundo os motivos que tornam o Barcelona mais que um clube. Na narração se explica que o Barça significa mais do que acontece com suas equipes dentro de campo, quadras ou qualquer esporte em que o clube participa, comemorando nunca ter perdido o amor pelas suas raízes e reafirmando a importância da forma como se atinge os objetivos, muito mais do que só os atingir. São quase dois minutos do clube mostrando sua ideologia e dizendo entender suas responsabilidades.

Figura 16 - Notícia



Notícia no site oficial do clube, falando sobre a campanha de comemoração dos 50 anos do "més que un club"<sup>36</sup>.

Fica claro através das maneiras como o clube se posiciona, a forma como ele deseja ser visto: Um clube catalão que conquistou o planeta.

### 3.90 BARÇA DENTRO DO PRISMA DE IDENTIDADE

Como o Barça se encaixaria dentro do prisma de identidade proposto por Kapferer?

Quanto ao aspecto físico há o emblema, sua logo hoje reconhecida mundialmente, que carrega as listras blaugrana do Barça, a bandeira catalã e a Cruz de São Jorge. Seu uniforme listrado também em azul e grená também se encaixa nessa categoria. Definindo essa faceta em poucas palavras pode-se falar em *blaugrana* e catalanismo.

Já sua personalidade é ofensiva quando pensamos no jogo de futebol e ideológica quando pensamos na forma de gerir o clube e seu posicionamento social e político. É uma personalidade criativa, revolucionária e catalã.

A cultura do Barcelona são os esportes, o apoio e a divulgação da Catalunha, seu DNA de jogar futebol e a criação de jogadores da base. Além disso com a globalização da marca, o clube entendeu que ser mais que um clube é ir além de

<sup>36</sup>Disponível em <https://www.fcbarcelona.com/en/news/759120/fc-barcelona-launches-international-campaign-commemorating-the-50th-anniversary-of-its-slogan-more-than-club>.

apenas a Catalunha, mas entender o impacto global que o Barça causa e pode influenciar.

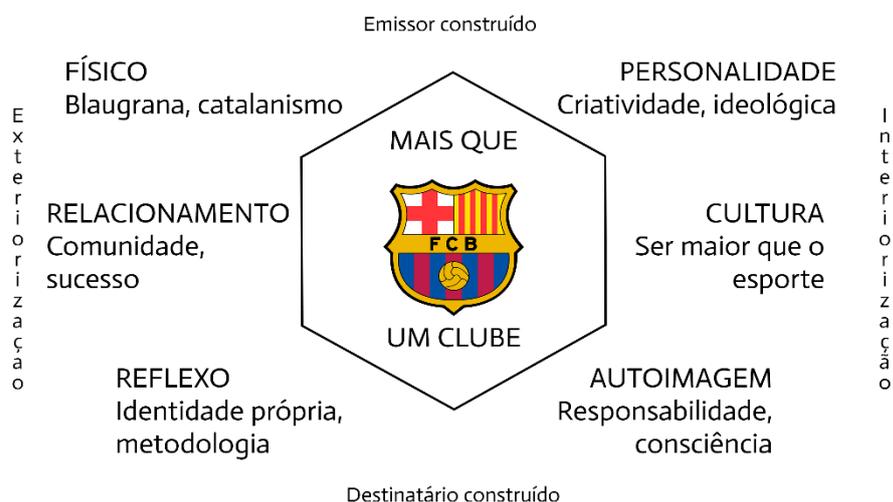
O relacionamento entra em diversas categorias como, acima de tudo, o catalanismo durante os últimos 120 anos mesmo durante a repressão ditatorial. É uma figura da comunidade catalã e, além disso, há também a relação pelo esporte em si, a expectativa de que no futebol se jogue de uma certa maneira, as escolinhas de futebol do Barça espalhadas pelo mundo.

Sua autoimagem é de quem entende suas responsabilidades e diferenças, que entende aquilo que o torna mais que um simples clube de futebol. Suas raízes e lutas junto da Catalunha, seu DNA trazido por Johan Cruyff, sua importância global como ícone.

