

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

Comunicação Organizacional Integrada: um estudo sobre sua utilização estratégica nas equipes da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol.

Eduardo de Oliveira Cruz Carlassara

São Paulo
2023

EDUARDO DE OLIVEIRA CRUZ CARLASSARA

Comunicação Organizacional Integrada: um estudo sobre sua utilização estratégica nas equipes da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol.

Versão Original

Tese apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Área de Concentração: Estudos Socioculturais e Comportamentais da Educação Física e Esporte.

Orientador: Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior

São Paulo
2023

Catálogo da Publicação
Serviço de Biblioteca
Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

Carlassara, Eduardo de Oliveira Cruz

Comunicação organizacional integrada: um estudo sobre sua utilização estratégica nas equipes da série A do campeonato brasileiro de futebol / Eduardo de Oliveira Cruz Carlassara. – São Paulo : [s.n.], 2023.

109p.

Tese (Doutorado) --Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Ary José Rocco Junior

1. Comunicação organizacional 2. Futebol 3. Clubes de futebol
I. Título.

FOLHA DE APROVAÇÃO

Autor: CARLASSARA, Eduardo de Oliveira Cruz.

Título: Comunicação Organizacional Integrada: um estudo sobre sua utilização estratégica nas equipes da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol.

Tese apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo, como requisito parcial para obtenção do título de Doutor em Ciências.

Data: ____/____/____

Banca Examinadora

Prof. Dr: _____

Instituição: _____ **Julgamento:** _____

Prof. Dr: _____

Instituição: _____ **Julgamento:** _____

Prof. Dr: _____

Instituição: _____ **Julgamento:** _____

Para a minha família, a razão de tudo.

AGRADECIMENTOS

O desenvolvimento de uma tese de doutorado é uma tarefa árdua e, muitas vezes, solitária. No entanto, por ser tão solitária, precisamos mais intensamente da presença e do apoio daqueles que nos estimulam e nos querem bem. Sendo assim, e apesar de correr o risco de esquecer de alguém, início os meus agradecimentos.

Antes de tudo, agradeço ao meu avô, o principal e o mais intenso torcedor e apoiador (em todos os aspectos) desta jornada, incentivando-me e cobrando-me sempre, sem me deixar desanimar.

Aos meus pais e à minha irmã, a razão de tudo, espelhos e motores da minha energia diária, graças a base, presença e amor.

À Beatriz, cuja paciência, companheirismo, estímulo, amizade e apoio foram fundamentais durante os muitos percalços encontrados pelo caminho durante este processo.

Ao Rafael, que ainda não está fisicamente presente entre nós, mas cuja importância é imensurável ao me trazer força quando mais precisei.

Às minhas avós, poços infinitos de afeto e donas dos abraços mais quentes e acolhedores nos momentos de maior pressão.

Aos meus sogros, cujo suporte, interesse e afago foram fundamentais durante a jornada.

Ao meu querido e admirado mestre, Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior, o meu maior incentivador e conselheiro de todas as horas. Agradeço por ele acreditar em mim, por não me deixar desistir nas horas em que essa vontade se fez presente e, sobretudo, agradeço pela honestidade, pela ética e pelo carinho que sempre estão presentes em tudo que realiza.

A todos os meus amigos que me incentivaram de alguma maneira durante a jornada, assim como aos membros do GEPECOM e GEPAE e aos colegas mais próximos: Ivan, Pedro, Renan e Roger.

Agradeço à Universidade de São Paulo e, especialmente, à Escola de Educação Física e Esporte, por serem a minha morada por longos anos e cuja importância é imensurável para a minha vida pessoal e profissional.

Agradeço a todos que colaboraram para a realização desta pesquisa, principalmente aos entrevistados, aos professores colaboradores, aos membros da banca e aos funcionários da EEFE.

O presente trabalho foi realizado com apoio da Coordenação de Aperfeiçoamento de Pessoal de Nível Superior (CAPES), órgão ao qual agradeço o apoio cedido.

Meu eterno agradecimento a todos que de alguma maneira estiveram comigo e torceram e me apoiaram durante o processo.

RESUMO

CARLASSARA, Eduardo de Oliveira Cruz. **Comunicação Organizacional Integrada:** um estudo sobre sua utilização estratégica nas equipes da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol. 2023. 109 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2023.

O futebol brasileiro é mundialmente reconhecido pelos seus jogadores e pela sua seleção pentacampeã. Durante as últimas décadas, a modalidade passou por um intenso processo de evolução e profissionalização que culminou em resultados importantes dentro e fora dos gramados. Embora a indústria futebolística do Brasil tenha atingido altos patamares de faturamento, as mudanças no comportamento de consumo esportivo, impulsionadas pelo processo de globalização, acabaram por exigir melhores práticas de gestão estratégica, especialmente da comunicação entre as organizações envolvidas. Nesse sentido, este tema ganhou importância a partir da ótica integrada da comunicação das agremiações, considerando as suas frentes mercadológicas, internas e administrativas, e institucionais. No entanto, apesar de relevante no âmbito futebolístico, a abordagem integrada e estratégica da comunicação ainda é muito incipiente, tanto sob as perspectivas teóricas, quanto as práticas. Desta forma, a fim de contribuir para a diminuição dessa lacuna sobre o tema, o objetivo geral deste trabalho é propor recomendações para o processo de gestão estratégica da comunicação organizacional integrada, delimitada neste estudo apenas às áreas mercadológica e institucional das agremiações que disputaram o Campeonato Brasileiro de Futebol de 2021. Para tal, adotou-se uma abordagem qualitativa através dos métodos de revisão bibliográfica, pesquisa documental (primeira fase), e pesquisa de campo (segunda fase). Na primeira fase, objetivou-se identificar, por meio da pesquisa documental dos portais digitais dos clubes escolhidos, como se dá a comunicação institucional e mercadológica direcionada aos *stakeholders* externos à organização. Os resultados desta fase mostraram que os portais das agremiações pecam, consideravelmente, nos aspectos relacionados à transparência e à clareza de informações, além de possuírem apenas um forte viés mercadológico. Na segunda etapa, foram identificados e analisados os processos e as estratégias de comunicação organizacional integrada através da realização de entrevistas com gestores da área de comunicação ou de marketing dos clubes pesquisados. A partir da execução de um processo de codificação e categorização baseado em temas, os resultados obtidos evidenciaram a inexistência de um fluxo do processo gerencial e estratégico das agremiações, além de uma forte influência imediatista e pragmática dentro das organizações, parecendo corroborar a existência de uma cultura de tratamento e gestão fragmentada da comunicação dos clubes. Sendo assim, partindo das análises efetuadas, foram elaboradas oito recomendações que têm como objetivo promover um fluxo de mudanças culturais, estratégicas e processuais no tratamento da comunicação organizacional integrada de clubes de futebol brasileiros.

Palavras-chave: comunicação organizacional integrada; futebol; clubes de futebol; campeonato brasileiro.

ABSTRACT

CARLASSARA, Eduardo de Oliveira Cruz. **Integrated Organizational Communication: a study on its strategic use in Serie A teams of the Brazilian Football Championship.** 2023. 109 f. Tese (Doutorado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo, São Paulo. 2023.

Brazilian football is recognized worldwide for its players and its five-time champion team. During the last decades, the modality has gone through an intense process of evolution and professionalization, which culminated in important results on and off the pitch. However, although the football industry in Brazil has reached high levels of revenue, changes in sports consumption behavior, driven by the globalization process, ended up demanding better strategic management practices, especially in the communication of the organizations. In this sense, this topic gains importance from the perspective of the associations' integrated communication, considering their internal and administrative marketing and institutional fronts. However, despite the importance of the integrated and strategic approach to communication in the Brazilian football context, it is still very incipient, both from theoretical and practical perspectives. Therefore, in order to contribute to a reduction of such a gap on the subject, the general objective of this work was to offer recommendations for the process of integrated communication strategic management, focusing only on the marketing and institutional areas of the associations that disputed the Brazilian Football Championship in 2021. To this end, a qualitative approach was adopted through the methods of bibliographic review, documentary research (first phase), and field research (second phase). In the first phase of this study, the objective was to identify, through documentary research on the sites of the investigated clubs, how institutional and marketing communication is carried out, directed at stakeholders external to the organization. The results of this phase show that the sites of the associations fail considerably in aspects related to transparency and clarity of information, in addition to having only a strong marketing bias. In the second stage, we identified and analyzed the processes and strategies of integrated communication through interviews with communication or marketing managers of the chosen clubs. From the execution of a codification and categorization process based on themes, the results show the non-existence of a managerial and strategic process flow of the associations, in addition to a strong immediate and pragmatic influence within the organizations, which seems to indicate the existence of a fragmented culture of treatment and management of the communication in the analyzed clubs. Therefore, based on the analyses carried out, eight recommendations were made, which aim to promote a flow of cultural, strategic and procedural changes in the treatment of organizational communication in Brazilian football clubs.

Keywords: integrated organizational communication; football; football clubs; brazilian football championship.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Peças publicitárias esportivas do século 1900	19
Figura 2 - Segmentação da Indústria do Esporte	23
Figura 3 - Contribuição do futebol brasileiro no PIB	27
Figura 4 - Comparação do faturamento recorrente.....	28
Figura 5 - Composto da Comunicação Organizacional Integrada.....	32
Figura 6 - Modelo estratégico de comunicação no esporte	36
Figura 7 - Modelo de gestão dos clubes europeus.....	37
Figura 8 - Delineamento da pesquisa	39
Figura 9 - Clubes de futebol que compõem a amostra do estudo.....	43
Figura 10 - Modelo de pilares estratégicos da gestão de clubes de futebol brasileiros.....	68
Figura 11 - Fluxo de planejamento e de controle de objetivos e metas.....	73

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Resultados obtidos no levantamento bibliográfico	35
Tabela 2 - Resumo do perfil e da filosofia institucional dos clubes analisados	46
Tabela 3 - Resumo da comunicação institucional dos clubes analisados.....	48
Tabela 4 - Resumo da comunicação mercadológica dos clubes analisados	51
Tabela 5 - Temas chave e questões da entrevista semiestruturada do estudo	56
Tabela 6 - Caracterização dos respondentes.....	60
Tabela 7 - Perfil e filosofia institucional	60
Tabela 8 - Comunicação mercadológica e institucional.....	61
Tabela 9 - Cargos ocupados pelos entrevistados e tempo de atuação	63
Tabela 10 - Filosofia de atuação de clubes analisados	69

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

TV	-	Televisão
URSS	-	União das Repúblicas Socialistas Soviéticas
NBA	-	<i>National Basketball Association</i>
UEFA	-	<i>Union of European Football Associations</i>
PIB	-	Produto Interno Bruto
COVID-19	-	Coronavírus
CBF	-	Confederação Brasileira de Futebol
SSCM	-	<i>Strategic Sport Communication Model</i>
ECA	-	<i>European Club Association</i>
EEFE/USP	-	Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	15
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA	18
2.1. As fases evolutivas do mercado esportivo	18
2.2. A indústria do esporte	23
2.2.1. O futebol e a indústria do esporte no brasil	26
2.3. Comunicação organizacional	29
2.3.1. Comunicação organizacional integrada.....	31
2.3.2. Comunicação organizacional integrada no esporte	34
3. DELINEAMENTO DE PESQUISA	39
4. FASE 1: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E MERCADOLÓGICA ATRAVÉS DOS PORTAIS DE CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS	40
4.1. Procedimentos metodológicos	41
4.1.1. Instrumento	41
4.1.2. População, amostra e sujeitos	42
4.1.3. Coleta e análise de dados	43
4.2. Resultados	44
4.2.1. Perfil e filosofia institucional	44
4.2.2. Comunicação institucional	48
4.2.3. Comunicação mercadológica.....	51
5. FASE 2: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PROCESSOS E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS	54
5.1. Procedimentos metodológicos	55
5.1.1. Instrumento	55
5.1.2. População, amostra e sujeitos	58
5.1.3. Coleta de dados.....	58
5.1.4. Análise de dados	59
5.2. Resultados	62
5.2.1. Caracterização dos respondentes	62
5.2.2. Perfil e filosofia institucional	64
5.2.3. Comunicação institucional e mercadológica	71
6. RECOMENDAÇÕES	79

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	82
8. REFERÊNCIAS.....	84

1. INTRODUÇÃO

Iniciada na década de 1990, a era da internet promoveu uma intensa revolução sociocultural e comportamental em toda sociedade, houve mudanças, por exemplo, nas relações interpessoais, por conta do aumento da velocidade de troca e de acesso a informações, o que garantiu, portanto, uma melhora no desenvolvimento tecnológico e científico, alterando, sobretudo, o comportamento de consumo dos indivíduos. Por isso, o ambiente digital e as tecnologias de conexão estimularam um processo de massificação do consumo, não só de produtos básicos, mas de conteúdo, informação, experiência e entretenimento e, também de esportes de diferentes segmentos.

Assim, o esporte — fenômeno complexo e multifacetado, assim como o seu ambiente — assistiu a um processo de profissionalização (ROCCO JÚNIOR, 2019; RUBIO, 2010) e, especialmente, de espetacularização (PIRES, 2002) incentivados pelo intenso consumo da sociedade pós-moderna. A partir da década de 1998, notou-se um processo de profissionalização da gestão no futebol brasileiro, que tinha como objetivo diversificar receitas, solucionar problemas e estar mais próximo da realidade internacional, especialmente a europeia (MATTAR, 2012). Mais do que aprimorar os métodos gerenciais para diversificação de receitas e para obtenção de resultados técnicos, os clubes de futebol passaram a trabalhar as suas marcas de forma global, preocupados com a iminente unificação de mercados e com as mudanças de comportamentos de torcedores e fãs que foram promovidas pelas tecnologias de conexão (ROCCO JÚNIOR, 2016a).

A partir do momento que ocorrem as unificações de mercado incitadas pelo processo de globalização, houve, conseqüentemente, a obrigação de readequação da atuação e do papel de diferentes organizações, dentre elas as esportivas. As estratégias antes pensadas regionalmente, e apenas sob o ponto de vista mercadológico, deram lugar a um pensamento conectado, amplo e institucional, evidenciando uma nova conformação pautada na comunicação organizacional — planejada justamente pelas organizações — como processo norteador para a construção de relações entre a empresa, a sociedade, os colaboradores e os demais *stakeholders*.

Na medida em que esse novo contexto extrapola a posição da organização para além do pensamento mercadológico, cresce a necessidade de que a comunicação seja tratada de uma maneira mais integrada, levando em consideração não só o seu papel direcionador para a organização, mas também os seus aspectos internos e institucionais. Sendo assim, a comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2003) nasceu a partir desta evolução e da sofisticação dos mercados globais, adquirindo um papel estratégico e trazendo sinergia e

convergência entre todas as áreas e as subáreas de uma organização, seja ela esportiva ou não, já que ela é composta pela comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, ou seja, ela representa o *mix* da comunicação organizacional atual (KUNSCH, 2003).

Conforme apresentaremos no tópico 2.3.2. deste trabalho, no levantamento bibliográfico realizado, notou-se uma baixa produção acadêmica sobre este assunto aplicado especificamente ao segmento esportivo. No Brasil, autores como Ehrenberg, (2016), Rocco Júnior (2005, 2006, 2011, 2013, 2015, 2016b, 2016a), Rocco Júnior et al., (2012), Rocco Júnior; Carlassara e Parolini (2016) e Rocco Júnior e Gurgel (2014) têm, ao longo dos anos, tratado e discutido o papel e a importância da comunicação nos diferentes contextos desta indústria. Como é possível compreender, Rocco Júnior é o pesquisador que possui maior evidência no desenvolvimento de pesquisas relacionadas ao tema, com ênfase para os trabalhos apresentados nos quais ele discute a relevância da comunicação estratégica em organizações esportivas, o papel das relações públicas na construção de marcas esportivas e a utilização do modelo de comunicação organizacional integrada — indicado por Kunsch (2003) — para a comparação das estratégias de comunicação de clubes de futebol brasileiros e europeus.

No âmbito internacional, por sua vez, destacam-se os esforços realizados por Abeza; O'Reilly e Nadeau (2014), Billings, Butterworth e Turman (2018), Brown; Devlin e Billings (2016), Hatfield (2016), Kim e Kim (2015); Maderer; Parganas e Anagnostopoulos (2018), Manoli (2016), Nan; Zulia e Gutiérrez (2015), Olabe Sánchez (2015), Pedersen; Miloch e Laucella, (2007), Pichot; Tribou e O'Reilly (2016), Vaczi e Berkes (2016), entre outros, na discussão dos efeitos e da importância da comunicação nas organizações esportivas globais. Ressalta-se, embora, que somente Pedersen et. al. (2017) abordam e indicam um modelo de comunicação organizacional integrada aplicada ao esporte bastante semelhante ao de Kunsch (2003). Este modelo pode, de fato, ser considerado pioneiro no âmbito esportivo, no entanto, ele está inserido no contexto do esporte norte- americano que é bastante diferente da realidade brasileira.

Observa-se, tanto no Brasil quanto a nível internacional que a produção acadêmica relacionada ao conceito de comunicação organizacional integrada aplicada ao esporte ainda é escassa, como indicado por Fortes (2011). Tendo em vista que o futebol brasileiro evoluiu no âmbito profissional e gerencial desde a década de 1990, nossa pesquisa levantou as seguintes questões:

- (I) Na visão prática, há efetivamente uma legítima implantação e execução de processos e estratégias de comunicação organizacional integrada em organizações futebolísticas do país?
- (II) Sob a perspectiva teórico-prática, e com apoio nos modelos teóricos que iremos exibir, é possível identificar, na realidade dos clubes de futebol brasileiros, procedimentos e caminhos estratégicos balizadores para a existência de um suposto modelo brasileiro de comunicação estratégica integrada?

Desta maneira, ponderando essas questões, o objetivo geral deste trabalho é propor recomendações acerca das práticas, estratégias e ações gerenciais da comunicação organizacional integrada, a fim de orientar profissionais de comunicação de clubes de futebol profissionais brasileiros. Tais recomendações partiram da análise de elementos oriundos dos modelos teóricos da gestão de comunicação organizacional integrada e dos apontamentos dos gestores esportivos organizações entrevistadas (KUNSCH, 2003; PEDERSEN; MILOCH; LAUCELLA, 2007). Ademais, exibe-se, também, os objetivos específicos abaixo:

- a) Identificar através da análise dos portais dos clubes de futebol profissionais brasileiros como se dá a comunicação institucional e mercadológica direcionada aos *stakeholders* externos às organizações.
- b) Levantar e analisar as estratégias de comunicação organizacional integrada empregadas por clubes de futebol profissionais brasileiros para verificar se estas organizações possuem um processo de comunicação eficiente, a partir do relacionamento estabelecido com todos os *stakeholders* externos a elas.

Sendo assim, este estudo se justifica, principalmente, pela sua perspectiva prática e não só porque ele aborda um tema relevante no processo de gestão de entidades esportivas. Além disso, essa pesquisa também se propõe a entender como se aplicam as estratégias de comunicação organizacional integrada nos *stakeholders* externos à organização. Academicamente, a falta de estudos sobre a temática, conforme mencionado, proporciona amplo campo de exploração e divulgação dos achados (MAZZEI et al., 2013; MAZZEI; ROCCO JÚNIOR, 2017). Desta forma, com este trabalho pretende-se não só promover uma contribuição prática, mas, sobretudo, acadêmica no que diz respeito à área da gestão do esporte no Brasil.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Primeiramente, esta fundamentação teórica, objetiva realizar um apanhado histórico sobre o desenvolvimento do esporte e da sua indústria a partir de meados do século XIX, apoiando-se em teorias que pautam este processo ao longo de suas fases e períodos. Além disso, será possível compreender como a evolução do mercado esportivo, ocorrida em consonância com a evolução dos meios de comunicação, elevou a complexidade das estratégias de marketing e de comunicação, evidenciando a seriedade da comunicação organizacional integrada como ferramenta essencial nesta era pós-digital e, especialmente, o seu impacto atual na indústria do esporte, modalidade central deste trabalho. Por fim, seguindo a linha cronológica será apresentada a fundamentação teórica acerca dos processos de comunicação e dos seus efeitos sob a comunicação organizacional integrada no esporte de hoje.

2.1. As fases evolutivas do mercado esportivo

Desde o final do século XIX, o fenômeno esportivo conheceu diversas fases e períodos de desenvolvimento e de organização que culminaram, fundamentalmente, para que hoje ele se tornasse uma peça-chave para uma indústria multibilionária. Este processo evolutivo — fruto da globalização e de mudanças drásticas no comportamento de mercados e das pessoas pelo mundo — foi abordado por estudiosos nacionais e internacionais que contribuíram para um panorama geral ao abordar o tema dentro de suas respectivas pesquisas e áreas de interesse.

Em estudo recente, Giulianotti e Numerato (2018) sugerem que o esporte global e a cultura de consumo podem ser organizados em três fases históricas: a primeira fase (1.0) compreende o período entre o final do século XIX até meados da década de 1940; a segunda fase, a fase 2.0, que compreende a década de 1940 até a década de 1980 e a fase 3.0, definida a partir da década de 1990 até os dias atuais. Na fase 2.0, segundo os autores, ocorre uma padronização e uma organização do esporte por conta da definição de códigos e regras. Neste momento, o esporte é disseminado pelo mundo graças ao conceito das escolas de ginástica europeias que foram responsáveis pelo intercâmbio de informações e tendências, fortalecendo e popularizando a prática esportiva (SIGOLI, 2004). É também nesta época que os Jogos Olímpicos, impulsionados pela massificação do esporte, viveram as chamadas fases de estabelecimento e de afirmação (RUBIO, 2010), de acordo com elas, a primeira fase foi determinada por um estágio de aceitação da nova proposta olímpica de Pierre de Coubertin (1896-1912), enquanto a última foi representada pelo momento de reconhecimento da

importância e da participação nos Jogos Olímpicos por parte das nações mundiais (1920 - 1936) (CARLASSARA, 2018; RUBIO, 2010).

No âmbito da influência dos meios de comunicação no processo evolutivo do mercado esportivo, Fetchko, Roy e Clow (2019) denominaram o intervalo de 1900 a 1950 como a “Era do Monopólio”, caracterizada como a “infância da indústria do esporte”, na qual o consumo se dava, sobretudo, por meio de jornais e do rádio. Nesta mesma linha, Rocco Júnior (2019) propõe que este período possa, também, ser reconhecido como o da fase de Consumo Social do esporte, uma vez que a sua prática e o seu consumo eram essencialmente dominados pelas elites da sociedade que foram, assim, responsáveis pela gradativa exploração econômica e comercial do fenômeno. É relevante ressaltar que embora as primeiras manifestações da prática do marketing esportivo se evidenciassem de maneira muito simplificada, empresas como Coca-Cola e Lacoste passaram a associar suas marcas a eventos, atletas e modalidades, com o objetivo de aumentarem sua visibilidade através de peças em jornais e revistas, como visto na figura 1.

Figura 1 - Peças publicitárias esportivas do século 1900



Fonte: Coca-Cola (1936) e Lacoste (1926), adaptado pelo autor.

Aa fase 2.0 se desenvolve em meados da década de 1940 e se estende até a de 1980, o período da Guerra Fria (GIULIANOTTI; NUMERATO, 2018). No momento desta fase, as tensões geopolíticas mundiais extrapolaram seus limites, juntamente com o crescimento da intensidade na prática e disputas esportivas, como se pode notar no comportamento de países com discursos antagônicos e que disputavam o poder durante os Jogos Olímpicos (CARLASSARA, 2018; RUBIO, 2010). Sendo assim, o fenômeno esportivo se tornou ferramenta política, ganhando destaque pela sua expansão integrativa e expansionista nos países não comunistas (GIULIANOTTI; NUMERATO, 2018). Por isso, Rocco Júnior (2019) insiste numa nova nomenclatura que contemple as particularidades e as tensões do contexto mundial,

segundo sua proposta este período deveria ser classificado como período do Consumo Político do esporte.

A princípio, parece que este momento ficou marcado somente pela influência política nas disputas do esporte, todavia, a popularização de um novo veículo de comunicação contribuiu diretamente para uma mudança no consumo do fenômeno e na sua consequente popularização: a televisão (TV). Os primeiros relatos associados à tecnologia televisiva datam dos anos de 1880 a 1925, mas foi a partir da década de 1930 que ela ganhou notoriedade e se consolidou. Desta época em diante, a TV se estabeleceu como um grande veículo de massa capaz de gerar entretenimento, trazer informação e cultura a seus expectadores (SANTOS; LUZ, 2013).

O império construído pela televisão é tão grande que outros veículos comunicacionais como o cinema, rádio, jornais e revistas acabaram por se reestruturar diante do crescimento e desenvolvimento desta plataforma. A partir do momento que a TV passou a existir, as pessoas não necessitavam mais do uso da imaginação para criar um cenário ou a figura da pessoa que elas escutavam no rádio. A televisão possibilitava ao público uma experiência integral - ele passa a ser capaz de visualizar a telenovela, o telejornal ou o seu programa favorito, além de escutá-lo como já fazia (SANTOS; LUZ, 2012, p.35).

Desta maneira, evidencia-se uma considerável alteração dos paradigmas comunicacionais e comerciais como consequência da popularização da televisão no mundo (CASTELLS; CARDOSO, 2006; KUNSCH, 2014a) e o mesmo aconteceu com o esporte que passou, então, a viver a sua “Era da Televisão” (FETCHKO; ROY; CLOW, 2019), período marcado por uma grande evolução de sua indústria graças ao aumento da exposição midiática global do fenômeno esportivo e de sua aproximação ao entretenimento. Ressalta-se, também, que as tensões políticas levadas ao âmbito esportivo promoveram a elevação da audiência televisiva, uma vez que o mundo todo desejava assistir e acompanhar os embates esportivos envolvendo os Estados Unidos da América e a antiga União Soviética (URSS). Sendo assim, essa oportunidade passou a atrair a atenção de grandes corporações multinacionais que viam o esporte como uma ferramenta de divulgação mundial de suas marcas e produtos. Logo, houve uma expansão do público consumidor esportivo, exigindo uma rápida consolidação das práticas de marketing esportivo a nível mundial.

Com o término da Guerra Fria, historicamente simbolizada pela queda do muro de Berlim em 1989, houve um intenso processo de comoditização do esporte, que elevou consideravelmente sua intensidade de consumo e complexidade organizacional. Denominado por Giulianotti e Numerato (2018) como fase 3.0, este momento compreende o período de início

dos anos 1990 até os dias atuais, e é marcado pelo consumo globalizado do esporte, formação de grandes parcerias comerciais, diversificação dos negócios esportivos, surgimento e fortalecimento de novas modalidades e consolidação dos megaeventos. É importante ressaltar que neste período o esporte mundial sofreu o seu processo de profissionalização, abandonando o amadorismo — um dos pilares do movimento Olímpico — em detrimento dos interesses comerciais impulsionados pela massificação do fenômeno (RUBIO, 2010). Logo, Rocco Júnior (2019) sugere, novamente, uma modificação de nomenclatura para que essa fase seja denominada fase de consumo econômico do esporte. Esse momento é marcado por intensas mudanças promovidas, sobretudo, pelo aparecimento da *internet*, lançada pela *World Wide Web* — rede mundial de computadores — e pela forte presença e atuação de grandes marcas esportivas, como adidas e Nike, além do fortalecimento de marcas da *National Basketball Association* (NBA), impulsionado pelo “*dream team*” americano da época. Segundo o portal Football History (2020), também houve, neste período, grandes mudanças na organização das duas principais competições futebolísticas da Europa: Primeiramente, em 1992, a Copa dos Campeões da Europa transformou-se na *Union of European Football Associations* (UEFA) *Champions League*, a partir de transformações no formato de classificação da competição que dava a prioridade a times de países economicamente mais desenvolvidos; em segundo lugar, Campeonato Inglês foi substituído pela *Premier League* e passou a ser administrado de forma profissional pelos próprios clubes participantes da competição (FOOTBALLHISTORY, 2020).

Assim como no processo de massificação da televisão, o surgimento e o desenvolvimento da *internet* promoveram outra quebra de paradigmas na forma e na estrutura de comunicação entre pessoas, empresas e países (CASTELLS; CARDOSO, 2006; KUNSCH, 2014a). A aproximação instantânea promovida pela rede elevou o apetite do consumidor por conteúdo, beirando, ainda mais, o esporte e a indústria do entretenimento e do consumo (ROCCO JÚNIOR, 2019). Além disso, o acesso a canais *on-demand*, a velocidade de informações, e a cultura dos “melhores momentos” impulsionaram a indústria do esporte a níveis nunca vistos (FETCHKO; ROY; CLOW, 2019; ROCCO JÚNIOR, 2019). Logo, entre 1990 e 2010, o fenômeno esportivo viveu a “Era dos Melhores Momentos” (*Highlight Era*), com intensa prática e emprego de ações de marketing esportivo proporcionados pelo novo cenário (FETCHKO et al., 2019).

Apesar de Giulianotti e Numerato (2018) considerarem a fase 3.0 como o período que englobou todas as mudanças na indústria do esporte desde 1990 até os dias atuais, é preciso apontar que, no decorrer dos anos de 2010, houve mais uma ruptura nos paradigmas

comunicacionais que, por sua vez, promoveu uma completa alteração no cenário da época (CASTELLS; CARDOSO, 2006; KUNSCH, 214a). O pós-digital, fruto desta quebra de paradigma, nasceu a partir da massificação das tecnologias de conexão que impulsionou uma franca aceleração na troca de informações através da constante conexão entre pessoas. Segundo Walter Longo, principal autor e defensor deste conceito, “A tecnologia deixou de ser um privilégio de poucos e passou a permeiar toda a sociedade. O acesso à informação, que antes era restrito e exclusivo, agora está democratizado e ao alcance de todos” (LONGO, 2014, p.14). O autor, desta maneira, estabelece o pós-digital como reflexo exato da “realidade em que vivemos hoje, na qual a presença da tecnologia digital é tão ampla e onipresente que, na maior parte do tempo, nem notamos que ela está lá. Só percebemos sua existência quando falta.” (LONGO, 2014, p.15).

O autor prossegue

Quando afirmamos que o mundo agora não é mais *on* ou *off*, e sim *onoff*, é exatamente isso que queremos dizer: a conjunção simbiótica do digital com o experiencial, do *online* com o *onlife*, num só sistema de interrelações biunívocas, ou seja, o equilíbrio perfeito entre o *high-tech* e o *high-touch* envolvendo cada um de nós (LONGO, 2014, p.29).

A partir desta definição, fica evidente o impacto deste novo contexto para a indústria do esporte, conforme já apontado. É, então, imerso nessa nova perspectiva que o esporte entra na “Era da Experiência” (FETCHKO et al., 2019) e na fase de consumo virtual (ROCCO JÚNIOR, 2019), incitado pela transformação do conteúdo esportivo em experiência a ser consumida em tempo real pelas redes sociais, canais de *streaming*, entre outros. Ademais, essa nova realidade fez com que a transmissão e a geração de conteúdos esportivos fossem altamente segmentadas, ou seja, elas foram preparadas e disseminadas de forma personalizada para cada grupo de consumidores, torcedores e fãs.

Desta forma, neste período ocorreram, não somente relevantes alterações no cenário tecnológico global que impactaram no consumo do esporte, mas, principalmente, grandes mudanças voltadas aos negócios esportivos. A indústria do esporte extrapolou, assim, as fronteiras antes permeadas, sobretudo, pelas ações de marketing esportivo e passou a carecer de estratégias com maior nível de complexidade comunicacional. Logo, houve a necessidade do destaque e do desenvolvimento da comunicação organizacional integrada no esporte, que será apresentada e discutida profundamente neste trabalho, contudo, antes, é necessário discorrer sobre a indústria do esporte e as suas particularidades.

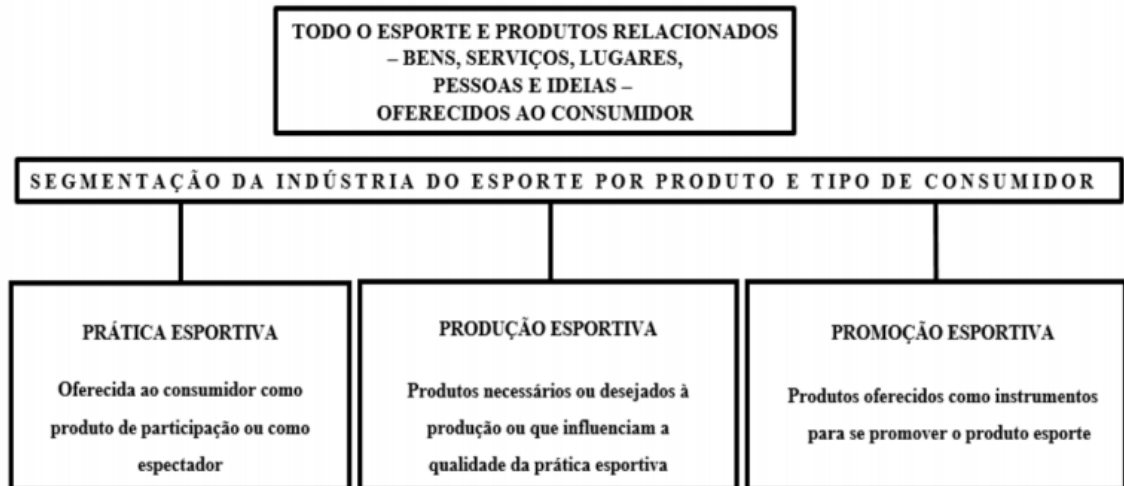
2.2. A indústria do esporte

O primeiro tópico desta fundamentação teórica teve como objetivo central traçar uma linha histórica sobre o desenvolvimento da indústria do esporte considerando as grandes quebras de paradigmas comunicacionais, as quais promoveram importantes mudanças no segmento. No entanto, faz-se necessário, também, definir a indústria do esporte além de discutir a sua importância econômica nos dias de hoje.

