

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

ROGER LUIZ BRINKMANN

**Estratégias de comunicação digital de produtos em entidades esportivas: os casos
CONMEBOL-Libertadores e UEFA-*Champions League***

São Paulo
2021

UNIVERSIDADE DE SÃO PAULO
ESCOLA DE EDUCAÇÃO FÍSICA E ESPORTE

ROGER LUIZ BRINKMANN

**Estratégias de comunicação digital de produtos em entidades esportivas: os casos
CONMEBOL-Libertadores e UEFA-*Champions League***

São Paulo
2021

ROGER LUIZ BRINKMANN

**Estratégias de comunicação digital de produtos em entidades esportivas: os casos
CONMEBOL-Libertadores e UEFA-*Champions League***

Versão original

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

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

Orientador: Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior

São Paulo
2021

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

Brinkmann, Roger Luiz

Estratégias de comunicação digital de produtos em entidades
esportivas: os casos CONMEBOL - Libertadores e UEFA - Champions
League / Roger Luiz Brinkmann.-- São Paulo : [s.n.], 2021.

115p.

Dissertação (Mestrado) - Escola de Educação Física e Esporte
da Universidade de São Paulo.

Orientador: Prof. Dr. Ary José Rocco Júnior

1. Organização esportiva 2. Administração esportiva 3. Futebol
4. Esporte (Gestão) I. Título.

Autor: BRINKMANN, Roger Luiz

Título: Estratégias de comunicação digital de produtos em entidades esportivas: Os casos CONMEBOL-Libertadores e UEFA-*Champions League*.

Dissertação apresentada à Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo para obtenção do título de Mestre em Ciências.

Aprovado em:

Banca examinadora

Profa. Dra.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Profa. Dra.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

Prof. Dr.: _____

Instituição: _____

Julgamento: _____

AGRADECIMENTOS

Gostaria de agradecer a minha família, em especial a minha esposa, Débora Mattos, que foi a principal apoiadora e incentivadora para a realização desse mestrado. Ela, que não é da área acadêmica e nem do esporte, me escutou com muita paciência sempre que eu falava sobre modelos teóricos de comunicação, sobre a importância da epistemologia e sobre como o esporte é um dos maiores fenômenos culturais desse século. Muito obrigado mesmo, por toda força, incentivo, motivação e conselhos que você me deu nesse período... Sem você esse mestrado não teria acontecido. Não poderia deixar de citar o nosso cãozinho, Salaminho, que foi um verdadeiro companheiro durante a escrita dessa dissertação, ficando ao meu lado ou deitado nos meus pés, enquanto pesquisava e pensava no que escrever.

A minha família de Poço das Antas-RS, que é gigante e, portanto, não conseguirei citar o nome de todos. Mas sintam-se agradecidos por me tratarem tão bem sempre que fui visitá-los e por prepararem as melhores comidas possíveis, principalmente o churrasco do meu pai, Silvério Brinkmann, e o sagu da minha madrastra, Silvia Welter, que modéstia à parte são os melhores do mundo. Em todas as viagens para o sul as minhas energias foram renovadas para dar sequência aos meus objetivos. A minha mãe, Gerta Wietholter Brinkmann, que foi professora do estado do RS por mais de 20 anos das matérias de artes, técnicas domésticas e técnicas agrícolas, mas que infelizmente faleceu em 1997, vítima de câncer. Tenho certeza de que você seria a maior entusiasta em incentivar a busca pelos meus objetivos acadêmicos. Com certeza ela contribuiu na escolha que fiz em seguir a carreira acadêmica.

Ao professor e orientador, Ary José Rocco Júnior, que além de conduzir a orientação com maestria, foi um verdadeiro mentor de conhecimento e sabedoria. Ainda bem que você escolheu seguir pelo caminho da ciência. Tenho orgulho em falar que você é meu orientador, pois desconheço outro acadêmico que saiba tanto sobre esporte como você, mas sei que você é humilde e inteligente demais para admitir o enorme conhecimento que possui.

Aos cientistas, teóricos e professores, que foram a base referencial para que esse trabalho acontecesse, em especial o pesquisador Paul Pedersen e a pesquisadora

Margarida Kunsch. Vocês contribuem para o desenvolvimento de uma ciência que serve a sociedade de maneira positiva.

A Universidade de São Paulo, que é uma das melhores universidades do mundo e com isso possibilitou o aumento considerável que tive em relação a ciência. A Escola de Educação Física e Esporte, que é a melhor da área no Brasil, e em especial aos professores e funcionários dessa Escola, que trabalham em nível de excelência sempre.

Ao Grupo de Estudos e Pesquisa em Comunicação e Marketing Esportivo (GEPECOM) da USP. Ali consolidei a minha vocação de pesquisador, graças aos meus colegas que sempre estiveram dispostos a debater sobre o desenvolvimento do esporte no país.

Ao Conselho Nacional de Desenvolvimento Científico e Tecnológico (CNPQ) pela concessão da bolsa de estudos para realização desse mestrado.

Muito obrigado a todos que de alguma maneira estiveram presentes nessa pesquisa.

*“Nada na vida deve ser temido, somente compreendido. Agora é hora de compreender
mais e temer menos.”*

Marie Curie, vencedora do Nobel de Física de 1903 e do Nobel de Química de 1911.

RESUMO

BRINKMANN, R.L. **Estratégias de comunicação digital de produtos em entidades esportivas: Os casos CONMEBOL-Libertadores e UEFA-*Champions League***. 2021. 115f. Dissertação (Mestrado em Ciências) – Escola de Educação Física e Esporte, Universidade do Estado de São Paulo, São Paulo, 2020.

Essa pesquisa teve como objetivo principal identificar, comparar e analisar as estratégias de comunicação das entidades esportivas CONMEBOL e UEFA durante as competições Copa Libertadores e *Champions League*. A questão de pesquisa que norteou este trabalho foi “Quais são as diferenças e semelhanças nas estratégias de comunicação da CONMEBOL e UEFA, quanto aos produtos Copa Libertadores e Liga dos Campeões?”. O problema de pesquisa está relacionado com a discrepância na gestão das entidades esportivas entre o futebol sul-americano e europeu, que está aumentando a cada ano. A comunicação organizacional é uma das ferramentas mais importantes para uma boa gestão, fato que o futebol europeu já percebeu há muito tempo. Para a análise das estratégias de comunicação das entidades, a base teórica do modelo de comunicação organizacional integrada da professora Margarida Kunsch serviu como referência e o método utilizado foi o estudo de caso. Com base nos resultados dos sites das entidades, vemos que a CONMEBOL tem uma estratégia de mudança da sua imagem corporativa desde 2016, enquanto a UEFA possui uma estratégia com foco na comunicação dos seus valores, principalmente o respeito. Em relação as páginas oficiais do Facebook, é possível perceber que a UEFA possui uma estratégia de comunicação mais direcionada, com menos publicações diárias, mas com muitas postagens patrocinadas pelos seus parceiros, enquanto a CONMEBOL possui uma estratégia com muitas publicações diárias, embora com menos postagens patrocinadas. Também existe uma ligação clara entre o site da UEFA e a página do Facebook, fato que não é tão perceptível entre o site da CONMEBOL e a página do Facebook.

Palavras-chave: Entidades esportivas; Comunicação organizacional; Futebol; Gestão do esporte.

ABSTRACT

BRINKMANN, R.L. **Digital communication strategies of products in sports entities: The cases CONMEBOL-Libertadores and UEFA-Champions League.** 2021. 115f. Master Dissertation in Science – School of Physical Education and Sport, University of São Paulo, São Paulo, 2020.

This research had as main objective to identify, compare and analyze the communication strategies of the sports entities CONMEBOL and UEFA during the Copa Libertadores and Champions League competitions. The research question was “What are the differences and similarities in the communication strategies of CONMEBOL and UEFA, regarding of the products the Copa Libertadores and Champions League?”. The research problem is related to the discrepancy in the management of sports entities between South American and European football, which is increasing every year. Organizational communication is one of the most important tools for good management, a fact that European football has noticed for a long time. For the analysis of the communication strategies of the entities, the theoretical basis used was the integrated organizational communication model of Professor Margarida Kunsch and the method used was the case study. Based on the results of the entities’ websites, it is possible to see that CONMEBOL has had a strategy to change its corporate image since 2016, while UEFA has a strategy focused on communicating values, especially respect. Regarding the official Facebook pages, it is possible to see that UEFA has a more targeted communication strategy, with fewer daily publications, but with many posts sponsored by its partners, while CONMEBOL has a strategy with many publications, but with fewer sponsored posts. There is also a clear link between the UEFA website and the Facebook page, a fact that is not so noticeable between the CONMEBOL website and the Facebook page.

Keywords: Sports Entities; Organizational communication; Football; Sports management.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo metodológico desenvolvido por Lopes.....	20
Figura 2- Hierarquia das entidades esportivas.....	29
Figura 3- Segmentação da indústria do esporte.....	35
Figura 4 - Modelo estratégico de comunicação no esporte.....	44
Figura 5 - Modelo de comunicação organizacional integrada.....	46

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 - Perfil e filosofia institucional das entidades Conmebol e Uefa.....	54
Quadro 2 - Comunicação institucional.....	59
Quadro 3 - Comunicação mercadológica.....	61
Quadro 4 - Dados comparativos das páginas do Facebook da Conmebol e Uefa.....	65
Quadro 5 – Comparação da evolução das páginas do Facebook da Conmebol e Uefa, coleta realizada no dia 21/09/2020.....	65
Quadro 6 – Fase 1, sorteio da fase de grupos	67
Quadro 7 – Fase 2, sorteio das oitavas de final.....	69
Quadro 8 – Fase 3, final da competição.....	71
Quadro 9 – Comparação geral das estratégias de comunicação das duas entidades.....	73

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 - Origem das pesquisas do <i>International Journal of Sport Communication</i> (IJSC) entre 2014 e 2018.....	24
---	----

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Datas das coletas de dados nas páginas do Facebook.....	53
--	----

LISTA DE SIGLAS E ABREVIATURAS

AFA – Associação de Futebol Argentino
ALGEDE – Associação Latino-americana de Gerência Deportiva
CBF – Confederação Brasileira de Futebol
CBRu – Confederação Brasileira de *Rugby*
COI – Comitê Olímpico Internacional
CONMEBOL – Confederação Sul-americana de Futebol
ECA – Escola de Comunicações e Artes
EEFE – Escola de Educação Física e Esporte
FEA – Faculdade de Economia e Administração
FIFA – Federação Internacional de Futebol Associado
GEPECOM - Grupo de Estudos e Pesquisa em Comunicação e Marketing Esportivo
IJSC – *International Journal of Sport Communication*
NBA – *National Basketball Association*
UEFA – União das Associações de Futebol Europeia
UCL – *Uefa Champions League*
USP – Universidade de São Paulo

SUMÁRIO

1.INTRODUÇÃO.....	18
1.1 Campo de conhecimento e objeto de estudo	22
1.2 Justificativa	23
1.3 Objetivos	25
1.4 Questão de pesquisa.....	26
1.5 A discrepância entre o futebol sul-americano e europeu	26
2.FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	28
2.1 Entidades esportivas	28
2.1.1 Confederação sul-americana de futebol (CONMEBOL).....	30
2.1.1.1 Copa Libertadores da América.....	31
2.1.2 União das associações europeias de futebol (UEFA).....	32
2.1.2.1 Liga dos Campeões da Europa.....	33
2.2 Produto esportivo.....	34
2.3 Conceito de estratégia.....	37
2.3.1 Estratégias de comunicação.....	38
2.4 Comunicação digital.....	40
2.4.1 Modelo de comunicação estratégica Pedersen	43
2.4.2 Modelo de comunicação integrada Kunsch.....	45
2.5 Facebook.....	47
3. METODOLOGIA	48
3.1 Amostragem	50
3.2 Coleta de dados	50
3.3 Instrumento de coleta	53
3.4 Limitações metodológicas.....	54
4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS.....	55
4.1 Dados dos sites das entidades.....	55
4.2 Análise comparativa das páginas Conmebol-Libertadores e Uefa-<i>Champions</i>	

<i>League</i>	65
4.3 Análise comparativa geral da comunicação das duas entidades.....	73
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	76
REFERÊNCIAS.....	80
ANEXOS.....	86

1.INTRODUÇÃO

O futebol emprega milhões de pessoas, movimenta bilhões em dinheiro e mexe com a paixão dos torcedores. Apesar da sua força inegável em todo o planeta, ditando comportamentos, investimentos e uma vasta produção de conteúdo, as pesquisas sobre o tema são vistas com um certo preconceito, o que abre lacunas na tentativa de compreender as influências na sociedade contemporânea (SAVENHAGO & PISTORI, 2017).