Por fim, o reflexo é de um clube de futebol diferente com uma identidade própria, que entende que as vitórias não são tudo e, que a forma de se atingir seus objetivos é tão importante quanto os alcançar. Sua metodologia é reconhecida como seu DNA e fórmula do seu sucesso, além de tentar ser imitada por outros clubes.

**Imagem 17 – O Barça dentro do prisma**

### O PRISMA DE IDENTIDADE DO FC BARCELONA



Representação visual do clube dentro do prisma de Kapferer.

Colocando a marca FC Barcelona dentro dessas facetas é possível se ver a totalidade da marca do clube, a partir da maneira como o próprio clube se enxerga, como se posiciona e como é visto pelos seus torcedores.

## 4 CONCLUSÃO

A marca FC Barcelona não é algo que nasceu na fundação do clube, assim como a Coca-Cola não nasceu dentro de uma farmácia no final do século XIX, entretanto as bases que foram usadas para a futura construção desse branding do clube estão presentes desde sempre no DNA da instituição. É uma identidade que surgiu naturalmente dentro do contexto de se estar no coração de um país que busca sua autonomia. O desejo cosmopolita de Joan Gamper pode ser visto hoje nas ruas de Barcelona, cheia de estrangeiros vivendo na capital catalã. O nacionalismo dos governos autoritários espanhóis no século XX só serviram para alimentar ainda mais esse desejo e a luta catalã.

Para se começar a entender o que faz do Barça mais que um clube, tal como o título dessa pesquisa, é preciso primeiramente se separar o futebol da instituição, já que cada um faz parte do todo do significado dessa frase. Há o social, o político, o catalanismo, mas também existe uma maneira de se jogar, criar e contratar jogadores e gerir esportivamente o clube. Claro que muitas vezes essas coisas acabam se mesclando, mas é preciso diferenciar essas duas fontes de diferenciação do clube. Se falamos em identidade, aqui podemos dizer que o clube possui duas, uma dentro de campo e uma fora, que se complementam para criar o total do que é o Futbol Club Barcelona.

Fora de campo existe uma instituição centenária, que adotou em seu nome a capital de um país que não conhece a liberdade desde o século XVIII. Essa instituição sofreu e superou junto com o povo desse país regimes ditatoriais, e até alguns que se dizem democráticos, que não pouparam esforços em reprimir a cultura de sua região. Não só isso, em muitos momentos onde não se podia falar a língua ou empunhar a bandeira catalã, foi dentro do estádio do Barcelona que isso era possível. Assim, o clube se tornou um embaixador do país e um meio de divulgação de cultura e identidade nacional da Catalunha, uma das instituições com maior poder de divulgar esse sentimento.

O Barça sabe de sua importância e suas responsabilidades e, não a toa, adotou o lema de ser mais que um clube, que pode ser lido nas arquibancadas vazias do Camp Nou por todos aqueles que visitam o gigantesco estádio. Junto disso o catalão está sempre presente, seja na comunicação oficial de seus

dirigentes, ou na comunicação direta com os torcedores nas redes sociais, onde perfis se dividem em diversas línguas, entre elas o catalão.

Aqui é essencial também não confundir os conceitos de identidade nacional catalã, esportiva do clube e da marca FC Barcelona. A Catalunha possui uma identidade que é sua cultura, língua e povo, cultivada através dos séculos e das vivências de seu povo. O clube possui sua identidade esportiva, imaginada por Cruyff, que é a fonte de sucesso dentro de campo do Barça. Por fim existe a identidade da marca Futbol Club Barcelona, que acaba por englobar características tanto da identidade cultural catalã, que é enraizada dentro do clube por conta do relacionamento com o país, como também faz parte a identidade esportiva que ajudou o clube a vencer e crescer globalmente. O mais que um clube é uma junção do catalanismo adquirido por relação forte com o sentimento nacional catalão, junto do cruyffismo para a criação da totalidade da identidade da marca.