Segundo Pitts e Stotlar (2002, p. 5), a indústria do esporte “é o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se a esporte, fitness, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias”. Desta forma, a indústria do esporte é compreendida como um conglomerado de relações abstrusas entre a oferta de produtos e os serviços e a demanda e o consumo por parte de todos os indivíduos que, de alguma maneira, relacionam-se com o fenômeno esportivo em sua essência. O esporte nunca foi tão comercializado como é hoje (LIU; ZHANG; DESBORDES, 2017), transformando-se em um sério negócio global, de vários bilhões de dólares pertencente a uma indústria bem estabelecida (GRATTON et al., 2012).

A diversidade, a extensão e a profundidade da indústria esportiva a tornaram tão complexa que lhe foi exigida uma categorização para que seja mais facilmente compreendida e estudada (PITTS; STOTLAR, 2002). Ainda segundo estes autores, diversos foram os esforços e as iniciativas de categorização da indústria esportiva, dentre eles se destacam dois estudos: o de Comte e Stogel (1990) que classificou a indústria tendo como base o seu impacto financeiro; e o estudo de Parks e Zanger (1990) que optou pela organização em segmentos de carreira (PITTS; STOTLAR, 2002). Recentemente no Brasil, Bastos e Mazzei (2020) elaboraram uma proposta de modelo específico, baseado na análise de diferentes modelos da literatura. Dentre tais modelos, além dos já mencionados acima, está o de Pitts e Stotlar (2013) que categoriza a indústria do esporte visando a sua segmentação embasada em produtos e compradores/consumidores. O resultado desta proposta pode ser visto na figura 2.

Figura 2 - Segmentação da Indústria do Esporte



Fonte: Pitts e Stotlar (2013), adaptado pelo autor.

De acordo com o modelo, a segmentação da indústria esportiva consiste em três categorias: (a) segmento da prática esportiva; (b) segmento da produção esportiva e, por fim, (c) o segmento da promoção esportiva. O primeiro é composto por entidades e organizações que ofertam a prática esportiva ou as atividades de entretenimento relacionadas ao esporte, tais como times, ligas, eventos e academias, por exemplo. Os clubes de futebol estariam dentro desta categoria, uma vez que oferecem espaços para que seus associados pratiquem modalidades diversas e não só, o futebol; além de proporcionarem, também, entretenimento por meio da realização de disputas de campeonatos em seus respectivos estádios e arenas.

O segundo segmento concebe o setor de produção de produtos e de equipamentos esportivos, ou seja, as grandes marcas fornecedoras de vestuário. O segmento da promoção esportiva, finalmente, é constituído por organizações que usam o esporte como um veículo promocional que levam em conta a gestão do mesmo como um produto de mídia e de patrocínio (MAZZEI et al., 2013; PITTS; STOTLAR, 2013).

Evidentemente, o modelo em questão representa uma visão positiva da indústria do esporte desde uma clara e concisa divisão por segmentos. Todavia, essa indústria está em constante modificação, especialmente no que diz respeito às novas formas de comunicação e de prática do esporte, por isso, é essencial entender que essas inovações são fundamentais para o contexto organizacional do esporte no mundo, por isso, os modelos podem ficar rapidamente obsoletos, notadamente quando impactados pelas mudanças decorrentes da influência do mundo pós-digital (LONGO, 2014).

As mudanças da indústria do esporte, mencionadas acima e na seção da fundamentação teórica, também provocaram um crescimento vertiginoso de seus impactos econômicos mundiais como podemos ver nos dados do Produto Interno Bruto (PIB) da indústria do esporte

de 1986, que foi calculado em U\$47,3 bilhões, e que, no ano posterior, foi de U\$50,2 bilhões; atingindo, em 1988, a casa dos U\$63,1 bilhões, sendo considerada a 22ª maior indústria dos Estados Unidos (PITTS; STOTLAR, 2002). Em 1995, por sua vez, a indústria esportiva já era a 11ª do mercado americano, totalizando um montante na ordem de U\$152 bilhões (MEEK, 1997), e no final da década o valor subiu para U\$213 bilhões (PITTS; STOTLAR, 2002).

Atualmente, o esporte e a sua indústria alcançaram papel de destaque na composição econômica de países ao redor do mundo, conforme aponta a consultoria The Business Research Company (2019) no estudo *Sports Global Market Opportunities and Strategies*. Em 2018 a indústria esportiva global atingiu um valor próximo a U\$488,5 bilhões, com taxa de crescimento composto anual na ordem de 4,3% desde 2014. Segundo a consultoria, este crescimento foi impulsionado, sobretudo, pela ascensão de mercados emergentes e pela rápida urbanização mundial. Ainda de acordo com a The Business Research Company (2019), as projeções até o ano de 2022 compunham um crescimento anual de cerca de 6%, chegando à casa dos U\$614 bilhões no final do período. Entretanto, evidencia-se que estas projeções variam de fonte para fonte, de acordo com as métricas utilizadas para o cálculo, além disso, estas informações foram coletadas antes das mudanças de cenário econômico promovidas pela pandemia do novo COVID-19 (Coronavírus). Sendo assim, recomenda-se uma consideração cautelosa em relação ao cenário dos próximos anos.

No Brasil há uma considerável dificuldade em encontrar dados atualizados que quantifiquem o tamanho e a importância da indústria esportiva para o PIB do país. De qualquer maneira, destacam-se os estudos de Kasznar e Graça (2012), no qual, por meio de metodologia própria, analisam os impactos financeiros da indústria esportiva brasileira. Em 2000, segundo os autores, o PIB do esporte brasileiro chegou à casa dos U\$12,708 milhões, representando 1,97% do PIB total do país. Dez anos depois, a indústria apresentou um forte crescimento somando U\$45,35 bilhões (aproximadamente R\$78,6 bilhões) (2,14% do PIB nacional). Neste período, chama-nos a atenção a média anual de crescimento de 6,2%, número este 3% maior que a média anual de crescimento de todo o PIB do país no mesmo período, avaliada em 3,2% (KASZNAR; GRAÇA, 2012).

Em contrapartida, outro estudo realizado pela Pluri Consultoria (2011) evidenciou que a taxa estimada de crescimento anual do PIB esportivo brasileiro, entre os anos de 2007 e 2011 foi na ordem de 7,1%, número ainda maior do que o percentual oferecido por Kasznar e Graça (2012). Além disso, na época, a empresa estimou para o ano de 2012 um crescimento na ordem de 6,4% em relação ao PIB nacional, número próximo ao apresentado por Kasznar e Graça

(2012). Todavia, devemos frisar que essas diferenças nas estimativas se dão, principalmente, pela diferença nas metodologias aplicadas nos estudos, mas que ambas as análises quantitativas representam números importantes para o dimensionamento do tamanho e da importância da indústria esportiva no Brasil.

Hoje, essa indústria atingiu patamares ainda maiores, em 2018, por exemplo, duas organizações esportivas brasileiras, a Sociedade Esportiva Palmeiras e o Clube de Regatas do Flamengo, entraram pela primeira vez na lista das mil maiores empresas do país, lista essa publicada pela revista Exame (JUNIOR, 2018). Além disso, outro fato impulsionador que colaborou fortemente para o desenvolvimento da indústria esportiva no Brasil foi a realização dos megaeventos esportivos na última década, como a Copa do Mundo da FIFA 2014, que promoveu importantes mudanças nas estruturas física, econômica, organizacional e gerencial da modalidade no país, com lucros estimados em R\$183 bilhões à economia brasileira (ESPORTE, 2010). No entanto, é necessário nos aprofundarmos na discussão sobre a porcentagem de contribuição do futebol na composição da indústria esportiva brasileira e sobre os rumos da modalidade nesta era pós-digital, temas desenvolvidos no próximo item.

2.2.1. O futebol e a indústria do esporte no Brasil

Em 1894, enquanto o futebol na Europa passava por um processo de expansão, esse esporte chegava oficialmente no Brasil. Por isso, aqui o futebol levou um pouco mais de tempo até a modalidade se tornar paixão nacional e se consolidar como a prática esportiva de maior expressão no contexto nacional.

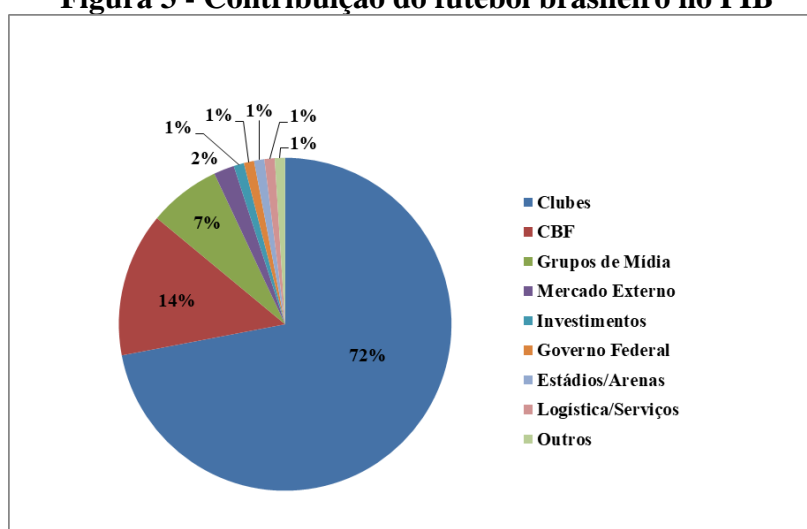
Introduzido no Brasil por Charles Miller, após um período de estudos na Inglaterra, a prática do futebol já se manifestava no país anteriormente. No entanto, por causa de Miller o esporte adquiriu um caráter competitivo, despertando o interesse das classes mais abastadas da sociedade brasileira, especialmente a paulista e a carioca. Assim, em meados do século XIX, nasceram os primeiros clubes destinados à prática do futebol, como a Associação Atlética Mackenzie, o Sport Club Internacional, o Sport Club Germânia, o Clube Atlético Paulistano, entre outros (SANTOS NETO, 2002).

Apesar de seu caráter extremamente elitizado no início, com o passar do tempo, a prática e o interesse pelo futebol extrapolaram os limites da burguesia, atingindo camadas menos abastadas da população brasileira, porque, “por mais que a elite tentasse do esporte se apoderar, o apelo democrático do futebol começava a se fazer sentir, principalmente, entre os operários que se dirigiam às metrópoles para trabalhar nas nascentes indústrias locais (...)” (ROCCO

JÚNIOR, 2019, p.106). É por meio deste processo de popularização da modalidade que surgiram, também, os clubes advindos de camadas mais baixas da sociedade, chamados de “clubes populares” ou “clubes de massa”, como a Associação Atlética Ponte Preta, o Sport Club Corinthians Paulista, entre outros (SANTOS NETO, 2002). Décadas depois, em 2018, de acordo com a Confederação Brasileira de Futebol (CBF), atingiu-se um total de 7.020 clubes de futebol registrados na entidade, dos quais 874 representavam clubes profissionais e 556 amadores, todos com status ativo no órgão. Esses dados supõem que esse número deveria ser ainda maior uma vez que nem todos os clubes não possuíam, naquele momento, o status ativo ou registro na CBF e, por consequência, não entraram na contagem apresentada pela entidade.

Ao atingir tais patamares, o futebol se consolidou como o centro da indústria esportiva brasileira, cooperando fortemente para a composição do PIB esportivo do país. De acordo com a (CBF, 2018), neste mesmo ano, o impacto da cadeia produtiva da modalidade no PIB do Brasil foi de 0,72%, movimentando, em números gerais, um total de R\$ 52,9 bilhões, gerando por volta de 156 mil empregos. Esse percentual de contribuição no PIB é detalhado abaixo:

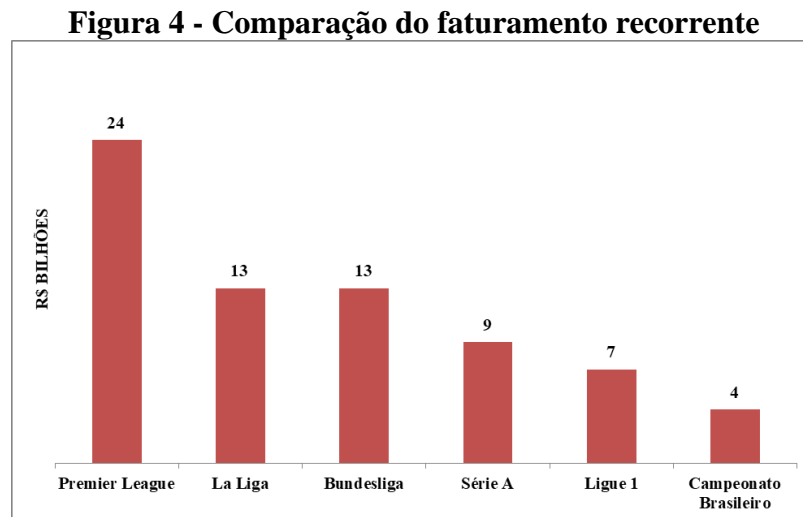
Figura 3 - Contribuição do futebol brasileiro no PIB



Fonte: CBF (2018)

De acordo com a CBF, entidade reguladora do futebol, o maior impacto direto e indireto do futebol na composição do PIB está na geração de receita por parte dos clubes (72%), seguidos pela própria CBF (14%), pelos grupos de mídia (7%), pelo mercado externo (2%), pelo investimento em atletas e infraestrutura, pelo governo federal (loterias), pelos estádios e arenas e pelo setor de logística e serviços, todos com 1% de contribuição. Ainda de acordo com o órgão na época “para cada R\$1,00 aportado diretamente no futebol (em publicidade, TV, entre outros) houve um impacto de R\$3,43 na economia” (CBF, 2018, p.49). Os números parecem

refletir um papel fundamental do futebol na economia geral do nosso país, mas, em relação a outros países e às suas competições, o Campeonato Brasileiro, principal competição do Brasil, apresenta receitas menos robustas de acordo com o próprio relatório da CBF (2018).



Fonte: CBF (2018).

Ao analisar os dados, fica clara a diferença na geração de receitas entre o futebol brasileiro em comparação com as ligas mais importantes do mundo: enquanto o Campeonato Brasileiro gerou R\$4 bilhões em receitas, a *Premier League* arrecadou, no mesmo período, seis vezes o valor. A CBF apontou as principais razões para o fato:

As razões para esta diferença na capacidade de geração de receita estão associadas ao tempo que os clubes europeus vêm se organizando para elevar a capacidade de acessar mercados de maior poder aquisitivo, refletindo em maior montante obtido com publicidade, bilheteria e direitos de transmissão televisiva. Naturalmente, tudo isso é impulsionado por uma questão econômica mais ampla, que é a diferença cambial entre os países, passando pela diferença de poder aquisitivo e primordialmente por aspectos relacionados à gestão e governança, que permitem aos clubes europeus serem mais eficientes quanto à geração das receitas recorrentes (CBF, 2018, p. 51).

Vale salientar que, mesmo que seja feita uma relativização entre a receita de cada campeonato e a renda média do torcedor de cada país, é evidente o abismo entre os lucros do futebol nacional e do internacional. Destaca-se, assim, a relevância da execução de práticas adequadas de gestão para a obtenção de resultados satisfatórios em organizações esportivas. Essa afirmação parece um tanto óbvia à luz das discussões e do cenário atual da indústria esportiva, no entanto, especialmente no Brasil, ao tratarmos dos processos de gestão em clubes de futebol há uma distância significativa entre as práticas adotadas em comparação aos clubes europeus.

No Brasil, a realidade dos clubes ainda não está bem delineada, porque as atividades desportivas estão em um momento de transição, já que uma parcela dos clubes se encontra em processo de mudança de paradigma de gestão e não obedece ao critério de estabilidade (ROCCO JÚNIOR, 2012, p.15).

Leoncini e Silva (2000) vão além quando afirmam que um modelo de gestão adequado e consistente deve ser norteado por um planejamento estratégico baseado em características fundamentais que leve em consideração a estabilidade (com variáveis administrativas consolidadas), já mencionadas no trecho acima; a lucratividade e/ou desempenho em campo como metas; e, a facilidade no acesso de informações chave para análises. Por isso, clubes estrangeiros, especialmente os maiores das principais ligas europeias, seguem essa base de características obtendo sucesso em suas estratégias. Segundo Moraes (2020), o F. C. Barcelona é um claro exemplo deste processo gerencial à medida que constrói sua marca baseada em valores institucionais, estilo de jogo e cultura.

Autores como Melo Neto, (1998), Morgan e Summers (2015); Silva (2006) e Soares, (2007) elegeram outras características fundamentais para um bom e eficiente método de gestão de organizações esportivas. Em seus textos, algumas características podem variar de nome, status ou grau de importância, mas sua presença e relevância são inegociáveis como determinantes para o sucesso. Por isso, analisando o exemplo do F.C Barcelona, notaremos que o processo de construção de marca é composto por valores institucionais ligados diretamente ao procedimento de comunicação da entidade. A comunicação, desta maneira, deve ser tratada como peça-chave na indústria do esporte (PEDERSEN; MILOCH; LAUCELLA, 2007) e em suas organizações, à medida que possibilita a construção de uma base sólida de gestão, especialmente no mundo de hoje, pós-digital, conectado e globalizado. Sendo assim, destacada tal importância, abordaremos agora a comunicação no âmbito das organizações.

2.3. Comunicação organizacional

Conforme já mencionado anteriormente, as quebras de paradigmas comunicacionais vividas ao longo dos anos, e notadamente após o surgimento da *internet*, mudaram drasticamente o formato da comunicação global. Não existiam mais barreiras entre os sistemas econômicos, as empresas e os conglomerados corporativos, ampliando, então, a interação e as dinâmicas que envolviam as organizações e a sociedade. (KUNSCH, 2014).

De acordo com Gill e Adams (1998), uma organização é um grupo de grande tamanho e complexidade, cujo propósito é bem definido e requer participantes com diferentes

habilidades. Na perspectiva de Scroferneker, Amorim e Oliveira (2016), as organizações são como sistemas intrincados que possuem um viés normativo, funcional e racional, permeados por dimensões subjetivas, humanas, simbólicas e relacionais. E, embora ambas as definições sejam atraentes, a proposição de Srouf (2012) parece sintetizar, de maneira interessante, o papel das organizações contemporâneas:

As organizações podem ser definidas como coletividades especializadas na produção de um determinado bem ou serviço. Elas combinam agentes sociais e recursos, e forma a economizar esforços e tornar seu uso eficiente. Potencializam a força numérica desses agentes e convertem-se em terreno preferencial das ações cooperativas coordenadas (SROUR, 2012, p.69).

Logo, não existe uma melhor definição para organizações, à medida que elas são complementares e não estanques e, no esporte, uma organização esportiva é definida como uma entidade social, com objetivos claros, e envolvida com a indústria do esporte (SLACK; PARENT, 2006). Independentemente da aceção do conceito, é fulcral que voltemos a nossa atenção à inerência entre a complexidade das organizações e o sistema no qual ela está mergulhada, uma vez que a sociedade é um organismo abstruso, formada por sujeitos difíceis e conectados (SCROFERNEKER; AMORIM; CASTILHOS, 2013). Portanto, uma organização não é um sistema isolado, sendo essencial a sua comunicação com o mundo exterior e com seu público interno, por isso a comunicação se tornou um elemento intrínseco ao bom funcionamento dessas organizações (SOUSA, 2006).

No esporte, Pedersen, Miloch e Laucella (2007) definem a comunicação como um processo, no qual pessoas, em um ambiente esportivo ou por meio de um empreendimento esportivo, compartilham símbolos à medida que criam significados por meio de interações e são essas interações, inclusive, que caracterizam a comunicação como uma atividade social, na qual ela se torna um elemento de formação e coesão de comunidades, sociedades e, sobretudo, culturas (SOUSA, 2006). Desta forma, pode-se dizer que a comunicação contribui para a construção e para a formação de culturas, e hoje, essa cultura pode ser também construída empresarialmente através das estratégias de comunicação organizacional de empresas em todos os segmentos, inclusive o esportivo.

O escopo da comunicação organizacional demanda a compreensão das interações e das trocas simbólicas que se desenvolvem a partir de espaços sociais (SCROFERNEKER; AMORIM; OLIVEIRA, 2016). Ademais, segundo Kunsch (2014a), a comunicação organizacional passou a ser encarada como algo fundamental e estratégico para as organizações na contemporaneidade, conforme já apontado acima. Para Sousa (2006, p.53)

A forma como se comunica numa organização é, assim, uma variável fundamental para a emergência e mutação da cultura organizacional e do clima interno da organização. É, em consequência, um *vector* estruturante da identidade de qualquer organização, ou seja, daquilo que ela é, algo independente daquilo que os membros da organização percebem que ela é (auto-imagem). Quando uma organização se *projecta* para o exterior, formando uma imagem externa (percepções que o público-externo tem da organização, dos seus produtos e serviços, das suas marcas, etc.), parte, precisamente, da sua identidade, adicionando-lhe trabalho comunicativo (MARÍN; GARCIA; RUIZ, 1999; VILLAFANE, 1993).

Percebe-se, assim, o papel crítico exercido pela comunicação na garantia do sucesso e na perenidade de uma organização, seja ela esportiva ou não, o que corrobora, também que, para a obtenção deste sucesso, a comunicação precisa ser tratada nas organizações como um fenómeno amplo, holístico e integrado. Desta maneira, (KUNSCH, 2003, 2014a) propõe que a comunicação organizacional seja integrada, compreendendo, portanto, outras subáreas como a comunicação institucional, a comunicação mercadológica, a comunicação interna e, por fim, a comunicação administrativa. Ressalta-se, ainda, que este formato integrado reforçaria uma filosofia de comunicação organizacional não fragmentada, em que a comunicação migraria de uma função meramente tática para um papel estratégico, agregando valor para a organização (KUNSCH, 2014). O modelo de comunicação integrada será detalhado a seguir.

2.3.1. Comunicação organizacional integrada

Ainda que as pesquisas, os estudos, as discussões e o debate sobre comunicação organizacional integrada sejam antigos, esse tema continua sendo motivo de interesse e de relevância para acadêmicos e profissionais de mercado, sobretudo das áreas de marketing, comunicação ou relações públicas (CHRISTENSEN; FIRAT; CORNELISSEN, 2009). Basicamente, todos os cenários nos mostram que não há motivo real ou aparente para que não se considere a integração da comunicação em organizações atualmente, por isso Hutton (1996) afirma que a falta de integração representa um mau uso da comunicação em prol da organização, evidenciando até mesmo a falta de cooperação entre as partes responsáveis. Em suma, Christensen, Firat e Cornelissen (2009, p.208) apontam que a comunicação integrada parte de um único imperativo: “Conheça a sua organização e produza uma visão geral de todas as suas comunicações”.

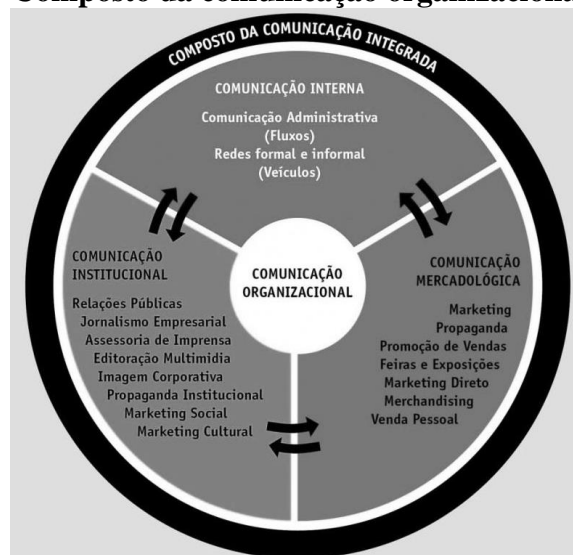
Conforme já discutido anteriormente, a comunicação tem um papel essencial na construção de relações entre indivíduos, empresas e o mundo, mas, principalmente, na interação simbólica, cultural e social desenvolvida por tais partes. Nesse sentido, a sua forma organizacional integrada ajudaria organizações a frearem a desordem promovida pela saturação

de estímulos, mensagens e símbolos comerciais e, então, permitiria que estas pudessem reforçar seus esforços de marca, aumentando e melhorando seu relacionamento e reputação como ponto de diferenciação em relação a seus concorrentes (CHRISTENSEN; FIRAT; CORNELISSEN, 2009).

Portanto, a comunicação organizacional integrada pode ser definida como um esforço para alinhar mensagens, símbolos, comportamentos e estratégias que permitam com que uma organização atinja máxima efetividade, consistência e clareza em sua comunicação dentro de seus limites formais (CHRISTENSEN; FIRAT; TORP, 2008). Kerr et al. (2008) seguem a mesma linha ao afirmarem que a comunicação integrada deve ser considerada um processo estratégico de comunicação que visa reconhecer o valor agregado de um programa que soma diversas frentes com o intuito de prover e maximizar o impacto da comunicação organizacional. Embora ambas as visões tragam a sensação de que a comunicação organizacional integrada é um método natural e necessário, praticado por todas as organizações ao redor do globo, Smith (2013) aponta que ainda existem uma série de empresas que sentem dificuldade em adotar tal prática, ou insistem em um modelo pouco estratégico de criação de relações com seus consumidores e *stakeholders*. Se transpusermos essa condição ao ambiente esportivo, sobretudo o brasileiro, constataremos que tal realidade se faz presente

Kunsch (2003), pioneira nos estudos de comunicação organizacional integrada no Brasil, propõe que a comunicação organizacional integrada seja baseada em uma integração sinérgica e harmônica entre todas as modalidades de comunicação, as quais deverão convergir para a transmissão de uma mensagem única, cujo objetivo é estabelecer pontos de contato entre a organização e seus públicos estratégicos.

Figura 5 - Composto da comunicação organizacional integrada



Fonte: Kunsch (2003), adaptado pelo autor.

Como podemos notar, o modelo elaborado por Kunsch (2003) é dividido em três “frentes” principais de comunicação de uma organização: institucional, mercadológica, interna e administrativa, estas duas últimas reunidas em um único grupo. A comunicação administrativa é aquela que ocorre dentro da organização, sob o ponto de vista administrativo, para garantir a perfeita manutenção de processos e fluxos internos (KUNSCH, 2003). Segundo Andrade (1996), a comunicação administrativa configura-se em um intercâmbio de informações, dentro de uma organização, na qual uma das finalidades deve ser a ampliação da eficiência no contato com as demandas de consumidores. Em suma, a comunicação administrativa é a chave para o funcionamento organizacional e atua em conjunto com a comunicação interna, mas não deve ser confundida com ela. Portanto, Kunsch esclarece os objetivos e nuances desse tipo de comunicação

Um setor planejado, com objetivos bem definidos, para viabilizar toda a interação possível entre a organização e seus empregados, usando ferramentas da comunicação institucional e até da comunicação mercadológica (para o caso do endomarketing ou marketing interno). Portanto, a comunicação interna corre paralelamente com a circulação normal da comunicação que perpassa todos os setores de organização, permitindo seu pleno funcionamento (KUNSCH, 2003, p. 154).

Basicamente, a comunicação interna é uma ferramenta de facilitação das trocas e das interações entre colaboradores, uma forma de organizar que deveria ser praticada em conjunto com a comunicação administrativa, conforme já mencionamos.

A comunicação mercadológica, por sua vez, é aquela responsável justamente pela construção do processo comunicativo com objetivos mercadológicos e de divulgação vinculada, desta forma, ao marketing, área responsável pela criação das estratégias, dos parâmetros e das metas que a organização deve atingir neste âmbito (KUNSCH, 2003). Galindo (1986) ainda complementa que a comunicação mercadológica é uma modalidade que

Compreenderia toda e qualquer manifestação comunicativa gerada a partir de um objetivo mercadológico, portanto, a comunicação mercadológica seria a produção simbólica resultante do plano mercadológico de uma empresa, constituindo-se em uma mensagem persuasiva elaborada a partir do quadro sociocultural do consumidor-alvo e dos canais que lhes servem de acesso, utilizando-se das mais variadas formas para atingir os objetivos sistematizados no plano (GALINDO, 1986, p.37).

Kunsch (2003) sintetiza que a comunicação mercadológica é a responsável, portanto, pelas manifestações de um grupo de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar os consumidores e os públicos-alvo da organização. Por fim, a comunicação institucional fecha o composto de comunicação organizacional integrada apresentado. Esta frente é a responsável

pela gestão das relações públicas, pela construção e pelo fortalecimento de uma identidade e de valores institucionais fortes da organização.

Segundo Kunsch (2003), a comunicação institucional tem ligação com os aspectos corporativos institucionais de uma organização e que, por consequência, a aproximam de um viés público e comunitário, ou seja, é através dela que são credenciadas e enfatizadas a missão, visão, valores e identidade da organização perante a sociedade. Fonseca (1999, p.140) ainda completa que a comunicação institucional deve ser designada “como um conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas”.

Pelo modelo apresentado na figura 5, podemos perceber que há um detalhamento das ferramentas de suporte das frentes de comunicação mercadológica e institucional: a primeira conta com o papel atuante do marketing, da propaganda, do *merchandising*, dentre outros, para que a organização atinja seus objetivos relacionados a esta frente; a segunda, por sua vez, recebe o apoio das relações públicas, do jornalismo empresarial, do marketing social, da editoração multimídia, entre outros. Essas são as ferramentas que garantem a manutenção dos fluxos e dos processos mencionados acima que culminam no sucesso comunicacional de uma organização. Vale ressaltar, também, que o modelo de Kunsch (2003) evidencia a importância de uma visão abrangente do processo de comunicação da organização e, principalmente, da integração, não só entre os tipos de estratégias de comunicação adotadas, como das demais ferramentas gerenciais da organização.

No ambiente esportivo, a prática da comunicação em seu formato organizacional estratégico e integrado parece ser ainda incipiente, tanto do ponto de vista do desenvolvimento de estudos acadêmicos, quanto de sua aplicação pelo mercado. Falaremos especificamente sobre isso no último item desta fundamentação teórica, a seguir.

2.3.2. Comunicação organizacional integrada no esporte

Diferentemente do que se nota nos estudos e nas pesquisas da área da comunicação organizacional, no esporte o material e a discussão sobre comunicação organizacional integrada ainda são incipientes. Por isso, ainda que haja uma consolidação acadêmica do tema na área de comunicação, nos estudos aplicados ao esporte não, logo, existe uma gama importante de oportunidades em aberto para abordagem do assunto. Para este estudo, em caráter de levantamento bibliográfico (GIL, 2008), procedemos com a busca por artigos, pesquisas e

trabalhos acadêmicos sobre comunicação organizacional integrada aplicada ao esporte nas principais plataformas de busca e nas revistas nacionais e internacionais. Os resultados apresentados na tabela 1 demonstram um baixo número de trabalhos publicados, fato que já havia sido apontado na introdução desta pesquisa.

Tabela 1 - Resultados obtidos no levantamento bibliográfico

Plataforma/Revista/Livro	Período	Descritores	Número de Trabalhos
Catálogo de Teses e Dissertações - CAPES	2014 - 2020	"Comunicação e Futebol" "Gestão Estratégica do Futebol" "Comunicação Organizacional e Futebol" "Comunicação Organizacional e Esporte" "Planejamento da Comunicação e Futebol"	1
Scopus, Scielo, outras revistas (não indexadas) e livros nacionais	2000 - 2020	"Comunicação e Futebol" "Comunicação Organizacional e Futebol" "Comunicação Organizacional e Esporte" "Gestão Estratégica do Futebol" "Planejamento da Comunicação e Futebol" "Futebol" "Esporte" "Football Communication" "Sport Communication"	6
Revista Organicom	2000 - 2020	"Futebol" "Esporte"	3
<i>International Journal of Sport Communication</i> <i>International Journal of Sports Marketing and Sponsorship</i> <i>International Journal of Sport Management and Marketing</i> <i>Sport Marketing Quarterly</i> <i>Communication Studies</i> <i>Communication Quarterly</i> <i>International Journal of Business Communication</i>	2014 - 2020	"Sport Communication" "Integrated Communication" "Organizational Communication" "Business Communication"	7
	2010 - 2020	"Sport Communication" "Sport" "Football" "Soccer"	1
Outras revistas e livros internacionais	2010 - 2020	"Sport Communication" "Sport" "Football" "Soccer"	6

Fonte: Elaboração própria.

Apesar do elevado número de estudos descobertos durante a primeira busca, após o refinamento da pesquisa, considerando a abordagem sob o ponto de vista comunicacional, chegamos aos números finais apresentados acima. Dos vinte e quatro trabalhos acadêmicos encontrados, Rocco Júnior (2005, 2006, 2011, 2013, 2015, 2016b, 2016a) é o que mais se destaca por conta de sua abordagem específica sobre o tema. Pedersen et al. (2017), por sua vez, é o único autor a propor um modelo de comunicação organizacional integrada aplicado ao contexto esportivo e, juntamente com Kunsch (2003), é uma referência fulcral para a construção do instrumento de pesquisa deste presente estudo.