Com o crescimento do futebol na indústria do esporte, novas estratégias estão surgindo para melhor aproveitamento, por parte das empresas que investem no setor esportivo, de todos os recursos financeiros e potenciais consumidores que esse universo oferece. A gestão do esporte, antes realizada de forma amadora, passou a se profissionalizar e a demandar dos seus atores a aplicação de metodologias ou práticas, tanto para clubes como para entidades esportivas, cada um com seus objetivos. No caso das entidades esportivas, objeto deste estudo, um dos objetivos principais de uma boa gestão é a realização e organização de uma competição que tenha sucesso nos níveis econômico (seja sustentável) e esportivo (alta qualidade da competição) (ROCCO JR, 2015).

De acordo com Rocha & Bastos (2011) a gestão do esporte é composta por sete subáreas: gestão e liderança no esporte; marketing esportivo; aspectos legais do esporte; ética na gestão do esporte; finanças do esporte; comunicação e esporte; aspectos socioculturais. De acordo com a definição dos autores acima este trabalho está inserido na subárea de comunicação e esporte. Entende-se que a comunicação é uma das ferramentas mais importantes para uma boa gestão das entidades esportivas. Essa importância da comunicação vem ganhando força nos últimos anos com o aumento acelerado do mundo digital, o que requer estratégias de comunicação modernas para as entidades esportivas no meio digital, como por exemplo, sites e redes sociais (KUNSCH, 2003).

Um dos modelos teórico-prático mais importantes relacionado a comunicação organizacional para uma boa gestão na atualidade, foi desenvolvido pela pesquisadora Margarida Kunsch, o modelo de comunicação organizacional integrada, que é explicado da seguinte maneira:

Entendemos por comunicação integrada uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas,

permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o mix, o composto da comunicação organizacional. Esta deve constituir uma unidade harmoniosa, apesar das divergências e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas. A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida, e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia (KUNSCH, 2003, p.150).

A comunicação organizacional integrada, quando trabalhada estrategicamente, pode auxiliar na organização e realização de uma competição esportiva de alto rendimento esportivo e alta qualidade no espetáculo, além de ser uma ferramenta indispensável para que a competição seja sustentável economicamente, visto que as entidades esportivas CONMEBOL e UEFA, estudadas nessa pesquisa, não têm fim lucrativos.

O presente projeto está organizado metodologicamente com base no modelo desenvolvido pela professora Maria Immacolata de Vassalo Lopes. Em uma pesquisa acadêmica é necessário ir além do básico e do senso comum, por esse motivo é importante seguir um modelo metodológico que requer rigor e pensamento crítico do pesquisador. Esse modelo tem por base o campo de pesquisa como totalidade estruturada a partir da qual se pode deduzir e progressivamente elaborar seus componentes que são de ordem paradigmática (níveis epistemológico, teórico, metódico e técnico) e sintagmática (fases de definição do objeto de estudo, observação, análise e interpretação de resultados) (LOPES, 2014).

O nível epistemológico exerce uma função de vigilância crítica na pesquisa. É o espaço onde se decide o ajustamento entre o sujeito e objeto de conhecimento. Exige reflexividade constante do pesquisador em todos os atos de pesquisa. A ruptura epistemológica é de fundamental importância, pois é aqui que o pesquisador faz o distanciamento do senso comum (LOPES, 2014). A concepção de epistemologia seguida é a de Gaston Bachelard (2007) que afirma que o fato científico se conquista contra a ilusão do saber imediato. A outra operação de caráter epistemológico é a construção do objeto científico, que é construído ao longo de um processo de objetivação. Esse processo se dá através da escolha, recorte e estruturação dos fatos até os procedimentos técnicos

de coleta de dados. Essa é a base epistemológica para elaboração da problemática da pesquisa (LOPES, 2014).

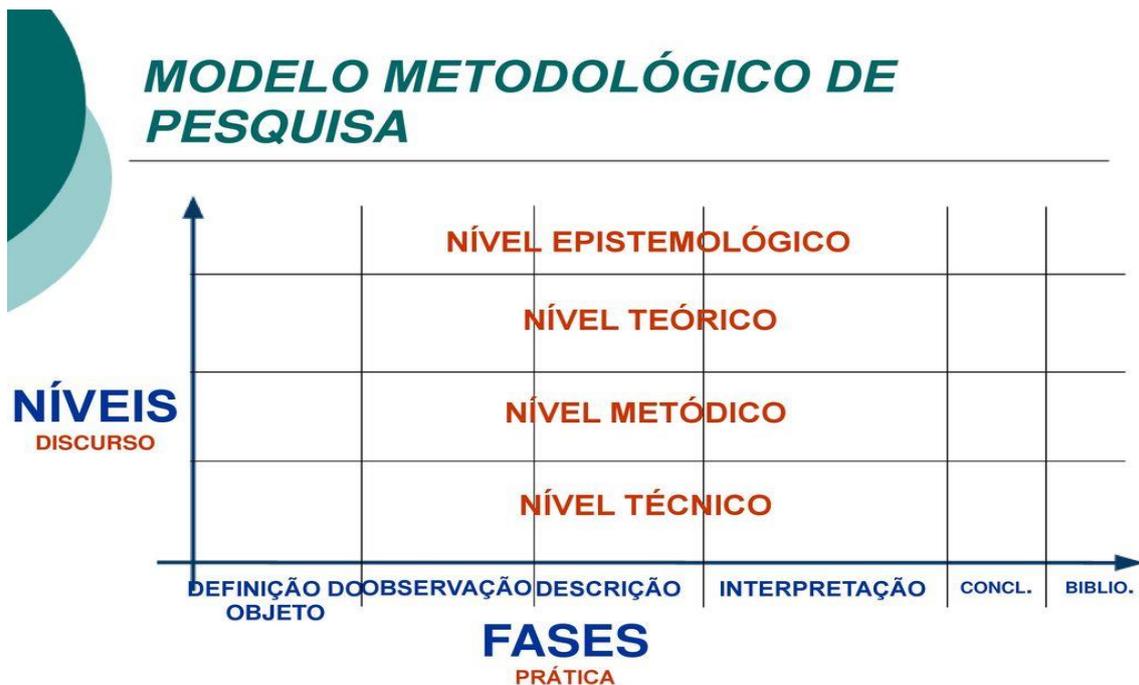
O nível teórico é o lugar de formulação das hipóteses, dos conceitos, da definição da problemática e da proposição de regras de interpretação. Corresponde as operações de adequação dos modelos teóricos ao objeto empírico de investigação. Esses modelos funcionam como quadros de referências. A teoria deve ser concebida em função da pesquisa, na direção da experiência do real na qual ela confronta os fatos que ela própria suscitou com seu sistema de hipóteses. A teoria deve realizar a ligação entre os contextos da prova e da descoberta (LOPES, 2014)

O nível metódico é o lugar de enunciação das regras de estruturação do objeto científico, impondo uma certa ordem entre seus elementos. Se a teoria é o lugar da formulação da problemática, o nível metódico é seu lugar de objetivação. Os métodos servem para fornecer quadros de análise através dos quais são ordenados e articulados os conceitos, elementos e variáveis. Nesse nível é importante expressar a estrutura do trabalho dos conceitos, proposições, teses etc. Esta articulação dá-se por meio das seguintes operações: exposição (estilo) e causação (conexões) (LOPES, 2014).

O nível técnico é o lugar da construção dos dados ou do objeto empírico. Compreende os procedimentos de coleta das informações e transformações destas em dados pertinentes a problemática geral. Nesse nível é importante operar logicamente a fim de adequar o campo da realidade de todos os dias com o da formulação dos fatos científicos. As operações técnicas são: a observação (da informação ao dado), a seleção (do dado ao objeto) e a operacionalização (do objeto a informação) (LOPES, 2014).

Essa pesquisa foi construída a partir dos níveis metodológicos de ordem paradigmática: epistemológico, teórico, metódico e técnico. Esses níveis interagem entre si e com as fases da pesquisa, que são: definição do objeto, observação, descrição, interpretação, conclusões e referências. A figura 1 mostra o modelo metodológico resumidamente. Esse é um modelo em rede, ou seja, todos os níveis e todas as fases estão conectados entre si.

Figura 1 - Modelo metodológico de pesquisa desenvolvido por Lopes



Fonte: Maria Immacolata V. Lopes (1990)

Fonte: Lopes (1990)

Optou-se nesse projeto, por questões de didática organizacional, dividir os capítulos com base nas fases operacionais do modelo acima. Os títulos dos capítulos não são iguais aos do modelo, mas a base teórica-metodológica segue os pressupostos desse modelo.

Todas as fases operacionais passam por todos os níveis, desde os mais concretos (técnico e metódico) até os mais abstratos (teórico e epistemológico). Isso quer dizer que foi preciso ter uma vigilância epistemológica constante durante o processo de construção dessa pesquisa.

A construção desse trabalho foi dividida em partes: Na primeira parte da pesquisa é explicado o campo de estudo no qual este trabalho está inserido, que é o esporte, assim como objeto de estudo que é a comunicação em entidades esportivas, a partir daí são apresentadas e explicadas a justificativa, objetivos e problema de pesquisa. Na segunda parte da dissertação é explicado o quadro teórico de referências, passando pela definição dos conceitos de entidades esportivas, estratégias de comunicação, produto esportivo e Facebook. Na terceira parte é apresentada a metodologia utilizada, baseada no método de estudo de caso, passando pela amostra e de que maneira foi feita a coleta de dados e o instrumento utilizado, além das limitações metodológicas. Na quarta parte são apresentados e analisados os resultados obtidos com base nos pressupostos da análise de

conteúdo proposta por Laurence Bardin (2011), no qual a organização da análise é feita a partir de três polos cronológicos: pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados. A quinta parte são as considerações finais e conclusão da pesquisa. Na sexta e última parte estão os anexos da dissertação.

1.1 Campo de conhecimento e objeto de estudo

Quando se estuda um fenômeno academicamente, é primordial que se faça a ruptura epistemológica com o senso comum (LOPES, 2014). Isso quer dizer que o pesquisador precisa sair da zona de conforto do conhecimento básico e conhecer determinado fenômeno em profundidade, através de paradigmas, teorias e autores que estudam determinado objeto de maneira científica, com rigor metodológico.

O esporte é um campo de conhecimento, além de ser um fenômeno extremamente complexo, interessante e difícil de se estudar na atualidade. Poucos âmbitos da atividade humana condensam de maneira tão visível as emoções, as relações de poder, o capitalismo globalizado, os dilemas morais e os limites do corpo humano como o esporte (BESNIER et al, 2018).

A palavra *sport* com a conotação que conhecemos hoje, de uma atividade atlética governada por regras, surgiu pela primeira vez na Inglaterra em 1863. Por sua vez, a palavra *sport* deriva da palavra *disport*, que tinha um sentido de distração dos deveres sérios, recreação, entretenimento e diversão. O *disport* estava muito mais atrelado a caça, ao tiro e a pesca, enquanto o *sport* estava (e continua) atrelado as atividades atléticas organizadas por regras, tal qual o futebol, críquete, rúgbi, atletismo etc (OED, 2019).