Quando se fala em independência, o clube se posiciona de acordo com a forma de pensar de quem está no comando no momento. Com Laporta o apoio a independência era aberto, com Rosell e Bartomeu é mais velado, sabendo da repercussão entre patrocinadores que o apoio aberto pode ter, mas ainda assim, a posição do clube é de que o povo catalão merece votar, se expressar e decidir democraticamente o que deseja para o futuro de seu país. Em 2017, quando o governo espanhol reprimiu violentamente as votações do referendo, o clube que jogava no mesmo dia, decidiu fechar seus portões e deixar a partida ocorrer em um Camp Nou vazio, onde a câmera constantemente mostrava o slogan nas arquibancadas: *“més que un club”*.

Essa é uma relação antiga e bem estabelecida, impossível de se retirar do clube. Já a identidade dentro de campo é mais recente e mais suscetível ao julgamento do resultado esportivo, mesmo que o Barcelona tenha tido suas épocas mais gloriosas, quando seguiu as filosofias de Johan Cruyff. Esse é um preço que se paga pela globalização da marca, uma vez que quando bilhões acompanham os jogos da equipe, a grande maioria não faz ideia de detalhes como estes. Ao redor do globo, muitos torcem pelo Barça pelas vitórias recentes, por jogadores famosos como Messi, mas não conhecem a história e a maneira de se jogar que tornou o clube o que é esportivamente hoje.

O futebol atualmente é visto normalmente em dois fronts, os resultados e as finanças de uma equipe. Quando se vence tudo está bem, da mesma forma que tudo fica tranquilo se o lucro está em dia, mas isso não deveria ser como o Barça funciona. No Camp Nou deve ser importante a maneira que se usa para vencer, afinal isso é um detalhe. Um pênalti que não existe no último minuto de jogo pode dar ou tirar uma vitória, mas jogar da maneira que o Barcelona precisa é reconfortante independente do placar final, como foi visto na derrota para o Chelsea na Champions League de 2012, quando mesmo eliminado o time saiu aplaudido pela torcida. Quando se deixa a ideologia de lado e as vitórias param de acontecer, não se sobra nada para se apoiar, e é por isso que o Barça enxerga o segmento onde está inserido, o futebol, de maneira diferente do que outros clubes.

Aqui seria possível uma aplicação dos conceitos de jogos finitos e infinitos na Teoria dos Jogos. Disputar um campeonato é um jogo infinito, com regras claras onde o objetivo é vencer. Jogos infinitos são mais complexos, eles não têm fim e o objetivo é o de continuar jogando. No marketing podemos traduzir isso como o planejamento a curto e longo prazo. As vitórias trazer resultados de curto prazo, mas é preciso continuar jogando, e aqui entra a ideologia do clube, seu diferencial.

Torcer para o Barça, quando se entende tudo que esse pacote oferece, é assinar um contrato emocional com o clube, com dois parágrafos bem definidos: ser um símbolo catalão e jogar futebol como Cruyff ensinou. Essas são as diferenciações, claro com mais algumas cláusulas que complementam esses parágrafos. O catalanismo e o cruyffismo são os valores que o Barcelona vende fora e dentro de campo, respectivamente.

Kapferer (2008) fala sobre o conceito de marca de país e cidade, e o Barça é uma versão disso, de certa forma. Não se pensando em como a Catalunha e a cidade de Barcelona, utilizam o clube como uma de suas instituições mais famosas para reconhecimento mundial e incentivo ao turismo, mas sim dada a relação criada entre clube e país/cidade, que torna o Barça uma parte tão fundamental da Catalunha que o próprio clube se vende utilizando a tradição e cultura catalã.

Levando-se em conta que hoje o futebol é um esporte global que consegue atingir bilhões de pessoas ao redor do mundo, isso cria um relacionamento entre o clube e o país com torcedores que nunca pisaram e talvez nunca pisarão em Barcelona, mas que acabam entendendo esse laço entre as duas coisas, criando

dentro desse torcedor, tão distante fisicamente de todas essas questões sociais e políticas, um sentimento de apoio ao povo catalão através do ato de se torcer para o Barça.