A comunicação integrada que contempla as equipes e as agremiações esportivas segue uma premissa bastante semelhante ao contexto comunicacional de organizações de outros segmentos, ou seja, a implementação de uma filosofia de comunicação talvez seja a estratégia mais adequada para o fortalecimento do relacionamento entre tais entidades esportivas e seus consumidores, fãs e torcedores (ROCCO JÚNIOR, 2016a). Portanto, o autor pondera a pertinência do desenvolvimento de estratégias de comunicação que utilizem o *mix* de

ferramentas ofertadas para que os valores da agremiação sejam apresentados a todos *stakeholders*, trazendo benefícios esportivos, econômicos e financeiros.

A comunicação integrada encontra, então, no esporte contemporâneo, território profícuo para desempenhar seu papel com plenitude. O caráter intangível do produto esportivo, quando bem trabalhado pelos profissionais de comunicação, permite a construção de forte apelo institucional para a consolidação de uma cultura sólida para entidades esportivas (ROCCO JÚNIOR, 2016a, p.66).

Seguindo este princípio, Pedersen et al. (2017) defende um modelo denominado *Strategic Sport Communication Model* (SSCM) que traz os principais elementos da comunicação organizacional ao mesmo tempo que se vale de elementos exclusivos do segmento esportivo.



Fonte: Pedersen et al. (2017), adaptado pelo autor.

Nota-se que este modelo de comunicação integrada é norteado pela relação entre a organização esportiva e o mercado, por meio do contato com torcedores, colaboradores e grupos que, de alguma forma, relacionam-se com a organização. Também fica evidente a importância da integração não só das ferramentas de comunicação, como das demais ferramentas gerenciais dentro da organização esportiva.

O “componente I” envolve dois segmentos básicos comunicação pessoal e comunicação organizacional. A primeira é composta pela comunicação intrapessoal que é praticada internamente pelo indivíduo; e a comunicação interpessoal, praticada por um grupo de indivíduos entre si (PEDERSEN et al., 2017). Na segunda, as suas confluem duas formas: intraorganizacional que ocorre no seio da organização (comunicação interna), e

interorganizacional, a qual se manifesta de dentro da organização para fora dela, com foco nos *stakeholders* (PEDERSEN et al., 2017).

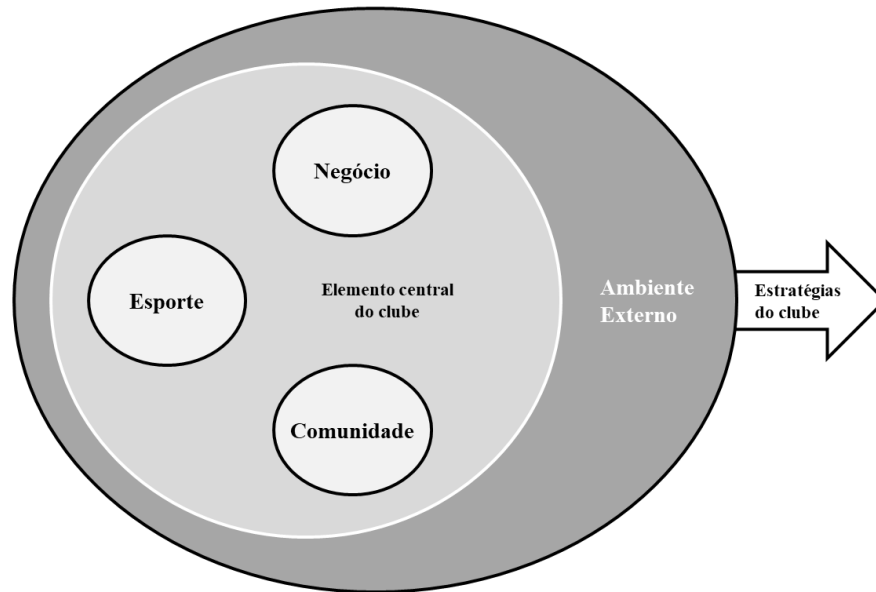
O “componente II” é compreendido pelas ações midiáticas de massa da organização esportiva e, segundo os autores, está dividido em: editoração e comunicação impressa; comunicação eletrônica e visual; e novas mídias. Podemos acompanhar, sobretudo no último item, um movimento intenso no qual a informação é matéria-prima da comunicação, e se constitui como um único sistema integrado e digitalizado que surge através de telas dos mais diferentes dispositivos, sem restrições e barreiras culturais e geográficas (CORRÊA, 2009). Ainda segundo Corrêa (2009), as trocas comunicacionais que ocorrem em ambiente digitalizados assumem características importantes deste espaço, como a multiplicidade, a não linearidade, a flexibilização do tempo e a virtualização das relações. Em suma, a autora assevera que : “O que temos, por consequência, é uma espécie de digitalização dos significados coletivos que fluem nos ambientes organizacionais” (CORRÊA, 2009, p.319). É interessante notar que essa perspectiva, especialmente no ambiente esportivo, faz-se presente, na medida em que a simbologia do “torcer”, hoje, extrapola o ambiente físico, migra para o digital e mexe, sobretudo, com as práticas e ações de organizações esportivas e seus *stakeholders*.

É importante mencionar que, por sua complexidade e relevância, a comunicação digital precisa ser pensada por meio de estratégias e de uma dinâmica integrativa em relação ao composto da comunicação. Assim, ela não se restringe apenas a um ambiente digital, mas se apropria de todo o processo de uso das tecnologias digitais de informação, da comunicação e de suas ferramentas de viabilização para, então, construir um processo de comunicação integrada da organização (CORRÊA, 2009).

Por fim, o “componente III” é aquele compreendido pelos serviços e pelo suporte à comunicação, como a publicidade, as relações públicas e a pesquisa de mercado (PEDERSEN et al., 2007). Segundo Rocco Jr. (2016a), é neste contexto que o marketing passa a funcionar como um instrumento de apoio ao processo de comunicação, sem ele dificilmente esse modelo de comunicação integrada para o esporte teria sucesso.

Embora não tenhamos outro modelo teórico de comunicação integrada aplicado ao esporte, o *European Club Association* (ECA), entidade independente representante dos clubes de futebol europeus, elaborou em 2015 um modelo que sintetiza o *core business* de atuação organizacional dos clubes deste continente (figura 7)

Figura 7 - Modelo de gestão dos clubes europeus



Fonte: (ECA, 2015), adaptado pelo autor.

Nota-se que os clubes europeus dividem o seu centro de negócios em três grandes grupos: esportivo; negócios e mercado; e comunidade (ROCCO JR., 2016a). Ainda de acordo com o autor, as estratégias de atuação de tais agremiações europeias devem combinar ações de boas performances no âmbito esportivo (competições); obtenção de bons resultados econômicos e financeiros; excelente posicionamento de mercado e de marca (com geração de *brand equity*¹); e a construção de um relacionamento sólido com a comunidade e *stakeholders*. Desta forma, Rocco Júnior. (2016a) afirma que é justamente na constituição de pontes de relacionamento entre o clube, a sua comunidade e a sociedade que a comunicação integrada se torna fundamental, e suscetível, evidentemente, às ações dos outros fatores apresentados no modelo. Portanto, a comunicação toma o papel de promotora do contato entre as partes, agregando valor a elas.

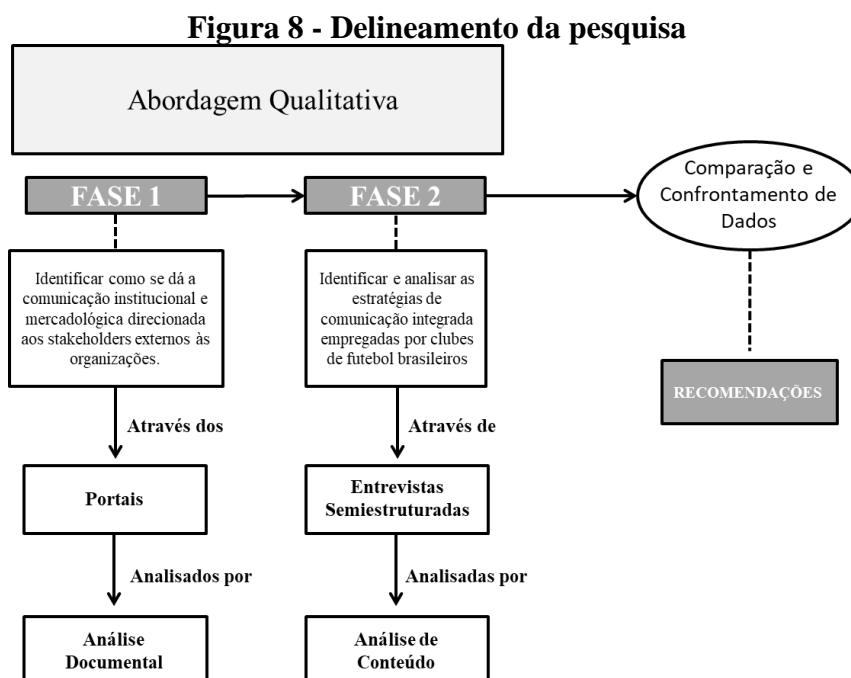
Assim como já destacado na introdução deste trabalho, apesar de pioneiro, o modelo proposto por Pedersen e colaboradores (2007) foi construído e pensado para a realidade do esporte americano, o mesmo ocorre para o modelo mercadológico europeu proporcionado pelo ECA. Ao considerarmos as diferenças de sistemas das organizações e da própria gestão e da estruturação do esporte brasileiro, cresce a necessidade de realizarmos recomendações diretas para melhorias do processo de comunicação integrada nas organizações inseridas em nossa realidade. Soma a essas particularidades um fato relevante: que é a falta de estudos

¹ “*Brand Equity* é um conjunto de ativos (e obrigações), inerentes a uma marca registrada e a um símbolo, que é acrescentado ao (ou subtraído do) valor proporcionado por um produto ou um serviço em benefício da empresa ou de seus clientes.” (AAKER, 2007)

sistematizados sobre o tema. Logo, após a apresentação da fundamentação teórica que dará embasamento para este trabalho, prosseguiremos para os capítulos que compreendem a abordagem metodológica empregada, bem como as análises realizadas a fim de logarmos os objetivos descritos anteriormente.

3. DELINEAMENTO DE PESQUISA

Para o desenvolvimento deste trabalho adotou-se uma abordagem qualitativa (CRESWELL, 2014; VEAL; DARCY, 2014) por meio do emprego dos métodos de uma revisão bibliográfica (GIL, 2008; VERGARA, 2015), já apresentada anteriormente, e cujo objetivo foi o de levantar conceitos básicos sobre o tema, bem como exibir e discutir modelos teóricos já existentes que serviram de base para este estudo da pesquisa documental (ANDREW; PEDERSEN; MCEVOY, 2011; GIL, 2008; VERGARA, 2015) e da pesquisa de campo (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2003). Uma vez combinados, esses modelos de pesquisa culminaram para a apresentação de uma análise comparativa entre os dados coletados e, por fim, uma lista de recomendações referentes à implementação de boas práticas da comunicação integrada em clubes de futebol brasileiros (figura 8).



Fonte: Elaborado pelo autor.

Na primeira etapa desta pesquisa (fase 1), o objetivo central foi identificar, através da pesquisa documental (ANDREW; PEDERSEN; MCEVOY, 2011; GIL, 2008; VERGARA,

2015) dos portais digitais (*websites*) dos clubes de futebol brasileiros, como se dá a comunicação institucional e mercadológica direcionada aos *stakeholders* externos à organização. Ressalta-se que, em função da necessidade de delimitação do objeto deste estudo e para do alinhamento com nosso alvo geral, optamos por considerar em nossa análise as frentes que envolvem a comunicação institucional e mercadológica, deixando a análise da comunicação interna e administrativa para estudos futuros. Essa opção foi feita, principalmente, pela dificuldade e pela complexidade potenciais do acesso às informações que dizem respeito a este pilar da comunicação integrada, pois não contamos com a colaboração de todos os clubes.

Já na etapa 2, identificamos e analisamos os processos e as estratégias de comunicação integrada empregadas por clubes de futebol profissionais brasileiros, através da realização de entrevistas com gestores da área de comunicação ou de marketing destes clubes. Aqui, vale ressaltar, também, que consideramos profissionais de marketing, pois em muitos clubes brasileiros a estrutura organizacional está orientada para que a comunicação da organização seja dirigida por esse setor, portanto, sem um responsável específico pela área de comunicação, interesse alvo desta pesquisa. Para a apreciação dos dados, utilizamos do processo de codificação e de categorização baseado em temas (CRESWELL; PLANO CLARK, 2007; EDWARDS; SKINNER, 2009; SKINNER; EDWARDS; CORBETT, 2015; VEAL; DARCY, 2014). A escolha do método de codificação e de categorização ocorreu pela destacada importância do mesmo dentro de metodologias amplamente difundidas, tais como a Análise de Conteúdo (BARDIN, 2013) e a Análise Temática (BRAUN; CLARKE, 2006), e pela notada afinidade dele com o processo metodológico deste trabalho. Além disso, a não utilização plena das metodologias citadas acima se deu pelo fato de que, neste estudo, nem todas as etapas que as compõem foram desenvolvidas, como a prática de inferências, por exemplo.

Os detalhes de cada fase estão descritos nos respectivos capítulos deste trabalho e todos os procedimentos desta pesquisa foram submetidos à apreciação do Comitê de Ética da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP), cujo processo aprovado pode ser conferido pelo número 66483623.0.0000.5391.

4. FASE 1: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DA COMUNICAÇÃO INSTITUCIONAL E MERCADOLÓGICA ATRAVÉS DOS PORTAIS DE CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS

Nesta etapa da pesquisa, identificamos e analisamos como se dá a comunicação institucional e mercadológica direcionada aos *stakeholders* externos aos clubes de futebol

brasileiros, através da apreciação dos portais digitais destas organizações. Para tal, realizou-se extensa análise documental das informações, da estrutura e dos conteúdos contidos nos portais digitais (websites) destas agremiações.

4.1. Procedimentos metodológicos

A fase 1 deste trabalho se caracteriza como uma pesquisa de abordagem qualitativa (CRESWELL, 2007, 2014; VEAL; DARCY, 2014) e de caráter exploratório (GIL, 2008; VEAL; DARCY, 2014). A abordagem qualitativa permite que a coleta de dados seja realizada com boa quantidade de detalhes e informações (VEAL; DARCY, 2014), promovendo práticas materiais interpretativas (CRESWELL, 2014) e possibilitando uma crítica em profundidade sobre o tema pesquisado (CRESWELL, 2007; SKINNER; EDWARDS; CORBETT, 2015). O caráter exploratório, por sua vez, tem por finalidade desenvolver e esclarecer conceitos e ideias (GIL, 2008), já que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema de pesquisa (VERGARA, 2013). Adotamos, como meio de investigação para esta etapa, a pesquisa documental (GIL, 2008; VERGARA, 2013) através da análise dos portais digitais dos clubes de futebol brasileiros. A escolha da apreciação documental se justifica pela possibilidade oferecida por esse método de identificar, verificar e contemplar documentos de forma específica, através do uso de uma fonte secundária de informações que complementarà às análises e às considerações acerca dos dados obtidos por outras fontes (SOUZA; KANTORSKI; VILLAR LUIS, 2011). Ademais, os mesmos autores anteriores afirmam que a análise documental faz uso de fontes estáveis de dados, pois não altera ambientes e sujeitos, fator de relevância para o alcance dos objetivos deste estudo.

4.1.1. Instrumento

Para a realização da análise dos portais dos clubes utilizamos de um protocolo apresentado e validado por Rocco Júnior (2015) e que foi elaborado com base em: (a) revisão bibliográfica sobre a gestão estratégica da comunicação integrada em equipes esportivas; (b) extensa apreciação documental dos veículos impressos de comunicação organizacional produzidos por equipes futebolísticas e de documentos disponibilizados por elas, tais como relatórios gerenciais, planejamentos, entre outros; e, (c) análise minuciosa dos portais digitais (*sites*) destas organizações. Estes procedimentos culminaram no protocolo mencionado, cuja estrutura está baseada em aspectos relacionados à política de comunicação das organizações, à

sua integração com o planejamento estratégico delas e aos seus aspectos ligados à comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica. No entanto, diante da necessidade de delimitação da abrangência da análise, não consideramos os campos relacionados à comunicação administrativa e à interna em nosso instrumento.

Sendo assim, nosso protocolo, disponível no anexo 1, teve como base as seguintes sessões: (a) informações de perfil geral das agremiações e aspectos relacionados à filosofia institucional das mesmas; (b) comunicação institucional, em que se avaliou aspectos conexos aos pontos de contato com a comunidade de forma ampla e não mercadológica; e (c) comunicação mercadológica, cujos aspectos relacionam-se às informações sobre ações e iniciativas voltadas para a geração de receita para as agremiações, baseadas no relacionamento construído entre elas e seus *stakeholders*.

4.1.2. População, amostra e sujeitos

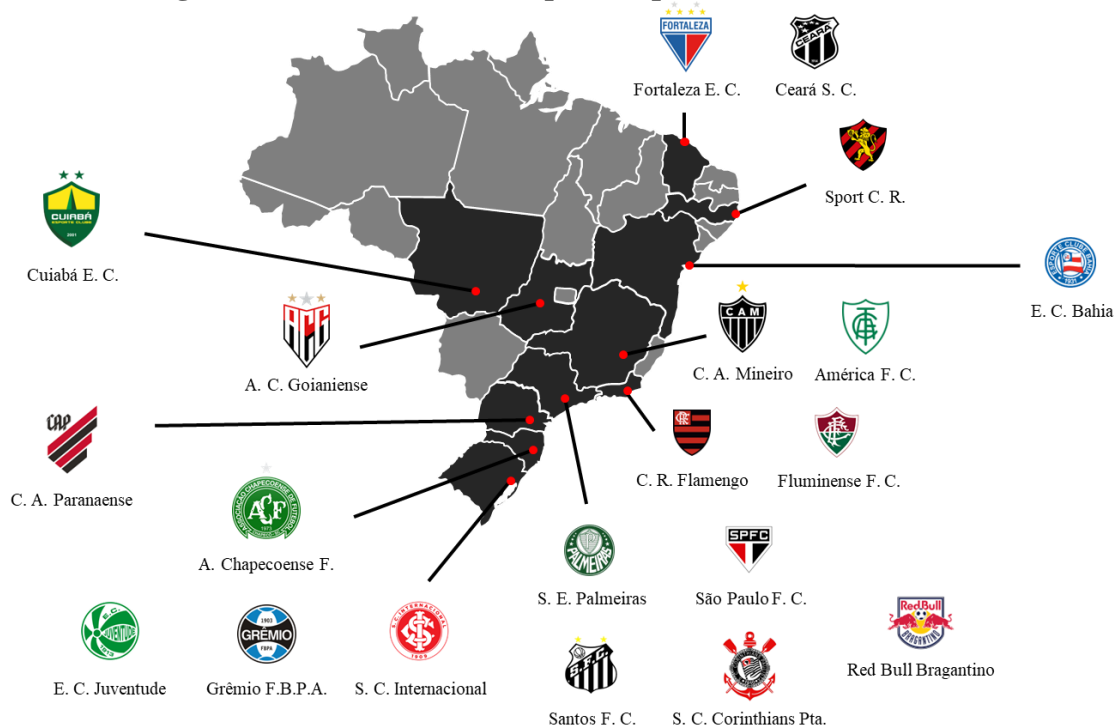
A população é caracterizada pelos 874 clubes profissionais de futebol cadastrados e com *status* ativo na Confederação Brasileira de Futebol (CBF, 2018). Contudo, devido ao número elevado de organizações esportivas, bem como a amplitude geográfica na qual elas se distribuem, houve a evidente necessidade de delimitação de uma amostra para viabilização deste estudo.

Sendo assim, a escolha da amostra dos clubes de futebol profissionais brasileiros se deu por meio de uma abordagem não probabilística e por conveniência do pesquisador (GIL, 2008; LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008; SKINNER; EDWARDS; CORBETT, 2015; VEAL; DARCY, 2014; VERGARA, 2012), e por meio da qual foram consideradas: (a) as limitações organizacionais, tais como ausência de departamentos ou de profissionais especializados, apresentadas pelos clubes de futebol profissionais brasileiros que disputam as séries de acesso (Séries B, C e D) e campeonatos estaduais, conforme apontado por Moraes (2020), e (b) a necessidade de uma amostra representativa das macrorregiões brasileiras (Centro-oeste, Norte, Nordeste, Sudeste e Sul); optou-se pela escolha de clubes que disputaram a série A do Campeonato Brasileiro de Futebol do ano de 2021 (Brasileirão 2021). Por conta dos critérios eleitos, não nos dedicamos a estudar clubes da região Norte, uma vez que nenhuma agremiação da região disputou a série A do campeonato no ano analisado.

De acordo com Creswell (2014), a definição do tamanho de uma amostra para pesquisas qualitativas não segue um rigor ou um padrão pré-estabelecido, mas é importante que a amostra escolhida seja capaz de gerar informações em profundidade sobre aquilo que se deseja explorar.

Desta maneira, a amostra estabelecida para este estudo foi composta pelos vinte clubes que disputaram a série A do Brasileirão 2021 (figura 9).

Figura 9 - Clubes de futebol que compõem a amostra do estudo



Fonte: Elaboração própria.

Os sujeitos da amostra são concebidos pelos vinte clubes que foram analisados nesta etapa da pesquisa, logo, podemos afirmar que estes sujeitos representam as mesmas instituições componentes da amostra (vinte clubes).

4.1.3. Coleta e análise de dados

Os dados desta fase foram coletados entre os meses de janeiro a julho de 2022, através do processo de observação dos portais digitais (*sites*) dos clubes que compõem a amostra, seguindo os itens detalhados no protocolo. Yin (2010) afirma que a observação é útil para fornecer informações diretas sobre o objeto do estudo, além de trazer o contexto no qual este objeto está inserido e, neste caso, o da estrutura comunicacional dos clubes de futebol que foram analisados.

O procedimento padrão adotado, por sua vez, foi a análise documental (GIL, 2008), pela qual realizamos a observação direta dos portais, buscamos as informações em documentos

oficiais, estatutos, planejamentos estratégicos, entre outros, contidos em diferentes abas e janelas, de acordo com a ordem de itens mapeados para cada frente a ser analisada.

A escolha dos portais digitais se justifica pelo fato de que estes espaços representam, ou pelo menos deveriam representar, o modo e a maneira pelos quais o clube se comunica com a sociedade e com os seus *stakeholders*, seja com objetivos mercadológicos, seja com objetivos institucionais. Além disso, em teoria, estes são espaços em que os clubes mostram e exibem aquilo que julgam estrategicamente importante, sob o ponto de vista comunicacional, para os seus *stakeholders*. Sendo assim, estes portais simulam uma vitrine dinâmica e relevante a ser analisada, de acordo com os objetivos apontados neste trabalho. No entanto, cada agremiação possui estruturas e modelos diferentes de portais, fato que agrega certa dificuldade ao acesso às informações, uma vez que nem todas as agremiações apresentam de maneira completa e satisfatória os dados necessários para a composição das análises.

Os dados foram organizados e exibidos em painéis, inspirados pelo trabalho de Rocco Júnior (2015), para que seja mais fácil a compreensão e a comparação dessas informações. Segundo Miguel (2012) o uso de painéis é uma estratégia interessante para a identificação de padrões, para a realização de comparações e para o cruzamento de informações entre os diferentes casos analisados. A partir da apreciação e da interpretação dos dados, que serão apresentados a seguir, foi possível avaliar como se dá a comunicação entre os clubes de futebol brasileiros e os seus diferentes *stakeholders*.

4.2. Resultados

Visando a facilidade de análise e de cotejo, dividimos os resultados desta etapa de acordo com a sugestão de Kunsch (2003), logo, apresentaremos painéis com resumos comparativos entre todas as agremiações analisadas, enquanto os dados tratados e apresentados unitariamente estarão nos anexos deste trabalho. Sendo assim, e seguindo os procedimentos e as condutas já mencionados anteriormente, este tópico será composto por três subitens: (a) perfil e filosofia organizacional; (b) comunicação institucional; e, (c) comunicação mercadológica. Esta proposta de divisão reforça e se conecta diretamente ao roteiro de entrevistas que foram realizadas e serão detalhadas, em momento oportuno, nas descrições da fase dois deste estudo. Vale ressaltar, mais uma vez, que não abordamos neste trabalho a frente referente à comunicação interna e administrativa.

4.2.1. Perfil e filosofia institucional

Seguindo os preceitos metodológicos utilizados e validados por Rocco Júnior (2015), o levantamento de dados sobre o perfil e a filosofia institucional dos clubes analisados se referem a aspectos relacionados com a identidade da organização e com os seus valores norteadores das estratégias, além das próprias estratégias empregadas e do grau de importância da área de comunicação dentro do dia a dia da agremiação. É relevante frisar que, neste tópico, ficará evidente a existência, ou não, de aspectos fundamentais que compõem a base de um plano estratégico de comunicação, bem como será possível comparar a realidade vista na prática, com os discursos apresentados pelos gestores entrevistados que serão abordados na próxima fase deste trabalho.

Os resultados deste item apresentam-se de forma resumida na tabela 2 e podem ser analisados de maneira detalhada, clube por clube, no anexo 2.

Tabela 2 - Resumo do perfil e da filosofia institucional dos clubes analisados

	Clubes Analisados
Fundação	Entre 1895 e 2001, com boa parte tendo sido fundado entre 1910 e 1930.
Número de Sócios Torcedores	De todos os clubes analisados, apenas oito apresentavam números atualizados de sócios torcedores em seus portais no momento da coleta de dados.
Missão	Apenas Ceará, Internacional, Juventude e Grêmio apresentam missão claramente definida em seus portais.
Visão	Apenas Internacional, Juventude e Grêmio apresentam visão claramente definida em seus portais.
Valores	Apenas Ceará, Internacional, Juventude e Grêmio apresentam seus valores de forma clara em seus portais.
Filosofia de Atuação	Somente Atlético Mineiro e Flamengo apresentam filosofia de atuação claramente definida.
Identidade	Todos os clubes analisados apresentam preocupação e cuidado com a proteção e manutenção de suas identidades.
História	Todos os clubes analisados apresenta espaço dedicado à sua história, ídolos e conquistas. Fortaleza, Red Bull Bragantino, Fluminense, Juventude, Grêmio, Bahia e Sport, no entanto, apresentam espaço reduzido se comparados aos demais.
Código de Ética	Apenas Atlético Mineiro, Fortaleza, Santos, Ceará, Internacional, Grêmio e Bahia apresentam documentos em que consta de forma clara o Código de Ética que rege a organização esportiva.
Organograma	Red Bull Bragantino, Atlético Goianiense, São Paulo, Atlético Paranaense, Cuiabá, Juventude e Sport não apresentam de forma clara os seus cargos e executivos. Os demais apresentam a estrutura organizacional em detalhes.
Planejamento Estratégico (PE)	Apenas Santos, Internacional e Bahia apresentam documentos referentes ao planejamento estratégico. Grêmio, por sua vez, apresenta um "mapa estratégico", que dá evidência da existência de um plano detalhado. Os demais não apresentam com clareza documentos que podem evidenciar a presença de um plano constituído.
Estrutura da Diretoria de Marketing	As informações são bastante divergentes entre os diferentes clubes analisados. Atlético Mineiro, por exemplo, possui um departamento. Corinthians, Red Bull Bragantino, Fluminense, Atlético Goianiense e Paranaense, Cuiabá, Juventude e Sport não indicam com clareza a existência de uma diretoria.
Estrutura da Diretoria de Comunicação	Apenas Atlético Mineiro, Flamengo e Ceará possuem diretorias constituídas para a gestão da área de comunicação.
Redes Sociais	Todos os clubes analisados possuem contas nas redes mais populares, como Instagram, Facebook, Youtube, Twitter e Tik Tok. De maneira geral, as páginas acumulam número expressivos de seguidores.
Comunicação dentro do PE	Nenhum clube analisado possui um tópico que trata especificamente da comunicação da organização no planejamento estratégico da mesma.

Fonte: Elaboração própria.

De acordo com os dados apresentados na tabela 2, é possível notar que os clubes analisados, em sua esmagadora maioria, não oferecem informações sobre suas missões, visões e valores. Ferreira (2016) afirma que esses itens formam a base estratégica de uma organização e garantem que ela esteja alinhada e direcionada com a sua identidade, seus objetivos e metas. Desta maneira, culturalmente, a apresentação destes itens, por parte de organizações, evidencia o comprometimento destas com os seus processos de transparência, e com as boas práticas de gestão e comunicação com seus *stakeholders*. Vale destacar que estas informações estão alinhadas com as encontradas por Rocco Júnior (2015) em seu trabalho, e que mostram a pouca evolução dos clubes brasileiros no que tange ao desenvolvimento de sua cultura identitária organizacional.

De maneira geral, ao considerarmos também a análise da presença de planejamentos estratégicos (PE), constituídos para os direcionamentos executivos e gerenciais das organizações esportivas avaliadas, os dados mostram uma realidade bastante parecida com aquela encontrada sobre as bases do planejamento estratégico (missão, visão e valores). Apenas Santos, Internacional e Bahia apresentam documentos completos sobre o tema, enquanto o Grêmio dá sugestões da existência de um plano. Os demais clubes, por sua vez, não nos indicam a presença destes documentos, fato a ser contrastado com as falas dos gestores entrevistados na segunda fase.

Nota-se comportamento parecido com o descrito acima quando analisamos as informações sobre a existência de documentos que discorrem sobre os códigos de ética e de conduta dos clubes avaliados. Rocco Júnior (2015), em seu estudo, evidenciou que essa ausência já era sentida naquela época, o que nos leva a crer que as mudanças, desde então, foram ínfimas. Além disso, o autor comprova um padrão completamente diferente no contexto europeu, revelando disparidades gerenciais entre as nossas agremiações em relação àquelas. Conforme já apontado, Leoncini e Silva (2000) afirmam que um modelo de gestão adequado e consistente necessita de estabilidade, desempenho e transparência, por isso, as agremiações analisadas não parecem possuir todos os elementos elencados pelo autor e que garantam a implementação de um modelo gerencial satisfatório.

No que diz respeito ao trato da comunicação como ferramenta estratégica de gestão, nenhum dos clubes analisados aborda especificamente a área em seus planejamentos apresentados, embora deem peso e importância para a atuação em canais de comunicação, como as diversas redes sociais mapeadas. Tal fato pode indicar um isolamento da área e uma baixa

adesão a processos constituídos e validados para o desenvolvimento estruturado de ações de comunicação. Ademais, podemos supor que o protagonismo dado às redes sociais é guiado pelo interesse mercadológico e não comunicacional ou institucional, como podemos corroborar pela presença de departamentos ou áreas dedicadas à gestão da comunicação nas agremiações estudadas. Dos vinte clubes analisados, apenas o Atlético Mineiro, o Flamengo e o Ceará possuem áreas dedicadas à comunicação em sua estrutura organizacional.

De acordo com Rocco Júnior (2015, p.33), o cenário encontrado em seu estudo, praticamente replicado nesta análise, reforça a ideia de que há “um completo desconhecimento do potencial de utilização da comunicação como ferramenta estratégica de gestão”. Todavia, esta etapa do estudo se baseia apenas em um mapeamento dos portais das agremiações, por isso não nos é permitido inferir a inexistência destes documentos, mas sim reforçar, por exemplo, a potencial falta de transparência dos clubes de futebol brasileiros perante seus *stakeholders*. Ao apresentarmos os resultados das entrevistas realizadas com gestores destes clubes será possível avaliarmos e determinarmos com mais segurança alguns dos possíveis problemas já detectados.

4.2.2. Comunicação institucional

A comunicação institucional, segundo Kunsch (2003), é a principal responsável pela construção dos elementos de marca, como imagem e identidade corporativa, absorvendo desde a gestão dos elementos e aspectos institucionais de uma organização até os seus diferentes pontos de contato com seus *stakeholders*. É a partir da concepção dos processos de comunicação institucional que nascem os conceitos de missão, visão e valores da organização, que permeiam toda a trajetória edificada a partir da delimitação dos objetivos estratégicos daquelas. Como Rocco Júnior (2015) pondera, as agremiações europeias colocam a comunicação institucional como parte fundamental para a manutenção do tripé que norteia as estratégias de cada uma. No Brasil, no entanto, o autor afirma que tal disciplina é tida como secundária na ordem de prioridades estratégicas para os clubes de futebol analisados. Agora, apresentaremos de forma resumida os dados obtidos com base no levantamento realizado e também nos protocolos propostos por Rocco Júnior (2015), os quais se encontram no anexo 3.