Como já mencionado anteriormente, o esporte é um fenômeno complexo de entender. Em qualquer estudo acadêmico é preciso delimitar a área de investigação, por uma questão de organização do conhecimento. Está muito claro que o campo de investigação deste trabalho é o esporte, mas não existe dissertação que explique o esporte em todos os seus aspectos (desde o bioquímico até o sociológico) (TANI, 2011). Portanto, nessa dissertação, o objeto de estudo é a comunicação em entidades esportivas de futebol, que por sua vez faz parte da grande área de gestão do esporte (ROCHA & BASTOS, 2011). Fazendo uma metáfora da árvore e da floresta, o esporte seria o todo, a floresta (objeto de estudo), enquanto a comunicação esportiva (dissertação) é a árvore. Ou seja, é

importante conhecer a floresta para falar da árvore. Assim, esse trabalho segue uma visão sistêmica do fenômeno, onde o todo não é visto como somatória das partes, mas sim como algo que surge da interação dessas partes (LASZLO, 1972).

1.2 Justificativa

Quando falamos da importância da pesquisa acadêmica, pensamos primordialmente em adquirirmos conhecimento para a cultura da humanidade (pesquisa básica) e como esse conhecimento servirá de alguma maneira para a sociedade em curto, médio ou longo prazo (pesquisa aplicada, que é o caso deste trabalho) (BUNGE, 1980). Essa pesquisa não foge a essa máxima da ciência. Estudar o esporte é tentar entender o impacto que esse fenômeno causa na sociedade contemporânea no seus mais diversos aspectos e com esse entendimento tentar intervir para o melhor desenvolvimento da sociedade. Estudar a gestão e mais precisamente a comunicação esportiva faz parte desse processo.

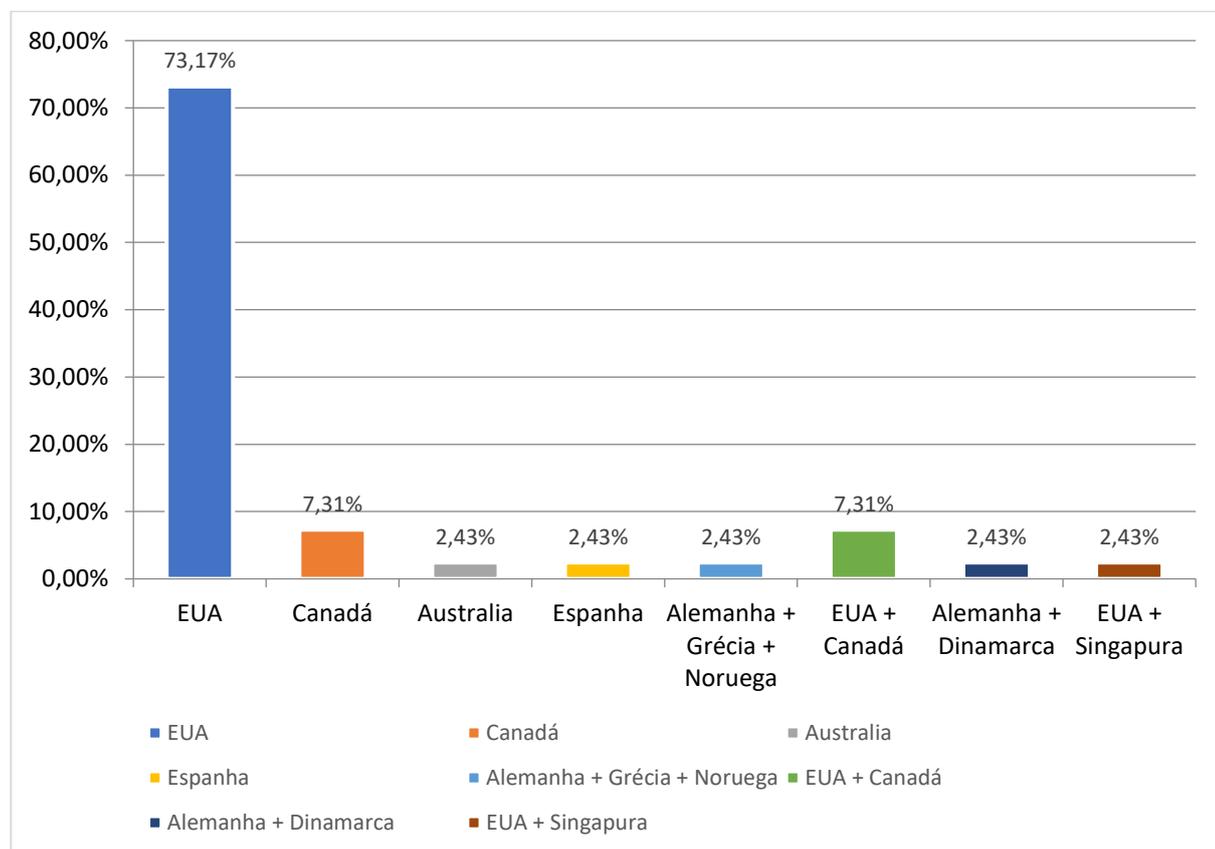
O futebol é o esporte mais popular do mundo (FIFA, 2020) e merece a atenção da academia. Esse trabalho realizado comparou os dois continentes mais fortes no mundo do futebol em história e tradição (América do Sul e Europa), em relação as estratégias de comunicação que são parte essencial para uma boa gestão das entidades esportivas.

Os escândalos de corrupção que o futebol viveu na última década são originários principalmente da maior entidade administrativa do futebol, a Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA), no qual sete dirigentes da entidade foram presos, acusados de corrupção no processo de escolha das sedes da copa do mundo de 2018 (Rússia) e 2022 (Qatar) (BESSINGER, 2019). Com o mundo cada vez mais conectado, a transparência, que faz parte da comunicação, é fundamental para uma boa gestão.

Em uma pesquisa realizada em 2019 publicada pela Revista de Gerencia Deportiva da Associação Latino-americana de Gerencia Deportiva (ALGEDE), Brinkmann e Rocco levantaram informações sobre o que estava sendo publicado relacionado a mídias sociais e esporte entre 2014 e 2018 numa revista acadêmica de referência na área da comunicação esportiva, o *International Journal of Sport Communication*. Um dos resultados mais surpreendentes foi que nenhum autor latino-

americano havia publicado um trabalho nessa revista, conforme podemos ver no gráfico 1.

Gráfico 1 - Origem das pesquisas publicadas sobre mídias sociais relacionadas ao esporte na revista acadêmica IJSC entre 2014 e 2018



Fonte: Brinkmann e Rocco (2019).

Os Estados Unidos dominam a produção de conhecimento nessa área (n:30). Portanto, vemos uma escassez desse tipo de trabalho no continente latino-americano. Pretende-se com essa pesquisa começar a suprir essa lacuna de estudos na área da comunicação esportiva.

Também foi realizado um levantamento do estado da arte de dissertações, teses de doutorado e de livre docência no banco de teses da Universidade de São Paulo (USP). Utilizei como filtro os trabalhos feitos na Escola de Educação Física e Esporte (EEFE), na Escola de Comunicações e Artes (ECA) e na Faculdade de Economia e Administração (FEA), da USP. Essas escolas foram escolhidas pois possuem relação com este trabalho. Dos 500 trabalhos publicados pela unidade da EEFE até junho de 2020, apenas 9 (1,8%)

eram sobre gestão do esporte e nenhum deles abordava a subárea da comunicação esportiva. Dos 2306 trabalhos da ECA, nenhum abordava especificamente a comunicação nas organizações esportivas, assim como dos 2300 trabalhos da FEA, no qual nenhum era específico sobre a gestão de organizações esportivas.

O interesse pessoal é outro fator justificativo. A publicação do livro de minha autoria intitulado “Personagens históricos da Copa Libertadores” publicado pela Editora Novo Século em 2018 comprova a vontade de continuar pesquisando cada vez mais sobre o esporte. Também participo, desde agosto de 2017, do Grupo de Estudos e Pesquisa em Comunicação e Marketing Esportivo (GEPECOM) coordenado pelo professor da USP Ary José Rocco Júnior. Esse trabalho sobre a comunicação de produtos em entidades esportivas se alinha com o que estudamos no grupo e principalmente com a linha de pesquisa do coordenador Ary Rocco, que sugeriu no seu relatório de pós-doutorado *A gestão estratégica da comunicação integrada em equipes esportivas: uma comparação entre os portais de clubes europeus e brasileiros* que estudos futuros trabalhassem a comunicação integrada em outros tipos de organizações esportivas, como por exemplo, as entidades CONMEBOL e UEFA estudadas neste trabalho. A metodologia proposta naquele estudo pode ser utilizada para a análise do tema em confederações, federações e outras entidades que apresentem o esporte como seu negócio principal.

Assim sendo, pretende-se ao final dessa dissertação, contribuir teoricamente para o aumento da discussão da importância da comunicação para uma boa gestão em entidades esportivas, além da contribuição na prática, para que todas as organizações esportivas (clubes, federações, ligas etc.) entendam a importância estratégica da comunicação no mundo globalizado atual.

1.3 Objetivos

Geral:

Identificar, analisar e comparar as estratégias de comunicação integrada das entidades que são responsáveis pela organização e gerenciamento do futebol na América do Sul (CONMEBOL) e Europa (UEFA), através de seus principais produtos, Copa Libertadores e *Champions League*.

Específicos:

Comparar as comunicações institucional e mercadológica nos sites e nas páginas do Facebook da CONMEBOL e UEFA;

Identificar as diferenças e semelhanças nas estratégias de comunicação institucional e mercadológica das duas entidades;

Identificar a importância da comunicação digital (em especial, portais oficiais e Facebook) como suporte (ou ferramenta) das estratégias de comunicação das duas entidades;

1.4 Questão de pesquisa

Quais são as diferenças e semelhanças nas estratégias de comunicação digital da CONMEBOL e UEFA, quanto aos produtos Copa Libertadores e Liga dos Campeões?

1.5 A discrepância entre o futebol sul-americano e europeu

A globalização afetou de maneira significativa o futebol no mundo. Até a década de 1980 a maioria dos jogadores profissionais de futebol atuavam em clubes do seu país de origem. No começo da década de 90 os jogadores começaram a ser mais valorizados em relação a salários e contratos de publicidade, e o futebol tornou-se de fato um negócio que envolve valores financeiros cada vez maiores e uma gestão voltada cada vez mais para o entretenimento. Essa profissionalização do esporte, aliada à sua crescente mercantilização, teve como uma das consequências o êxodo dos atletas para outros países, principalmente, os países da Europa (COELHO, 2009). O sociólogo e pesquisador do esporte, Richard Giulianotti afirma que o futebol passou, até chegar ao que é hoje por estágios específicos que podem ser caracterizados como tradicional, moderno e pós-moderno. O professor da Loughborough University define cada uma das etapas:

Quando discuto o tradicional estou falando sobre o pré-moderno, onde vestígios da era pré-industrial ou pré-capitalista são ainda muito influentes. De modo geral, isso envolve a aristocracia ou classe média tradicional, que exerce sua autoridade muito mais por convenções do que por meios racionais ou democráticos. A modernidade está relacionada a rápida urbanização e ao crescimento demográfico e político da classe trabalhadora. Estabelece-se uma divisão entre espaços masculinos (público, privado) e espaços femininos (privado e reprodutivo). O crescimento dos meios de comunicação de massa, as melhorias da infraestrutura e a criação de programas de bem estar social também servem para suscitar sentimentos unitários de identidade nacional. Em matéria de lazer e de recreação, a divisão entre burguesia e classes trabalhadoras é reproduzida por meio de uma diferenciação entre alta cultura (legitimada) e baixa cultura (popular). A pós-modernidade é marcada pela dimensão crítica ou pela rejeição real da modernidade e de suas propriedades definidas. As identidades sociais e culturais tornam-se cada vez mais fluidas e neotribais em suas tendências de lazer. A globalização dos povos, da tecnologia e da cultura dá origem a uma cultura híbrida e uma dependência econômica das nações em relação aos mercados internacionais (GIULIANOTTI, 1999, P.9).

Vivemos atualmente a fase pós-moderna do futebol, o que requer uma gestão mais profissional tanto nos clubes como nas entidades que organizam as competições. Não há mais espaço para amadores e gestores despreparados trabalharem com o futebol. Os europeus já identificaram isso há um bom tempo, enquanto na América do Sul, ainda temos muita resistência em pensar e trabalhar o futebol de uma maneira mais profissional. Essa diferença de pensamento e atitudes foi um dos motivos para a discrepância cada vez maior em relação ao futebol sul-americano e europeu (ROCCO JR, 2015).