Quando se atinge esse sentimento, que vai além do esporte, dentro de um torcedor, gera-se uma fidelização quase impossível de ser quebrada. Ídolos vem e vão dentro de um clube de futebol, vitórias passam e ficam no passado, mas esse sentimento de pertencimento a algo maior do que apenas o esporte é único na construção de uma relação entre o torcedor e clube, e poucos são as equipes que tem essa possibilidade como o Barça possui.

Obviamente essa relação não começa dessa forma, quando não se é catalão e se vive fora da Catalunha, longe de tudo que envolve a região e o Barça. A distância se mira nos principalmente nos títulos e nos ídolos para chamar a atenção de um potencial torcedor, ainda mais hoje com bilhões de pessoas participando de uma rede social como o Facebook e as partidas sendo transmitidas globalmente, até pela internet atualmente.

A trajetória normal de um torcedor normalmente não tem a paixão por um time em seu início, mas sim o jogo em si. Uma criança com uma bola, jogando com seus amigos e se divertindo, que depois vai se transformando na escolha de um time e a criação de uma relação com esses, que algumas vezes se trata de um vínculo forte e outras vezes fraco. Os fatores que influenciam nessa decisão são diversos como a família, um fator muito comum na decisão por um clube de futebol que em muitos momentos é passado de geração em geração dentro de uma família, como a tradição de se torcer para aquele clube.

Kotler (2008, et al) cita entre os diversos pontos de acesso para um torcedor a experiência no local, o boca a boca, os mentores, a prática e a mídia. Esse último é importantíssimo, principalmente nos dias atuais de disseminação tecnológica cada vez maior. Claro que um clube como o Barça irá aparecer sempre dentro do jornalismo esportivo, devido a sua grandeza e importância mundial no segmento, mas essas análises serão sempre superficiais e com base apenas no jogo da semana ou na transferência sendo especulada, porém hoje se pode aprofundar um torcedor dentro do clube e sua história sem se depender das mídias tradicionais, com a própria instituição esportiva pegando as rédeas e mantendo o controle.

Os canais de clubes no Youtube são uma forma de mostrar o dia a dia do que acontece dentro da equipe e aproximar os torcedores desses jogadores milionários, que são tratados como super estrelas mundiais, humanizando-os e os mostrando como pessoas normais, como cada um de nós. Também são maneiras de explicar e difundir a identidade do clube, sua raízes catalãs e sua forma de enxergar o esporte. No caso do Barça, a parceria de patrocínio com a empresa japonesa Rakuten, serviu para a criação de uma série no serviço de streaming da empresa asiática, chamado RakutenTV, mostrando e contando todos os bastidores da equipe e dos jogadores, além de histórias de torcedores, durante a temporada 2018/2019.

É isso que o clube precisa oferecer para seu torcedor, muito mais do que uma vitória e um título, mas sim a fidelidade com as ideias por trás da instituição, a aproximação entre jogadores e torcida, uma conexão emocional, física e virtual entre torcedores e o clube. Segmentando entre os diferentes públicos, com diferentes conhecimentos sobre o Barça e sua história, buscando que o julgamento e a imagem que será criada por esses torcedores, seja aquela idealizada na identidade do clube.

Quando se atinge esse objetivo, resultados ruins não importaram, nem mesmo a perda de ídolos, afinal o torcedor está vendido para aquela utopia e idealização do que o clube é e deveria ser, e apenas a traição desses valores poderia o afastar. Quando crianças nos apaixonamos pelo jogo pela sua utopia, pelo sentimento e, muitas vezes quando vamos crescendo, aos poucos se perde isso para as realidades do negócio que o esporte se tornou, mas não com o Barça. Com o Futbol Club Barcelona a utopia está sempre presente e o sentimento de criança renasce a cada momento que as camisas *blaugranas* tomam o Camp Nou.

## REFERÊNCIAS

AAKER, David. **Marcas: Brand Equity**: gerenciando o valor da marca. São Paulo: Negócio Editora, 1998.

AAKER, David. **On Branding**: 20 princípios que decidem o sucesso das marcas. Porto Alegre: Bookman, 2015.

ARRECHEA, Fernando. Las polémicas en torno a la historia del FC Barcelona (I): El nacimiento (generalmente mal explicado) del FC Barcelona. **Cuadernos del Fútbol**, n. 102, p. 1-12, out 2018.