Tabela 3 - Resumo da comunicação institucional dos clubes analisados

	Clubes
Espaço para Relacionamento com Sócios	Todos os clubes analisados apresentam um espaço exclusivo (portal) para relacionamento com os sócios.
Canais de Orientação de Sócios	Apenas São Paulo e Ceará não apresentam canais para orientarem sócios. Todos os demais apresentam algum tipo de canal, que varia entre telefone e email, até pontos presenciais.
Relatórios Financeiros e Gerenciais Anuais	Embora alguns clubes não apresentem informações atualizadas, todos possuem em seus portais documentos referentes à balanços, orçamentos e demonstrativos financeiros.
Espaço para Relacionamento com a Sociedade	Com exceção do Cuiabá, que apresenta apenas um espaço para comentários da comunidade, nenhum clube apresenta nenhum espaço e/ou canal para o relacionamento direto com a sociedade (comunidade).
Ações de Relacionamento com a Sociedade	Apenas Atlético Mineiro, Flamengo, Palmeiras, Corinthians, Fluminense, Atlético Goianiense, Santos, Atlético Paranaense e Grêmio possuem algum tipo de ação com a sociedade. Em sua grande maioria projetos sociais.
Relatórios de Responsabilidade Social	Somente Atlético Mineiro apresenta relatórios mensais sobre o "Instituto Galo". Demais clubes não fazem nenhuma menção a este tipo de prestação de contas.
PE de Ações Sociais	Apenas Atlético Goianiense apresenta um relatório de planejamento de um projeto ligado à Lei de Incentivo ao Esporte (LIE). Demais clubes não possuem planejamento estratégico associado à ações sociais.
Espaço para Relacionamento com a Imprensa	Oito clubes não apresentam espaço para relacionamento com a imprensa. Por sua vez, os que apresentam algum tipo de espaço, geralmente disponibilizam canais para o credenciamento para jogos apenas.
Clipagem de Notícias	Todos os clubes analisados apresentam um espaço dedicado à clipagem de notícias, estas majoritariamente compostas por notícias sobre jogos e treinos.
Imagem Corporativa	Nenhum clube apresenta qualquer conteúdo estruturado relacionado à manutenção e garantia da Imagem Corporativa da organização. América Mineiro é o único que apresenta um "manual de identidade visual".
PE de Marca (Branding)	Nenhum clube apresenta planejamento estratégico de marca (branding) dentro de seus planejamentos estratégicos.
Gestão de Crise	Nenhum clube apresenta um plano de gestão de crise em seus portais, sequer a existências deles.

Fonte: Elaboração própria.

Uma das bases estratégicas da comunicação institucional é a criação e a manutenção de laços profundos de relacionamento entre a marca, a comunidade e os demais *stakeholders*. Nesse sentido, Rocco Júnior (2015) afirma que é justamente na criação de laços com a comunidade em que as agremiações brasileiras mais apresentam problemas quando comparadas às europeias.

Novamente, ao confrontarmos os achados do Rocco Júnior com os deste estudo, notamos que os clubes analisados proporcionam poucas iniciativas voltadas a esse tipo de construção. Embora todos os clubes possuam espaço e canais exclusivos para relacionamento

com seus sócios torcedores², o oposto ocorre quando analisamos a abrangência das iniciativas e os canais de contato direto com a comunidade geral (sociedade). Apenas nove, dos vinte clubes analisados, apresentam projetos sociais voltados para a comunidade, mas que se configuram em ações pontuais e pouco abrangentes. Tal fato é corroborado com a aparente ausência de planos estratégicos de marca e de conteúdo que vise a construção e a manutenção da imagem corporativa das agremiações analisadas, para além de um único canal ou de uma iniciativa (como projetos sociais, por exemplo). Por isso, Rocco Júnior (2015, p. 44) comenta que: “uma política de atuação mais ampla no gerenciamento das marcas das equipes brasileiras é fato raro nas estratégias divulgadas pelos clubes nacionais em seus portais na internet”. Levando em consideração essa afirmação, podemos inferir que apesar da distância temporal entre as pesquisas, houve poucas mudanças nesse sentido.

Também nos chama a atenção que os planos de gestão de crise, fundamentais para o dia a dia de qualquer organização, estejam ausentes em todos os clubes (KARHAWI, 2021; SALVADOR e IKEDA, 2018). Isso evidencia a fragilidade dos clubes de futebol brasileiros no que diz respeito aos diversos efeitos que qualquer tipo de posicionamento de marca pode gerar frente aos seus torcedores. Segundo Salvador e Ikeda (2018), ter um plano de crise elaborado traz maior agilidade para a resolução de problemas, e aumenta o senso de transparência, justiça e cuidado da marca com a sociedade ao seu redor. Além disso, possuir um plano de gestão de crise promove um senso de liderança no processo de comunicação, aumentando a velocidade e a credibilidade do posicionamento adotado (SALVADOR e IKEDA, 2018).

Por outro lado, ao que tange ao relacionamento com a imprensa, as agremiações analisadas possuem iniciativas bem estruturadas que permitem o fácil acesso a informações, a notícias e ao relacionamento entre clubes, torcedores e veículos de imprensa. Ademais, os clubes de futebol brasileiros da série A do Campeonato Brasileiro são organizações que não necessitam fazer um grande trabalho para atrair atenção da mídia, visto que, diariamente, a própria mídia encaminha seus profissionais para cobrir as atividades da equipe. Nesse sentido, tal fator comprova o nível de importância dado à exposição em canais midiáticos – fonte de rápido retorno financeiro, na maioria dos casos – em detrimento da construção de bases de relacionamento com a comunidade em geral através de outros canais e iniciativas, menos

² É importante abordar a diferença entre os públicos de uma agremiação futebolística. O associado possui características de “proprietário” de parte do clube, pois faz a aquisição de uma cota da agremiação e, portanto, tem direito do uso de espaços, entre outros ativos. Já o sócio torcedor é aquele indivíduo que paga por um plano de fidelidade do clube que dá direito a benefícios pontuais e restritos. Por fim, o torcedor é aquele que não possui nenhum tipo de vínculo com a agremiação que não seja o emocional sem, portanto, gozar de nenhum direito ou benefício constituído.

rentáveis em curto prazo. Isso nos faz supor que o processo de gestão é bastante limitado no que diz respeito à constituição de estratégias amplas de comunicação institucional, as quais, certamente, impactam outros pilares da comunicação integrada. Em seu estudo, Rocco Júnior (2015, p. 45) afirma que:

Para os clubes brasileiros, a comunicação estratégica se reveste, assim, de forte cunho mercadológico (...) Os clubes brasileiros enxergam, assim, a comunicação institucional como algo que se confunde com sua comunicação mercadológica. Já as agremiações europeias utilizam de forma estratégica a comunicação institucional para a construção de uma imagem sólida e consistente com seus principais stakeholders. Entendem, de forma acertada, que essa imagem, estrategicamente planejada, se refletirá, de forma clara e concreta, em um excelente posicionamento de mercado.

Mais uma vez, fica evidente a pouca evolução dos processos de gestão estratégica da comunicação integrada em clubes de futebol brasileiros, frente a outras agremiações de outros países. É importante mencionar que estas afirmações se pautam, neste momento, apenas nos dados obtidos com base na análise dos portais de tais agremiações. Ao avaliarmos as falas dos gestores das agremiações poderemos aprofundar ainda mais a nossa apreciação sobre o trato estratégico da comunicação organizacional integrada.

4.2.3. Comunicação mercadológica

Neste último tópico da primeira fase deste estudo, o objetivo foi levantar e analisar as informações apresentadas nos portais sobre a comunicação mercadológica das agremiações. Kunsch (2003) afirma que a comunicação mercadológica diz respeito à gestão do *mix* de marketing da organização, com objetivo de convencimento e de forte apelo comercial. Sendo assim, as informações levantadas, e apresentadas na tabela 4, dizem respeito às estratégias mercadológicas dos clubes de futebol analisados. Vale ressaltar que a versão completa dos dados se encontra no anexo 4 deste trabalho.

Tabela 4 - Resumo da comunicação mercadológica dos clubes analisados

	Clubes
Portais (abas)	Todos os clubes analisados apresentam um espaço para se comunicar com seus diferentes <i>stakeholders</i> (alguns com uma gama maior e outros mais limitados).
Comunicação Direcionada e Segmentada (abas)	A comunicação, em cada uma das abas, é segmentada e direcionada de acordo com o público alvo (algumas áreas possuem acesso restrito - <i>login</i>).
Relatórios Financeiros e Gerenciais Anuais	Todos os clubes possuem, em seus portais, documentos referentes à balanços, orçamentos e demonstrativos financeiros.
Programa ST e/ou Clube de Benefícios	Todos os clubes analisados possuem programa de sócio torcedor. No entanto, o grau de entrega e experiência difere consideravelmente de clube para clube.
Relacionamento com Associados	De acordo com as análises, todo o relacionamento construído se dá pelo portal exclusivo. Demais ações não são evidenciadas pelos clubes.
Atendimento ao cliente	Apenas São Paulo e Ceará não apresentam canais de atendimento geral. Todos os demais apresentam algum tipo de canal, que varia entre telefone e email, até pontos presenciais.
Idioma dos Portais	Somente Corinthians, Santos e Atlético Paranaense possuem seus portais nas versões em inglês e/ou espanhol.
Política de Acesso aos Portais	Todos os clubes possuem algum tipo de acesso restrito a espaços. E 12 deles não apresentam políticas de proteção e uso de dados.
Canal de TV Próprio	Todos os clubes possuem canais próprios, à exceção de quatro, em sua maioria hospedados dentro do <i>Youtube</i> .
Streaming	Apenas Grêmio e Palmeiras possuem canais exclusivos de <i>streaming</i> . Atlético Paranaense, Chapecoense e Bahia usam o <i>Youtube</i> como plataforma.
Fotos e Vídeos	Apenas Atlético Mineiro e Fluminense não possuem espaços para fotos e vídeos. Os demais apresentam sessões exclusivas ou dentro da aba de notícias.
Aplicativos	Metade dos clubes analisados não possui aplicativos próprios de interação com a torcida e comunidade.
Catálogo de Produtos	Todos os clubes, à exceção de Atlético Goianiense e Cuiabá, possuem catálogo de produtos dentro das lojas virtuais no próprio portal. As exceções possuem as lojas foram dos portais oficiais.
Franquias	Doze clubes possuem franquias com finalidades diversas, como escolinhas e lojas.
Patrocinadores	Todos os clubes possuem um número grande de patrocinadores com espaços dentro dos portais analisados.
Fornecedores de Material Esportivo	Quinze clubes possuem fornecedores de material esportivo e direcionam o público para o portal destes parceiros. Por sua vez, os demais possuem confecções próprias.
Ações de ativação com patrocinadores	Não há evidências de que os clubes analisados apresentam ações de ativações conjuntas com seus patrocinadores.
Participação de atletas em ações	Há poucas evidências de participação de atletas em ações realizadas pelos clubes analisados.

Fonte: Elaboração própria.

Ao analisarmos os dados coletados, podemos notar que todos os clubes possuem espaços direcionados e segmentados para se comunicarem mercadologicamente com seus diferentes *stakeholders*. Nesse aspecto, os únicos pontos de diferenciação encontrados dizem respeito ao nível e à profundidade da experiência oferecida aos torcedores e fãs. No entanto, mais uma vez, é possível notar que tais organizações são negligentes no quesito transparência, na medida em que não apresentam todos os relatórios financeiros e gerenciais atualizados. Dentro dessa amostragem, existem clubes como o São Paulo e o Ceará que não ofereceram meios de atendimento direcionados aos sócios e aos torcedores até o momento do levantamento destes dados. Ao considerarmos os canais de atendimento como peças-chave no fluxo de jornada do consumidor esportivo (RIBEIRO, 2018), cria-se uma lacuna significativa na experiência de consumo digital oferecida à audiência.

Em relação ao pensamento e à postura de internacionalização adotado pelas agremiações avaliadas, podemos afirmar que pouco mudou em relação aos achados de Rocco Júnior (2015). Das agremiações levantadas, apenas o Corinthians, o Santos e o Atlético Paranaense possuem portais disponíveis em outras línguas, como inglês e/ou espanhol. Tal achado reflete uma certa limitação no que diz respeito à construção de marcas de amplitude integral, englobando falhas sintomáticas em todas as frentes do composto da comunicação integrada. Além disso, devemos ter em conta o aumento visível de jogadores de outros países da América Latina que têm sido absorvidos pelos times brasileiros e esse acolhimento que atrai a atenção de torcedores e da imprensa de países *hispanohablantes*, logo, não possuir um portal em outro idioma representa um problema ainda mais grave no processo de comunicação com esses públicos, e, conseqüentemente, com a geração de negócios e de receitas.

Outro dado examinado por Rocco Júnior (2015) é a visibilidade dada aos patrocinadores de cada agremiação e as ativações realizadas com eles e os *assets*³ do clube. Todas, sem exceção, apresentam seus parceiros, mas não oferecem grandes espaços dedicados a eles em seus portais, postura que pode limitar as possibilidades de retornos obtidos em mão dupla pela parceria firmada. Confrontando essa realidade com a europeia, por exemplo, vemos que lá há uma divulgação ampla da “coesão de princípios e valores entre patrocinado (clube) e patrocinador” (ROCCO JÚNIOR, 2015, p. 50)

Por outro lado, quando analisamos os diferentes canais e produtos ofertados pelos clubes de futebol brasileiros, percebemos a variedade de opções oferecidas. Embora nenhum clube

³ Conjunto de propriedades de uma organização que podem ser utilizadas em ações de ativação. Exemplo: atletas, ídolos, entre outros.

possua aplicativos próprios, todos estão em diferentes redes sociais e, na sua maioria, têm canais próprios de *streaming*, e um vasto portfólio de produtos e lojas franqueadas ou não. Para ilustrar a importância e o desenvolvimento desta frente, dados do Ibope Repucom (2022) mostram que o ano de 2022 foi o período em que os clubes brasileiros ganharam mais seguidores nas redes sociais, superando 30 milhões de usuários. Tal acontecimento demonstra o grau de maturidade desta frente das organizações esportivas em detrimento das demais analisadas e apresentadas anteriormente, mesmo com a diferença de portfólio entre os diferentes clubes. Rocco Júnior já afirmava à época:

Dentro do espectro da comunicação organizacional integrada, é no tratamento dado à comunicação mercadológica que os clubes brasileiros mais se aproximam das agremiações europeias. Ações como TV e rádios próprias, presença nas redes sociais, lojas online e físicas, incentivo aos sócios-torcedores e algumas outras acontecem tanto em território brasileiro, quanto no Velho Continente (ROCCO JÚNIOR, 2015, p. 50).

Com base nos dados encontrados nessa pesquisa e nos dados publicados por Rocco Júnior (2015), perguntamo-nos se seria talvez possível afirmarmos que os clubes de futebol brasileiros focam muito em marketing e pouco em comunicação de maneira ampla. É evidente que a resposta para tal questionamento é complexa e não pode ser resumida a uma única análise. De todo modo, ela serve de lastro para a apresentação dos resultados e das discussões da segunda fase deste estudo, que serão abordados, e que serão relacionados com os achados exibidos acima, servindo de base para as recomendações realizadas em nossas considerações finais.

5. FASE 2: IDENTIFICAÇÃO E ANÁLISE DOS PROCESSOS E ESTRATÉGIAS DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA DOS CLUBES DE FUTEBOL BRASILEIROS

Esta etapa da pesquisa pretendeu identificar e analisar as estratégias de comunicação integrada que estão sendo executadas por clubes de futebol brasileiros com o objetivo de construir uma identidade forte com seus *stakeholders*. Reiteramos que diante da necessidade habitual de delimitação de objetos de estudo em pesquisas acadêmicas, optamos por considerar unicamente a comunicação institucional e a mercadológica e, para isso, foram realizadas entrevistas —, cujas perguntas foram elaboradas a partir de modelos teóricos e práticos sobre o tema, já apresentados na fundamentação teórica deste trabalho — com profissionais de comunicação ou marketing .

5.1. Procedimentos metodológicos

A fase 2 deste trabalho também se caracteriza como uma pesquisa de abordagem qualitativa (CRESWELL, 2007, 2014; VEAL; DARCY, 2014), e de caráter exploratório (GIL, 2008; VEAL; DARCY, 2014). Adotamos como meio de investigação a pesquisa de campo (GIL, 2008; VERGARA, 2013) através da realização de entrevistas com profissionais de comunicação ou marketing dos clubes de futebol brasileiro.

5.1.1. Instrumento

Uma das vantagens da pesquisa de campo é a profundidade dos dados obtidos, na medida em que esse método permite que tenhamos acesso ao local em que o fenômeno ocorre (GIL, 2008, 2002; MARCONI; LAKATOS, 2003). Sendo assim, é natural que para este tipo de pesquisa os pesquisadores utilizem diferentes métodos, tais como a aplicação de questionários, realização de entrevistas ou observações diretas e indiretas (GIL, 2008; VERGARA, 2013).

Estimada por diversos autores (GIL, 2008; MARCONI; LAKATOS, 2003; SKINNER; EDWARDS; CORBETT, 2015; VEAL; DARCY, 2014; VERGARA, 2013) como o método mais utilizado em pesquisas de campo, a entrevista em profundidade é também respeitada como um método eficiente para se obter uma maior riqueza das informações coletadas, facilitando a resolução de dúvidas e possibilitando a observação de comportamentos associados a determinados pontos levantados.

Segundo Edwards e Skinner (2009), as entrevistas podem ser organizadas em três formatos: (a) estruturada, na qual não é possível alterar as questões definidas, pois sua forma é padronizada e ordenada; (b) semiestruturada, em que se utiliza um roteiro prévio (com temas chave), passível de alteração, reorganização e acréscimo de perguntas complementares, permitindo maior profundidade das perguntas e das respostas; (c) não estruturada, em que não existe um roteiro definido e as perguntas são feitas aleatoriamente a partir de determinado tema. Considerando que a entrevista semiestruturada é a mais indicada em pesquisas qualitativas (VERGARA, 2012), porque possibilita a obtenção das melhores informações e dos dados mais apurados (GIL, 2008), optamos por este formato para atingirmos os objetivos desse estudo.

Kunsch (2003) afirma que para se chegar à concepção de comunicação organizacional integrada, que já apresentamos anteriormente, é preciso se basear em questões como:

- a) Como são as manifestações das organizações em seus relacionamentos?
- b) Como elas transmitem mensagens?

c) Qual a natureza, a filosofia, os objetivos e os públicos que norteiam o processo de comunicação?

d) Existem políticas e estratégias bem definidas e implementadas?

A partir destas perguntas norteadoras e do referencial teórico explorado na fundamentação teórica, na tabela 5 apresentamos os temas chave e as questões base que compuseram o roteiro das entrevistas semiestruturadas que foram realizadas com profissionais de comunicação ou de marketing dos clubes de futebol brasileiro.

Tabela 5 - Temas chave e questões da entrevista semiestruturada do estudo

Família	Referencial	Questões
Perfil e Filosofia Institucional	Kunsch (2003)	1. O que você julga ser importante e fundamental para o processo de comunicação entre o clube de futebol que você atua e seus respectivos stakeholders? Por quê?
Perfil e Filosofia Institucional	Fortes (2011)	2. A gestão da comunicação no clube ocorre com base em algum modelo teórico ou prático? Se sim, qual? Se sim, você recorre a referências acadêmicas? Se sim, quais são usadas e como são obtidas? Qual a importância das mesmas?
Perfil e Filosofia Institucional	Kunsch (2014a); Pedersen et al. (2007)	3. Como está estruturado o departamento de comunicação do clubes que você atua? Cite as subáreas e o respectivo número de profissionais envolvidos.
Com. Mercadológica e Institucional	Kunsch (2003); Pedersen et al. (2007)	4. Quais são os objetivos gerais do departamento de comunicação do clube que você atua?
Com. Mercadológica e Institucional	Kunsch (2003); Pedersen et al. (2007)	5. O departamento de comunicação tem metas de curto, médio e longo prazo? Tais metas definidas são definidas e controladas pela diretoria do clube ou pelo próprio departamento de comunicação?
Com. Mercadológica e Institucional	Kunsch (2003); Pedersen et al. (2007)	6. Considerando as subáreas que você citou anteriormente existem metas e objetivos claramente definidos para cada uma delas em curto, médio e longo prazo? Essas metas e objetivos estão alinhados com os objetivos e metas gerais do departamento e do clube?
Perfil e Filosofia Institucional	Kunsch (2003)	7. Qual a filosofia que norteia a comunicação do clube para que se atinjam os objetivos e metas definidos?
Com. Mercadológica e Institucional	ECA (2015)	8. O clube que você atua realiza o mapeamento dos stakeholders? E se sim, existem estratégias de comunicação desenhadas para cada um destes públicos mapeados?
Com. Mercadológica e Institucional	ECA (2015)	9. Quais são os principais stakeholders para o clube que você atua? E dentre estes, para quem são traçadas as principais estratégias de comunicação? (Citar torcedores, patrocinadores, colaboradores e comunidade)
Com. Mercadológica e Institucional	Kunsch (2003); Pedersen et al. (2007)	10. Existe um planejamento estratégico especificamente desenhado para as redes sociais? Se sim, ele considera objetivos, metas e ações para cada canal?
Com. Mercadológica e Institucional	Kunsch (2003); Pedersen et al. (2007)	11. Como o departamento de comunicação e o clube controlam e avaliam os resultados das estratégias de comunicação implementadas?
Com. Mercadológica e Institucional	Kunsch (2003); Pedersen et al. (2007)	12. Como são realizados os processos de planejamento, execução e controle/avaliação das ações de comunicação junto aos stakeholders?
Perfil e Filosofia Institucional	Sem referência	13. Cite três pontos fortes do departamento de comunicação do clube que você atua e três pontos de dificuldade/atenção para a implementação das ações de comunicação que você propõe.

Fonte: Elaboração própria.

É importante mencionar que em janeiro de 2021 estas questões base foram submetidas para a análise de três especialistas no assunto: (a) professora doutora na área de comunicação mercadológica e institucional, com vasta experiência em comunicação digital e em esporte; (b) professor pós-doutor, com vasta experiência em marketing esportivo e na atuação em instituição

de ensino internacional; e, (c) professor mestre em comunicação, com vivência executiva em grandes empresas e clubes de futebol brasileiros. Eles contribuíram com pequenos ajustes relacionados à coerência, linguagem, ordem e objetivo das questões apresentadas acima. Tal procedimento confere maior confiabilidade ao instrumento e é sugerido por diversos autores da área.

5.1.2. População, amostra e sujeitos

Nesta fase do estudo, seguimos contando com uma população constituída por 874 clubes profissionais de futebol cadastrados e com *status* ativo na Confederação Brasileira de Futebol (CBF, 2018), o que torna explícita a necessidade de delimitação amostral.

Sendo assim, a escolha dos clubes se deu por meio de uma abordagem não probabilística e por conveniência do pesquisador (GIL, 2008; LI; PITTS; QUARTERMAN, 2008; SKINNER; EDWARDS; CORBETT, 2015; VEAL; DARCY, 2014; VERGARA, 2012), adotando os mesmos critérios apontados na primeira fase. Desta maneira, a amostra estabelecida para esta etapa também foi composta pelos 20 clubes que disputaram a série A do Brasileirão 2021.

No entanto contamos como sujeitos de pesquisa apenas seis entrevistados, os profissionais dos clubes C1, C2, C3, C4, C5 e C6, mantidos em sigilo em respeito aos procedimentos éticos. Essa redução de número se justifica pelo insucesso do contato feito com as demais agremiações, porém, percebemos um discurso repetitivo por parte dos entrevistados, o que balanceou o número reduzido das entrevistas (GIL, 2008).

5.1.3. Coleta de dados

De acordo com Vergara (2012), o procedimento de realização de entrevistas ocorre em três fases: planejamento, execução e finalização. A fase de planejamento é aquela em que acontece a construção do instrumento utilizado para a realização das entrevistas (roteiro) e o contato com os entrevistados (sujeitos). Uma vez levantados os nomes dos sujeitos, entramos em contato através de diferentes canais, como telefone, e-mail, WhatsApp, entre outros, e realizamos o convite oficial (carta chancelada pela EEFÉ/USP) para participação da pesquisa. Nos casos de insucesso no contato, ou de desinteresse na participação, procedemos com o contato do profissional seguinte da lista.

A fase de execução nos dedicamos às entrevistas em si a partir do roteiro já apresentado, todas elas foram realizadas de maneira *online*, através da plataforma *Google Meet* e do aplicativo *Apowersoft*, responsável pela gravação do conteúdo. As entrevistas ocorreram entre

os meses de abril e maio de 2022 e tiveram duração média de quarenta minutos. Ressalta-se que todos os protocolos, vastamente sugeridos por diversos autores como Gil (2008), Marconi e Lakatos (2003) e Vergara (2012), foram respeitados, e que cumprimos com as obrigações éticas exigidas pelo Comitê de Ética em Pesquisa da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo. Vale destacar que, embora tenhamos seguido o roteiro apresentado, durante as entrevistas outras perguntas e considerações foram realizadas para enriquecimento das informações coletadas.

Por fim, a fase de conclusão compreendeu o processo de transcrição das entrevistas realizadas (MORAES, 2020; VERGARA, 2012) e da anotação de considerações e de observações do próprio pesquisador que ajudaram a compor a análise dos dados que serão apresentados a seguir. As transcrições seguiram fielmente as falas dos entrevistados, sendo revalidadas com eles após término do processo, sem nenhuma consideração adicional anotada.

5.1.4. Análise de dados

O procedimento de análise de dados ocorreu por meio do processo de codificação e categorização baseada em temas (CRESWELL; PLANO CLARK, 2007; EDWARDS; SKINNER, 2009; SKINNER; EDWARDS; CORBETT, 2015; VEAL; DARCY, 2014), que é parte da técnica de análise de conteúdo, proposta por Bardin (2013). Todavia, o processo de codificação e a categorização não contemplou o método completo proposto por Bardin, pois nem todas as etapas necessárias foram realizadas, como a prática de inferências, por exemplo.

A análise de dados foi organizada através da checagem das transcrições e da aplicação de códigos, nelas os clubes entrevistados e demais sujeitos citados receberam identificações padronizadas, o que permitiu a manutenção do sigilo de suas identidades e garantiu o cumprimento com os padrões éticos associados ao processo de pesquisa. Desta maneira, pela ordem de realização das entrevistas, os clubes foram identificados pela letra “C” (C1, C2, C3, C4, C5 e C6), os entrevistados pela letra “E” (E1, E2, E3, E4, E5 e E6) e demais sujeitos pela letra “S” (S1.1, S2.1, S3.1...).

De acordo com Vergara (2015, p.10), o processo de categorização “implica isolar elementos para, em seguida, agrupá-los”, portanto, as categorias devem seguir algumas condições, tais como serem exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes. As categorias e as subcategorias podem ser construídas de três formas: aberta, fechada ou mista, baseadas nos critérios semânticos, sintáticos, léxicos ou expressivos (BARDIN, 2013; LAVILLE; DIONNE, 1999; VERGARA, 2015). Na forma aberta elas são definidas durante o

decorrer da pesquisa, portanto, esse formato é recomendado para estudos exploratórios. No formato fechado, o pesquisador se baseia na literatura para formular as categorias, dando maior rigidez à grade e se aproximando de pesquisas de cunho descritivo e explicativo. Por fim, na opção mista, as categorias também são definidas com apoio na literatura, mas podem sofrer mudanças a partir dos elementos presentes nos dados coletados, dando maior dinamismo ao processo. Nesta pesquisa adotamos a categorização mista abalizada em critérios semânticos, no qual o alicerce teórico seguiu, conforme já mencionado anteriormente, os estudos e os modelos propostos por Kunsch (2003) e Pedersen et. al (2007).

Considerando uma melhor organização das categorias, optou-se pelo agrupamento em famílias, que segue a mesma base apresentada no roteiro de entrevistas. As famílias e as categorias são apresentadas a seguir:

Tabela 6 - Caracterização dos respondentes

Família	Categoria	Descrição
Caracterização dos Respondentes	Gênero	Gênero do entrevistado.
	Idade	Idade do entrevistado.
	Graduação	Formação acadêmica do entrevistado.
	Pós Graduação	Formação de pós graduação do entrevistado.
	Formação Específica	Formação específica em cursos aplicados ao esporte.
	Cargo	Cargo ocupado no clube.
	Tempo de Clube	Tempo em que o entrevistado atua no clube.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 7 - Perfil e filosofia institucional

Família	Categoria	Descrição
Perfil e Filosofia Institucional	Princípios Estratégicos	Descrição dos princípios básicos que regem a construção estratégica da comunicação do clube.
	Filosofia Norteadora	Descrição da filosofia que norteia a comunicação do clube para atingimento de objetivos e metas.
	Bases de Comunicação	Descrição sobre a base fundamental para o processo de comunicação entre o clube e todos os <i>stakeholders</i> .
	Modelos de Comunicação	Existência de modelos teórico-práticos para auxílio no processo de gestão da comunicação.
	Estrutura do Departamento	Descrição da estruturação do departamento de comunicação ou marketing.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 8 - Comunicação mercadológica e institucional

Família	Categoria	Descrição
Comunicação Mercadológica e Institucional	Objetivos e Metas do Departamento	Descrição dos objetivos e metas gerais e específicos, de curto, médio e longo prazo.
	Mapeamento de <i>Stakeholders</i>	Detalhamento do processo de mapeamento de <i>stakeholders</i> para construção de estratégias.
	Estratégias Segmentadas	Como se dá a construção do planejamento estratégico para cada <i>stakeholder</i> mapeado.
	Alvo Comunicacional	Apresentação dos <i>stakeholders</i> alvo dos esforços comunicacionais do clube.
	Redes Sociais	Descrição da existência de planejamento estratégico específico para redes sociais e apresentação das metas e ações principais.
	Gestão do Conteúdo	Descrição de como se dá o processo de gestão do conteúdo dos múltiplos canais utilizados pelo clube para se comunicar.
	Fluxos e Processos de Trabalho	Descrição de como ocorrerem os processos de construções estratégicas e táticas de comunicação com os <i>stakeholders</i> (agências, por exemplo).

Fonte: Elaboração própria.

Para o processo de categorização utilizamos o *software* de análise qualitativa *Atlas.ti*, versão 23.0.6.0. A partir da leitura do material, identificamos os códigos expressos por palavras, frases ou temas, e os associamos às respectivas categorias já estabelecidas e inseridas previamente no sistema. Vale ressaltar que algumas respostas, ou trechos, foram eventualmente colocados em mais de uma categoria por conta da complexidade do conteúdo abordado. Por fim, foi efetuada uma avaliação final, para a detecção de eventuais falhas de processo, bem como análise de possíveis categorias equivalentes ou conflitantes. Ao término do processo, apenas pequenos ajustes foram realizados e o material foi validado.

Sendo assim, feita a análise dos dados procederemos com a apresentação e com a discussão dos resultados obtidos que servirão de base para realização das recomendações finais.

5.2. Resultados

Seguindo os mesmos preceitos de estrutura da primeira fase deste estudo e a divisão por famílias já proposta no próprio roteiro de entrevista, dividiremos este tópico em três subitens, a saber: (a) caracterização dos respondentes, (b) perfil e filosofia organizacional e (c) comunicação institucional e mercadológica. Neste capítulo, a análise da comunicação institucional e mercadológica foi realizada em conjunto, uma vez que ela é indissociável das previstas. Vale ressaltar, mais uma vez, que não abordamos neste trabalho a frente referente à comunicação interna e à administrativa por uma questão de espaço e de tempo. Feitas as devidas considerações, procederemos para a apresentação dos resultados.

5.2.1. Caracterização dos respondentes

Este tópico pretende apresentar as informações referentes ao perfil dos seis responsáveis pelos clubes analisados e entrevistados nesta etapa da pesquisa. Destaca-se que estes indivíduos, conforme já mencionado anteriormente, terão as suas identidades preservadas sendo tratados, assim como E1, E2, E3, E4, E5 e E6.

No que diz respeito ao gênero dos entrevistados, apenas E1 identifica-se como do sexo feminino (16,66%), enquanto os demais são do sexo masculino (83,33%). Em relação à idade, por sua vez, a média é de 34,3 anos, com E1 sendo o indivíduo mais velho, com 46 anos, e E6 o mais novo, com 23 anos.

Sobre a formação, indagou-se aos indivíduos se todos possuíam graduação, pós-graduação e formação específica em cursos na área de esporte, como marketing esportivo e

afins. Todos os respondentes possuem formação a nível de graduação, contabilizando cinco jornalistas (83,33%) e um publicitário (E3). Já sobre pós-graduação, apenas E1, E2, E4 e E5 têm algum curso que varia entre especializações em comunicação empresarial e em assessoria de imprensa a cursos na área digital, majoritariamente. Neste sentido, é interessante notar a importância dada às formações específicas sobre a área digital, seguindo uma tendência global de comunicação voltada para essa disciplina, especialmente no futebol. Por outro lado, nenhum sujeito indicou possuir cursos de formação específica na área do esporte, evidenciando um possível *déficit* na oferta de tais oportunidades ou de interesse em buscar conhecimentos específicos e aplicados (BASTOS, 2016).

Os entrevistados também foram indagados sobre o cargo que ocupam dentro dos clubes e sobre o tempo de atuação na agremiação, as respostas foram compiladas e podem ser observadas na tabela 9.

Tabela 9 - Cargos ocupados pelos entrevistados e tempo de atuação

Sujeito	Cargo	Tempo de Clube
E1	Gerente de Comunicação Institucional	1 ano
E2	Gerente de Comunicação	8 anos
E3	Analista de Marketing Sênior	1 ano
E4	Executivo de Comunicação	2 meses
E5	Especialista em Conteúdo	2 anos
E6	Coordenador de Comunicação e Assessoria de Imprensa	4 meses

Fonte: Elaboração própria.

De maneira geral, é interessante notar que o tempo trabalhado nos clubes é baixo se comparado a outros segmentos. Não nos cabe aqui realizar inferências ou suposições acerca do principal motivo da rotatividade nas agremiações, mas uma das hipóteses sugeridas é a alta taxa de *turnover* associada a uma cultura imediatista da modalidade no país. Ademais, além de termos entrevistado os responsáveis pelos cargos de gerência em comunicação e/ou marketing, também ouvimos profissionais de outras cadeiras, como é o caso de E3 e E5. De toda forma, nota-se um perfil bastante próximo entre uma agremiação e outra e, com exceção de C3, todas as demais possuem departamentos específicos para tratar de comunicação. Tal achado pode ser considerado positivo, pois apesar de uma maior incidência na área de marketing, os clubes têm

demonstrado interesse em constituir áreas de comunicação com um forte apelo global, integrador e estratégico, conforme recomenda Kunsch (2003).