Os valores de marcas dos clubes europeus se elevam significativamente a cada ano, enquanto na América do Sul a valorização é baixa e de forma lenta. O último ano em que um clube sul-americano esteve entre os 50 mais valiosos do mundo foi em 2015 com o Corinthians. Nos últimos quatro anos, apenas os clubes europeus postularam entre os 50 mais valiosos do planeta (BRAND FINANCE, 2019).

Como consequência dessa discrepância econômica, vemos o aumento da discrepância em relação aos resultados esportivos, tanto em relação a seleções, como em relação a clubes. Por exemplo, desde a criação do futebol e mais especificamente da Copa do mundo de futebol em 1930, existe uma disputa pela hegemonia do futebol mundial, entre América do Sul e Europa. Foram disputadas 21 Copas do Mundo e os europeus prevalecem nas conquistas com 12, contra nove dos sul-americanos. Essa superioridade europeia foi conquistada nas últimas quatro copas do mundo, em 2006 (Itália campeã), 2010 (Espanha campeã), 2014 (Alemanha campeã) e 2018 (França campeã). Nunca na

história das copas do mundo um continente havia vencido quatro competições seguidas (FIFA, 2018). Outro fato que comprova a superioridade europeia no futebol são os clubes, que arrecadam mais dinheiro que os sul-americanos, têm uma gestão muito mais profissionalizada, campeonatos muito mais valorizados e assistidos no mundo todo, além de praticarem o melhor futebol do mundo, comprovado nos últimos mundiais de clubes. De 1960 a 1999 foram disputados 38 mundiais de clubes, com 20 vitórias sul-americanas e 18 vitórias europeias. No século XXI a supremacia sul-americana perdeu muita força. Dos 20 mundiais disputados no século XXI, os europeus venceram 14, enquanto os sul-americanos venceram apenas seis. Essa diferença é um reflexo da economia dos clubes.

A discrepância cada vez maior entre os dois continentes, no quesito econômico e esportivo, como comprovado nos parágrafos anteriores é algo que vem se acentuando ano após ano. Uma das teorias para explicar essa discrepância se dá pela diferença na eficiência na gestão dos clubes, fato estudado por Rocco (2015), que apresentou resultados bastante discrepantes em relação a gestão dos clubes europeus e brasileiros. A presente dissertação se propôs a entender se essa discrepância também acontece nas entidades (CONMEBOL e UEFA) que organizam as competições de clubes e seleções nos dois continentes, afetando assim o desempenho econômico e esportivo da Copa Libertadores e *Champions League*. Para entender isso, estudar as estratégias de comunicação (que é parte primordial para uma boa gestão) tanto da CONMEBOL, quanto da UEFA, foi importante para entender melhor essa discrepância.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

2.1 Entidades esportivas

Entidades esportivas são sinônimos de organizações esportivas, portanto é importante definir o conceito que servirá de base para toda a dissertação. De acordo com Chelladurai (2014) organizações esportivas são os clubes, academias, equipes esportivas, escolas de esporte e entidades de administração (federações, confederações e ligas). Ainda segundo o autor, existem também as organizações que usam o produto de organizações esportivas para promover seus próprios produtos, como é o caso da mídia

esportiva, das agências de atletas, de marketing e de turismo, dos construtores de arenas esportivas e dos fabricantes de material esportivo.

Do ponto de vista comunicacional, todas as organizações são formadas por pessoas como seres individuais e sociais que se interconectam com seus diferentes universos cognitivos e suas culturas, por meio de um processo comunicativo em torno de objetivos comuns. As pessoas se submetem a contínuas interações, sob diferentes perspectivas e conflitos que permeiam o ato comunicativo no interior das organizações (KUNSCH, 2018).

No caso do esporte, existem várias entidades, como por exemplo, o Comitê Olímpico Internacional (COI), a Federação Internacional de Futebol Associado (FIFA), National Basketball Association (NBA), Confederação Brasileira de Rugby (CBRu), entre outras inúmeras. Essas entidades esportivas são responsáveis pela organização de campeonatos, divulgação, promoção, premiação e gerenciamento (ROCHA; BASTOS, 2011).

Em relação ao futebol, a maior entidade é a FIFA, que é responsável pela organização da Copa do Mundo, por exemplo. Um pouco abaixo na estrutura hierárquica das federações, estão as confederações continentais, responsáveis pela organização dos campeonatos continentais de clubes e seleções, por exemplo a CONMEBOL organiza a Copa Libertadores (clubes) e Copa América (seleções), enquanto a UEFA organiza a *Champions-League* (clubes) e Eurocopa (seleções). Em seguida estão as confederações nacionais, como a Confederação brasileira de futebol (CBF), que organiza o campeonato brasileiro. A figura 2 apresenta a estrutura de forma didática.

Figura 2 – Estrutura hierárquica das entidades de futebol no mundo. Extraída da página ‘Plataforma SporTI MultiSports’



Fonte: Plataforma Sporti (2019).

Para a realização desta pesquisa o interesse maior foi em estudar com mais profundidade a CONMEBOL e a UEFA. Essas entidades que organizam e regulamentam o futebol em seus continentes, funcionam como uma “espécie” de modelos referenciais para as demais entidades que administram o esporte em suas regiões. Elas espelham como o futebol está sendo organizado nos dois continentes de uma forma geral. Se essas duas entidades não exercem o seu papel com excelência, ou seja, com uma boa gestão e uma boa comunicação, dificilmente as entidades menores, como por exemplo federações regionais, terão uma boa gestão e uma boa comunicação. De forma resumida, devido a estrutura que o esporte de alto rendimento está organizado, é muito provável que se a CONMEBOL esteja desorganizada e com uma má gestão, conseqüentemente as entidades menores do continente seguirão essa linha de má gestão. Isso vale também para a UEFA e as entidades menores da Europa.

2.1.1 Confederação sul-americana de futebol (CONMEBOL)

A Confederação Sul-americana de futebol foi criada no dia 9 de julho de 1916 em Buenos Aires, sendo a primeira confederação continental de futebol criada no mundo.

Fazem parte da Conmebol, dez federações nacionais de países da América do Sul: Argentina, Bolívia, Brasil, Chile, Colômbia, Equador, Paraguai, Peru, Uruguai e Venezuela.

A Conmebol é a entidade que rege e organiza as competições de futebol a nível sul-americano. Dentre as competições organizadas de mais destaque estão a Copa Libertadores, Copa Sul-americana, Copa América e Eliminatórias para a Copa do Mundo. A entidade sul-americana é filiada da FIFA, que é a maior instituição do futebol no mundo.

Sua sede atual fica na cidade de Luque no Paraguai, tendo como presidente o paraguaio Alejandro Domínguez. O site oficial da entidade é www.conmebol.com e existe um espaço especial destinado a Copa Libertadores. A página do Facebook “Conmebol Libertadores” tem 4.760.291 seguidores (30-03-2019).

A competição de maior prestígio organizada pela Conmebol de fato é a Copa Libertadores da América disputada desde 1960 pelos maiores clubes do futebol sul-americano, visto o contrato bilionário negociado com as empresas IMG, dos Estados Unidos e Perform, da Inglaterra. Essas empresas serão responsáveis por avaliar e estruturar o processo de venda de direitos de transmissão das competições (GLOBO ESPORTE, 2017). A Conmebol espera receber US\$ 1,4 bilhão pelos direitos de transmissão dos anos de 2019 a 2022 (CONMEBOL, 2018).

2.1.1.1 Copa Libertadores da América

A Copa Libertadores da América é a maior competição de clubes de futebol da América do Sul. Disputada continuamente ano a ano desde 1960, essa competição é a mais prestigiada e a mais conhecida do continente. Os clubes que participam entendem que essa competição é a mais importante conquista esportiva, portanto criam as suas estratégias anuais com objetivo de vencê-la, e isso demanda um alto investimento. O clube campeão tem vaga garantida no Mundial de Clubes disputada organizada pela FIFA em dezembro de cada ano.

De 1960 a 1965, a Copa Libertadores era chamada de Copa dos Campeões da América e a partir de 1966 começou a ser chamada pelo nome atual, em homenagem aos heróis que lutaram pela independência da América do Sul no século XIX. A primeira ideia de competição continental foi desenvolvida em 1948 com o Campeonato Sul-

americano de Campeões, disputada no Chile entre os dias 11 de fevereiro de 1948 e 17 de março de 1948, no qual o clube brasileiro Vasco da Gama sagrou-se campeão.

No Brasil, a literatura sobre essa competição ainda é escassa, com apenas três livros que abordam o assunto. O primeiro é de Antônio Carlos Napoleão ‘O Brasil na Taça Libertadores’ (1998), no qual o autor aborda o desempenho dos clubes nacionais na competição. O segundo é de autoria de Nicholas Vital ‘Liberadores: Paixão que nos une’ (2013), no qual o autor conta a história da competição com textos e imagens. O terceiro livro sobre o assunto, foi escrito por mim, Roger Luiz Brinkmann, intitulado ‘Personagens históricos da Copa Libertadores’, no qual conto a história da competição através dos seus personagens (jogadores e técnicos) mais marcantes de 1960 até 2017.

No site oficial da entidade há um link com acesso ao livro oficial da competição intitulado ‘Copa Libertadores da América’ volumes 1 e 2 (<http://www.conmebol.com/pt-br/libros>)

2.1.2 União das associações europeias de futebol (UEFA)

A União das Federações Europeias de Futebol foi criada em 15 de junho de 1954 na Basileia, Suíça. Fazem parte da Uefa, 55 federações nacionais de países da Europa: Alemanha, Espanha, França, Holanda, Inglaterra, Itália etc. Países de menor expressão no futebol também são filiados a Uefa, como por exemplo, Albânia, Letônia, Malta etc.

A Uefa é a maior entidade futebolística a nível continental. Ela rege e organiza as maiores competições de futebol da Europa. Dentre elas está a Liga dos Campeões, Liga Europa, Eurocopa e eliminatórias para a Copa do Mundo. A entidade europeia é filiada da FIFA.

Sua sede atual fica na cidade de Nyon na Suíça, tendo como presidente o esloveno Aleksander Ceferin. Seu site oficial é www.uefa.com e existe um espaço grande destinado a Liga dos Campeões. A página do facebook “Uefa Champions League” tem 65.981.024 seguidores (30-03-2019). A competição de maior prestígio organizada pela Uefa é a Liga dos Campeões, disputada desde 1955 pelos maiores clubes de futebol da Europa.

A Uefa já consolidou há muitos anos a *Champions League* como o campeonato mais importante do mundo, em relação a prêmios, qualidade do espetáculo e impacto global, realizando ações de comunicação e marketing extremamente efetivas, como por

exemplo, a transmissão da final da *Champions League* em cinemas de vários países diferentes.

2.1.2.1 Liga dos Campeões da Europa

A Liga dos Campeões da Europa é a maior competição de clubes de futebol da Europa. Disputada pela primeira vez em 1955, essa competição tem como formato iniciar a disputa no segundo semestre de um determinado ano e terminar no primeiro semestre do ano seguinte, por exemplo 2018-2019. Assim como a Copa Libertadores, os clubes investem alto para a disputa. O campeão tem vaga garantida no Mundial de Clubes organizado pela FIFA que acontece anualmente em dezembro.

Idealizada pelos jornalistas franceses do jornal *L'Equipe*, Jaques Ferran e Gabriel Hanot após assistirem o Campeonato Sul-americano de Campeões em 1948, teve o seu primeiro nome como Copa dos Clubes Campeões Europeus. Essa competição é regularmente dada como a maior e mais importante entre clubes de futebol do mundo, devido a sua alta premiação e alcance global de telespectadores e consumidores gerais. Em 1992 instaurou-se o nome atual de Liga dos Campeões da Europa.