Associated Press. **Protests paralyze Catalonia as marches head for Barcelona**. New York Post. Nova York, 2013. Disponível em: <https://nypost.com/2019/10/18/protests-paralyze-catalonia-as-marches-head-for-barcelona/>. Acesso em: 20 Abr. 2020.

BALL, Phil. **Morbo**: The Story of Spanish Football. 2. ed. Londres: WSC Books, 2003. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=a0wvGERxjfQC&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 14 Abr. 2020.

BIZARELO, Rafael. **FC Barcelona, Catalunha e a ditadura franquista**. Medium. 2018. Disponível em: <https://medium.com/@rafxzel/fc-barcelona-catalunha-e-a-ditadura-franquista-8f5d3f834fee>. Acesso em: 3 Abr. 2020.

BRAVO, David. **120 years of FC Barcelona: A walk down the history lane**. Barça Universal. 2019. Disponível em: <https://barcauniversal.com/120-years-of-fc-barcelona-a-walk-down-the-history-lane/>. Acesso em: 29 Abr. 2020.

BURNS, Jimmy. **In troubled times, FC Barcelona defines modern Catalonia**. Politico. 2017. Disponível em: <https://www.politico.eu/article/fc-barcelona-catalonia-independence-upheaval/>. Acesso em: 20 Abr. 2020.

CALAMUR, Krishnadev. **The Spanish Court Decision That Sparked the Modern Catalan Independence Movement**. The Atlantic. 2017. Disponível em: <https://www.theatlantic.com/international/archive/2017/10/catalonia-referendum/541611/>. Acesso em: 14 Abr. 2020.

CONVERSI, Daniele. **The Basques, The Catalans and Spain**: Alternative Routes To Nationalism Mobilisation. 1. ed. Reno: University of Nevada Press, 2000.

CULLEELL, Vicente Moreno. **L'Oda a la Pàtria de Bonaventura Carles Aribau. Sàpiens.** 2012. Disponível em: <http://blogs.sapiens.cat/socialsenxarxa/2012/09/30/loda-a-la-patria-de-bonaventura-carles-aribau/>. Acesso em: 26 Mar. 2020.

DASGUPTA, Shirsho. **Total Footballer, Total Rebel: Johan Cruyff and The Resurgence of Catalanian Pride. VICE.** 2017. Disponível em: [https://www.vice.com/en\\_asia/article/ywb3zj/total-footballer-total-rebel-johan-cruyff-and-the-resurgence-of-catalonian-pride](https://www.vice.com/en_asia/article/ywb3zj/total-footballer-total-rebel-johan-cruyff-and-the-resurgence-of-catalonian-pride). Acesso em: 27 Abr. 2020.

DUAS CATALUNHAS. Direção de Álvaro Longoria e Geraldo Olivares. Netflix, 2018. Documentário (116 minutos). Disponível em: <https://www.netflix.com/title/80992039>. Acesso em: 16 Jan. 2020.

FIGOLS, Victor de Leonardo. **Barça, més que un club: O FC Barcelona durante o franquismo (1968-1969).** Guarulhos, 2013. Trabalho de Conclusão de Curso (Escola de Filosofia, Letras e Ciências Humanas) - Universidade Federal de São Paulo.

FUTBOL CLUB BARCELONA. **HISTORY.** Disponível em: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/history/decade-by-decade>. Acesso em: 3 Abr. 2020.

FUTBOL CLUB BARCELONA. **IDENTITY.** Disponível em: <https://www.fcbarcelona.com/en/club/identity>. Acesso em: 23 Abr. 2020.

FUTURE PROOF MEDIA. **“We The North” Campaign: How the Raptors marketing dept. created a movement in Toronto.** 2019. Disponível em: <https://www.futureproofmedia.ie/2019/08/30/we-the-north-campaign-how-the-raptors-marketing-dept-created-a-movement-in-toronto/>. Acesso em: 11 Nov. 2019.