5.2.2. Perfil e filosofia institucional

O perfil e a filosofia institucional, conforme já mencionado na primeira fase deste trabalho, dizem respeito aos aspectos relacionados à identidade das organizações e aos valores que norteiam as estratégias de comunicação. Nesta linha, este tópico visa apresentar a estrutura departamental de cada agremiação, examinar os modelos comunicacionais norteadores, observar os princípios estratégicos de cada organização assim como a filosofia institucional e as bases de comunicação, por meio das falas e das informações coletadas durante as entrevistas com os gestores de comunicação e/ou marketing de clubes de futebol brasileiros. Além disso, foram realizadas comparações entre os dados obtidos na primeira fase do estudo, em que se levantou informações nos portais dos clubes analisados, e a literatura existente sobre esse tema.

5.2.2.1. Estrutura do departamento

A estruturação do departamento, ou seja, a organização e o número de profissionais envolvidos, mostrou-se diferente nos clubes ouvidos nesta fase do estudo. Enquanto os clubes C1, C2, C3 possuem estruturas complexas, com subdepartamentos, e, em geral, mais de 20 pessoas – podendo chegar até a 50 funcionários – compondo o quadro de colaboradores, os clubes C4, C5 e C6 contam com estruturas menores e menos complexas, graças ao número reduzido de profissionais atuantes.

A departamentalização de um clube de futebol tem sido discutida há anos, Brunoro e Afif, (1997), por exemplo, apontam que um clube de futebol deve departamentalizar sua estrutura para potencializar os processos gerenciais. Por outro lado, um excesso de departamentos também pode ser prejudicial aos fluxos da organização, na medida em que podem burocratizar demais as ações, dificultar tomadas de decisão que exigem celeridade, podem confundir colaboradores e, principalmente, podem afetar a comunicação interna (CARVALHO; TOLEDO, 2008). Tal questão pode ser notada na fala de E3, que sugere uma certa dúvida sobre o exato funcionamento das áreas departamentais do clube:

Aqui no C3 especificamente a gente tem o marketing dividido em seis áreas: você tem o comercial, você tem o relacionamento, que é parte de sócio; você tem a parte de produtos; tem licenciamento; fornecimento de material, que são os três geradores de receita, *tá*, sócio e produto e patrocínio. E você tem outros três departamentos por assim dizer, três braços que é (sic): redes sociais; *branding*, que é a parte de *design*;

você tem uma parte de conteúdo que é parte só de TV, que aqui no C3 é muito forte. E, assim, não funciona exatamente assim, mas na minha cabeça sempre foi essa, esses três braços criativos, eles têm que estar com foco, sempre pensando nos três braços de geração de receita. (E3)

Além de ser um bom balizador do nível de organização e da maturidade dos processos gerenciais da organização, o número de departamentos, subdepartamentos e colaboradores também evidencia as importantes diferenças situacionais e financeiras das agremiações brasileiras. Se por um lado existem clubes com departamentos bem definidos, com 30 a 50 colaboradores compondo somente a área de comunicação; por outro, a maioria apresenta uma estrutura que dispõe de poucos profissionais e uma organização departamental confusa. Isso pode ser constatado, principalmente, na falta de clareza e na lacuna de informações sobre os departamentos nos portais das agremiações citadas. Logo, torcedores e consumidores ficam sem acesso a informações primordiais como: o número, a divisão de departamentos e o nome de responsáveis e dados que envolvem a diretoria, gerando desinformação.

5.2.2.2. Modelos de comunicação

Os modelos teórico-práticos de gestão podem ser boas ferramentas de auxílio aos processos de sistematização da organização e de desenvolvimento de uma cultura forte e consistente. Além disso o emprego de tais modelos no dia a dia de uma empresa pode balizar o seu nível de maturidade em relação aos processos gerenciais.

Sendo assim, indagamos os entrevistados sobre a utilização de um modelo teórico-prático, voltado para o direcionamento de estratégias e fluxos de gestão da comunicação do clube. E1 negou o uso de um modelo teórico-prático conhecido no mercado ou na academia, entretanto, ele goza de um modelo próprio, no qual estão presentes tópicos essenciais como: competitividade, transparência, referência, base reveladora e financeiro.

Enquanto E1 indicou haver, pelo menos, bases que permeiam o processo de gestão comunicacional, E2 e E6 não empregavam nenhum modelo, ou qualquer solução equivalente. Já E3 e E4 manifestaram uma realidade muito parecida ao afirmarem que o processo estava institucionalizado nos colaboradores, mas que não havia nenhum documento estruturado:

Não, não. O processo é muito próprio, muito próprio, mas também ainda não é algo... como que eu posso dizer? Não foi algo teorizado, não foi algo que a gente pegou, colocou no papel e redigiu. Primeiro que as pessoas já têm o domínio pelo (sic) que vem sendo feito, e isso vai sendo passado verbalmente. (E3)

Por sua vez, E4 complementa:

Não, a gente não tem isso de maneira estruturada, no sentido de institucionalizada. Quem carrega isso são os gestores, então, eu tenho, tenho algumas ferramentas que eu uso e aplico dentro do meu time, mas isso não existe de uma maneira estruturada, imposta e colocada para equipe. Não existe. (E4)

Através das falas, é possível notar que não há uma preocupação atrelada ao fato de que os processos não são documentados e, portanto, não podem servir de histórico ou de guia para balizar os fluxos da organização, e tampouco trazer fluidez e aumento da assertividade e da eficiência ao clube. Além disso, parece-nos evidente uma potencial lacuna profissional no processo de gestão da área, uma vez que os conhecimentos e os métodos dependem de pessoas e não estão estruturados e documentados. De certo modo, pode-se inferir que a própria inexistência destes modelos gera impacto direto na estruturação das informações fornecidas nos *sites* das agremiações analisadas, durante a primeira fase. Vale destacar que Rocco Júnior (2015) já havia indicado problemas desta natureza em seus estudos, evidenciando que neste campo poucas melhorias foram realizadas ao longo do tempo.

Por outro lado, chamamos atenção para o fato de E5 se diferenciar, pois, apesar de não dispor de um modelo teórico próprio, ele empregava as bases de um modelo prático de sucesso internacional, adaptado para a realidade local:

Olha, teórico não, prático a gente tem sim [...] fazendo, vamos dizer, assim, uma espécie de *benchmarking* a respeito do trabalho com marketing e comunicação, mas, é claro que a gente adapta à realidade local. (E5)

É interessante mencionar que, mesmo que alguns clubes apresentem um modelo teórico prático ou algum tipo de substituto que atue como base ou pilar estratégico, não há uma cultura bem definida sobre a documentação e a institucionalização destes esquemas para todas as esferas, departamentos e colaboradores do clube. Mais uma vez, fica evidente a fragilidade gerencial associada às agremiações brasileiras (MORAES, 2020; ROCCO JÚNIOR, 2013; ROCCO JÚNIOR; A. J., 2015).

5.2.2.3. Princípios estratégicos

Os princípios estratégicos são o ponto de partida para a concepção de todas as ações e as iniciativas de gestão da comunicação de uma organização, portanto, pode-se afirmar que sem princípios estratégicos bem definidos, uma organização — seja ela esportiva ou não — corre o risco de não obter sucesso, pelo simples fato de não possuir pilares, objetivos e metas bem traçadas e, principalmente, atreladas aos objetivos macro da organização. Vale ressaltar que os

princípios estratégicos de comunicação são o produto principal da estruturação de um planejamento estratégico, logo, ele deve estar documentado e disponível para todas as esferas envolvidas, sob pena de impactos negativos diretos, comprometendo a unidade e a coerência das ações comunicacionais propostas.

Na primeira fase deste estudo, levantamos as informações nos portais das agremiações, posteriormente, ficou evidente a potencial inexistência de planejamentos estratégicos devidamente constituídos nos clubes analisados, sendo corroborada, inclusive, pelas falas dos entrevistados, as quais refletiram uma certa confusão quanto à existência e à documentação de tais planos. Ao ser indagado sobre os pilares estratégicos que regem a definição dos objetivos e as metas da organização e do departamento, E2 afirmou:

Não sei, não sei. Não recebo [esse documento], para mim não é muito claro esse planejamento que vem de cima, entendeu? A cobrança é mais até pela capacidade técnica de quem está à frente da executiva e, talvez, essa movimentação de estabelecer algumas estratégias e batimento de metas seja mais minha do que [...] (E2)

Entrevistador: Não está alinhado a um planejamento macro da organização como um todo, né?

Entrevistado: Não está. (E2)

Podemos observar um grave obstáculo relacionado à unicidade do processo de gestão, porque sem um planejamento estratégico devidamente constituído o sucesso da organização pode ser comprometido (CHIAVENATO, 2007). Além disso, parece-nos que o imediatismo presente no dia a dia do futebol brasileiro também gera impactos diretos nas iniciativas de estruturação gerencial, uma vez que são cobrados dos colabores capacidade técnica e resultados rápidos, ao invés de inserirem esses resultados ao longo de um período determinado pelo plano pré-estabelecido.

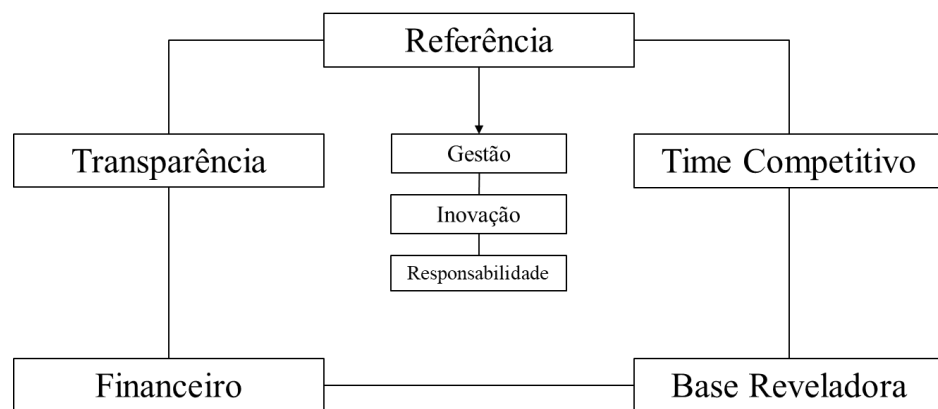
Ainda que os demais entrevistados tenham apontado alguma base diretiva para a execução das ações de comunicação, é C1 quem apresenta de forma clara os princípios estratégicos fundamentais para a definição dos objetivos da agremiação:

São um time competitivo, sempre entrar nas competições para disputar, a gente não pode falar que a gente vai ganhar, esporte não dá para saber, mas é sempre entrar para disputar. A transparência, é um pilar, assim, que tem que estar, então, quando eu te falo desse time, de estar com a linha mestra na cabeça, sempre agindo pela transparência, a gente sempre espera entregar aqui na comunicação do C1 transparência para qualquer que seja o nosso *stakeholder*. Ser referência, isso também é um pilar, e a gente tem que seguir, [e] ser referência no futebol sul-americano também para fora das quatro linhas, então, *ai* a gente está falando de gestão, a gente está falando de inovação, que é uma coisa que o C1 tem investido muito. A gente está falando de responsabilidade socioambiental que a gente tem hoje o instituto C1, que é forte, então, isso é muito importante, um outro pilar é a base reveladora e o pilar que todo mundo no futebol tem que estar cada vez mais atento que é o pilar financeiro [...]

isso tem que nortear todas as nossas ações de comunicação, da simples comunicação chata, maçante, de todo dia, rotineira, de venda de ingressos a um C1 *business day* [...] (E1)

Todavia, ainda que C1 seja de fato o clube com a maior clareza na construção dos pilares estratégicos, este documento não é disponibilizado para toda a comunidade em seu portal podendo impactar, de algum modo, o pilar de transparência, por exemplo. De toda forma, organizando os pilares apresentados em um esquema (Figura 10), este parece ser bastante interessante para ser utilizado por outros clubes que dispõem de realidades parecidas.

Figura 10 - Modelo de pilares estratégicos da gestão de clubes de futebol brasileiros



Fonte: Elaboração própria.

Com base na análise deste tópico, comprovamos que a realidade encontrada por Rocco Júnior (2015), e corroborada por outros autores como Moraes (2020), ainda segue vigente, independentemente do lapso temporal entre aquela pesquisa e essa. O imediatismo e a ausência de uma cultura organizacional voltada para a construção de um planejamento estratégico, que rege todos os departamentos e todas as ações da agremiação, permanece aparente e pode gerar impactos diretos e indiretos na performance do clube em diferentes esferas.

5.2.2.4. Filosofia norteadora

A filosofia norteadora é a base de toda a construção comunicacional da organização (KUNSCH, 1999; ROCCO JÚNIOR, 2016a), e está fortemente alinhada aos pilares estratégicos. Na primeira fase deste estudo, notamos que apenas dois clubes apresentaram a filosofia que compõe a base estratégica da organização em seus portais digitais, são eles o Atlético Mineiro e o Flamengo (tabela 10).

Tabela 10 - Filosofia de atuação de clubes analisados

	Atlético - MG	Flamengo
Filosofia de Atuação	Governança e boas práticas de gestão são os alicerces para o processo de transformação.	Inclusão Social e Diversidade; Conservação e Uso Sustentável e Qualidade de Vida.

Fonte: Elaboração própria.

Ao atrelarmos estes dados com os dados obtidos a partir das entrevistas realizadas, notamos que a definição de uma filosofia norteadora parece não ser parte da cultura dos clubes de futebol analisados, como mostra E5:

Olha, eu acho, cara, que, assim, a gente está em construção ainda, *tá*, eu não conseguiria dizer para você, assim, a gente segue hoje esta filosofia que foi feito desta forma porque é algo que está em construção [...] (E5)

Por outro lado, E6 demonstra não dominar perfeitamente o entendimento do que viria a ser a filosofia norteadora para a construção de ações de comunicação. Além disso, novamente, sua fala torna explícito o caráter prático e pouco profissionalizado associado ao futebol brasileiro:

Cara, eu diria que a gente tem um manejo (sic) muito mais prático, sabe, Eduardo, então, antes era a busca por um espaço, a gente tinha por um espaço nas mídias de comunicação e hoje a gente somos (sic) pautados por esse universo, por esse universo não, e aí eu te digo que a gente não tem um direcionamento filosófico, não no sentido poeta, mas, assim, a gente não tem esse direcionamento mais pensado [...] (E6)

Enquanto o Atlético Mineiro e o Flamengo divulgam as filosofias norteadoras em seus portais, os clubes E1, E2, E3, E4, por sua vez, deixaram entrever em suas falas que não possuem uma filosofia clara, como deveria ser esperado. Reiteramos, então, o reconhecimento das deficiências no quesito estratégia, que permeia todo o desenrolar tático e operacional das ações de comunicação dos clubes da nossa amostra.

5.2.2.5. Bases de comunicação

Neste tópico, buscamos analisar as bases fundamentais do relacionamento entre clubes e seus respectivos *stakeholders*, segundo os profissionais entrevistados. De maneira geral, E1,

E4, E5 e E6 afirmam que um bom planejamento de ações e a sua institucionalização são a principal base de comunicação neste processo:

Eu acho que isso é o principal que diferencia, quando a gente está numa empresa, às vezes, a gente tem um tempo maior para pensar essas ações, então, no futebol, você já tem que estar internalizado (sic) de todos os processos, você tem que ter a linha mestra na sua cabeça o tempo inteiro, porque você vai ter que tomar decisões o tempo inteiro e com muita agilidade. (E1)

Além disso, E1 afirma também que o *timing* associado ao processo de planejamento é fundamental por conta do dinamismo inerente a esse esporte:

Eu acho que a principal questão é o *timing*, sabe, Eduardo? O futebol não te dá muito, tem um tempo para esperar, para planejar, então, você tem que saber planejar, mas, assim, com agilidade muito grande, as respostas, elas têm que ser muito imediatas [...] (E1)

É interessante notar a relação dicotômica entre o planejamento e o imediatismo presente no futebol, pois, em um primeiro momento, as duas características parecem ser antagônicas demais para coexistirem em um mesmo ambiente. No entanto, E1 dá indícios de que isso é minimamente possível quando têm processos bem definidos, por isso, a existência de um planejamento e de processos podem garantir unicidade na comunicação, já que esse foi um dos pilares apontados por E3 e é considerado o de maior relevância durante o planejamento estratégico da comunicação quando somado à coerência e à continuidade do processo (ARRUDA, 2009).

Por fim, E5 ainda aponta a transparência como base comunicacional no processo de construção de relacionamento com *stakeholders*:

Cara, eu acho que transparência é um ponto fundamental. E é cada vez mais importante. a ligação dos clubes com *stakeholders*, e eu acho que seja a transparência da comunicação com o torcedor que é, enfim, o principal consumidor de cada clube, seja com os potenciais, ou já parceiros, patrocinadores, ou os potenciais patrocinadores e o mercado de uma forma geral, eu acho que a transparência é um ponto principal, fundamental, porque eu acho que isso é o que vai tornar o mercado cada vez mais com credibilidade, vamos dizer assim, para desenvolver [...] (E5)

Desta maneira, pode-se resumir que, na visão dos entrevistados, a possibilidade de sucesso neste processo será certamente potencializada se um clube seguir boas práticas de planejamento; respeitar os pilares mesmo nos momentos em que a agilidade na resposta se faz necessária; e se ele garantira unicidade comunicacional pautada em transparência na relação com os *stakeholders*.

5.2.3. Comunicação institucional e mercadológica

Nesta seção, almejamos ponderar sobre os principais tópicos envolvidos no planejamento e na execução de estratégias de comunicação institucional e mercadológica, segundo a fala dos próprios entrevistados. Portanto, dividimos as abordagens em quatro subitens nos quais discorreremos: 1) sobre os objetivos e as metas do departamento de comunicação ou de marketing dos clubes participantes; 2) a respeito do mapeamento de *stakeholders* e do uso de estratégias segmentadas pensadas para cada alvo comunicacional; 3) quanto às estratégias e as ações para redes sociais; 4) sobre a análise dos fluxos e dos processos de trabalho para além do clube analisado. Vale ressaltar que, assim como no tópico anterior, cotejaremos as falas dos entrevistados e os dados obtidos na primeira fase deste estudo, além de estabelecermos paralelos com a literatura abordada em nossa revisão.

5.2.3.1. Objetivos e metas do departamento

Uma organização, seja ela esportiva ou não, que não possui objetivos e metas bem definidos tende a perder o seu rumo, uma vez que estes tópicos têm a função de direcionar a organização para o futuro desejado, posicionando-a dentro de um determinado segmento (HURTADO; MARTÍNEZ; FOU DA, 2019). Ainda que os clubes enfrentem problemas referentes às bases e aos fundamentos do planejamento estratégico da organização, segundo demonstramos nos tópicos anteriores, é possível notar que nas esferas departamentais existiam iniciativas que desenhavam planos para a comunicação da agremiação. Neste tópico, indagamos os entrevistados sobre a existência e a definição de objetivos e de metas de curto, médio e longo prazo, além de propostas de controle destas metas para a frente comunicacional.

Antes de iniciarmos as nossas reflexões, faz-se digno de notar o fato de que os clubes C1, C2 e C6, gozavam de consultorias especializadas que auxiliavam na construção de objetivos e metas e, principalmente, no controle periódico da evolução das ações.

[...] o C1 tem uma consultoria de gestão, *tá*, Eduardo? Que é o pessoal da Ernest Young, então, ali tem todo o planejamento estratégico, eu te falo dessa nova gestão onde (sic) o C1 quer chegar, e ali você tem todas as metas por departamento, então, ali estão, por departamento não, por diretoria, me desculpa, e ali estão as nossas metas da comunicação [...] (E1)

Porém, somente a presença de tais consultorias não nos deixou identificar o papel e a função estratégica desempenhada por elas durante o processo de troca com o clube, observamos apenas uma o controle de metas que foram definidas pelos próprios departamentos:

Assim, a gente tem essa reunião quinzenal com a Dom Cabral, mas, assim, o que é revisto, existe um planejamento de pelo menos interno, esse planejamento, eu digo “interno” pensado por mim, pensado pela minha equipe, que não é falado por exemplo [...] [...] as reuniões com a Dom Cabral não chegam a ser um *feedback* de metas atingidas ou não, mas é um relatório de” esse mês comparado ao mês passado, eu cresci 12% em materiais veiculadas”, esse mês em relação ao mês passado, eu consegui encaixar exclusivas em x vezes, a imprensa local, x vezes na imprensa nacional”, as metas internas a gente estabelece a cada dois meses, assim [...] (E2)

E,1 ao descrever como funciona o processo de ação da consultoria, complementa:

[...] Então, a gente tem essas metas sim, e elas são acompanhadas, desculpa te interromper, o C1 ele tem uma figura que eu não sei se são todos os clubes de futebol que tem, *tá?* [...] o C1 tem um gerente de projetos, a gente tem aqui dentro, então, é uma figura que está lá junto com a Ernest Young, acompanhando tudo com o nosso CEO e tal, então *tá*, a nossa estratégia é essa, as metas são essas, e ele acompanha passo a passo cada área, acompanha tudo, tudo, mede, muda a rota e etc. (E1)

De certo modo, as falas demonstram que o papel desempenhado pelas consultorias é subtilizado diante de possíveis contribuições mais complexas dentro da organização, uma vez que ela deveria atuar diretamente para a construção de uma cultura estratégica, por exemplo.

De todo modo, evidencia-se que todos os clubes apresentaram objetivos e metas claramente definidos para o departamento de comunicação ou de marketing. No entanto, nem todos indicaram que tais objetivos e metas estavam atrelados ao planejamento estratégico macro da organização, ou seja, alguns estavam restritos aos departamentos, como é o caso de C2. Por outro lado, no caso de C5, parece ter havido uma cadeia bem estabelecida de concepção e de controle dos objetivos e metas:

É, cara, isso é algo que eu poso te dizer, aqui na C5 tem e é bem surpreendente em termos de clube, sabe? Eu falo, porque vim de um outro clube em que isso basicamente não existia; Sendo bem sincero, *assim*, é uma realidade, é algo que, *assim*, é interessante de ver como a empresa procura estabelecer critérios de planejamento e governança mesmo dentro de um clube de futebol com as características que o trabalho do futebol exige [...] mas independente disso aqui, a gente procura seguir um planejamento anual, com metas e objetivos anuais e *aí* as metas e objetivos anuais elas começam do clube como um todo e *aí* vão passando do departamento de marketing e, obviamente, de comunicação e de cada funcionário [...] (E5)

Em complemento, C5 ainda detalha como é feito o controle dos objetivos e das metas:

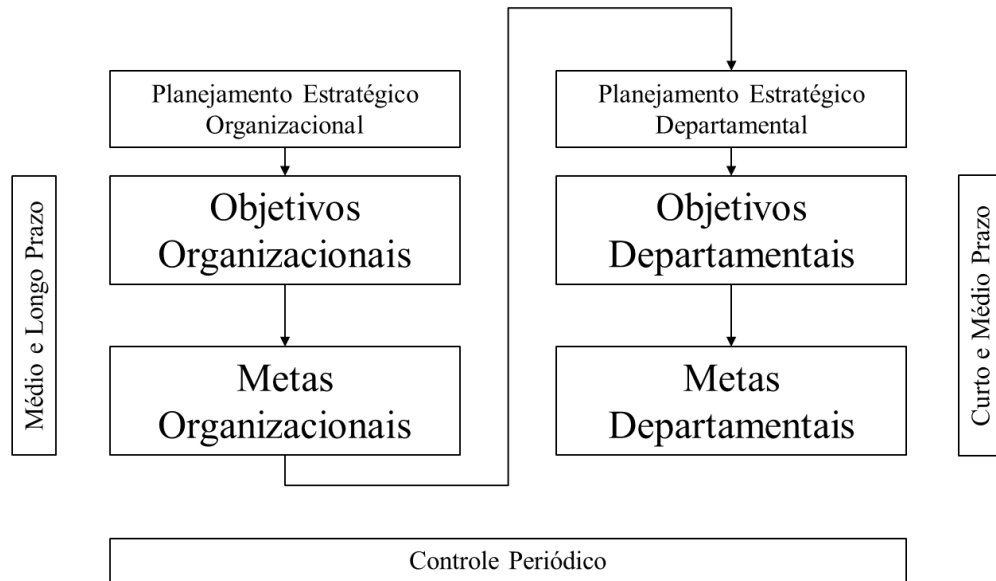
[...] e a gente tem algumas reuniões, eu não vou dizer que são mensais, mas a cada dois meses com diretor geral também, que nos atualiza a respeito de como estão o andamento das coisas do clube como um todo, onde estamos em alguns, em algumas dessas metas que foram estabelecidas lá atrás, *e tal*, e a gente consegue, sim, enxergar médio prazo para a frente onde o clube quer chegar. [...] então, a gente tem, sim, um quadro onde a gente estabelece ali metas e objetivos para cada membro da equipe no ano [...] e é uma ferramenta muito importante para os nossos gestores conseguirem ver em que grau a gente tem conseguido ou não atingir os nossos objetivos traçados lá no início do ano [...] (E5)

Vale ressaltar como fluxos e processos sistematizados por um planejamento estratégico organizacional claro, que pode ser de curto, médio e longo prazo, são fundamentais para o desenvolvimento do dia a dia de uma agremiação que busca sucesso dentro e fora dos gramados. Seguindo nessa linha defendida por diversos autores, como Kunsch (2003), Pedersen et al. (2017) e Rocco Júnior (2012 e 2015), E5 assevera que a elaboração de um planejamento bem definido permite que seus idealizadores exerçam um controle mesmo quando os objetivos comunicacionais não são tão tangíveis como em outros departamentos:

Às vezes, os objetivos, eles não são tão tangíveis assim como em outras áreas, então, *assim*, o engajamento é aumentar, *beleza!* Aumentar o nosso número de seguidores nas redes sociais em que percentual? O quanto isso pode ser encarado com sucesso ou insucesso dadas as características do clube, da cidade que a gente está hoje? Do cenário mesmo do futebol no país? Entendeu? Então é sempre um ponto de discussão, porque os pontos de objetivos, de metas e comunicação nem sempre são tão tangíveis como em outras áreas, mas, nós temos, e funciona bem, porque eu vou te dizer que eu, nesse primeiro ano que eu tenho de empresa, já pude ver que eles utilizam isso para balizar como foi nosso desempenho no ano, então, eu acho que a gente consegue ter uma noção exata de onde o clube quer chegar esse ano e nos próximos dois ou três anos, vamos dizer assim. Entendeu? em curto e médio prazo. (E5)

Desta forma, tomando por base o modelo desenvolvido por C5 e de aparente sucesso ao considerar as especificidades do departamento de comunicação de um clube de futebol, sintetizamos em um esquema como os demais clubes poderiam atuar frente à construção de objetivos, definição e controle de metas de curto, médio e longo prazo (figura 12).

Figura 12 - Fluxo de planejamento e de controle de objetivos e metas



Fonte: Elaboração própria.

Todavia, não estamos supondo que este modelo seja um roteiro ideal para todos os clubes e nem o único passível de sucesso, haja vista que cada clube possui as suas próprias características e particularidades. De todo modo, este esquema funciona como base de organização processual de uma cadeia de construção e de controle de objetivos e metas organizacionais e departamentais.

5.2.3.2. Mapeamento dos *stakeholders*, estratégias segmentadas e alvos comunicacionais

De acordo com Ramos (2016), a comunicação segmentada, especialmente no plano digital, oferece ao público uma resposta rápida e eficiente considerando as suas preferências e as suas necessidades, trazendo notoriedade e valor para as organizações, uma vez que estas são capazes de disponibilizar produtos e serviços específicos e, muitas vezes, personalizados. No entanto, para que se obtenha sucesso nestas estratégias segmentadas, é fundamental haver um processo contínuo e intenso de mapeamento de *stakeholders* e uma consequente definição do público-alvo destas estratégias.

Desta maneira, foi perguntado aos entrevistados se nos departamentos em que atuavam havia um processo de mapeamento de *stakeholders* e uma definição de públicos-alvo para ações segmentadas. Todos os entrevistados, unanimemente, afirmaram que realizam processos de mapeamento, independentemente da subárea que eventualmente agiam no departamento de comunicação ou de marketing. Dos grupos mapeados e mais citados pelos

gestores podemos destacar: torcedores, imprensa, patrocinadores, influenciadores e sócios. Nesta lista, também foi coincidente a ordem prioritária voltada ao torcedor, entendido como o principal alvo comunicacional das agremiações analisadas. Se levarmos em consideração a apreciação dos portais, inferimos que a comunicação, de fato, dedica-se de maneira assertiva a este público-alvo, como sugere E3:

A ordem de prioridade é a torcida, [...] você vai ter, *tipo*, a comunicação ainda muito voltada ao resultado dos jogos, por exemplo, isso sem sombras de dúvidas. O torcedor, de uma forma geral, aquele sentimento de, *tipo*, se a minha questão fosse patrocínio o resultado de uma partida não influenciaria tanto a forma que eu me comunico, mas a rede do C3, ela se pauta muito no sentimento do torcedor de uma forma geral, principalmente considerando os resultados do futebol, isso não dá para dissociar [...] (E3)

Ainda que o alvo comunicacional principal seja o torcedor do clube, as agremiações também entendem a importância de considerarem as ações voltadas para outros *stakeholders*, como a comunidade geral, impactada, sobretudo, principalmente por ações sociais desenvolvidas pelos núcleos responsáveis pelos institutos e pelos projetos de impacto dos clubes brasileiros. Estas ações, embora menos exploradas e divulgadas, são detalhadas e apresentadas em seções específicas dos portais destas agremiações. Por outro lado, ainda faltam espaços para que o relacionamento com a comunidade e com os demais alvos nos portais das agremiações se desenvolvam efetivamente, enquanto isso não ocorre a tendência integradora da comunicação fica comprometida dentro da organização.

Ao serem indagados especificamente sobre a construção de estratégias segmentadas, a partir da definição dos alvos comunicacionais mapeados, os entrevistados apontam a existência de tais iniciativas. Embora alguns detalhem um processo menos complexo e, teoricamente, menos robusto, todos indicam uma clara importância dessa cultura para o sucesso do plano comunicacional estabelecido. Das agremiações examinadas vale destacar o modelo adotado por C1, em que estão envolvidos processos de cocriação⁴, além de ações direcionadas para a comunidade, conforme mencionado anteriormente:

[...] então, o que a gente faz, aproximação com a torcida e aproximação com todos os nossos stakeholders, é trazê-los para dentro do C1, é ouvi-los, o que a gente pode fazer melhor [...] *beleza*, isso é suficiente? Não, isso não é suficiente. e então, [...] a gente aproveitou esses primeiros meses, e a gente trouxe essas torcidas uma a uma, a gente fez reuniões da comunicação com essa torcida e, *ai*: “o que está faltando? O que vocês esperam? De que maneira que a gente pode estar junto?” Eu te citei o instituto C1,

⁴ Cocriação é um processo de troca entre a organização e os públicos no qual ambos, em conjunto, mapeiam necessidades, constroem soluções e geram impacto para elas e para a comunidade geral (MORAIS e SANTOS, 2015).

onde a gente faz muitas ações sociais, por exemplo, época de chuva, arrecadar donativos para distribuir para as principais comunidades afetadas, etc., imagina a força que a gente tem nas nossas torcidas, isso é, literalmente, mão de obra para ajudar a gente a recolher, a entregar ali, etc., então, vamos sentar e vamos ver o que a gente pode fazer junto: “de que vocês precisam? Como que vocês enxergam o clube? O que o clube pode melhorar, etc?” [...] (E1)

Nessa fala, é positivo o tratamento integrado ao processo estratégico e de ação da comunicação nas diversas esferas, nas quais a comunicação organizacional integrada pode atuar com grande potencial de geração de impacto para toda a cadeia produtiva e de consumo dentro do segmento futebolístico brasileiro. Como reconhecemos que um processo de segmentação é aplicado, principalmente, através de ações digitais, procederemos agora com a análise do tratamento dado às redes sociais dos clubes analisados e como se dá a gestão do conteúdo nestas organizações.

5.2.3.3. Redes sociais e gestão do conteúdo

Foi do nosso interesse debruçarmos sobre o planejamento estratégico e específico para cada rede social e sobre o processo de produção e de gestão dos conteúdos do nosso grupo de entrevistados, antes, porém, devemos enfatizar que a comunicação digital é sinônimo de multiplicidade, flexibilização e não linearidade, tornando-se um desafio para os departamentos responsáveis nas agremiações brasileiras (CORRÊA, 2009). Além disso, o mundo digital tem sido palco das mais diversas expressões, fazendo com que o “torcer” assuma novas características, gerando impacto direto na gestão dos conteúdos e das redes das agremiações.