Em entrevista ao programa esportivo de TV Globo esporte do dia 10 de maio de 2015, Jaques Ferran citou o Campeonato Sul-americano de Campeões de 1948 como inspiração para a criação da Liga dos Campeões: “Como a Europa, que queria estar à frente do resto do mundo, não era capaz de realizar uma competição nos moldes do Campeonato Sul-americano de 1948? Precisávamos seguir esse exemplo”.

A literatura sobre a competição, assim como da Copa Libertadores, também é escassa no Brasil. Existe apenas um livro que aborda de maneira geral a competição, escrito por Helládio Holanda em 2015, intitulado ‘Liga dos Campeões – A História’, no qual o autor cataloga os resultados de todas as partidas de 1955 até 2015, mas não se aprofunda na parte qualitativa. Embora não específico sobre a Liga dos Campeões, mas sobre todas as competições europeias, o livro ‘Noites europeias’ dos autores portugueses Miguel Lourenço Pereira e João Nuno Coelho, conta a história da transição dos jogos disputados de dia para a noite, abordando aspectos econômicos e culturais do continente europeu. A editora Corner lançou a versão brasileira em 2018.

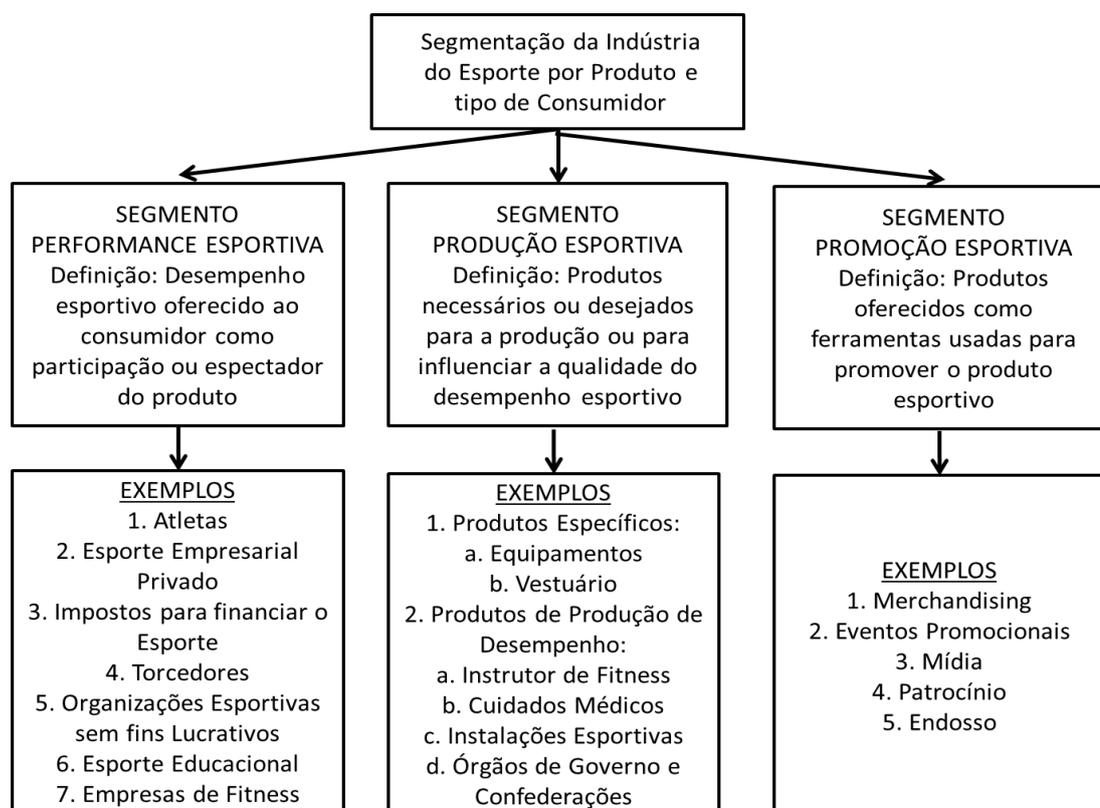
2.2 Produto esportivo

Devido a crescente importância econômica e cultural que o fenômeno esporte alcançou no final do século XX e começo do século XXI, e com a massiva popularização do esporte, este se tornou um produto amoldado a indústria do entretenimento. Essas características econômicas, culturais e populares do esporte, lhe deram a conotação de “esporte moderno”, ou seja, mais um produto aberto a negociações (HIRATA; PILATTI, 2007).

Com o crescimento do produto esportivo ocorreram as inovações tecnológicas dos meios de comunicação de massa, que possibilitaram a transmissão de espetáculos esportivos para uma quantidade grande de pessoas em tempo real. Esses milhões, às vezes bilhões, de telespectadores motivaram os empresários a divulgar suas marcas e produtos junto ao esporte por acreditarem ser uma maneira eficaz de incrementar sua publicidade. Com isso, o marketing esportivo se fortaleceu bastante, ganhando uma importância nunca vista. Vários são os exemplos de modalidades que modernizaram a forma de gestão para potencializarem sua mercantilização. Até mesmo as regras foram alteradas para se adequarem ao formato televisivo e poderem ser vendidas como um espetáculo atraente, como por exemplo a regra da vantagem do voleibol, que foi extinta no intuito de diminuir a duração das partidas (HIRATA; PILATTI, 2004).

O produto esportivo faz parte da indústria do esporte que é o mercado no qual os produtos oferecidos aos compradores relacionam-se ao esporte, fitness, recreação ou lazer e podem incluir atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias (PITTS; STOTLAR, 2002). A compreensão total da indústria do esporte é bastante complicada, devido a sua grande diversidade, porém existem fatores passados e atuais que baseiam o crescimento constante dessa indústria. As novas modalidades esportivas aumentam o número e os tipos de produtos disponíveis para a compra do consumidor, e pela variedade, tem alcançado cada vez mais públicos, gerando diversos grupos e nichos segmentados, dentro da área esportiva. (PITTS; STOTLAR, 2002,). Tradicionalmente, os produtos esportivos usam a televisão e redes sociais como instrumentos promocionais. É uma troca, pois a televisão usa o esporte para atrair espectadores e o esporte usa a televisão como atividade ou bem de serviço, consolidando um público e até gerando novos segmentos de consumidores (PITTS; STOTLAR, 2002). A figura 3 mostra didaticamente a segmentação e a complexidade da indústria do esporte.

Figura 3 – Segmentação da indústria do esporte



Fonte: Pitts e Stotlar (2002).

De acordo com Colombo (2015) o esporte é atualmente um dos fenômenos mais presentes na vida dos indivíduos. Torna-se praticamente impossível negar sua manifestação no cotidiano destes. Pela influência esportiva no cotidiano das pessoas, o consumo do esporte, seja com ascensão de mercadorias como, camisas, calças, chuteiras, seja pela participação do torcedor pela mídia ou in loco, ou até pelo consumo de produtos que patrocinam espetáculos, o esporte se torna uma mercadoria (MENEGHEL et al., 2020).

Dentro desse universo de produtos esportivos, temos o futebol (esporte mais popular e praticado do mundo), que nos últimos 20 anos passou por importantes mudanças, que também afetaram outros aspectos da vida social e econômica. A revolução da tecnologia e comunicação, a racionalização do trabalho, o aumento da migração, a mercantilização da atividade humana e a globalização (FOER, 2005). Este cenário transformou o futebol numa indústria que movimenta valores financeiros muito significativos no mercado mundial. Os negócios relacionados às atividades esportivas têm gerado, ano a ano, um aumento do interesse da população mundial nas atividades

relacionadas ao esporte, seja como possibilidade de lazer, seja como possibilidade de consumo dos seus produtos, quase sempre ligados ao entretenimento (HOFFMANN et al., 2002).

Atualmente estamos vivendo uma passagem, mediada pelos grandes conglomerados multinacionais de comunicação e mídia, do futebol profissional internacional da esfera pública para a ordem capitalista de mercado. De elemento de afirmação de nacionalidades, o futebol passou a ser artífice do consumo, produto de venda para empresas e agremiações esportivas. Em outras palavras, estamos presenciando a transformação do futebol profissional internacional de produto da propaganda estatal para produto regido pelas leis do mercado capitalista (ROCCO JR, 2015).

Rocco (2015) afirma que as características do produto esportivo fizeram crescer a importância da comunicação integrada. Com o apoio da mídia, um processo de gestão bem estruturado, que implante, desenvolva, comunique e deixe transparecer os valores da agremiação para todos os stakeholders de uma entidade esportiva; certamente trará benefícios econômicos, financeiros e esportivos para o clube que a implantar. 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.

Na segunda metade do século XX, o crescimento exacerbado do consumo na sociedade em geral, refletiu-se no futebol. Nesse período, as cadeias midiáticas começaram a perceber o valor que poderiam obter, a partir do domínio dos direitos de transmissão dos jogos (CARVALHO, 2014). Vários autores têm referido que os meios de comunicação se tornaram os principais propulsores deste novo cenário econômico do futebol (BOYLE; HAYNES, 2004; LLOPSIS-GOIG, 2014; SANDVOSS, 2003).

Seguindo a linha de argumentação sobre produtos esportivos, é possível afirmar que a Copa Libertadores é o maior produto esportivo da Conmebol, enquanto a Champions League é o maior produto esportivo da Uefa. Embora intangíveis, possuem um valor de mercado muito alto, vide as várias empresas que patrocinam ambas as competições.

2.3 Conceito de estratégia

Estratégia vem da palavra grega *strategia*, que significa a arte de liderar uma tropa e comandá-la (LIDELL; SCOTT, 2007). De origem milenar, o vocábulo “estratégia” teve vários significados, mas não perdeu sua raiz semântica. No seu princípio, “estratégia” tinha um significado militar e representava a ação de comandar ou conduzir exércitos em tempo de guerra, ou seja, um esforço de guerra (GHEMAWAT, 2005). O livro mais importante e conhecido sobre estratégia escrito até hoje ‘A arte da Guerra’ é de autoria do general chinês Sun Tzu, que viveu entre 544 a.C e 496 a.C.

Posteriormente o conceito de estratégia se expandiu a outros contextos e campos do relacionamento humano, como o político, econômico, empresarial, entre outros, porém sempre manteve em todos os seus usos a ideia original de definir caminhos (STEAD; STEAD, 2008).

Depois de várias fases e significados, o termo “estratégia” evoluiu para uma disciplina do conhecimento em gestão, a gestão estratégica, com conteúdo, conceitos e razões práticas, vindo a conquistar espaço nos âmbitos acadêmico e empresarial (DESS et al., 2007). A gestão usa este antigo termo militar para fazer uma associação entre a atividade do general e a do gestor da organização (STEAD; STEAD, 2008). Representando hoje um importante instrumento de gestão empresarial, a estratégia tem como principal objetivo preparar a organização para enfrentar o ambiente da atualidade, utilizando, para isso, as competências, qualificações e recursos internos da empresa, de maneira sistematizada e objetiva (DESS et al., 2007).

Na ciência da administração, a estratégia é entendida de várias maneiras. As características sistematicamente enfatizadas da compreensão do conceito são: definição de missões, métodos que permitam o cumprimento, mensurabilidade, localização de estratégias no tempo e relações estabelecidas com o ambiente externo (DOLIGALSKI, 2014). Expandindo a compreensão do conceito, a estratégia em estudos mais recentes é considerada um plano ou esquema que integra tarefas fundamentais na empresa, define os rumos da lógica de ação e comportamento. A formulação correta da estratégia permite a localização efetiva dos recursos. Uma estratégia bem preparada também ajuda a reagir às atividades dos concorrentes (GORYNIA, 2007).