GARCIA, Fernando Cunha. **Identidade e imagem da marca: Uma análise comparativa em uma empresa do setor de serviços de telecomunicações.** Uberlândia, 2016. Dissertação (Administração) - Universidade Federal de Uberlândia.

GIL, Antonio Carlos. **Métodos e técnicas de pesquisa social.** 6. ed. São Paulo: Atlas, 2008.

GOLDSMITH, Ronald E; GOLDSMITH, Elizabeth B. Brand personality and brand engagement. **American Journal of Management**, v. 12, n. 1, 2012.

IANDOLI, Rafael. **Por que a rivalidade entre Barcelona e Real Madrid também é política.** **Jornal Nexo.** 2017. Disponível em: <https://www.nexojornal.com.br/expresso/2017/10/02/Por-que-a-rivalidade-entre-Barcelona-e-Real-Madrid-tamb%C3%A9m-%C3%A9-pol%C3%ADtica>. Acesso em: 24 Abr. 2020.

JOHAN CRUYFF INSTITUTE. **Athletic Club Business Model.** Disponível em: <https://johancruyffinstitute.com/en/blog-en/football-business/athletic-club-business-model/>. Acesso em: 11 Nov. 2019.

KAPFERER, Jean-Noël. **As marcas, capital da empresa:** criar e desenvolver marcas fortes. Porto Alegre: Bookman, 2003.

KAPFERER, Jean-Noël. **New strategic brand management:** creating and sustaining brand equity long term. 4. ed. Londres: Kogan Page, 2008.

KAYNAK, Erdener; SALMAN, Gulberk Gultekin; TATOGLU, Ekrem. An integrative framework linking brand associations and brand loyalty in professional sports. **Journal of Brand Management**, v. 15, n. 5, p. 336-357, 2008.

LA MASIA: The History of Barcelona's Academy. TifoStudios. Youtube (10 minutos e 18 segundos). Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=tResxp9hOHo>. Acesso em: 17 Mar. 2020.

LOWE, Sid. **Fear and Loathing in La Liga:** Barcelona, Real Madrid, and the World's Greatest Sports Rivalry. Nova York: Nation Books, 2014. Disponível em: <https://books.google.com.br/books?id=6NAcAwAAQBAJ&printsec=frontcover&hl=pt-BR#v=onepage&q&f=false>. Acesso em: 22 Abr. 2020.

LUCENA, João Pedro de; CASACA, Joaquim António. How to Measure Sports Brand Equity: A Proposal for Football Industry. **Chinese Business Review**, v. 14, n. 1, 2015.

MARINZEL, Anastazia. **Catalonia:** The Quest for Independence from Spain. 2014. Monografia (Senior Honor Projects) - John Carroll University.

MINAYO, Maria Cecília de Souza (Org.). **Pesquisa social:** Teoria, método e criatividade. 18. ed. Petrópolis: Vozes, 2001.

MKTESPORTIVO. **FC Barcelona tem receita recorde e se aproxima da meta de € 1 bilhão.** **Mktesportivo.** 2019. Disponível em: <https://www.mktesportivo.com/2019/07/fc-barcelona-tem-receita-recorde-e-se-aproxima-da-meta-de-e-1-bilhao/>. Acesso em: 15 Abr. 2020.

OLIVA, Ignasi. **'They were overcome by military pressure' - did General Franco help Real Madrid thrash Barcelona 11-1? Goal.** 2017. Disponível em: <https://www.goal.com/en/news/they-were-overcome-by-military-pressure-did-general-franco/6hicxub57kla1nn29zr34jique>. Acesso em: 2 Abr. 2020.

PEREIRA, Paula Fernanda Prado. **Prisma de Identidade de Marca: perspectiva para evolução do modelo.** São Paulo, f. 105, 2017. Tese (Doutorado em Administração) - Pontifícia Universidade Católica de São Paulo.

PERICAY, Gaspar. **The Spanish Constitutional Court shortens the current Catalan Statute of Autonomy. Catalan News.** 2010. Disponível em: <https://www.catalannews.com/politics/item/the-spanish-constitutional-court-shortens-the-current-catalan-statute-of-autonomy>. Acesso em: 15 Abr. 2020.