Isso posto, fica evidente a necessidade, também crescente, de que os clubes de futebol tenham estratégias específicas para cada rede, aliadas a eficientes iniciativas de segmentação, conforme vimos anteriormente. Nas transcrições, confirmamos a existência de estratégias específicas destinadas a esse mundo digital e virtual, como podemos reconhecer na fala de A6 reproduzida abaixo

Objetivos diferenciados, a gente entende que são públicos diferentes, mesmo que a gente... até por questão de tempo, às vezes, a gente tem uma tendência a generalizar essa linguagem, a gente só replica essa linguagem de uma principal para [as] demais, mas a gente entende que a gente tem público muito diferente no *Facebook*, ainda no *Twitter*, no *Instagram*, e como também no *site* [...] (E6)

Além de entender que esses são públicos diferentes e que, portanto, há uma necessidade de construção de estratégias específicas, E2 justifica a rigidez do estabelecimento e do controle de metas para a gestão das redes, tendo em vista a segmentação do conteúdo:

Cara, são públicos diferentes, *né?* Então, sim, há uma ideia de que esse vídeo for melhor no *TikTok*, essa foto fica melhor no *Facebook*, essa foto fica melhor no *Twitter*, esse conteúdo fica melhor... sabe? Existe, *assim*, metas de seguidores, meta de engajamento, metas de interação, enfim, tudo existe, vendas também, vendas também, porque o *Instagram*, por exemplo, engloba vendas, *né?* [...] (E2)

Todos concordaram sobre a pertinência e a conveniência da segmentação e das estratégias direcionadas para cada canal, porém, E5 chama a nossa atenção para o fato de essa riqueza de recursos e de funcionários não são uma realidade em clubes pequenos, portanto, o gerenciamento das redes se torna desafiador para eles.

Nós temos, *assim*, no início não tínhamos. Hoje, a gente tem conseguido avançar um pouco em relação a isso, então, a gente tem sim delimitado cada vez mais alguns objetivos para cada rede e, também, o tom e a programação que a gente quer adotar em cada rede social, porque a gente sabe que cada uma delas tem a sua característica. Eu não vou mentir, pela falta de braços que a gente ainda tem e pelo estágio que nós estamos de desenvolvimento da equipe ainda, a gente ainda repete muito conteúdo às vezes, então, o que vai para *Twitter*, vai para *Instagram*, vai para *Facebook* em termos gerais. Mas, nós já começamos a fazer alguma seleção de conteúdos específicos para cada um desses canais e a pensar conteúdos específicos para cada um desses canais [...] (E5)

Se por um lado o planejamento e a gestão das redes sociais parecem ser o foco majoritário dos clubes hoje, por outro, para um pequeno grupo há certa dúvida a respeito da gestão específica dos portais digitais, como confessa E2:

[...] a gente ainda mantém um portal hoje, mas isso é uma discussão muito boa, por exemplo, a gente mantém hoje uma produção de conteúdo até muito, *assim*, quantitativamente boa no nosso *site* oficial, a pergunta é o que ver aí no *site*? Eu não abro o *site*, eu estou com o *Instagram* aqui aberto, estou rolando, quem quer, vê, e por que manter um *site* hoje em dia? Mas, *assim*, como a gente não tem uma resposta, uma fórmula ainda para isso, a gente segue, a gente meio que segue o que todo mundo ainda fazendo, mas, lógico, adotando uma linguagem que é nossa [...] (E2)

A fala de E2 nos leva a refletir sobre a dificuldade que os departamentos de comunicação dos clubes de futebol brasileiros enfrentam no que diz respeito a uma visão integrada da comunicação organizacional. Corrêa (2009) menciona que a comunicação digital precisa estar integrada ao composto comunicacional, por conta da sua alta complexidade e por conta dos recursos disponíveis, que são capazes de amplificar os efeitos da comunicação da organização. Além disso, Rocco Júnior (2015) postula que os portais dos clubes devem ser tratados, principalmente, como ferramentas valiosas para a comunicação institucional da agremiação. No entanto, através da apreciação das falas dos entrevistados e, sobretudo, da análise dos portais

dos clubes, não nos parece haver clareza sobre a importância e sobre a relevância deste canal para o processo integrado de comunicação, salvo algumas exceções.

Por fim, o movimento de intensificação da comunicação por meio de canais digitais também tem alterado a dinâmica e a função dos departamentos, como foi explicitado por E1:

E, uma outra questão que também norteia a nossa comunicação desde que houve essa virada, essa mudança, é enxergar o nosso departamento de comunicação ele é, antes de tudo e para isso foi preciso quebrar muitos paradigmas internos, ele é antes de tudo, nós somos, antes de tudo, essas trinta e tantas pessoas produtores de conteúdo, então, isso aqui é uma redação, isso aqui, antes de tudo tem que funcionar como uma redação [...] (E1)

Embora essa visão não nos pareça de todo equivocada, ela pede, de certo modo, cautela, pois, em nossa visão, os departamentos de comunicação dos clubes brasileiros se aproximam dos “*hubs*” de produção de conteúdo, portanto, eles podem correr o risco de negligenciarem o tratamento integrado da comunicação e, então, colherem resultados negativos decorrentes desse abandono da construção estratégica. Ademais, orientamos que todo o departamento tenha real clareza de que a produção de conteúdo não significa somente noticiar o dia a dia da agremiação, e sim estabelecer posicionamento de marca e gerar conexão com a comunidade, conforme recomenda Aaker (2007). Portanto, os departamentos de comunicação não devem esquecer que o ambiente *offline* ainda é fundamental para a garantia da consistência comunicacional e do reforço de posicionamento de marca. Como aponta Longo (2014), o mundo de hoje é a união entre o *on* e o *off*, sendo necessário tratarmos a comunicação sob uma perspectiva *onoff*, ou seja, integrada também sob essa perspectiva.

5.2.3.4. Fluxos e processos de trabalho

Já reiteramos as vantagens da definição dos fluxos e dos processos de trabalho que envolvem a presença de outros *stakeholders* para se garantir um bom desenvolvimento dos planos estratégicos e táticos de comunicação de clubes de futebol. Na conversa com os entrevistados, excetuando alguns clubes, eles relataram como atuavam ou como deveriam atuar internamente os departamentos de comunicação, os quais, majoritariamente, não possuíam nenhum suporte por parte de agências. Por isso, chegamos à conclusão de que, do ponto de vista comunicacional das agremiações, existe uma tendência à execução das ideias e dos conteúdos produzidos de forma interna e centralizadora:

[...] mas eles desenvolveram algo nos últimos vinte anos que é a coisa mais dentro de casa possível, quando eu vim para cá, eu olhava e falava assim: “gente, é muito diferente da realidade, por exemplo, de grandes empresas para as quais eu trabalhei”. Muitas vezes como agência, e outras vezes internamente, em que a gente terceiriza muita coisa, né, e eu estou te falando de comunicação, não estou falando do marketing, em que a gente terceiriza muita coisa, e eu olhava e eu conversava com os gestores da comunicação e falava:” gente, mas tudo aqui dentro?” [...] Quando eu entrei, e aí eles me explicaram o que era a filosofia deles, o que eles acreditavam, o que eles achavam, eles tinham algum e tem ainda, muito orgulho de falar. *Assim*, [...] e eles estão certos, eu assustei no início, mas eles estavam certos, tanto que isso permaneceu, sabe? Então essa estrutura, do ponto de vista da comunicação ela é bem pensada e executada aqui dentro [...] (E1)

Se por um lado esse processo traz mais celeridade e coerência comunicacional, por outro, a resistência dos clubes às propostas estratégicas, táticas e operacionais de fora pode resultar em um processo de “miopia”, em que há impacto direto no posicionamento e no relacionamento estabelecido entre o clube e a comunidade como um todo. Desta maneira, é necessário que os clubes saibam estruturar muito bem esse processo interno para, então, aproveitar somente os benefícios deste movimento.

6. RECOMENDAÇÕES

O presente trabalho tem como tema central o estudo dos processos e das estratégias de comunicação organizacional integrada empregadas por clubes de futebol brasileiros que atuaram na Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol de 2021.

Para alcançarmos as respostas às questões de pesquisa levantadas, inicialmente realizamos uma extensa revisão bibliográfica sobre indústria do esporte, sobre futebol e sobre comunicação organizacional integrada e, posteriormente, criamos critérios metodológicos que foram fundamentais e que estavam baseados na abordagem qualitativa. Junto a essas informações, empregamos os métodos da revisão bibliográfica, da pesquisa documental e da pesquisa de campo, que culminaram em uma análise comparativa de dados dos clubes de futebol brasileiros que disputaram a Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol 2021.

Visando delinear este projeto de maneira objetiva e clara, optamos pela divisão do estudo em duas fases: na primeira, levantamos dados secundários, identificamos como as agremiações analisadas se comunicam através dos portais oficiais dando atenção à ótica institucional e mercadológica dessa relação; na segunda, buscamos informações complementares por meio do formato de entrevistas semiestruturadas que, depois, foram avaliadas através do processo de codificação por categorias, a partir do qual identificamos e analisamos os processos e os fundamentos empregados para a construção de estratégias de

comunicação integrada das agremiações. Todavia, diante da necessidade de delimitação do estudo, não realizamos a análise dos processos de comunicação interna e administrativa dos clubes.

Os resultados da primeira fase deste trabalho denunciaram as ínfimas mudanças entre os nossos achados e os achados publicados na pesquisa de Rocco Júnior (2015), isso porque os portais das agremiações, de maneira geral, possuíam boas estruturas e usabilidade, mas não atendiam os aspectos relacionados à transparência e à clareza de informações gerenciais importantes. Nesse sentido, evidencia-se, também, um forte direcionamento dos portais para a comunicação mercadológica, nos quais são ofertados produtos e experiências, mas que, ao mesmo tempo, não apresentam oportunidades claras de conexão com a comunidade de maneira geral, ou seja, o foco está, majoritariamente, em um único *stakeholder*: o torcedor. Além disso, muitas informações constantes nos portais estudados estão desatualizadas. Por fim, outros portais se tornaram *hubs* de notícias, negligenciando o caráter institucional, fundamental para a manutenção de boas práticas integradas de comunicação.

Logo, os resultados obtidos na segunda fase desta pesquisa nos sugerem uma inexistência explícita de fluxo do processo gerencial e estratégico das agremiações, do macro para o micro. Nesse sentido, alguns clubes não parecem possuir planejamentos estratégicos organizacionais fundamentais para balizarem todas as construções estratégicas e táticas dos departamentos, porém, isso se configura em um grave erro quando se almeja a obtenção de resultados de curto, médio e longo prazo para as agremiações. Nas análises estudadas, a cultura do planejamento de curto, médio e longo prazo assumiu um caráter imediatista e capacitista dentro das organizações, gerando pressão por resultados em todas as áreas, e impactando constante e negativamente os resultados. Além disso, podemos notar que os departamentos de marketing ou de comunicação não possuíam uma unicidade na sua estrutura, nos seus fluxos e nos processos de gestão, o que pode comprometer o acesso aos planos estratégicos e a sua comunicação para com os colaboradores. Em suma, parece-nos que, embora exista uma direção para a integração da comunicação nas agremiações, ela ainda é tratada e gerida de forma fragmentada, gerando ruído durante todo o processo de construção e de consolidação do relacionamento com todos os *stakeholders* dos clubes analisados.

Sendo assim, aproximamo-nos de respostas para as perguntas formuladas por esse trabalho e, com base nas informações levantadas, podemos afirmar a existência de iniciativas de caráter integrador na comunicação dos clubes de futebol brasileiros. No entanto, por motivos diversos, não podemos afirmar que tais iniciativas culminam em ações efetivamente práticas, porque os obstáculos variavam desde a falta de capital humano, de transparência nos portais,

até a severos problemas nos processos e nas culturas, como o imediatismo em detrimento de um planejamento prévio, por exemplo. Desta maneira, podemos classificar o processo de comunicação organizacional dos clubes estudados como fragmentado.

Em paralelo, concluímos que os clubes estão longe de obterem unicidade na elaboração de processos, fluxos e cultura necessários para a concepção de um modelo único de comunicação estratégica integrada. Embora tais clubes, muitas das vezes, usufruam de iniciativas e visões bastante parecidas, as pressões internas, assim como as estruturas departamentais e os padrões de gestão, são muito particulares, criando uma barreira importante para a construção de um modelo unificado.

Entretanto, afirmamos que se os clubes adotassem certas recomendações, seria possível iniciar um processo de mudança cultural, estratégica e processual, fundamentais para um possível direcionamento para a organização de um modelo único, balizador e que vise a integração da comunicação nas agremiações brasileiras. Tais recomendações são reproduzidas abaixo:

- (I) É necessária a existência de um planejamento estratégico organizacional que determine a visão, os objetivos e as metas macro da organização que conduzirão os planejamentos estratégicos departamentais do clube.
- (II) Faz-se fundamental a existência de fluxos e processos de avaliação e de controle dos objetivos e metas organizacionais bem delineados e que prevejam eventuais ajustes nos planejamentos estratégicos departamentais das agremiações.
- (III) É urgente uma mudança da cultura organizacional dos clubes de futebol brasileiros no que diz à priorização do capacitismo em detrimento do viés estratégico.
- (IV) É importante que as plataformas digitais dos clubes sejam tratadas como ferramentas prioritárias de comunicação institucional sendo, portanto, necessário que os fundamentos da transparência no relacionamento com a comunidade seja a base para a gestão destes espaços.
- (V) É basilar que os departamentos das agremiações dirijam a comunicação de forma integrada em todos os âmbitos, direcionando as ações para todos os possíveis *stakeholders*, deixando de lado o tratamento exclusivo e unilateral para com os torcedores, assim como devemos envolver tanto o ambiente digital quanto o *offline*.
- (VI) É necessário reforçar a importância da documentação dos planos estratégicos, seja no âmbito gerencial ou departamental; além da comunicação dos fundamentos, objetivos e metas de tais planos para todos os colaboradores direta e indiretamente

envolvidos nos diferentes processos.

- (VII) É importante ressaltar que, embora o mundo caminhe para o consumo acelerado de conteúdo de diferentes formatos, o esporte possui particularidades que podem servir de oportunidades para que os clubes estabeleçam conexões reais e profundas com a audiência por meio dos seus diversos espaços físicos.
- (VIII) Por fim, o processo de profissionalização da gestão das agremiações tem se mostrado caminho único para a melhoria e para o desenvolvimento da modalidade no país. Sendo assim, recomenda-se intensificar este processo, especialmente em clubes que ainda apresentam um forte apelo político e capacitista.

Uma vez estabelecidas e apresentadas as recomendações, foco principal deste estudo, procedemos agora com as considerações finais.

7. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Há décadas, o futebol brasileiro é considerado um dos melhores do mundo, seja pela presença de atletas com histórias brilhantes, seja pelo destaque nos principais campeonatos mundiais. Essa conjunção de fatores fez com que a modalidade se desenvolvesse e se popularizasse velozmente no Brasil, especialmente nos últimos trinta anos. Entretanto, há um relevante contrassenso nesse processo, porque — mesmo que o futebol tenha se massificado, profissionalizado e crescido no país — a gestão das agremiações que compõem esta indústria parece não ter acompanhado, em sua plenitude, esse crescimento. Ao considerarmos o avanço das tecnologias de comunicação e, sobretudo, o processo de espetacularização da modalidade, chama-nos a atenção as disparidades existentes entre os clubes de futebol brasileiros e os europeus, no que diz respeito à comunicação e ao relacionamento com a comunidade local, regional, nacional e global.

Nesse sentido, as novas premissas estratégicas e organizacionais da gestão da comunicação destas agremiações ganharam destaque e, como apontamos em diversos trechos deste trabalho, já que somente uma comunicação mercadológica unilateral entre as equipes de futebol e seus *stakeholders* não é suficiente, porque a abordagem mercadológica, interna e institucional, integrada deve ocorrer no dia a dia das organizações esportivas. Embora evidente para diversos segmentos do mercado, o tratamento integrado da comunicação no âmbito futebolístico brasileiro ainda é muito incipiente, tanto sob as perspectivas teóricas, quanto práticas, por conta do ínfimo conhecimento teórico-prático sistematizado sobre o tema no

Brasil.

Este cenário complexo serviu de base para o desenvolvimento deste estudo, que teve como objetivo central a elaboração de recomendações sobre práticas, estratégias e ações gerenciais pautadas na comunicação integradas para profissionais e acadêmicos da área. Desta maneira, este autor considerou estar contribuindo para o desenvolvimento da área do país, mesmo diante das limitações intrínsecas a esta pesquisa.

A primeira delas diz respeito à ausência da análise no que tange à comunicação interna e administrativa dos clubes escolhidos, embora alguns elementos desta frente tenham se evidenciado, não foi realizada nenhuma abordagem profunda sobre eles. A velocidade da mudança e das atualizações dos portais também podem ser apontadas como uma limitação, uma vez que os dados coletados e usados nas análises podem, facilmente, tornarem-se obsoletos. Além disso, a interpretação das informações divulgadas nestes portais durante o processo de coleta de dados ainda pode ser fator limitante, pois o processo depende exclusivamente das percepções do coletador, que é passível de cometer erros ou de interpretar elementos de forma diferente do que foi efetuado no protocolo, por exemplo. Outras duas importantes limitações concernem ao procedimento de escolha das agremiações: não nos fomos capazes de contemplar todos os clubes de todas as regiões do Brasil e tampouco os de outras séries do campeonato brasileiro de futebol; portanto, na segunda fase do estudo, tivemos uma amostra reduzida em 30%.

Embora se configurem como limitações, podemos interpretar alguns fatores elencados acima como oportunidades, porque, assim, podemos orientar que estudos futuros tomem a mesma proposta, considerando todo o composto da comunicação organizacional integrada. Além disso, novos estudos também podem realizar análises com clubes de outras regiões do país e com disputantes de outros campeonatos ou séries, por exemplo. Por fim, seria possível, até mesmo, a replicação deste estudo para outras modalidades, contribuindo para um mapeamento amplo dos processos de comunicação organizacional integrada dentro do mercado esportivo brasileiro.

De todo modo, mesmo com as limitações apontadas, entende-se que este estudo contribuiu de forma relevante para o desenvolvimento acadêmico sobre comunicação organizacional integrada no esporte brasileiro, uma vez que:

- (I) Levantou e mapeou a literatura acadêmica nacional e internacional sobre o tema, evidenciando a necessidade de desenvolvimento de mais e novos estudos na área.

- (II) Confrontou, analisou e atualizou dados de outro estudo realizado anteriormente por Rocco Júnior (2015), contribuindo para evolução metodológica e conceitual de pesquisas existentes na área.
- (III) Propôs uma abordagem metodológica, combinando dados primários e secundários, além de um novo instrumento base — roteiro de entrevista — que pode ser replicado em estudos futuros.
- (IV) Realizou recomendações que podem indicar oportunidades acadêmicas para novos estudos.

Além disso, sob uma perspectiva prática, também podemos afirmar que este estudo contribuiu para o desenvolvimento prático da área, uma vez que:

- (I) Levantou e mapeou modelos teóricos e práticos que podem ser usados no dia a dia como suporte para balizar o desenvolvimento estratégico, tático e operacional de ações de comunicação em clubes de futebol brasileiros.
- (II) Identificou e analisou a comunicação mercadológica e institucional dos clubes de futebol brasileiros por meio de suas plataformas digitais (*sites*).
- (III) Identificou e analisou as estruturas e a elaboração das estratégias, táticas e ações de comunicação mercadológica e institucional para a construção de relacionamento com seus *stakeholders* dos clubes pertencentes à amostra.
- (IV) Realizou recomendações para a melhoria dos processos estratégicos e táticos de comunicação integrada de clubes de futebol brasileiros, a fim de favorecer a profissionalização da cadeia gestora destas agremiações.

Desta maneira, espera-se que este estudo sirva de base e de estímulo para o incremento de melhores práticas de gestão da comunicação integrada em organizações esportivas futebolísticas brasileiras, além de auxiliar como paradigma para novas propostas de pesquisa e iniciativas práticas que visem desenvolvimento acadêmico e da indústria esportiva do Brasil.

8. REFERÊNCIAS

AAKER, D. **Construindo marcas fortes**. Porto Alegre: Bookman, 2007.

ABEZA, G.; O'REILLY, N.; NADEAU, J. Sport Communication: A Multidimensional Assessment of the Field's Development. **International Journal of Sport Communication**, v. 7, n. 3, p. 289–316, 2014.

ANDRADE, C. **Dicionário profissional de relações públicas e comunicação e glossário de termos anglo-americanos**. São Paulo: Summus, 1996.

ANDREW, D.; PEDERSEN, P.; MCEVOY, C. **Research Methods and Design in Sport Management**. Champaign, IL: Human Kinetics Books, 2011.

ARRUDA, W. Brand Communication: The three Cs. **Thunderbird International Business Review**, v. 51, p. 409–416, 2009.

BASTOS, F. DA C.; MAZZEI, L. C. Organizações Esportivas no Brasil: Conceitos e (des) Entendimentos - proposta de modelo teórico unificado para o Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte**, v. 5, n. 2, p. 55–81, 2020.

BASTOS, FLÁVIA. **Gestão do Esporte no Brasil: reflexões sobre avanços, limites e desafios**. Tese de Livre Docência—São Paulo: Escola de Educação Física e Esporte - Universidade de São Paulo, 2016.

BILLINGS, A. C.; BUTTERWORTH, M. L.; TURMAN, P. D. **Communication and Sport**. London: Sage, 2018.

BRAUN, V.; CLARKE, V. Using thematic analysis in psychology. **Qualitative Research in Psychology**, v. 3, n. 2, p. 77–101, 2006.

BROWN, N. A.; DEVLIN, M. B.; BILLINGS, A. C. Fan Identification Gone Extreme: Sports Communication Variables Between Fans and Sport in the Ultimate Fighting Championship. **International Journal of Sport Communication**, v. 6, n. 1, p. 19–32, 2016.

BRUNORO, J. C.; AFIF, A. **Futebol 100% profissional**. São Paulo: Gente, 1997.

CARLASSARA, E. O. C. **Jogos Olímpicos Rio 2016: impacto das ações de ativação dos patrocinadores sobre a percepção e consciência de marca do espectadores do evento**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2018.

CARVALHO, J. L. M.; TOLEDO, J. C. **Departamentalização x integração: um desafio para as empresas no desenvolvimento de novos produtos?** SEGeT - Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, 2008.

CASTELLS, M.; CARDOSO, G. A sociedade em rede: do conhecimento à Acção Política. **Debates: Presidência da República**, n. 2, p. 435, 2006.

CBF. **Impacto do Futebol Brasileiro**. [s.l.: s.n.].

CHIAVENATO, I. **Administração: teoria, processo e prática**. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2007.

- CHRISTENSEN, L.; FIRAT, A.; CORNELISSEN, J. New tensions and challenges in integrated communications. **Corporate Communications: An International Journal**, v. 14, n. 2, p. 207–219, 2009.
- CHRISTENSEN, L.; FIRAT, A.; TORP, S. The organisation of integrated communications: Toward flexible integration. **European Journal of Marketing**, v. 42, n. 3–4, p. 423–452, 2008.
- COCA-COLA. Coca Cola Advertising. **Coca-Cola**, 1936.
- COMTE, E.; STOGEL, C. Sports: A \$63.1 billion industry. **The Sporting News**, p. 60–6, 1990.
- CORRÊA, E. Comunicação digital e novas mídias institucionais. Em: KUNSCH, M. (Ed.). **Comunicação organizacional: histórico, fundamentos e processos**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009. v. 1p. 317–336.
- CRESWELL, J. **Projeto de pesquisa: Métodos qualitativo, quantitativo e misto**. Porto Alegre: Artmed, 2007.
- CRESWELL, J. **Investigação Qualitativa & Projeto de Pesquisa**. Porto Alegre: Penso, 2014.
- CRESWELL, J.; PLANO CLARK, V. **Designing and conducting mixed methods research**. Thousand Oaks: Sage, 2007.
- ECA. **ECA Club Management Guide**. Nyon: ECA, 2015.
- EDWARDS, A.; SKINNER, J. **Qualitative research in Sport Management**. Oxon: Butterworth-Heinemann, 2009.
- EHRENBERG, K. C. **Bola na Rede: uma análise das estratégias comunicacionais de empresas esportivas no ambiente digital conectado**. [s.l.] Universidade Metodista de São Paulo, 2016.
- ESPORTE, M. Copa do Mundo 2014 agregará R\$ 183 bilhões à economia brasileira. **Ascom**, 2010.
- FERREIRA, A. V. ELEMENTOS DE ARTICULAÇÃO: MISSÃO, VISÃO, VALORES E A IDENTIDADE ORGANIZACIONAL. **Revista Eduicep**, v. 1, p. 33–52, 2016.
- FETCHKO, M. J.; ROY, D. P.; CLOW, K. E. **Sports Marketing**. 2. ed. [s.l.] Taylor & Francis Group, 2019.
- FONSECA, A. **Comunicação institucional: contributo das relações públicas**. Maia/Portugal: Instituto Superior de Maia, 1999.
- FOOTBALLHISTORY.ORG. **Football Tournaments**. Disponível em: <<https://www.footballhistory.org/tournament/index.html>>.
- FORTES, R. Estudos de esporte na área de comunicação: um panorama e algumas propostas. **Revista Famecos: mídia, cultura e tecnologia**, v. 18, n. 2, p. 598–614, 2011.

- GALINDO, D. **Comunicação mercadológica em tempos de incertezas**. São Paulo: Ícone, 1986.
- GIL, A. **Métodos e Técnicas de Pesquisa Social**. São Paulo: Atlas, 2008.
- GIL, A. C. **Como elaborar Projetos de Pesquisa**. [s.l.: s.n.].
- GILL, D.; ADAMS, B. **ABC of Communication Studies**. Second ed. Walton-on-Thames: Thomas Nelson & Sons., 1998.
- GIULIANOTTI, R.; NUMERATO, D. Global sport and consumer culture: An introduction. **Journal of Consumer Culture**, v. 18, n. 2, p. 229–240, 2018.
- GRATTON, C. et al. **The global economics of sport**. London: Routledge, 2012.
- HATFIELD, L. M. Sponsorship in Marketing: Effective Communication Through Sports, Arts and Events. **International Journal of Sport Communication**, v. 30, n. 1, p. 97–98, 2016.
- HURTADO, S. R. F.; MARTÍNEZ, L. Á. M.; FOU DA, R. A. N. Barreras que dificultan la planeación estratégica en las organizaciones. **Tendencias**, v. 20, n. 1, p. 254–279, 2 ago. 2019.
- HUTTON, J. G. Integrated marketing communications and the evolution of marketing thought. **Journal of Business Research**, v. 37, n. 3, p. 155–162, 1996.
- IBOPE; REPUCOM. **Ranking digital dos clubes brasileiros – Dez/2022**.
- JUNIOR, H. M. Flamengo e Palmeiras entram para o clube dos bilhões. **Revista Exame**, 2018.
- KARHAWI, I. Crises geradas por influenciadores digitais: propostas para prevenção e gestão de crises. **Revista Organicom**, v. 35, p. 45–59, 2021.
- KASZNAR, I. K.; GRAÇA, A. S. **A indústria do Esporte no Brasil: Economia, PIB, Empregos e Evolução Dinâmica**. 4. ed. São Paulo: M. Books do Brasil, 2012.
- KERR, G. et al. No TitleAn inside-out approach to integrated marketing communication: An international analysis. **International Journal of Advertising**, v. 27, n. 4, p. 511–548, 2008.
- KIM, S.; KIM, Y. An examination of US golfers' communication behaviours across consumer innovativeness. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 16, n. 5, p. 56–72, 2015.
- KUNSCH, M. M. K. Gestão integrada da comunicação organizacional e os desafios da sociedade contemporânea. **Comunicação & Sociedade**, v. 32, 1999.
- KUNSCH, M. M. K. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. 9. ed. São Paulo: Summus, 2003.
- KUNSCH, M. M. K. Comunicação Organizacional: contextos , paradigmas e abrangência conceitual. **Rede de Revistas Científicas da América Latina, Caribe , Espanha e Portuga**, v. 8, n. n°2, p. 35–61, 2014.

LACOSTE. René Lacoste. **Lacoste**, 1926.

LAVILLE, C.; DIONNE, J. **A construção do saber: manual de metodologia da pesquisa em ciências humanas**. Porto Alegre: Ates Médicas Sul, 1999.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. **A Gestão estratégica de clubes de futebol vista através do caso Manchester United**. Encontro Nacional de Engenharia de Produção - ENEGEP. **Anais...**São Paulo: 2000.

LI, M.; PITTS, B.; QUARTERMAN, J. **Research methods in sport management**. Morgantown: Fitness Information Technology, 2008.

LIU, D.; ZHANG, J.; DESBORDES, M. Sport business in China: current state and prospect. **International Journal of Sports Marketing and Sponsorship**, v. 18, p. 1–19, 2017.

LONGO, W. **Marketing e comunicação na era pós digital: as regras mudaram**. São Paulo: HSM do Brasil, 2014.

MADERER, D.; PARGANAS, P.; ANAGNOSTOPOULOS, C. Brand-Image Communication Through Social Media: The Case of European Professional Football Clubs. **International Journal of Sport Communication**, v. 11, n. 3, p. 319–338, 2018.

MANOLI, A. E. Crisis-Communications Management in Football Clubs. **International Journal of Sport Communication**, v. 9, n. 3, p. 340–363, 2016.

MARCONI, M.; LAKATOS, E. **Fundamentos de Metodologia Científica**. São Paulo: Atlas, 2003.

MARÍN, A.; GARCIA, C.; RUIZ, J. **Sociología de la Comunicac**. Madrid: Trotta, 1999.

MATTAR, M. F. Gestão de clubes de futebol. Em: **Gestão de clubes de futebol**. São Paulo: Ícone, 2012. p. 119–137.

MAZZEI, L. C. et al. Uma análise da produção acadêmica brasileira em marketing esportivo enquanto área multidisciplinar. **Remark - Revista Brasileira de Marketing**, v. 12, n. 4, p. 183–200, 2013.

MAZZEI, L. C.; ROCCO JÚNIOR, A. J. Um ensaio sobre a Gestão do Esporte: Um momento para sua afirmação no Brasil. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 2, p. 96–109, 2017.

MEEK, A. An estimate of the size and supported economic activity of the sports industry in the United States. **Sport Marketing Quarterly**, v. 6, p. 15–21, 1997.

MELO NETO, F. P. **Administração e marketing de clubes esportivos**. São Paulo: Sprint, 1998.

MIGUEL, P. A. C. (ORG). **Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações**. 2ª Edição ed. São Paulo: Elsevier, 2012.

MORAES, I. F. **Gestão do Marketing Esportivo no futebol: proposta de modelo teórico/prático para clubes profissionais brasileiros**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2020.

MORAIS, F. R.; SANTOS, J. B. REFINANDO OS CONCEITOS DE COCRIAÇÃO E COPRODUÇÃO: RESULTADOS DE UMA CRÍTICA DA LITERATURA. **E&G Economia e Gestão**, v. 15, n. 40, p. 224–250, jul. 2015.

MORGAN, M.; SUMMERS, J. **Marketing Esportivo**. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

NAN, L.; ZULIA, U.; GUTIÉRREZ, F. V. Perfil por competencias profesionales para la comunicación deportiva: un modelo por armar. **Encuentros**, v. 13, n. 1, p. 47–57, 2015.

OLABE SÁNCHEZ, F. Luces y sombras de la comunicación del Real Madrid CF. Reflexiones desde el periodismo deportivo. **Signo y Pensamiento**, v. 34, n. 67, p. 14, 10 dez. 2015.

PARKS, J. B.; ZANGER, B. R. K. Definition and direction. Em: PARKS, J. B.; ZANGER, B. R. K. (Eds.). **Sport & fitness management: Career strategies and professional content**. Champaign, IL: Human Kinetics Books, 1990. p. 1–14.

PEDERSEN, P. et al. **Strategic Sport Communication**. 2nd. ed. Champaign, IL: Human Kinetics, 2017.

PEDERSEN, P.; MILOCH, K.; LAUCELLA, P. **Strategic Sport Communication**. [s.l.] Human Kinetics Books, 2007.

PICHOT, L.; TRIBOU, G.; O'REILLY, N. Sport Sponsorship, Internal Communications, and Human Resource Management: An Exploratory Assessment of Potential Future Research. **International Journal of Sport Communication**, v. 1, n. 4, p. 413–423, 2016.

PIRES, G. Olimpismo e Ideologia: o desporto a serviço da humanidade. Em: **Coletânea de textos em estudos olímpicos**. Rio de Janeiro: Ed. Gama Filho, 2002.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentos de Marketing Esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

PITTS, B. G.; STOTLAR, D. K. **Fundamentals of sport marketing**. 4th. ed. Morgantown: Fitness Information Technology, 2013.

PLURI CONSULTORIA. **O PIB do Esporte Brasileiro**. [s.l.: s.n.].

RAMOS, R. C. S. **Sistema de Automatização de Newsletters e Comunicação Segmentada**. Mestrado em Engenharia da Informática—Porto: Instituto Superior de Engenharia do Porto, nov. 2016.

RIBEIRO, M. **Modelo conceptual para integração das etapas do processo de decisão do consumidor e dos canais digitais: aplicação ao retalho desportivo**. Porto: Faculdade de Economia - Universidade do Porto, 2018.

ROCCO JÚNIOR, A. J. Bola na rede: o ciberespaço, as torcidas virtuais e a cultura do futebol no século XXI. **Lecturas Educación Física y Deportes**, v. 82, 2005.

ROCCO JÚNIOR, A. J. O cibertorcedor, os empresários da rede e os sites das agremiações esportivas: o caso São Paulo Futebol Clube. **Razón y Palabra**, v. 52, p. 1–15, 2006.