Embora todos acreditem compreender o significado de estratégia, nem sempre sabem como definir o termo corretamente. Carrilo (2014) admite que o conceito de

estratégia é um termo definido com frequência de modo livre, ambíguo e, por vezes, confuso. É um termo que é utilizado abusivamente com frequência. O termo estratégia, como parte do conceito de pensamento estratégico, poderá ser visto como uma forma de combinar os objetivos a alcançar a longo prazo e as decisões a tomar antecipadamente, prevendo cenários futuros e possíveis ameaças do ambiente. Para ser estratégica, uma decisão deve ter em consideração o modo como as reações de outras pessoas que tentam atingir os seus próprios objetivos têm potencial para influenciar o processo, bem como os efeitos de outros fatores relacionados com o ambiente, como o acaso. Metaforicamente, a estratégia é o percurso que mapeia a priori e que, posteriormente, procura seguir, agindo de modo a que as suas decisões se ajustem aos objetivos definidos à partida. Assim, o primeiro passo na criação de uma estratégia consiste em saber para onde vai; não é lógico começar uma viagem sem saber qual é o destino. O segundo passo consiste em coordenar as suas ações e os recursos disponíveis, procurando posicionar-se favoravelmente face aos seus concorrentes, ou seja, em escolher as opções adequadas ao percurso traçado, de modo a permitir-lhe chegar aonde pretende mais rápida e eficientemente do que os seus concorrentes (CARRILO, 2014).

2.3.1 Estratégias de comunicação

Há apenas alguns anos, poucas pessoas falavam de comunicação na empresa, no que diz respeito às suas funções individualizadas de gestão e de marketing. Atualmente, em diversas organizações estas duas funções encontram-se nitidamente separadas, e a comunicação organizacional é vista como tendo, em geral, um carácter estratégico que a levou a ocupar o lugar dominante nas posições de topo do organograma (CARRILO, 2014).

Geralmente, a comunicação estratégica como parte do universo de comunicações de uma organização é vista como estando muito próxima daquilo que se designou comunicação holística ou integral, ou seja, uma forma de unificar as diferentes ações de comunicação concebidas para ajudar a alcançar as metas estratégicas de uma empresa (SCHULTZ et al., 1994).

A diferença entre a comunicação holística ou integral e a comunicação estratégica reside apenas no facto de cada uma delas realçar um conceito diferente. Enquanto a comunicação holística ou integral baseia-se na inclusão de todas as ações possíveis (incluindo aquilo que tradicionalmente se designa por comunicação externa e interna) para alcançar as metas da empresa, a comunicação estratégica define-se mais na perspectiva das metas a alcançar e das decisões a adotar para o efeito do que numa perspectiva das ações a adotar. Naturalmente, estas decisões implicam a adoção de ações da comunicação holística ou integral, sendo esta, de fato, a relação que as liga (CARRILO, 2014).

Pérez (2001), um dos pioneiros na definição da estratégia no campo da comunicação, defende que a comunicação estratégica é um recurso essencial para uma empresa. Scheinsohn & Saroka (2000) referem que, no final dos anos 80 do século XX, iniciaram inadvertidamente o novo movimento que ficaria posteriormente conhecido como comunicação estratégica. Outros estudos terminaram a sua visão de comunicação estratégica e reforçaram a abordagem que os dois autores descreveram. Classificam a sua proposta como tendo sido provocativa porque numa época em que o marketing estava a conquistar exponencialmente um certo vedetismo, defendia-se que as funções da comunicação ultrapassam as fronteiras do marketing, tendo-se, por isso, sugerido que a comunicação fosse implementada como parte da área da gestão de topo.

Nesta mesma linha, a comunicação estratégica não se limita ao campo dos produtos e das marcas. A comunicação estratégica deve ser articulada de forma inteligente recorrendo a ações de gestão holística e, como o seu nome indica, colocada em prática através da aplicação de uma lógica eminentemente estratégica a partir da única área da empresa que permite fazê-lo: a da gestão da alta liderança, ou seja, daqueles que são os responsáveis por decidirem os planos e rumos que a organização irá acatar. Em suma, a comunicação estratégica inclui a comunicação de marketing, relações públicas, comunicação de produtos, imagem corporativa, entre outros (CARRILO, 2014).

Islas (2005) afirma que duas das principais áreas nas quais a comunicação estratégica intervém são as da cultura e da identidade da organização. O autor destaca a relação entre a comunicação estratégica e a gestão dos recursos intangíveis da empresa, afirmando que o prestígio e a reputação de qualquer marca ou organização dependem, atualmente, menos do esforço publicitário e mais de uma abordagem integrada, que envolve necessariamente a comunicação estratégica.

Pensar em comunicação estratégica remete inexoravelmente ao exercício do poder presente nos processos e no exercício das negociações por parte dos atores envolvidos nas mais diversas e possíveis aplicações no contexto das esferas públicas e privadas da sociedade. O poder que a comunicação, em suas mais variadas vertentes e tipologias, bem como os meios massivos tradicionais e as mídias sociais da era digital exercem na sociedade contemporânea é uma realidade incontestável. Nesse sentido, a comunicação precisa ser considerada como processo social básico e como um fenômeno, e não apenas como transmissão de informações. O poder que ela e a mídia têm no contexto socioeconômico e político são objeto de considerações de diversos estudiosos. Dentro desse contexto de estratégias de comunicação fica claro que a comunicação digital é fundamental na atualidade, portanto precisa ser pensada estrategicamente (KUNSCH, 2018).

2.4 Comunicação digital

O pesquisador Paul Pedersen (2012), referência na área de comunicação esportiva no mundo explica que embora existam razões discutíveis (por exemplo, sociais e psicológicas) pelas quais a indústria do esporte tem um significado universal, um fator-chave para esse sucesso deve ser a presença onipresente da comunicação e a importância geral de seu crescimento e viabilidade. Isso é particularmente verdadeiro no que diz respeito à comunicação e gestão estratégica: a organização, instalação, administração e promoção do esporte não poderiam ser realizadas sem a comunicação.

Pedersen (2012) afirma que os vários elementos de comunicação e gerenciamento estratégico podem impactar a indústria do esporte em geral e as diversas atividades, áreas e pessoal do esporte em particular. Esse efeito varia de relações públicas interpessoais e interações com partes interessadas organizacionais a negociações de direitos de mídia e iniciativas promocionais de mídia social. Todos os componentes - atividade, organização ou indivíduo envolvido no gerenciamento e marketing esportivo - são afetados pela comunicação. Assim, do ponto de vista econômico e estratégico, a comunicação e o esporte são importantes porque trabalham juntos para formar um relacionamento influente e difundido em todas as sociedades e economias. Em termos simples, o esporte não pode existir sem comunicação.

No contexto global contemporâneo do esporte, a comunicação é um processo essencial em que indivíduos e organizações envolvidos no universo esportivo geram significados a partir das interações com os demais agentes envolvidos neste mesmo contexto (PEDERSEN, 2012).

Para que o processo de comunicação aconteça é necessário que haja um agente emissor inicial (um indivíduo ou uma organização) buscando se comunicar com outra parte ou partes, os agentes receptores (também um indivíduo ou uma organização). Depois deve haver uma interação que se constitui de palavras faladas ou escritas, gestos e até imagens. Finalmente, a interação entre as partes é fornecida por meio de um canal que pode ser tão simples quanto uma interação face a face ou mais complexo como uma transmissão televisiva (PEDERSEN et al., 2007). Na minha pesquisa os agentes transmissores são a CONMEBOL e a UEFA e os agentes receptores são os torcedores e toda a comunidade de stakeholders das duas entidades.

No contexto atual, a importância de estratégias de comunicação no meio digital são fundamentais para uma boa gestão da imagem, valores, princípios etc, de atletas, clubes e entidades esportivas em geral. Um exemplo de gestão de comunicação em redes sociais é a do atleta Cristiano Ronaldo, que recebeu 47,8 milhões de dólares no último ano pelo Instagram, enquanto recebeu 34 milhões de dólares de salário anual da Juventus de Turim, clube que joga. O atleta recebe em média 975 mil dólares por post pago pelas empresas (LANE, 2019).

Pesquisas acadêmicas sobre mídia social em um contexto esportivo também se interessam pelo assunto e continuam a crescer, apresentando diversas possibilidades de estudo. Desde pesquisas sobre atletas (LEBEL; DANYLCHUK, 2012; PEGORARO, 2010), passando por jornalistas (DEPREZ et al., 2013; e SHEFFER; SCHULTZ, 2010) e eventos esportivos (BLASZKA et al., 2012). Estudos mais recentes se concentraram na interseção das mídias sociais com patrocínio esportivo (ABEZA et al., 2014; e DELIA; ARMSTRONG, 2015), bem como a utilização da ferramenta por parte das organizações esportivas (ABEZA; O'REILLY, 2014; THOMPSON et al., 2014).

As experiências de consumo de mídia mudaram bastante no século XXI. Agora essas experiências estão ligadas a internet (CLELAND, 2010). O uso das plataformas *online* tornou-se uma parte predominante da cultura dos adeptos do esporte (SANDVOSS, 2005). Em todo o mundo, cerca de 2 bilhões de pessoas tem perfil no Facebook (SCHIFTER, 2017). De acordo com a IMG (2014), sete em cada dez seguidores conectados nas redes sociais falam, compram ou partilham conteúdos sobre marcas

ligadas ao esporte. Com essa mudança crescente na comunicação global, é importante que as entidades que administram o futebol tenham estratégias de comunicação para o seu público que é tão diverso.

Atletas e organizações esportivas estão usando cada vez mais sites de redes sociais como Facebook e Twitter para ações de marketing (ABEZA; O'REILLY, 2018; DAVID et al., 2018; THOMPSON et al., 2018) e de comunicação estratégica (ABEZA et al., 2017, BROWNING; SANDERSON, 2012).

A ampla adoção de mídias sociais por fãs, bem como o uso de mídias sociais para fins de marketing por organizações esportivas, entre outros, aumentou o interesse por parte da comunidade acadêmica (ABEZA et al., 2015; e WILLIAMS; CHINN, 2010).

As plataformas de mídia social rapidamente permearam o esporte, criando uma série de implicações para uma variedade de interessados no esporte (HIGHFIELD et al., 2013; REED, 2013; SANDERSON, 2011). Organizações esportivas estão usando essas plataformas para marketing, comunicação e engajamento de fãs (ABEZA et al., 2013).

Os sites de redes sociais on-line representam uma fonte predominante e permanente de informações. Com isso, mudaram as ferramentas e as estratégias que as organizações esportivas utilizavam para se comunicar (MANGOLD; FAULDS, 2009). Esses sites são canais de informação e podem ser utilizados para os mais variados fins: publicidade, disseminação de conteúdo, construção de marca, comunicação individual com os clientes, monitoramento da reputação, incentivo à lealdade e cultivo do engajamento do fã do esporte (DZAMIC, 2012).

O uso das mídias sociais apresentou, na última década, crescimento expansivo no esporte, em suas mais variadas vertentes. Este desenvolvimento começou com indivíduos isolados e rapidamente se espalhou para organizações esportivas, que mantêm uma variedade de páginas de mídias sociais e fornecem conteúdo em suas diferentes plataformas (HAMBRICK; KANG, 2014).

Ao contrário das mídias tradicionais, como o jornal, o rádio e a televisão; as mídias sociais apresentam vantagens únicas e distintas para as entidades esportivas porque são capazes de transmitir mensagens não filtradas pela mídia, enviadas diretamente aos e para os consumidores. A comunicação direta e aparentemente não mediada da Internet conecta os consumidores aos produtos esportivos de uma maneira envolvente e interativa e ajuda a construir a identificação dos fãs. Além dessa comunicação direta, a comunicação digital promove uma interação maior entre transmissor e receptor, uma comunicação mais

direcionada (customizada) e como consequência há um aumento do engajamento dos torcedores ou outras partes interessadas (EAGLEMAN, 2013; e PEGORARO, 2010).

Uma das ferramentas estratégicas para uma boa comunicação em organizações é a comunicação integrada, que pode ser vista, portanto, como o alicerce para a formação de uma identidade dos indivíduos nas organizações, havendo a necessidade de pensar a noção de identidade em função da interação com outros. As identidades dos indivíduos são construídas de acordo com o ambiente comunicacional em que se inserem envolvendo, entre outras coisas, as estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações (ROCCO JR, 2015).

O desenvolvimento de uma identidade organizacional, por exemplo, integra os agentes internos da organização esportiva com seu posicionamento de mercado. A comunicação estratégica e integrada encontra 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. O marketing passa a funcionar como ferramenta de apoio de um processo maior, o da comunicação integrada (BRINKMANN; ROCCO, 2019).