POQUÍ, Joan. **La noche en que la 'senyera' tomó el Camp Nou. Mundo Deportivo.** Barcelona, 2017. Disponível em: <https://www.mundodeportivo.com/futbol/fc-barcelona/20171031/432510054547/senyera-camp-nou-rexach-1975-barca-madrid.html>. Acesso em: 17 Abr. 2020.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. **Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores.** Tradução Raul Rubenich. Porto Alegre: Bookman, 2008.

RODRIGO. **A centenária história entre o FC Barcelona e a língua catalã. SH Barcelona.** 2019. Disponível em: <https://www.shbarcelona.com.br/blog/pt/fcb-2/>. Acesso em: 3 Abr. 2020.

ROOS, Dave. **How Soccer Powerhouse FC Barcelona Became a Symbol of Catalan Pride. HowStuffWorks.** 2017. Disponível em: <https://entertainment.howstuffworks.com/soccer-club-fc-barcelona-symbol-catalan-pride.htm>. Acesso em: 21 Abr. 2020.

RT. **FC Barcelona release statement condemning government obstruction of Catalan referendum. RT.** 2017. Disponível em: <https://www.rt.com/sport/403964-fcbarcelona-statement-catalan-/>. Acesso em: 16 Abr. 2020.

SOLDEVILA, Adrià; GIRALDÉS, Abraham. **1001 històries del Barça: El Futbol Club Barcelona en la història de Catalunya, un símbol de la identitat catalana.** Barcelona: L'Arca, 2016.

SOLÉ I SABATÉ, Josep Maria. **Antecedent del “més que un club”**. **L'Esportiu**. 2013. Disponible em: <https://www.lesportiudecatalunya.cat/opinio/article/698082-antecedent-del-mes-que-un-club.html>. Acesso em: 12 Mar. 2020.

THOMÀS, Joan Maria. **José Antonio Primo de Rivera: The Reality and Myth of a Spanish Fascist Leader**. Nova York: Berghahn Books, 2019.

TOTAL FOOTBALL EXPLAINED. TifoStudios. Youtube (5 minutos). Disponible em: <https://www.youtube.com/watch?v=RNMeMa2Oul0>. Acesso em: 17 Abr. 2020.

VARGAS, Michael. 'Catalonia is not Spain': projecting Catalan identity to tourists in and around Barcelona. **Journal of Tourism History**, v. 7, n. 1-2, p. 36-53, 2015.

VIEIRA, Stalimir. **Marca: o que o coração não sente os olhos não veem**. São Paulo: Loyola, 2002.

VILAWEB. **El parlament commemora els trenta anys de la llei de normalització lingüística**. **VilaWeb**. 2013. Disponible em: <https://www.vilaweb.cat/noticia/4133983/20130715/parlament-commemora-trenta-anys-llei-normalitzacio-linguistica.html>. Acesso em: 1 Mai. 2020.



## ATA DE DEFESA DE TRABALHO DE CONCLUSÃO DE CURSO

### Comunicação Social – habilitação em Publicidade e Propaganda

**Aos vinte e nove dias do mês de junho**, reuniu-se a banca examinadora para a apresentação do Trabalho de Conclusão de Curso em Comunicação Social – habilitação em Publicidade e Propaganda, o acadêmico **José Eduardo Lopes Ribeiro**, modalidade **monografia**. Compuseram a banca examinadora os **professores Renata Caleffi (orientadora), João Carlos Ovitzke (avaliador) e Anderson Riffert (avaliador)**. Após a exposição oral, o (s) (a) (s) candidato (a) (s) foi (ram) arguido (a) (s) pelos componentes da banca que, de comum acordo, decidiram **APROVAR**, com nota **9,0**. Para constar, redigi a presente Ata, que aprovada por todos os presentes, vai assinada por mim, Coordenadora do Curso de Comunicação Social – habilitação em Publicidade e Propaganda, e pelos demais membros da banca.

**Vanessa Lobato da Costa Medeiros**

Coordenadora do Curso de Comunicação Social

Habilitação de Publicidade e Propaganda

Centro Universitário Campo