ROCCO JÚNIOR, A. J. As relações públicas no meio-campo da gestão de marcas nos negócios relacionados ao esporte Public relations in the midfield of brand management for businesses related to sports Las relaciones públicas en el medio campo de la gestión de marcas en los nego. **Organicom**, v. 8, p. 67–80, 2011.

ROCCO JÚNIOR, A. J. et al. **Comunicação e Esporte: Reflexões**. São Paulo: INTERCOM, 2012.

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

ROCCO JÚNIOR, A. J. A comunicação interna e a construção da cultura organizacional em equipes esportivas vencedoras: o caso do FC Barcelona. **Organicom**, v. 10, n. 19, p. 106–117, 2013.

ROCCO JÚNIOR, A. J. Comunicação Organizacional Integrada em Equipes Esportivas: o meio-campo estratégico entre competição e mercado. Em: **Comunicação, Mercado e Tecnologia**. Macapá: Edunifap, 2015. p. 163–186.

ROCCO JÚNIOR; A. J. **A GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO INTEGRADA EM EQUIPES ESPORTIVAS: UMA COMPARAÇÃO ENTRE OS PORTAIS DE CLUBES EUROPEUS E BRASILEIROS**. São Paulo: [s.n.].

ROCCO JÚNIOR, A. J. Gestão Estratégica da Comunicação nos Principais Clubes de Futebol do Brasil: muito marketing, pouca comunicação. **Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)**, v. 3052, p. 64–78, 2016a.

ROCCO JÚNIOR, A. J. Dona Lúcia e o pugliato: a CBF e a (falta de) gestão estratégica de comunicação de crise durante a Copa do Mundo de 2014. Em: **Copa do Mundo 2014: registros e reflexões**. Juiz de Fora: Editora Cead, 2016b. p. 85–100.

ROCCO JÚNIOR, A. J. **O Consumidor do Esporte: da distinção social à imersão digital**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2019.

ROCCO JÚNIOR, A. J.; CARLASSARA, E. O. C.; PAROLINI, P. L. L. Comunicação comunitária e responsabilidade social em clubes de futebol do Brasil e da Europa: muito além do “sócio-torcedor”. **Organicom**, v. 13, n. 24, p. 189, 2016.

ROCCO JÚNIOR, A. J.; GURGEL, A. O Esporte e o Mundo Contemporâneo: por uma defesa da Comunicação como principal valor estratégico para a gestão de organizações e produtos esportivos. **Revista Comunicare**, v. 14, n. 2, p. 124–139, 2014.

RUBIO, K. Jogos olímpicos da era moderna: uma proposta de periodização. **Revista Brasileira de Educação Física e Esporte**, v. 24, n. 1, p. 55–68, 2010.

SALVADOR, A. B.; IKEDA, A. A. Gestão de crise de marca: O uso de informações para prevenção, identificação e gestão. **Revista Brasileira de Gestao de Negocios**, v. 20, n. 1, p. 74–91, 2018.

SANTOS NETO, J. M. **Visão do Jogo - Primórdios do futebol no Brasil**. São Paulo: Cosac Naify, 2002.

SANTOS, P. V. F.; LUZ, C. R. M. História da Televisão: do Analógico ao Digital. **Inovcom - Revista Brasileira de Inovação em Comunicação**, v. 4, n. 1, p. 34–44, 2013.

SCROFERNEKER, C.; AMORIM, L.; CASTILHOS, L. (Re) Pensando os relacionamentos no contexto organizacional, face os desafios e possibilidades decorrentes das ‘novas’ tecnologias. **XXXVI Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação - Intercom**, 2013.

SCROFERNEKER, C.; AMORIM, L.; OLIVEIRA, R. Diálogo e vínculo: contribuições para a lugarização de perspectivas complexas nas organizações. **Revista Famecos:mídia, cultura e tecnologia**, v. 23, n. 3, 2016.

SIGOLI, M. A. A história do uso político do esporte. **Revista Brasileira de Ciência e Movimento**, v. 12, n. 2, p. 111–119, 2004.

SILVA, C. V. G. **Administração esportiva: uma comparação da competitividade do futebol brasileiro com o futebol europeu (G-5) usando métodos quantitativos**. Dissertação de Mestrado Profissionalizante—[s.l.] IBMEC, 2006.

SKINNER, J.; EDWARDS, A.; CORBETT, B. **Research Methods for Sport Management**. Oxon; New York: Routledge, 2015.

SLACK, T.; PARENT, M. **Understanding sport organizations: the application of organizational theor**. Champaign, IL: Human Kinetics Books, 2006.

SMITH, B. G. The Internal Forces on Communication Integration: Co-Created Meaning, Interaction, and Postmodernism in Strategic Integrated Communication. **International Journal of Strategic Communication**, v. 7, n. 1, p. 65–79, 2013.

SOARES, M. L. **A Miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros**. [s.l.] Universidade de São Paulo, 2007.

SOUSA, J. P. **Elementos de Teoria e Pesquisa da Comunicação e dos Media**. [s.l.] Porto, 2006. v. 1

SOUZA, J.; KANTORSKI, L.; VILLAR LUIS, M. Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. **Revista Baiana de Enfermagem**, v. 25, n. 2, p. 221–228, maio 2011.

SROUR, R. H. **Poder, cultura e ética nas organizações**. 3. ed. São Paulo: Editora Campus, 2012.

THE BUSINESS RESEARCH COMPANY. **Sports Global Market Opportunities and Strategies**. [s.l: s.n.].

VACZI, J.; BERKES, P. Integrating Communication and Marketing Efforts to Influence Governmental Sport Funding: An Analysis of an Innovative Sport-Financing Program in Hungary. **International Journal of Sport Communication**, v. 3, n. 1, p. 12–26, 2016.

VEAL, A.; DARCY, S. **Research methods in Sport Studies and Sport Management: a practical guide**. London; New York: Routledge, 2014.

VERGARA, S. **Métodos de coleta de dados no campo**. 5. ed. São Paulo: Atlas, 2012.

VERGARA, S. **Projetos e Relatórios de Pesquisa em Administração**. São Paulo: Atlas, 2013.

VERGARA, S. **Métodos de Pesquisa em Administração**. 6. ed. ed. São Paulo: Atlas, 2015.

VILLAFANE, J. **Imagen Positiva**. Madrid: Pirámide, 1993.

ANEXO 1 – Protocolo base para o desenvolvimento da fase 1⁵

⁵ O protocolo está disponibilizado no link: <https://drive.google.com/file/d/1AXG6SPXuyEXPtQ2ZXD0tXZkgptQs4bwu/view?usp=sharing>

	Corinthians (SP)	São Paulo (SP)	Palmeiras (SP)	Santos (SP)	Flamengo (RJ)	Internacional (RS)	Grêmio (RS)	Cruzeiro (MG)	Resumo Clubes Brasileiros
Filosofia de Atuação	Respeito às Tradições e ao fato de ser o Clube do Povo.	Não apresenta filosofia de atuação	Não apresenta filosofia de atuação	Promovemos ações especiais ao longo do ano, envolvendo nosso público interno e externo, em prol de crianças e jovens que se identificam com o futebol arte e carecem da sua atenção especial para viverem dias melhores.	A administração do Clube adotará práticas de gestão necessárias e suficientes para coibir a obtenção, pelos administradores, individual ou coletivamente, de benefícios ou vantagens pessoais, em decorrência da participação no respectivo processo decisório.	Não a discriminação, gestão moderna e transparente.	VALORES: Bom senso e atitude / Atenção e respeito ao torcedor / Valorização da história / Atualização e inovação / Ética e responsabilidade / Espírito vencedor / Honestidade de propósito (servir e não se servir) / Humanismo e responsabilidade social / Competência gerencial e valorização dos funcionários / Unidade e comprometimento / Doação, amor e paixão pelo Clube / Transparência	Não apresenta filosofia de atuação.	Cinco clubes (Corinthians, Santos, Flamengo, Internacional e Grêmio) apresentam filosofia de atuação definida. Os demais clubes não fornecem, nos documentos pesquisados, sua filosofia de atuação.
Identidade	Escudos; Mascote; Camisas; Guerreiros; Torcida; Hino do clube; Padroeiro: São Jorge, o santo guerreiro da Fiel	Cores, Escudo, Bandeira, Uniforme, Mascote, Hino, Grito de Guerra	Uniforme (amplo espaço), Hino, Mascote, Bandeira e Escudo.	Hino e Mascote (o clube só trabalha com esses elementos em seu portal)	Hino, Mascote, Bandeira e Escudo.	Escudo, Bandeira, Mascote e Hino	Brasão, Camisa, Cores, Mascote e Hino	Mascotinho, Raposinha e Raposão, Manual de Marca (escudo do time) e Hino oficial.	Todos os clubes pesquisados apresentam uma preocupação com seus símbolos e a construção de uma identidade própria.
História	Amplo espaço para história do clube, ano a ano, grandes atletas, conquistas e vitórias importantes.	Amplo espaço para história do clube. Destaque para os títulos da Libertadores e Mundiais e para as instalações do clube.	Amplo espaço para história do clube. 4 Hotsites especiais: Libertadores, Era Parmalat, Arrancada Heróica de 1942 e Mundial Interclubes de 1951	Vasto espaço para história do clube (o maior de todos os portais visitados - Santospédia). Destaque para os títulos mundiais e para o Rei Pelé.	Amplo espaço para história do clube. Destaque para os títulos, em especial o Mundial de 1981.	Amplo espaço para história do clube. Destaque para o Blog Memória do Inter.	Amplo espaço para história do clube. Destaque para os títulos, em especial o Mundial de 1983 e os heróis do clube.	Pequeno espaço para história do clube. Pouco conteúdo e muitas fotografias.	Todos os clubes pesquisados dedicam amplo espaço para sua história, seus principais personagens e suas conquistas mais importantes.
Públicos	Fiel Torcedor, Torcedor Organizado, Sócio, Patrocinadores, Comunidade, Funcionários e Mídia.	Sócio-Torcedor, Torcedor, Sócio e Mídia.	Sócio-Torcedor (Avanti), Sócio e Patrocinadores.	Sócio-Torcedor (Sócio Rei), Torcedores, Atletas e Comunidade.	Sócio-Torcedor, Torcedor, Sócio, Patrocinadores, Comunidade, Funcionários e Mídia.	Sócio Torcedor, Sócio, Patrocinadores, Comunidade, Funcionários e Mídia.	Sócio, Patrocinadores (Parceiros Comerciais), Comunidade, Atletas e Funcionários.	Sócio do Futebol (sócio-torcedor), Associado, Patrocinadores, Atletas e Investidores.	Todos: Sócio-Torcedor, Associado e Fãs. Maioria: Patrocinadores e Comunidade. Poucos: Mídia, Atletas, Funcionários e Investidores.
Código de Ética	Não há informação	Não há informação	Não há informação	Não há informação	Código de Ética (conduta dos funcionários, disponível para download).	Código de Ética do Conselho Deliberativo do Clube	Código de Ética disponível para download.	Código de Conduta nas Redes Sociais	Um único clube (Grêmio) possui Código de Ética. Três possuem Código Ética para setores específicos (Flamengo, Internacional e Cruzeiro). Os demais não apresentam Código de Ética em seus portais (Corinthians, São Paulo, Palmeiras e Santos).

ANEXO 1 – Protocolo base para o desenvolvimento da fase 1

	Corinthians (SP)	São Paulo (SP)	Palmeiras (SP)	Santos (SP)	Flamengo (RJ)	Internacional (RS)	Grêmio (RS)	Cruzeiro (MG)	Resumo Clubes Brasileiros
Organograma	<p>A gestão é dividida em cinco níveis, estruturados de acordo com os parâmetros previstos nos Poderes Sociais (Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho de Orientação, Conselho Fiscal e Diretoria). O estatuto recomenda, ainda, a prestação permanente de contas e valoriza o envolvimento da torcida com o time e com o clube, aspecto previsto também nos sete pilares que o grupo diretor estabeleceu desde o início da gestão, em 2007.</p>	<p>Presidência, 6 Vice-Presidências, 23 Diretores, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e Conselho Consultivo</p>	<p>Presidência, 4 Vice-Presidências Estatutárias, Diversas Diretorias, Conselho Deliberativo e Conselho de Orientação Fiscal (COF). Estrutura Comercial e de Comunicação próprias para o futebol profissional.</p>	<p>O Comitê de Gestão é o órgão colegiado responsável pela administração e gestão executiva do SANTOS FC. Ele é composto por 9 (nove) membros, sendo um Presidente e um Vice-Presidente eleitos pela Assembleia Geral e 7 (sete) diretores que serão indicados pelo Presidente do Comitê de Gestão dentre os membros Eleitos, Efetivos e Natos do Conselho Deliberativo. Todos os membros do Comitê de Gestão terão 3 (três) anos, sendo permitida apenas uma reeleição para o Presidente e o Vice-Presidente do Comitê de Gestão. Estatutariamente o clube conta com seu Conselho Deliberativo.</p>	<p>Conselho Diretor (Presidente e 15 Vice-Presidências), Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Conselho dos Grandes Beneméritos). Organograma disponível, de forma clara, no portal do clube.</p>	<p>Organograma Diretivo: Presidente, Controladoria e Gestão da Transparência e Ouidoria, 2 Vice-Presidentes, Secretário-Geral e oito Diretorias Diretivas. Fora isso, há os órgãos previstos no Estatuto.</p>	<p>Organograma Estatutário: Assembleia Geral, Conselho Deliberativo, Conselho Consultivo, Conselho Fiscal, Conselho de Administração e Gerência Executiva./ Organograma Executivo: CEO, 5 Departamentos (Jurídico, Administração e Planejamento, Finanças, Marketing e Futebol) - órgãos de staff: Ouvidoria, Consular e IGT</p>	<p>Presidente, 2 Vice-presidentes, 9 Diretores, 3 Superintendentes, 1 Secretário-Geral - Conselho Deliberativo. Futebol tem um Diretor de Comunicação.</p>	<p>Dos oito clubes pesquisados, sete apresentam seu organograma de forma clara e objetiva. Somente o Santos FC não mostra seu organograma executivo. O clube destaca apenas o seu Comitê de Gestão.</p>
Estrutura Esportiva	<p>Atualmente, mais de 200 jovens fazem parte das categorias de base do futebol do clube, do sub-11 ao sub-20. O clube possui mais de 20 outras modalidades esportivas.</p>	<p>3 CTs, REFFIS, Futebol Profissional, 4 equipes de futebol de base e diversas modalidades de esporte amador (sem informação)</p>	<p>Futebol Profissional, 3 equipes de futebol de base e diversas modalidades de esporte amador (sem informação)</p>	<p>Futebol Profissional, Sub-20 e Futebol de Base, sem especificação das categorias que o clube possui.</p>	<p>Futebol Profissional, equipe de máster, categorias de base e diversos esportes olímpicos.</p>	<p>Futebol Profissional, 4 categorias de base e Futsal.</p>	<p>Futebol Profissional e 4 categorias de base.</p>	<p>Futebol Profissional e 4 categorias de base. Escola de Esportes - destaque para o Voleibol, Bocha e Atletismo (portais exclusivos).</p>	<p>Os 2 clubes gaúchos (Internacional e Grêmio) evidenciam apenas a estrutura do futebol (profissional e categorias de base). Os demais são clubes poliesportivos.</p>
Planejamento Estratégico (PE)	<p>O planejamento estratégico, idealizado em 2010, é um projeto de dez anos. Parte já foi realizada, com as construções do CT Joaquim Grava e da Arena Corinthians, bem como a ampla reforma realizada no Parque São Jorge. Paralelamente, a direção colocou as finanças do clube em ordem, buscou a valorização da imagem e da marca e, agora, trabalha forte para a sua internacionalização. Essa é uma das principais estratégias, aliada à continuação do modelo de gestão e a ter um time competitivo, pronto para disputar títulos. Sobre esse aspecto, uma das ações é a realização de parte da pré-temporada 2015 nos Estados Unidos. A estratégia é obter ganhos técnicos e buscar a internacionalização da marca.</p>	<p>Não há informação</p>	<p>O clube possui um Diretor Estatutário de Planejamento Estratégico. Assim, o clube dá fortes evidências de que utiliza a ferramenta com bastante intensidade.</p>	<p>Não há informação. O clube apenas menciona a existência do Comitê Gestor. Tal fato, faz pressupor a existência de um Planejamento Estratégico (PE).</p>	<p>O clube dá forte demonstrações da existência de um PE, muito embora não há informações concretas sobre isso. A existência de Relatórios Anuais, do Relatório de Responsabilidade Social de 2014 e o Orçamento 2015 evidenciam a existência desse PE.</p>	<p>Inserido no processo de profissionalização, o trabalho do Comitê de Planejamento Estratégico da Gestão tem por objetivo, a implementação da ferramenta como meio de qualificação da administração colorada. O trabalho será norteado para as estratégias e ações de curto e médio prazo de competência do executivo do clube, com envolvimento de todas as áreas e sua devida avaliação de desempenho. Em sua formulação, estará harmonizado com a Comissão de Planejamento Estratégico do Conselho Deliberativo buscando a integração da visão, missão e valores de longo prazo definidas pelo clube como um todo.</p>	<p>Atento às rápidas modificações do mercado do futebol mundial e à urgente necessidade de modernização de sua estrutura administrativa e gerencial, o Grêmio buscou responder estas e outras perguntas e passou, já a partir do ano de 2003, a trabalhar gradualmente na implementação de um modelo orientado por uma gestão estratégica que priorizasse tanto a profissionalização como o melhor aproveitamento das potencialidades e diferenciais do clube. Com o apoio de consultores especializados (SENAC/RS), mais de 150 conselheiros, dirigentes, funcionários e associados participaram de reuniões semanais ao longo de um ano que resultaram na elaboração dos objetivos, estratégias, táticas, metas e planos de ação constantes e decorrentes do Plano Estratégico gremista.</p>	<p>Não há informação</p>	<p>Três clubes (Corinthians, Internacional e Grêmio) apresentam PE em seus portais. Outros três (Palmeiras, Santos e Flamengo) apresentam forte evidência da existência de um PE. Outros dois (São Paulo e Cruzeiro) não mencionam nada a respeito da existência de um PE.</p>

ANEXO 1 – Protocolo base para o desenvolvimento da fase 1

	Corinthians (SP)	São Paulo (SP)	Palmeiras (SP)	Santos (SP)	Flamengo (RJ)	Internacional (RS)	Grêmio (RS)	Cruzeiro (MG)	Resumo Clubes Brasileiros
Comunicação dentro do PE	A comunicação do Corinthians com seus diversos públicos de relacionamento foi intensificada nos últimos anos. Foi montada uma ampla e bem estruturada rede de comunicação para dialogar com os vários públicos. Mantemos canais específicos de relacionamento com cada um deles - torcedores, funcionários, sócios, fornecedores, mídia, bancos, emissoras de televisão e equipe profissional.	Existe uma Vice-Presidência de Comunicação e Marketing, uma Diretoria de Marketing, outra de Comunicações e outra de Relações Institucionais.	O clube tem demonstrado, por diversas ações e produtos, uma preocupação estratégica com suas ações de Comunicação e Marketing.	Não há informação no portal do clube. Porém, recentemente o site do Santos Futebol Clube passou por uma repaginação completa. Um novo design muito mais clean, seguindo o tradicional branco do clube de futebol mais conhecido no futebol mundial. Tentamos trazer toda a história do clube à tona, e ainda assim seguindo os conceitos de uma web 2.0 transformamos o site do Santos Fc, de um site institucional para um mega portal rico de conteúdo. O Santos sempre trabalhou bem sua comunicação, sempre antenado, tem um acervo de mais de 30 mil fotos no Flickr, além de mais de 1500 vídeos em seu canal oficial no Youtube, além de notícias diárias em primeira mão, mas boa parte da torcida acabava por não conhecer ou vendo este conteúdo em outros portais.	A vice-presidência de Comunicação, criada no começo de 2013, tem como seus grandes desafios fortalecer a imagem do CR Flamengo junto a mídia; aumentar o nosso relacionamento com a grande Nação Rubro-Negra; e aproximar o clube de seus sócios, passando informações confiáveis e transparentes. Quando essa jornada se iniciou, o Departamento de Comunicação tinha vários problemas: Imagem negativa no mercado, com reflexo direto na abordagem dos principais veículos de mídia, Distanciamento do clube no contato com a imprensa, Estrutura precária de atendimento à imprensa no CT, Ausência de porta-voz oficial, Total falta de controle de informação, com notícias – não fidedignas – sendo passadas por diversas fontes, Falta de integração com as áreas de marketing, futebol, Flá-Gávea, entre outras. Nesses dois anos tentamos endereçar os pontos citados por uma série de ações estruturantes.	O clube tem demonstrado, por diversas ações e produtos, uma preocupação estratégica com suas ações de Comunicação e Marketing.	O clube tem demonstrado, por diversas ações e produtos, uma preocupação estratégica com suas ações de Comunicação e Marketing. Inclusive, no seu PE, o clube fala de Marketing de Resultados e de Relacionamento Inteligente com todos os seus públicos.	A existência de um Diretor de Comunicação para o Futebol Profissional demonstra a importância da área para a organização Cruzeiro Esporte Clube.	Todos os clubes pesquisados apresentam forte ênfase na Comunicação como estratégia fundamental para seus negócios.
Depto Marketing	Diretoria de Marketing	Vice-Presidência de Comunicação e Marketing e uma Diretoria de Marketing.	Diretor Estatutário de Marketing. Para o futebol: um Gerente Comercial, um Coordenador de Marketing e um Gerente de Licenciamento de Marca.	Não há informação	Vice-Presidência de Marketing.	Diretor de Marketing & Mídia (Patrocínio e Publicidade, Licenciamento de Produtos, Televisamento, Estratégias de Comunicação, Redes Sociais, Site/Revista/TV Inter/Assessoria de Imprensa	Executivo de Marketing / Gerente de Marketing / Gerente Comercial / Relações Públicas / Assistente de Marketing / Assessor Comercial / Secretária	O departamento de marketing do Cruzeiro é o elo que une o Clube à sua apaixonada torcida. Com uma equipe de profissionais qualificados, o setor também é o responsável por manter e expandir a força da marca Cruzeiro Esporte Clube.	Sete clubes apresentam Departamento de Marketing estruturado. Apenas um, o Santos, não disponibilizou a informação ou evidências da existência de um Departamento de Marketing estruturado.
Depto. Comunicação	Assessoria de Imprensa	Vice-Presidência de Comunicação e Marketing, uma Diretoria de Comunicações e uma de Relações Institucionais.	Não há nenhum Diretor estatutário de Comunicação. O clube possui um Chief Communication Officer (CCO). Para o futebol: um Coordenador de Comunicação, Dois Assessores de Imprensa, um Assessor de Comunicação e um Fotógrafo.	Não há informação	Vice-Presidência de Comunicação, com Gerente de Conteúdo e Gerente de Comunicação e Relacionamento com a Imprensa. O Rubro-Negro também contratou a agência Approach Comunicação Integrada para dar suporte à área de comunicação.	Diretor de Marketing & Mídia (Patrocínio e Publicidade, Licenciamento de Produtos, Televisamento, Estratégias de Comunicação, Redes Sociais, Site/Revista/TV Inter/Assessoria de Imprensa	O clube possui uma Gerência de Comunicação, com duas pessoas. Atividade principal e única dessa gerência: assessoria de imprensa.	O clube possui um Diretor de Comunicação exclusivamente destinado ao futebol profissional do clube.	Cinco clubes (São Paulo, Palmeiras, Flamengo, Grêmio e Cruzeiro) possuem Diretorias de Comunicação, com forte ênfase em assessoria de imprensa. Um (Cruzeiro) conta com um Departamento de Marketing e Mídia. Um (Corinthians) só menciona Assessoria de Imprensa. Um (Santos) não fornece informação sobre o tema.

ANEXO 1 – Protocolo base para o desenvolvimento da fase 1

	Corinthians (SP)	São Paulo (SP)	Palmeiras (SP)	Santos (SP)	Flamengo (RJ)	Internacional (RS)	Grêmio (RS)	Cruzeiro (MG)	Resumo Clubes Brasileiros
Espaço para Relacionamento com Investidores (Sócios)	Espaço próprio no portal destinado aos sócios e ao Fiel Torcedor. Ampla área. O clube dispõe de contato direto.	Site próprio destinado ao Sócio Torcedor. O clube começou a investir recentemente nisso. Há amplo portal reservado aos sócios também (Portão 7).	Site próprio destinado ao Sócio Torcedor (Avanti). Há amplo portal reservado aos sócios também.	Espaço próprio no portal destinado ao Sócio Rei (Sócio Torcedor). O clube investe nisso.	Espaço próprio no portal destinado ao Sócio Torcedor (Nação Rubro-Negra). O clube investe nisso. Há espaço reservado também ao sócio.	Espaço próprio no portal destinado ao Sócio Torcedor. O clube investe muito nisso. Há espaço reservado também ao sócio.	Espaço próprio no portal destinado ao Sócio. O clube investe nisso. Para o Grêmio, Sócio e Sócio-Torcedor são uma única coisa.	Espaço próprio no portal para o Sócio do Clube (Sócio-Torcedor) e também para o Associado.	Todos os clubes pesquisados possuem amplo espaço estruturado e com variadas informações para sócios, sócios-torcedores e investidores.
Material para orientação de Investidores (Sócios)	Torcida - Mais de 30 milhões de corinthianos - Canais de relacionamento: site e Ouvidoria. / Torcidas organizadas - Canais de relacionamento: Diretoria e Presidência / Sócios Adimplentes - Canais de relacionamento: site oficial, revista mensal e jornal O Fiel. O presidente disponibiliza, em sua agenda administrativa, horários para se reunir com associados.	Para o associado, há grande espaço (Portão 7), com Ouvidoria e local para que o sócio se manifeste. Para o Sócio-Torcedor, há um portal próprio, com Central de Ajuda.	Portal exclusivo para Associado e para as atividades do Clube Social. Não há uma Ouvidoria para atendimento a esse público. Porém, há um portal de acesso exclusivo para os sócios.	A Ouvidoria do Santos FC é um espaço onde o torcedor pode se manifestar através de críticas, elogios ou sugestões relacionadas a um determinado assunto.	Para o associado, há espaço destinado à Ouvidoria e para que o sócio se manifeste. Para o Sócio-Torcedor, há um portal próprio, com Central de Ajuda.	Ouvidoria, Central de Atendimento ao Torcedor, Central de Atendimento ao Sócio, Fale Conosco e amplo espaço destinado à Transparência no Portal do Clube.	Ouvidoria, Fale com o Grêmio e Central de Atendimento para o Sócio.	Central de Atendimento ao Sócio (para o Sócio do Clube) e Secretaria Virtual (para o Associado).	Todos os oito clubes pesquisados possuem ações para orientação dos associados/investidores basicamente através de portais exclusivos, Centrais de Atendimento e/ou Ouvidoria.
Relatórios Financeiros e Gerenciais Anuais	Balancos desde 2007 / Relatório de Sustentabilidade desde 2008	Apenas os Balancos, desde 2006. O Clube não disponibiliza nem seus Estatutos, nem os seus Regimentos.	Balanco Patrimonial, Balancetes e Demonstração de Resultados, disponíveis desde 2013. Estatuto disponível para download.	Balanco Patrimonial, desde 2004. Estatuto disponível para download.	Espaço de Transparência no Portal, com diversos Relatórios Financeiros, de Gestão e de Responsabilidade Social.	Espaço de Transparência no Portal, com diversos Relatórios Financeiros e de Gestão, inclusive em inglês. Amplo espaço.	O Grêmio conta com o PORTAL DE GOVERNANÇA - informações contábeis e financeiras, sobre a estrutura administrativa do Clube, relatórios gerenciais, além de notícias sobre as atividades internas do Grêmio que sejam de interesse dos associados e torcedores.	Balanco Patrimonial, desde 2007. Estatuto não disponível para download.	Todas as equipes pesquisadas apresentam, em seu portal, seus Relatórios Financeiros e Balancos Patrimoniais para download.

ANEXO 1 – Protocolo base para o desenvolvimento da Fase 1

	Corinthians (SP)	São Paulo (SP)	Palmeiras (SP)	Santos (SP)	Flamengo (RJ)	Internacional (RS)	Grêmio (RS)	Cruzeiro (MG)	Resumo Clubes Brasileiros
Espaço para Relacionamento com a Comunidade (Sociedade)	Não há informação - há, desde 2008, a publicação de Relatórios de Sustentabilidade.	Pequeno espaço para o São Paulo Social. Porém, não registro concreto de ações.	Não há nenhuma menção a ações sociais do clube no portal da agremiação.	Muito Além do Futebol é a marca do SantosFC que traduz a sua filosofia de Responsabilidade Social.	Relacionamento com a sociedade consta apenas do Relatório de Sustentabilidade de 2013	FECI (Fundação de Educação e Cultura do Sport Club Internacional) – Missão: - NEGÓCIO: Desenvolvimento de ações sociais, educacionais, culturais e esportivas, de qualidade, e que valorizem o nome da Instituição. - MISSÃO: Proporcionar ganhos à comunidade em geral, sem qualquer distinção, por meio de projetos sociais, educacionais, culturais e esportivos. - VISÃO: Ser reconhecida como instituição de referência em ações sociais, dentro do terceiro setor. PRINCÍPIOS: Ética, Responsabilidade, Perseverança, Flexibilidade, Excelência e Inovação.	O Instituto Geração Tricolor, braço social do Grêmio Foot Ball Porto Alegrense, é uma associação sem fins lucrativos que tem por finalidade atender crianças e adolescentes em situação de vulnerabilidade social e econômica. Público Alvo: O Instituto Geração Tricolor atende familiares dos atletas das Categorias de Base e filhos de funcionários, priorizando, no entanto, crianças e adolescentes entre 6 e 14 anos em situação de vulnerabilidade social residentes nos bairros do entorno da Arena.	Não há informações sobre relacionamento com a comunidade.	Das oito equipes pesquisadas, apenas três (Santos, Internacional e Grêmio) possuem informações claras e objetivas sobre seu relacionamento com a comunidade. Corinthians e Flamengo divulgam, de forma impressa, Relatórios de Responsabilidade Social.
Ações para Relacionamento com a Comunidade (Sociedade)	Em 2010, o Corinthians deu um novo passo para contribuir mais ativamente dentro do contexto social em que está inserido, com a criação do projeto social Time do Povo. Como um caminho natural, em 2012 foi criado o Departamento de Responsabilidade Social, para estruturar melhor as atividades sociais.	Apesar de não mostrar ações concretas, o SPFC informa que tem o projeto São Paulo Social, comandado pelo Departamento de Marketing do São Paulo FC, foi criado para a promoção de ações em prol de Associações, Instituições e Entidades Filantrópicas de cunho social, educacional e esportivo. O programa organiza as várias iniciativas de Responsabilidade Social do Tricolor, angariando apoio e colaboração das diversas empresas parceiras do clube.	Não há nenhuma menção a ações sociais do clube no portal da agremiação.	Inclusão, Esperança e Alegria são os vértices das ações do "Muito Além do Futebol" - existência de um manifesto, onde o futebol é colocado como o maior "veículo de comunicação do planeta". O clube alega que quer retribuir à sociedade o que a ele foi dado: "transformar meninos em ídolos".	A força da imagem do clube pode contribuir no apoio a iniciativas que tragam melhoria à vida de jovens e adultos menos favorecidos e para a diminuição das barreiras que separam a nossa população. Tendo em vista os princípios acima, e respeitando as atuais limitações econômico-financeiras do Clube de Regatas Flamengo, em 2013 foi desenvolvido um conjunto de ações sociais em linha com os valores do clube.	Instituída a 22 de julho de 1976, por ato do então presidente Frederico Amaldo Ballvé, passou a atuar como entidade autônoma, com estatuto próprio, regida pelas normas legais vigentes e supervisionada pelo Ministério Público. A FECI promove ações de estímulo à cultura, à educação e ao esporte para crianças, adolescentes e seus familiares, consolidando seu trabalho com propostas direcionadas ao resgate da cidadania.	Atividades do Instituto Geração Tricolor - O IGT oferece o Serviço de Convivência e Fortalecimento de Vínculos (SCFV), de segunda a sexta-feira, no turno inverso ao da escola, com no mínimo quatro horas diárias de atividades. São desenvolvidas atividades esportivas como futebol e vôlei; atividades lúdico-recreativas e oficinas de informática, judô, música, língua estrangeira, remo, entre outras.	Não há informações sobre relacionamento com a comunidade.	Das oito equipes pesquisadas, duas (Palmeiras e Cruzeiro), não apresentam nenhuma ação de relacionamento com a Comunidade. As outras seis agremiações possuem ações de relacionamento com a Comunidade, apenas em nível local, no máximo estadual.
Relatórios de Responsabilidade Social	Publicados e disponíveis para download os Relatórios de Responsabilidade Social do clube desde 2008.	Não há informação.	Não há informação.	Não há informação.	Publicados e disponíveis para download os Relatórios de Responsabilidade Social do clube desde 2013.	Não há informação	Não há informação	Não há informação.	Das agremiações pesquisadas, somente duas (Corinthians e Flamengo) apresentam Relatórios e/ou informações para download de suas atividades comunitárias.