2.4.1 Modelo de comunicação estratégica

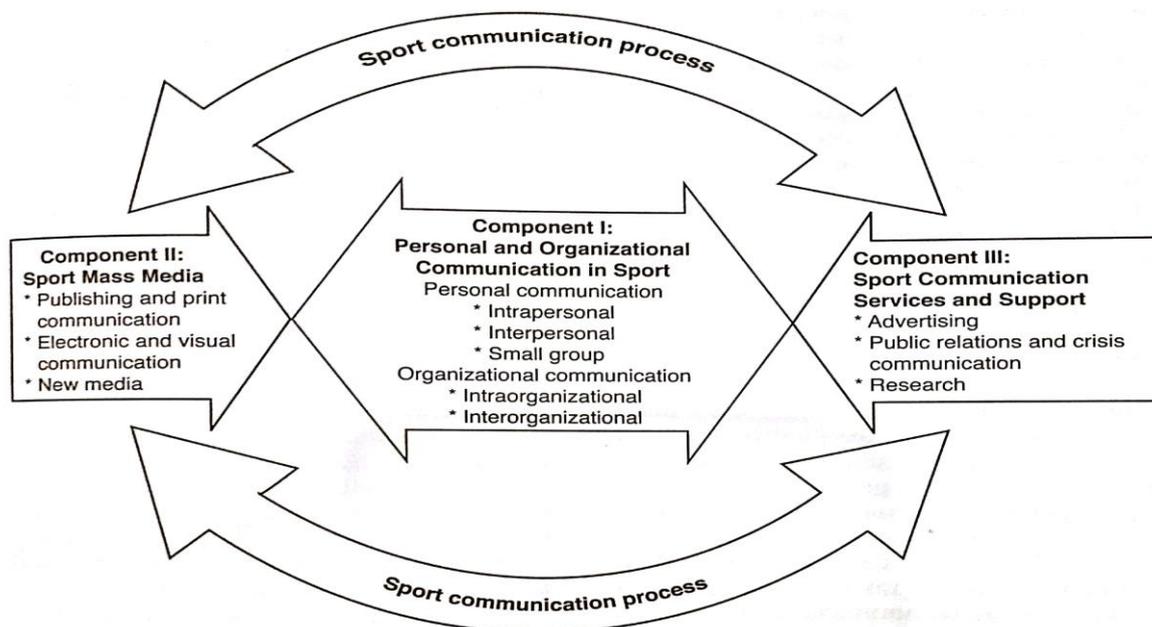
Estudar a comunicação esportiva é mais do que simplesmente olhar para a mensagem do esporte. Isso significa que uma análise da comunicação esportiva precisa ir além do produto. Assim sendo, uma análise requer uma investigação além da seção de esportes dos jornais ou de um programa esportivo de rádio (PEDERSEN et al., 2007). Esses mesmos autores definem a comunicação esportiva como um processo de pessoas relacionadas ao esporte que compartilham símbolos, criando um significado através da interação.

Pedersen et al (2007) definem a comunicação esportiva em organizações como um processo no qual mensagens são criadas, compartilhadas, interpretadas e contadas dentro de um sistema de relações humanas no esporte. John Baldoni (2003) afirma que o objetivo da comunicação organizacional é assegurar que todos entendam as dificuldades

tanto na comunicação interna quanto externa e o que os indivíduos precisam fazer para contribuir para o sucesso da organização.

No clássico livro sobre comunicação esportiva, *Strategic Sport Communication*, escrito em 2007 por Paul M. Pedersen, Kimberly S. Miloch e Pamela C. Laucella, os autores criaram um modelo estratégico de comunicação esportiva (Figura 4).

Figura 4 - Modelo Estratégico de Comunicação no Esporte (The Strategic Sport Communication Model)



Fonte: Pedersen et al. (2007).

O modelo proposto pelos pesquisadores norte-americanos (PEDERSEN et al., 2007) envolve a organização esportiva em seu relacionamento com o mercado, com seus torcedores e fãs, com seus colaboradores e com diversos outros grupos de interesses que orbitam em torno das organizações esportivas. Trata-se de um modelo para a gestão estratégica da comunicação específica para as organizações esportivas. Os autores dividem a comunicação nas entidades que trabalham com o esporte em três componentes: comunicação pessoal e organizacional no esporte; esporte e mídia de massa; serviços e suportes a comunicação esportiva.

O primeiro componente do modelo é a comunicação pessoal e organizacional no esporte. A comunicação pessoal envolve a comunicação intrapessoal, que é feita individualmente (com você próprio), a comunicação interpessoal, que é realizada entre

duas ou três pessoas e a comunicação em pequenos grupos, que é feita em grupos de três ou mais pessoas. A comunicação organizacional é dividida em Inter organizacional, que é feita a partir da organização para um público externo (mídia, consumidores etc.) e intraorganizacional, que é a comunicação realizada internamente (PEDERSEN et al., 2007).

O segundo componente é a comunicação esportiva em mídia de massa, que é dividido em publicações esportivas, como por exemplo, revistas, livros e jornais; comunicação eletrônica e visual, que inclui rádio, filmes, fotografia e televisão; e as novas mídias, que inclui a internet (sites, redes sociais etc.) (PEDERSEN et al., 2007).

O terceiro componente é a comunicação esportiva relacionada a serviços e suporte, que envolve propagandas, relações públicas, gestão de crise e pesquisas (PEDERSEN et al., 2007).

Os três componentes têm forte ligação um com o outro. Para essa pesquisa será utilizado com mais frequência o componente II, que é a comunicação esportiva em mídias de massa. Nesse componente está inserido as novas mídias, tal qual a rede social Facebook, que será uma ferramenta de análise de observação durante o trabalho.

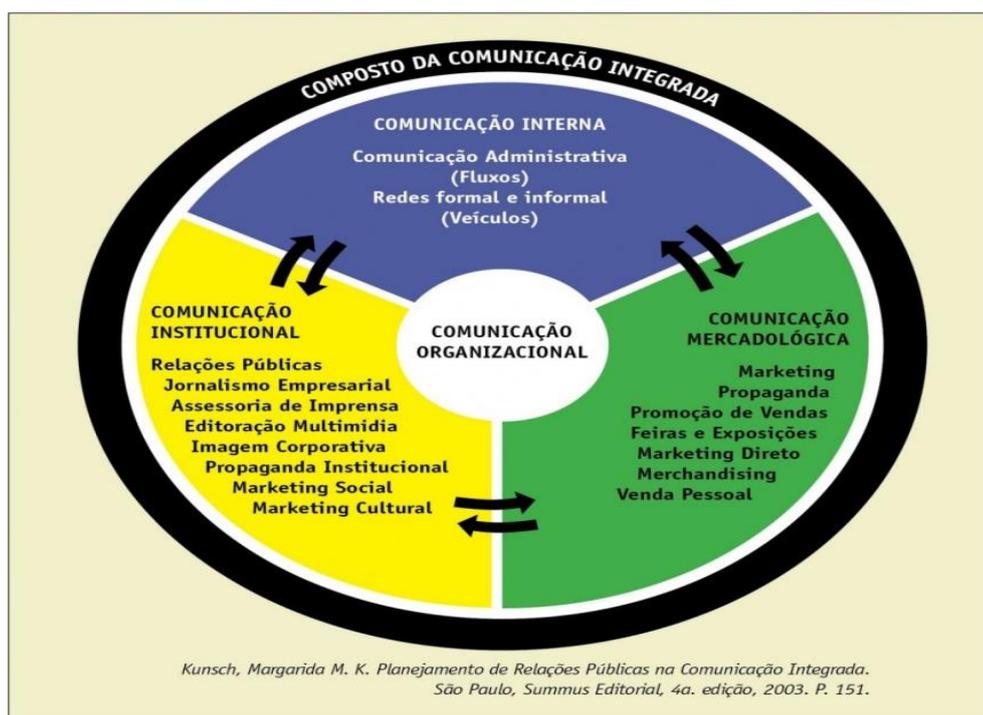
2.4.2 Modelo de comunicação integrada

A pesquisadora Margarida Kunsch (2003) criou um modelo de comunicação integrada (figura 3) que serve tanto para empresas, quanto para entidades (caso da Conmebol e Uefa, que são entidades esportivas) e instituições. Ela entende a comunicação integrada como uma filosofia que direciona a convergência das diversas áreas, permitindo uma atuação sinérgica. Pressupõe uma junção da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa, que formam o composto da comunicação organizacional.

Segundo Kunsch (2003) a comunicação administrativa é aquela que se processa dentro da organização, no âmbito das funções; é a que permite viabilizar todo o sistema organizacional, por meio de uma confluência de fluxos e redes. A comunicação interna é 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). A comunicação mercadológica é responsável por toda a produção comunicativa em torno dos objetivos mercadológicos, tendo em vista a divulgação publicitária dos produtos ou serviços de uma empresa. Está vinculada diretamente ao marketing de negócios. Por fim, a comunicação institucional é a responsável direta, por meio da gestão estratégica das relações públicas, pela construção e formatação de uma imagem e identidade corporativas fortes e positivas de uma organização.

Figura 5 – Modelo de Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Kunsch (2003).

Do ponto de vista teórico, a comunicação integrada deve ser vista como um processo relacionado diretamente à gestão estratégica das organizações (KUNSCH, 2003). Como disciplina, a comunicação integrada estuda a comunicação das organizações, inclusive dentro do esporte, no âmbito da sociedade global. Trata-se de um fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos de pessoas que a integram, permitindo a construção de uma visão abrangente dos processos comunicativos nas e das organizações.

A comunicação integrada permite compreender a comunicação organizacional muito além do ponto de vista meramente centrado na transmissão de informações e da produção de mídias. Ademais, a comunicação organizacional integrada configura as

diferentes modalidades que permeiam o seu conceito e as suas práticas, envolvendo concomitantemente, a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa (KUNSCH, 2003).

2.5 Facebook

O Facebook é a maior rede social da atualidade com 2,6 bilhões de usuários (CLEMENT, 2020). Esse número expressivo de usuários faz com que a rede social tenha um valor de mercado de aproximadamente 600 bilhões de dólares, figurando entre as 10 mais valiosas do mundo (FXSSI, 2020).

Criada em fevereiro de 2004 pelos estudantes da Universidade de Harvard Mark Zuckerberg, Eduardo Saverin, Dustin Moskovitz e Chris Hughes, foi inicialmente pensada como uma rede social universitária. (CARLSON, 2010). Aos poucos a rede social se expandiu para fora da Universidade e já em 2010, mais de 40% da população estado-unidense possuía uma conta no Facebook (SOCIALMEDIATODAY, 2010)

Todo esse crescimento fez com que a rede social estresse na bolsa de valores em 2012, com um valor avaliado em 104 bilhões de dólares (G1, 2012). Nesse mesmo ano, a rede social se consolidou entre os brasileiros, ultrapassando em número de usuários o Orkut e o Twitter. Atualmente, o Brasil é o terceiro país em número de usuários, com 130 milhões de perfis. Está atrás apenas da Índia que possui 300 milhões e dos Estados Unidos que possui 210 milhões de usuários (TECHMUNDO, 2019).

No meio esportivo, é impossível uma organização esportiva de alto rendimento não ter uma página no Facebook. Sendo uma ferramenta de comunicação direta com seu público-alvo, seja clubes, confederações ou federações, todas possuem uma página que é atualizada constantemente. Em 2019, o Facebook inovou e começou a transmitir jogos da Copa Libertadores e da Liga dos Campeões ao vivo pelo streaming da rede (SILVA, 2018)

Mas nem tudo que acontece no Facebook está livre de polêmicas, muito pelo contrário. A partir do escândalo dos dados dos usuários roubados e vendidos para a Cambridge Analytica em 2016 com finalidade de interferência nas eleições de vários países do mundo. A Cambridge Analytica foi uma empresa de análise de dados inglesa fundada em 2013, que coletou dados de 87 milhões de usuários do Facebook sem o

consentimento destes. Após investigação e condenação a empresa decretou falência em 2018. O CEO da empresa Mark Zuckerberg foi constantemente alvo de críticas, tendo que inclusive se relatar no senado dos Estados Unidos em 2018, sendo absolvido das acusações. (LEVY, 2020).