ANEXO 1 – Protocolo base para o desenvolvimento da Fase 1

	Corinthians (SP)	São Paulo (SP)	Palmeiras (SP)	Santos (SP)	Flamengo (RJ)	Internacional (RS)	Grêmio (RS)	Cruzeiro (MG)	Resumo Clubes Brasileiros
Atletas participam de ações sociais	Esporadicamente e de forma aleatória.	Não há informação.	Não há informação.	Sim, frequentemente os atletas participam de ações sociais promovidas pelo clube.	Sim, frequentemente os atletas participam de ações sociais promovidas pelo clube.	Sim, frequentemente os atletas participam de ações sociais promovidas pelo clube.	Sim, frequentemente os atletas participam de ações sociais promovidas pelo clube.	Não há informação.	Dos oito clubes pesquisados, quatro (Corinthians, São Paulo, Palmeiras e Cruzeiro) não apresentam informações sobre a participação de seus atletas em suas ações sociais. Em todos os outros, os atletas e treinadores participam ativamente desse tipo de ação.
Fundação Estruturada	Departamento de Responsabilidade Social, criado em 2012	Não há fundação estruturada. O clube informa que possui os Projetos São Paulo Social e o Programa Kiatleta, vinculados ao seu Departamento de Marketing	Não há informação.	Não há informação.	Não há informação.	Sim, 15 pessoas trabalham na FECI, que tem estrutura de funcionamento própria.	Gestão 2015 – 2016 - Diretoria do IGT: Presidente: Luciana Kroeff, Vice-Presidente: Luis Roberto Marczyk / Conselho Deliberativo do IGT (5 pessoas) / Conselho Fiscal do IGT (6 pessoas) / Funcionários: Coordenação Administrativa: Suzana Foerges, Supervisão Pedagógica: Laura Rossi, Projetos e Captação: Elza Fátima Motta de Souza, Educadores/Estagiários, Voluntários e Oficinas, Menores Aprendizes, Seguranças e Auxiliar de serviços gerais	Não há uma fundação estruturada.	Das oito equipes pesquisadas, somente uma (Internacional) apresenta uma Fundação estruturada e outra (Grêmio) conta com um Instituto, com pessoal próprio, destinada a investir no relacionamento com a Comunidade (local). Outra, o Corinthians, conta com Departamento próprio para essa finalidade.
Número de Projetos Sociais e Pessoas Atendidas	Ao todo, o clube atendeu 3.938 crianças em 2014, em 51 ações, com aumento de 55% no número anual de atendimentos, comparado a 2013. Desde a sua fundação, há cinco anos, o projeto já atendeu 12 mil crianças.	Há informações, sem números ou ações concretas, apenas do Projeto São Paulo Social e do Projeto Kiatleta.	Não há informação.	Vários Projetos, já mencionados acima, sem quantificação.	Vários Projetos, já mencionados acima, sem quantificação.	Vários Projetos: Projeto Interagir - Promover o desenvolvimento integral das crianças e adolescentes, ressignificando e fortalecendo os laços familiares e comunitários, através de atividades socioeducativas e/ou esportivas. BENEFICIÁRIOS DIRETOS: -200 (duzentas) crianças e adolescentes atendidos em situação de vulnerabilidade social. - Faixa etária: de 06 anos a 17 anos e 11 meses. - Oriundos das regiões: Centro, Glória, Cruzeiro e Cristal. Entre outros.	Vários Projetos, já mencionados acima, sem quantificação.	Não há informação.	Das agremiações pesquisadas, somente duas (Corinthians e Internacional) apresentam informações sobre o número de projetos desenvolvidos e de indivíduos atendidos pelos clubes.

	Corinthians (SP)	São Paulo (SP)	Palmeiras (SP)	Santos (SP)	Flamengo (RJ)	Internacional (RS)	Grêmio (RS)	Cruzeiro (MG)	Resumo Clubes Brasileiros
Planejamento Estratégico das Ações Sociais	Evidências da existência.	Não há evidências.	Não há evidências.	Evidência da existência.	Evidência da existência.	Evidência da existência.	Relacionamento com todos os públicos previsto no PE do clube.	Não há evidências da existência.	Dos clubes pesquisados, somente o Grêmio apresenta PE para suas ações sociais. Outros quatro clubes (Corinthians, Santos, Flamengo e Internacional) apresentam evidências da existência de PE.
Espaço para Relacionamento com a Imprensa	Espaço próprio para a Imprensa. TVs - Os direitos de transmissão são negociados diretamente pelo clube. Canais de relacionamento: Diretoria de Marketing e Presidência. / Mídia - Profissionais de jornais, revistas, rádio, TV e internet estão cadastrados no clube, mas a presença do Corinthians na mídia ultrapassa a cobertura diária. Canais de relacionamento: assessoria de imprensa.	Espaço próprio para a Imprensa, denominado Sala de Imprensa. Neste espaço, o SPFC disponibiliza Agenda, Releases, Fotos, Áudio e Vídeo e Materiais de Jogos para os profissionais de Imprensa. No momento da pesquisa, o material oferecido estava completamente desatualizado.	Não há espaço próprio para profissionais de imprensa.	Não há espaço próprio para profissionais de imprensa.	- Contratação de diretor-executivo dedicado 24 horas no trabalho com o Flamengo; Elaboração e execução de plano de relacionamento com novos e principais formadores de opinião; - Definição de porta-vozes; - Criação e padronização da Comunicação Interna (visual e conteúdo offline); - Melhoria na logística de atendimento à imprensa no CT; - Reavaliação do projeto TV Fla.	Espaço próprio no portal, somente com a equipe de Assessoria de Mídia: Vice-Presidente de Mídia.	Não há espaço específico no portal para relacionamento com a Imprensa. O clube apenas oferece os dois nomes dos assessores de imprensa, e-mail e telefone para contato dos profissionais de imprensa.	Não há específico no portal para relacionamento com a Imprensa. Porém, o Cruzeiro conta, em seu Departamento de Futebol, com um Diretor exclusivo para Comunicação.	Dos clubes pesquisados, quatro (Corinthians, São Paulo, Flamengo e Internacional) apresentam espaços específicos para relacionamento com a mídia.
Clippagem de suas notícias	Não há informação.	Não há informação.	Não há informação.	Não há informação.	Não há informação.	Não há informação	Não há informação	Não há informação.	Nenhuma das oito equipes pesquisadas oferece clippagem aos seus usuários no portal.
Portal de Notícias Atualizado constantemente	Sim, notícias inéditas atualizadas diariamente.	Sim, notícias inéditas atualizadas diariamente.	Sim, notícias inéditas atualizadas diariamente.	Sim, notícias inéditas atualizadas diariamente.	Sim, notícias inéditas atualizadas diariamente.	Sim, notícias inéditas atualizadas diariamente.	Sim, notícias inéditas atualizadas diariamente.	Sim, notícias inéditas atualizadas diariamente.	Todas as equipes estudadas contam com espaço de notícias atualizado diariamente, com várias matérias por dia.
Imagem Corporativa	Escudos; Mascote; Camisas; Guerreiros; Torcida; Hino do clube; Padroeiro: São Jorge, o santo guerreiro da Fiel	Cores, Escudo, Bandeira, Uniforme, Mascote, Hino, Grito de Guerra	Uniforme (amplo espaço), Hino, Mascote, Bandeira e Escudo.	Hino e Mascote (o clube só trabalha com esses elementos em seu portal)	Hino, Mascote, Bandeira e Escudo.	Escudo, Bandeira, Mascote e Hino	Brasão, Camisa, Cores, Mascote e Hino	Mascotinho, Raposinha e Raposão, Manual de Marca (escudo do time) e Hino oficial.	Todas as equipes estudadas contam com elementos de identificação de sua imagem corporativa com destaque em seus portais.

ANEXO 1 – Protocolo base para o desenvolvimento da fase 1

	Corinthians (SP)	São Paulo (SP)	Palmeiras (SP)	Santos (SP)	Flamengo (RJ)	Internacional (RS)	Grêmio (RS)	Cruzeiro (MG)	Resumo Clubes Brasileiros
Gestão de Marca	Como parte do projeto de expansão da marca, o SCCP investe em duas frentes: buscar novos mercados, por meio de excursões e cooperações com outros países; e ampliar o licenciamento de marcas internacionais.	O clube apresenta no Portal amplo material sobre licenciamento.	O clube possui um Gerente de Licenciamento de Marca e um auxiliar. Não fornece nenhuma informação no portal sobre a gestão de sua marca e/ou sobre sua política de licenciamento.	A marca Santos FC cresce a cada ano e atinge a todos os públicos. Com essa grande abrangência, os produtos licenciados do Peixe se tornaram uma grande opção de mercado para aqueles que querem levar seus produtos para o setor esportivo.	PROGRAMAS DE LICENCIAMENTO: cada vez mais aproximar o Flamengo da Nação Rubro-Negra, para que ela possa comprar produtos oficiais e ainda ajudar o time, gerando novas fontes de receita. COMBATE A PIRATARIA: Para facilitar na identificação, foi criado o selo holográfico.	Licenciamento de Marca: O Sport Club Internacional é um dos clubes que mais comercializam produtos e serviços para o seu mercado consumidor.	LICENCIAMENTO DA MARCA; ROYALTIES; e; PIRATARIA.	O processo de licenciamento esportivo do Cruzeiro consiste na concessão da marca do Clube, que será associada a um determinado produto ou serviço. É uma eficaz ferramenta de marketing esportivo para estreitar as relações entre clube-torcedor, clube-parceiro e parceiro-cliente. O Cruzeiro é o único clube pesquisado a possuir um Manual de Marca, disponível para download.	Somente o Cruzeiro apresenta, em seu portal, um manual de utilização de sua marca. Todas as outras sete agremiações falam apenas, em seus portais, de licenciamento e combate à pirataria.
Veículos de Jornalismo Empresarial	Relatório de Responsabilidade Social, Revista Oficial Mensal, jornal O Fiel, portal, Revista Chute Inicial.	Revista Portão 7 (mensal/para o associado) e SPFC Inside (Revista oficial do clube, bimestral). Ambas são novas.	Revista Oficial do Palmeiras, Portal, Mídias Sociais.	Santos TV, Mídias Sociais e SantosPédia.	Relatório de Responsabilidade Social, Relatório de Gestão, Portal, Mídias Sociais	Revista do Inter e diversos Relatórios disponíveis no portal da Transparência.	A Revista 1903 (bimestral) é a revista oficial do Grêmio Football Porto Alegrense, e traz ao torcedor uma variedade de informações.	Revista do Cruzeiro, Mídias Sociais, Programa do Jogo e TV Cruzeiro	Todos os clubes pesquisados apresentam uma revista oficial impressa. Todas as agremiações apresentam amplo rol de divulgação e informação de suas atividades.
Gestão de Crise	Aos cuidados da Presidência, Departamento de Marketing e Assessoria de Imprensa.	Vice-Presidência de Comunicação, com Diretor de Comunicações e Diretor de Relações Institucionais.	Não há nenhum Diretor estatutário de Comunicação. O clube possui um Chief Communication Officer (CCO). Para o futebol: um Coordenador de Comunicação, Dois Assessores de Imprensa, um Assessor de Comunicação e um Fotógrafo.	Não há informação a respeito. Imaginamos que a responsabilidade seja do Departamento de Marketing do clube.	Vice-Presidência de Comunicação, com Gerente de Conteúdo e Gerente de Comunicação e Relacionamento com a Imprensa. O Rubro-Negro também contratou a agência Approach Comunicação Integrada para dar suporte à área de comunicação.	Vice-Presidência de Mídia.	O Departamento de Marketing do Grêmio conta, em sua estrutura, com uma profissional de Relações Públicas. Além disso, o clube possui, em sua equipe, dois assessores de imprensa.	O Departamento de Comunicação, ligado ao futebol, é o responsável pela Gestão de Crise.	Dos clubes pesquisados, quatro (São Paulo, Palmeiras, Flamengo e Cruzeiro) contam com um Departamento de Comunicação para gerenciar crises. Três (Corinthians, Santos e Grêmio) com um Departamento de Marketing. Um (Internacional) com uma Vice-Presidência de Mídia.

	Corinthians (SP)	São Paulo (SP)	Palmeiras (SP)	Santos (SP)	Flamengo (RJ)	Internacional (RS)	Grêmio (RS)	Cruzeiro (MG)	Resumo Clubes Brasileiros
Materiais Impressos de Divulgação - Públicos	Relatório de Responsabilidade Social, Revista Oficial Mensal, jornal O Fiel, portal, Revista Chute Inicial.	Revista Portão 7 (mensal/para o associado) e SPFC Inside (Revista oficial do clube, bimestral). Ambas são novas. Newsletter.	Revista Oficial do Palmeiras, Portal, Mídias Sociais.	Portal, Santos TV, Mídias Sociais e SantosPédia.	Relatório de Responsabilidade Social, Relatório de Gestão, Portal, Mídias Sociais	Site oficial, da TV Inter, da Revista do Inter e das redes sociais Facebook, Twitter e Instagram. Relatórios de Transparência.	Revista 1903, Relatórios de Gestão, Portal, Mídias Sociais, Grêmio TV e Grêmio Rádio.	Revista Oficial do Cruzeiro, Portal, Programa do Jogo, Portal USA e Internacional, Mídias Sociais e Cruzeiro TV.	Dos clubes pesquisados, somente Santos e Flamengo não apresentam evidências da existência de uma revista oficial impressa. Todas as agremiações apresentam amplo rol de divulgação e informação de suas atividades.
Números - Valor de Marca, Número de Sócios-Torcedores e Valores de Patrocínio	Patrocínio: Coca-Cola, Nike, CarSystem, Fisk, Pepsi, TIM e Caixa Econômica Federal. Canais de relacionamento: Diretoria de Marketing e Presidência.	Under Armour, Copa Airlines, Brahma, Habib's, Gatorade e Cartões Bradesco. O clube apresenta os logos dos patrocinadores em seu Portal. Porém, não há sequer um link que leve aos sites dos patrocinadores do clube.	Crefisa, Adidas, Faculdade das Américas (FAM) e Prevent Sênior (principais). TIM, Academia K@2, Gatorade, Academia Store, Mundo Palmeiras, Brahma, Palmeiras Tour, Bioleve, Man e Hytera (apoiaadores).	Nike, Corr Plastik (Tubos e Conexões), Coca-Cola, Brahma e Gatorade.	Adidas: R\$ 35 milhões / Caixa (Patrocinador Master): R\$ 25 milhões / Peugeot (Patrocinador): R\$ 15 milhões / IM (Patrocinador): R\$ 2,5 milhões / Herbalife (Patrocinador Institucional): R\$ 2,5 milhões - No Portal, 9 patrocinadores. UNICEF - Global Partnership	Banrisul, Nike (material esportivo), Tramontina, Tim, Unimed (plano de saúde / ambulâncias), Gatorade (isotônico), Brahma (cerveja e chopp), Coca-Cola (Vonpar) refrigerantes, energéticos, sucos e chás, Sarandi (água).	Patrocinador Master: Banrisul / Patrocinador Diamante: Umbro, Tim, Tramontina e Unimed / Patrocinador Ouro: Brahma, Coca-Cola, Gatorade e Hospital Mãe de Deus / Fornecedor Oficial: Volkswagen, TAG Audio, Centhury, NET, PanVel Farmácias, Unilasalle, Grupo Unificado, Bombasul, Harman e Kallango Fit	Penalty, Cemil, Brahma, Vilma Alimentos, 99 Táxis, Alpi Medic e Tim.	Números e valores de patrocínio não divulgados por sete dos clubes pesquisados. Somente o Flamengo disponibilizou seus valores.
Espaço no Portal para relacionamento com Públicos definidos	Sim, destaque para Sócios, Fiel Torcedor, Fãs e Mídia.	Sim, destaque para Sócio-Torcedor e Sócios.	Sim, destaque para Sócio-Torcedor (Programa Avanti) e Sócios.	Sim, destaque para o Sócio-Torcedor (Sócio Rei).	Sim, destaque para Sócio-Torcedor e Sócios.	Sim, destaque para Sócio-Torcedor e Sócios.	Sim, destaque para o Associado.	Sim, destaque para Sócio do Clube e Associado.	Todos: Sócio-Torcedor, Associado e Fãs. Maioria: Patrocinadores e Comunidade. Poucos: Mídia, Atletas, Funcionários e Investidores.
Programa de Sócio-Torcedor ou de benefícios	Sim, Programa Fiel Torcedor, com 4 níveis de preço. Diversos benefícios.	Sim, Programa de Sócio-Torcedor (sem nome), com 8 níveis de preço. Benefícios variados.	Sim, Programa Avanti, com três níveis de preço e benefícios.	Sim, Programa Sócio Rei, com 4 diferentes níveis de preço e benefícios.	Sim, Programa Nação Rubro-Negra, com diferentes níveis de preço e benefícios.	Sim, Programa com três níveis de preço e benefícios.	Sim, Programa com três níveis de preço e benefícios.	Sim, Programa com nove níveis de preço e benefícios.	Todos os clubes pesquisados apresentam programas estruturados de sócio-torcedor.
Relacionamento com Associados	Espaço para o sócio. Site exclusivo para o Sócio-Torcedor.	Site exclusivo para o sócio (Portão 7). Site exclusivo para o Sócio-Torcedor.	Sites exclusivos para o Sócio e para o Sócio-Avanti.	Site exclusivo, em 4 idiomas (Português, Inglês, Espanhol e Japonês) para o Sócio Rei.	Espaço para o sócio. Site exclusivo para o Sócio-Torcedor.	Espaço para o sócio. Site exclusivo para o Sócio-Torcedor.	Espaço para o sócio. Site exclusivo para o associado.	Espaço para o associado. Site exclusivo para o Sócio do Clube (Sócio-Torcedor).	Sete clubes (Corinthians, São Paulo, Palmeiras, Flamengo, Internacional, Grêmio e Cruzeiro) apresentam amplo espaço para relacionamento com os associados. O Santos reserva espaço apenas para seus sócios-torcedores.

	Corinthians (SP)	São Paulo (SP)	Palmeiras (SP)	Santos (SP)	Flamengo (RJ)	Internacional (RS)	Grêmio (RS)	Cruzeiro (MG)	Resumo Clubes Brasileiros
Atendimento a Cliente	Canal direto de atendimento ao sócio torcedor - Existe uma ouvidoria para essa finalidade.	Canal direto de atendimento ao sócio torcedor - Existe uma ouvidoria para essa finalidade.	Canal direto de atendimento ao sócio torcedor - Existe uma Central de Atendimento para essa finalidade.	Ouvidoria e contato no portal do Sócio Rei.	Canal direto de atendimento ao sócio torcedor - Existe uma ouvidoria para essa finalidade.	Ouvidoria, Central de Atendimento ao Torcedor, Central de Atendimento ao Sócio e Fale Conosco.	Ouvidoria, Fale com o Grêmio e Central de Atendimento para o Sócio.	Central de Atendimento ao Sócio (para o Sócio do Clube) e Secretaria Virtual (para o Associado).	Todas as agremiações pesquisadas possuem espaço reservado para Atendimento aos Clientes (Sócio-Torcedores).
Idiomas do Portal	3 idiomas (Português, Espanhol e Inglês)	Somente em Português	Somente em Português	4 idiomas (Português, Espanhol, Inglês e Japonês)	Somente em Português	Portal somente em português. Porém, o clube divulga algumas informações estratégicas em Inglês, Espanhol, Italiano, Alemão, Japonês e Chinês.	Somente em Português	Somente em Português. No entanto, o clube tem um portal especial para o mercado dos EUA, apenas para a venda de produtos.	Seis clubes (São Paulo, Palmeiras, Flamengo, Internacional, Grêmio e Cruzeiro) apresentam portal somente em português. Corinthians e Santos contam com portais em outros idiomas.
Política de Acesso ao Portal	Setores do portal com acesso restrito, mediante registro, login e senha	Setores do portal com acesso restrito, mediante registro, login e senha	Setores do portal com acesso restrito, mediante registro, login e senha	Setores do portal com acesso restrito, mediante registro, login e senha	Setores do portal com acesso restrito, mediante registro, login e senha	Setores do portal com acesso restrito, mediante registro, login e senha	Setores do portal com acesso restrito, mediante registro, login e senha	Setores do portal com acesso restrito, mediante registro, login e senha	Todos os clubes pesquisados apresentam setores do portal com acesso restrito.
Veículos Eletrônicos - TV, Portal, Rádio, etc	Rádio Coringão e Portal bem desenvolvido e estruturado.	SPFCtv, com alguns vídeos e espaço para cadastro.	TV Palmeiras/FAM, Rádio Verdão e espaço para fotos bem amplos e atualizados no Portal do Clube.	Santos TV	Portal bem desenvolvido e estruturado. O crescimento do Canal Flamengo associado com a geração de conteúdo pela TV Fla criou uma plataforma que permitirá ao longo dos próximos anos a monetização da audiência, seja pela venda de publicidade ou pelo share de imagem.	TV Inter, no YouTube, e Galeira de Fotografias bastante ampla.	Grêmio TV e Grêmio Rádio Umbro (90,3 FM)	Cruzeiro TV	Seis clubes (São Paulo, Palmeiras, Santos, Internacional, Grêmio e Cruzeiro) apresentam TVs próprias. Corinthians e Flamengo não oferecem esse tipo de serviço em seus portais.
Acompanhamento de Jogos ao vivo	Sim, com informações amplas e completas.	Sim, com boas informações.	Sim, com boas informações.	Sim, com boas informações.	Sim, com boas informações.	Sim, com boas informações.	Sim, com boas informações.	Sim, com boas informações.	Todos os oito clubes pesquisados realizam acompanhamento ao vivo dos jogos de suas equipes.
Área de Fotografia e Vídeos	Ampla área de fotografias, inclusive históricas. Ampla área de vídeos e audios. Centro de Memória Corinthiana.	Área com fotografia e vídeos para a imprensa completamente desatualizada. Não há espaço exclusivo para fotos. As fotos fazem parte das notícias apresentadas no portal.	Ampla área de fotografias e vídeos do clube. Atualizada e com conteúdo bastante interessante.	Ampla área de fotografias e vídeos do clube. Atualizada e com conteúdo bastante interessante.	Ampla área de fotografias, inclusive históricas. Ampla área de vídeos.	Ampla área de fotografias, inclusive históricas. Vídeos no YouTube.	Não há área de fotografias e vídeos disponível para o público.	Área específica de vídeos do clube. Não há espaço especial para as fotografias.	Seis clubes (Corinthians, São Paulo, Palmeiras, Santos, Flamengo e Internacional) apresentam ampla área de fotografias e vídeos. Grêmio e Cruzeiro não oferecem esse tipo de serviço.
Redes Sociais - participação e números	Facebook (10.394.597) / Twitter (3.420.000) / YouTube (148.989) / Google+ (704.393) / Instagram (603.000) / Vine	Facebook (6.251.109) / Twitter (2.435.169) / YouTube (221.332) / Instagram (467.000)	Facebook (3.413.186) / Twitter (1.660.000) / YouTube (319.501) / Instagram (191.000)	Facebook (3.211.674) / Twitter (1.660.000) / YouTube (277.710) / Google+ (970.058) / Flickr / Instagram	Facebook (9.950.989) / Twitter (2.790.000) / YouTube (56.891) / Google+ (86.769) / Instagram (511.000)	Facebook (2.034.653) / Twitter (902.000) / YouTube (39.737) / Instagram (140.000)	Facebook (2.176.795) / Twitter (1.610.000) / YouTube (51.436) / Instagram (130.000) / Google+ (334.980) / Flickr	Facebook (2.659.390) / Twitter (1.030.000) / YouTube (14.580) / Instagram (207.000) / Google+ (304.138)	Todos os clubes pesquisados marcam presença em, pelo menos, quatro diferentes redes sociais.

ANEXO 1 – Protocolo base para o desenvolvimento da fase 1

	Corinthians (SP)	São Paulo (SP)	Palmeiras (SP)	Santos (SP)	Flamengo (RJ)	Internacional (RS)	Grêmio (RS)	Cruzeiro (MG)	Resumo Clubes Brasileiros
APPS	App Almanaque do Timão, App oficial do Corinthians	Apenas Ringtones e Wallpapers	APP Oficial do Palmeiras (Palmeiras App)	Não há informação	Não há informação	Não há informação	APP Oficial do Grêmio (Grêmio App)	APP Sócio do Futebol	Das oito agremiações pesquisadas, apenas quatro (Corinthians, Palmeiras, Grêmio e Cruzeiro) apresentam APPs para download em seus portais.
Lojas e/ou espaços para comercialização de produtos on-line	A loja virtual ShopTimão (www.shoptimao.com.br) faturou, em 2014, mais de R\$ 6,112 milhões, arrecadando R\$ 733,511 mil com royalties.	Loja virtual do SPFC, a São Paulo Mania, ativa e com farto catálogo de produtos licenciados do clube.	Loja virtual do SEP, a Mundo Palmeiras, ativa e com farto catálogo de produtos licenciados do clube.	Loja virtual do Santos FC ativa e com farto catálogo de produtos licenciados do clube.	Loja virtual do Flamengo ativa e com farto catálogo de produtos licenciados do clube.	Loja virtual do Internacional ativa e com farto catálogo de produtos licenciados do clube.	Loja virtual do Grêmio, a Grêmio Mania, ativa e com farto catálogo de produtos licenciados do clube.	Loja virtual do Cruzeiro, a Shop Cruzeiro, ativa e com farto catálogo de produtos licenciados do clube. O clube também tem uma loja virtual para o mercado norte-americano (entrega para 150 países).	Todos os clubes apresentam lojas online em seus portais.
Lojas e/ou espaços para comercialização de produtos físicas	A rede de lojas Poderoso Timão acompanhou o mesmo ritmo de crescimento. Eram 12 unidades em 2008, número que subiu para 104 em 2014. Desde a sua criação, em outubro de 2008, a rede Poderoso Timão registrou um faturamento total que ultrapassou a cifra de R\$ 22 milhões.	A Rede São Paulo Mania é o sistema oficial de lojas franqueadas do São Paulo FC, em parceria com a Franca e a SPR. Especializada em linha de confecção e produtos licenciados do time, a Rede São Paulo Mania atende a todos os perfis de público, trazendo opções nas mais variadas faixas de preços. 15 lojas, todas no Estado de São Paulo, com endereço no portal do clube.	A Academia Store (22 lojas) é mais do que a rede de lojas oficiais do Palmeiras. Na Academia Store, você encontra coleções exclusivas, sociais e casuais, para vestir o seu dia a dia.	Loja Vila do Santos: inaugurada em Junho de 2010, em parceria com a Netshoes, responsável pela administração e logística da vitrine virtual.	PROGRAMA LOJAS DA NAÇÃO: Uma das metas do Departamento de Marketing é ampliar o número de lojas oficiais Nação Rubro-Negra pelo Brasil e pelo mundo. Em dezembro de 2013, o clube chegou a marca de 50 lojas licenciadas.	17 lojas oficiais, com endereço no portal. Rede Inter Shop, rede de lojas oficiais do Sport Club Internacional.	Não há informação sobre as Lojas Físicas	14 lojas físicas do clube, a Rede Maior de Minas.	Uma agremiação (Grêmio) não disponibiliza os endereços de suas lojas físicas em seu portal.
Catálogo de Produtos	Amplio catálogo de produtos	Amplio catálogo de produtos	Amplio catálogo de produtos	Amplio catálogo de produtos	Amplio catálogo de produtos	2.500 produtos licenciados	Amplio catálogo de produtos	Amplio catálogo de produtos	Todos os clubes estudados oferecem ao torcedor um amplo leque de produtos em seus catálogos.
Franquias e outras ações de vendas de produtos distintos do futebol	Franquia da Todo Poderoso Timão e da Chute Inicial	Franquia da São Paulo Mania e das Escolinhas de Futebol do clube. São Paulo Intinerante e Batismo Tricolor. Passaporte FC (Morumbi Tour).	Franquia da Academia Store, Palmeiras Tour.	Franquia da Santos na Área e da Escolinha Meninos da Vila	Franquia da Loja da Nação e da Escolinha do Fla	Franquia Inter Shop	Há ações para gremistas pelo mundo, mulheres e crianças.	Rede Fast Food e Maior do Mundo	Dos clubes pesquisados, todos possuem franquias de suas lojas e categorias de base.
Patrocinadores	Patrocínio: Coca-Cola, Nike, CarSystem, Fisk, Pepsi, TIM e Caixa Econômica Federal.	Under Armour, Copa Airlines, Brahma, Habib's, Gatorade e Cartões Bradesco.	Crefisa, Adidas, Faculdade das Américas (FAM) e Prevent Sênior (principais). TIM, Academia K@2, Gatorade, Academia Store, Mundo Palmeiras, Brahma, Palmeiras Tour, Bioleve, Man e Hytera (apoiaadores).	Nike, Corr Plastik (Tubos e Conexões), Coca-Cola, Brahma e Gatorade.	Adidas: R\$ 35 milhões / Caixa (Patrocinador Master): R\$ 25 milhões / Peugeot (Patrocinador): R\$ 15 milhões / IM (Patrocinador): R\$ 2,5 milhões / Herbalife (Patrocinador Institucional): R\$ 2,5 milhões - No Portal, 9 patrocinadores. UNICEF - Global Partnership	Banrisul, Nike (material esportivo), Tramontina, Tim, Unimed (plano de saúde / ambulâncias), Gatorade (isotônico), Brahma (cerveja e chopp), Coca-Cola (Vonpar) refrigerantes, energéticos, sucos e chás, Sarandi (água). Todas com link no portal.	Patrocinador Master: Banrisul / Patrocinador Diamante: Umbro, Tim, Tramontina e Unimed / Patrocinador Ouro: Brahma, Coca-Cola, Gatorade e Hospital Mãe de Deus / Fornecedor Oficial: Volkswagen, TAG Audio, Centhury, NET, PanVel Farmácias, Unilasalle, Grupo Unificado, Bombasul, Harman e Kallango Fit	Penalty, Cemil, Brahma, Vilma Alimentos, 99 Taxis, Alpi Medic e Tim. Espaço com informação para cada um dos patrocinadores. Link para o portal dos patrocinadores.	Todas as agremiações pesquisadas apresentam amplo espaço para seu amplo leque de patrocinadores.

ANEXO 1 – Protocolo base para o desenvolvimento da fase 1

	Corinthians (SP)	São Paulo (SP)	Palmeiras (SP)	Santos (SP)	Flamengo (RJ)	Internacional (RS)	Grêmio (RS)	Cruzeiro (MG)	Resumo Clubes Brasileiros
Fornecedores de Material Esportivo	Nike, sem link no portal.	Under Armour, sem link no portal.	Adidas, com link para o espaço da loja da fornecedora que vende os produtos do SEP.	Nike, com link para a loja da marca no portal.	Adidas, sem link no portal	Nike, com link para a loja da marca no portal.	Umbro, com link para a loja da marca no portal.	Penalty, com link para o portal da marca.	Das equipes estudadas, cinco (Palmeiras, Santos, Internacional, Grêmio e Cruzeiro) levam direto ao portal do fornecedor. Nas outras três equipes (Corinthians, São Paulo e Flamengo) não há nem um link para o portal do fornecedor.
Viagens	Não há informação	Não há informação	Não há informação	Memorial das Conquistas	A exposição Fla Experience é um sucesso.	Visita Colorada, Batizada Colorada, Projeto Criança Colorada e Museu do Inter.	Grêmio Tour. Há ações para gremistas pelo mundo, mulheres e crianças.	Cruzeiro Esporte Tour e Visita à Toca.	Três equipes (Corinthians, São Paulo e Palmeiras) não oferecem nenhum tipo de serviço adicional em seu portal. As outras cinco agremiações pesquisadas oferecem aos seus fãs Tour pelo estádio e outros serviços para seus torcedores.
Ações conjuntas com Patrocinadores e Fornecedores - Planejamento Estratégico	Não há evidências de ações conjuntas	Não há evidências de ações conjuntas	A Palmeiras TV leva o nome da FAM, um dos patrocinadores. Assim, há evidências do planejamento conjunto de atividades.	Não há evidências de ações conjuntas	Não há evidências de ações conjuntas	Há evidências de ações conjuntas com os patrocinadores.	Há evidências de ações conjuntas com os patrocinadores.	Há evidências de ações conjuntas com os patrocinadores.	Quatro equipes (Corinthians, São Paulo, Santos e Flamengo) não apresentam evidências de ações conjuntas com os patrocinadores.
Atletas participam de ações mercadológicas	Não há evidências de ações conjuntas	Não há evidências de ações conjuntas	Há evidências da participação dos atletas em ações com os patrocinadores.	Não há evidências de ações conjuntas	Não há evidências de ações conjuntas	Não há evidências de ações conjuntas	Não há evidências de ações conjuntas	Há evidências da participação de atletas em ações do clube.	Dois agremiações (Palmeiras e Cruzeiro) apresentam evidências da participação dos atletas em ações mercadológicas estrategicamente planejadas.

ANEXO 1 – Protocolo base para o desenvolvimento da fase 1



ANEXO 2 – Perfil e Filosofia Institucional

Caso deseje, os dados poderão ser visualizados acessando:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1ub3Spr3nqTPKQkpWwRrESD8mHoXoapkf/edit?usp=sharing&oid=106789146401401946312&rtpof=true&sd=true>



ANEXO 3 – Comunicação institucional

Caso deseje, os dados poderão ser visualizados acessando:

https://docs.google.com/spreadsheets/d/1fyrpcOqDmOtv5OB2Qe9boA8-Ojv3l0K_/edit?usp=sharing&ouid=106789146401401946312&rtpof=true&sd=true



ANEXO 4 – Comunicação mercadológica

Caso deseje, os dados poderão ser visualizados acessando:

<https://docs.google.com/spreadsheets/d/1UybdUpoHjWnG9pWuZMY0q7FQ4CJosga7/edit?usp=sharing&ouid=106789146401401946312&rtpof=true&sd=true>