Ainda fora do âmbito esportivo, o investidor Roger McNamee, que havia dado vários conselhos diretamente a Zuckerberg no que corresponde a negociações, se arrependeu de ter ajudado a empresa a crescer tanto a ponto de se tornar um monopólio difícil de se controlar. Em 2019, McNamee publicou um livro intitulado *'Zucked: Waking Up to the Facebook catastrophe'*, no qual ele traz muitos argumentos de como o Facebook pode estar colocando a democracia ocidental em risco.

3.METODOLOGIA

A pesquisa foi estruturada em 6 etapas: 1ª) Revisão de literatura e construção do quadro teórico de referência; 2ª) Definição da estratégia metodológica; 3ª) Análise observacional e coleta de dados dos sites das entidades e páginas oficiais do Facebook; 4ª) Análise e interpretação dos dados; 5ª) Apresentação dos resultados; 6ª) Conclusão.

A revisão de literatura e a construção do quadro teórico de referências, como em todas as pesquisas, foi a primeira parte da pesquisa. Foi realizado um levantamento de tudo o que já foi pesquisado sobre estratégias de comunicação em entidades esportivas. Também escolhi as principais referências teóricas que nortearam o desenvolvimento da pesquisa. O modelo de comunicação organizacional integrada da pesquisadora Margarida Kunsch foi a matriz principal do trabalho, além do teórico Paul Pedersen, que desenvolveu o modelo de comunicação estratégica no esporte.

A definição da estratégia de metodologia foi a segunda parte deste trabalho. O método de estudo de caso foi o que melhor se adequou na busca em atingir os objetivos. Já a coleta de dados dos sites e das páginas oficiais das entidades CONMEBOL E UEFA foram escolhidas, pois assim foi possível atingir um dos objetivos desse trabalho, que foi comparar as estratégias de comunicação dos maiores produtos esportivos (Copa Libertadores e Liga dos Campeões) das duas entidades.

A análise observacional dos sites das entidades e das páginas oficiais do Facebook constituiu a terceira parte da pesquisa. A coleta de dados nas páginas do Facebook ocorreu em três momentos cruciais da competição (atualmente já são considerados eventos): sorteio da fase de grupos, sorteio das oitavas de final e final da competição. No subcapítulo sobre coleta de dados é explicado detalhadamente como foi realizado esse procedimento.

A análise e interpretação dos resultados foi realizada a partir dos pressupostos da pesquisadora Laurence Bardin (2011) de análise de conteúdo: Pré-análise; exploração do material; tratamento dos resultados. A pré-análise consistiu na fase de organização, no qual foi feita a escolha dos documentos dos sites a serem submetidos a análise e elaboração de indicadores que fundamentaram a interpretação final. Seguindo para a exploração do material entra-se na fase da administração sistemática das decisões tomadas e dos procedimentos de escolhas de critérios de codificação, enumeração e classificação, que abrem o caminho para o tratamento dos resultados. Por fim, o tratamento dos resultados foi realizado a partir de quadros comparativos entre as duas entidades, seguindo a categorização proposta por Bardin.

Após análise dos possíveis métodos que poderiam ser utilizados nessa pesquisa, foi escolhido o estudo de caso, que é uma forma de pesquisa descritiva em que um único caso ou poucos casos são estudados em profundidade para alcançar uma melhor compreensão sobre casos semelhantes. Partindo da definição de Yin (2003) de que o estudo de caso é uma investigação empírica, que investiga um fenômeno contemporâneo dentro de seu contexto da vida real, especialmente quando os limites entre o fenômeno e o contexto não estão claramente definidos. Portanto, o estudo atual do fenômeno esportivo se encaixa na utilização do método de estudo de caso para contribuição teórica e prática do entendimento do papel do esporte na sociedade.

Em muitos sentidos, o estudo de caso é similar a outras formas de pesquisa, envolvendo a identificação do problema, a coleta de dados e a análise dos resultados, podendo ser descritivos, interpretativos ou avaliativos (THOMAS et al., 2012). A presente pesquisa trata-se de um estudo de caso interpretativo, no qual o principal foco é interpretar os dados na tentativa de classificar e conceituar as informações e teorizar acerca dos fenômenos (THOMAS ET AL, 2012). De acordo com Yin (2003), o estudo de caso é um dos métodos mais utilizados nas ciências sociais e contribui de forma sem igual para a compreensão dos fenômenos individuais, organizacionais, sociais e políticos. No entanto, um dos aspectos menos desenvolvidos e mais difíceis na realização de estudos

de caso são as análises dos dados, pois a quantidade de dados e informações é enorme. Dito isso, Merriam (1988) afirma que os dados precisam ser classificados, categorizados e interpretados, e que a metodologia precisa ter uma forte ligação com os objetivos do trabalho.

3.1 Amostragem

Foi feita uma análise observacional dos sites oficiais www.conmebol.com e www.uefa.com e páginas oficiais do Facebook ‘Conmebol Libertadores’ e ‘Uefa Champions League’ durante as competições Copa Libertadores 2019 e sorteio da Copa Libertadores 2020 e Champions League 2019-2020.

3.2 Coleta de dados

A coleta de dados aconteceu em duas fases distintas:

Fase 1: Observação dos sites das duas entidades no período de 23 de março de 2019 a 7 de abril de 2019, utilizando para isso o protocolo de observação (anexos A, B, C) criado pelo professor Ary Rocco no seu relatório de pós-doutorado concluído em 2015 sob o título ‘A Gestão estratégica da comunicação integrada em equipes esportivas: uma comparação entre os portais de clubes europeus e brasileiros’. Foi utilizado este protocolo como base de coleta de dados nos sites, pois um dos objetivos do trabalho de Rocco foi comparar as estratégias de comunicação integrada de clubes europeus e brasileiros, algo próximo ao objetivo desta pesquisa que é comparar as estratégias de comunicação das entidades responsáveis por administrar o futebol sul-americano (CONMEBOL) e europeu (UEFA).

O protocolo foi dividido em três grandes áreas: 1) Perfil e filosofia institucional das duas entidades, no qual foram verificados a data de fundação; missão; visão; princípios e valores; filosofia de atuação; identidade; história; públicos de interesse; código de ética; organograma; planejamento estratégico; comunicação dentro do planejamento estratégico; departamento de marketing; e departamento de comunicação. 2) Comunicação institucional das duas entidades, no qual foram verificados o espaço para relacionamento com investidores; material para orientação de investidores; relatórios

financeiros e gerenciais anuais; espaço para relacionamento com a comunidade (sociedade); ações para relacionamento com a comunidade (sociedade); relatórios de responsabilidade social; número de projetos sociais e pessoas atendidas; planejamento estratégico das ações sociais; espaço para relacionamento com a imprensa; portal de notícias atualizado constantemente; imagem corporativa; gestão de marca; veículos de jornalismo empresarial; gestão de crise. 3) Comunicação mercadológica das duas entidades esportivas, no qual foram verificados os materiais impressos de divulgação-público; valores de patrocínios; espaço no portal para relacionamento com público específico; idiomas do portal; políticas de acesso ao portal; veículos eletrônicos – TV, rádio, etc; acompanhamento de jogos ao vivo; área de fotografias e vídeos; redes sociais – participação e números; aplicativos; patrocinadores; ações conjuntas com patrocinadores e fornecedores – planejamento estratégico.

Fase 2: Observação e levantamento de dados das páginas oficiais do Facebook ‘CONMEBOL Libertadores’ e ‘UEFA-Champions League’. Foi realizada uma coleta de dados dessas páginas com objetivo de verificar a comunicação mercadológica e a comunicação institucional que faz parte da comunicação organizacional integrada. Foi desenvolvido um protocolo de observação (anexo D) com base no modelo de comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2003) no qual foi escolhido os seguintes critérios categorizados a priori: tipos de postagens (vídeos, imagens, textos, etc); postagem relacionada ao modelo de comunicação integrada, se é institucional ou mercadológica; publicações pagas; número de curtidas, comentários e compartilhamentos. Com base nesses critérios, acredita-se que é possível identificar e analisar as estratégias de comunicação das páginas no Facebook.

Para o levantamento desses dados foi realizado um monitoramento durante 15 dias em três momentos específicos das competições Copa Libertadores e Liga dos Campeões. Momento 1: Sorteio da fase de grupos; Momento 2: Sorteio das oitavas de final; Momento 3: Final da competição. Esses três momentos foram escolhidos devido a importância que eles têm para as competições, além de serem bem distribuídos cronologicamente: 1) Antes da competição; 2) Na metade da competição; 3) Final da competição. Outro motivo para a escolha desses três momentos é que eles são mais que apenas um sorteio. Atualmente são considerados eventos por ambas as entidades, que vendem os direitos de transmissão para vários lugares do mundo, além de convidarem celebridades que já disputaram as competições para realizarem os sorteios (CONMEBOL; UEFA, 2020).

As coletas de dados nas páginas do Facebook das entidades aconteceram durante a Copa Libertadores 2019 (momento 2 e momento 3) e sorteio da fase de grupos da Copa Libertadores 2020 (momento 1) e da *Champions League* 2019/2020 (momento 1, 2, 3). A coleta do sorteio da fase de grupos da Copa Libertadores 2019, aconteceu em dezembro de 2018, data na qual esta pesquisa ainda não havia sido iniciada, por isso optou-se por realizara coleta dessa fase para a competição de 2020. Os dados coletados nos dias específicos dos sorteios e das finais de cada momento das duas páginas do Facebook estão detalhados nos anexos E, F, G, H, I e J. Por motivos de grande quantidade de dados coletados, os outros dias de coleta não estão presentes nos anexos, apenas uma amostra de cada momento.

Na página da Conmebol Libertadores o monitoramento do ‘momento 1’ foi feito entre os dias 10 de dezembro de 2019 a 24 de dezembro de 2019, com sorteio sendo realizado no dia 20 de dezembro de 2019. O monitoramento do ‘momento 2’ foi feito entre os dias 6 de maio de 2019 e 20 de maio de 2019, com sorteio sendo realizado no dia 13 de maio de 2019. O monitoramento do ‘momento 3’ foi feito entre os dias 16 de novembro de 2019 a 30 de novembro de 2019, sendo que a final aconteceu no dia 23 de novembro de 2019.

Na página da UEJA-Champions League, o monitoramento do momento 1 foi realizado entre os dias 22 de agosto de 2019 e 5 de setembro de 2019, com sorteio realizado no dia 27 de agosto de 2019. O monitoramento do momento 2 foi feito entre os dias 9 de dezembro de 2019 e 23 de dezembro de 2019, sendo que o sorteio aconteceu no dia 16 de dezembro de 2019. O monitoramento do momento 3 foi feito entre os dias 16 de agosto de 2020 e 30 de agosto de 2020, sendo que a final aconteceu no dia 23 de agosto de 2020.

A intenção inicial do projeto de mestrado era coletar os dados da Copa Libertadores 2019 em todos os momentos, mas por motivos da pesquisa ter sido iniciada somente após o sorteio da fase de grupos da Copa Libertadores 2019 não foi possível realizar o levantamento do momento 1 em 2019. Portanto a coleta de dados do sorteio da fase de grupos foi realizada na competição de 2020. Importante deixar claro que se a coleta de dados da página da Conmebol-Libertadores tivesse acontecido apenas na competição de 2020 não seria possível finalizar este projeto dentro do período estipulado pelo programa de pós graduação da EEFÉ-USP.

A coleta de dados da Champions League teve a interferência da pausa por causa da pandemia do coronavírus que adiou as competições esportivas em todos os lugares do

mundo por pelo menos dois meses. A final que estava planejada para acontecer no dia 30 de maio 2020 foi postergada para o dia 23 de agosto de 2020, mas não houve nenhum problema para realização da coleta de dados na página do Facebook durante a final.

Juntando as páginas das duas entidades, a coleta de dados totalizou 90 dias de monitoramento e posterior análise. A tabela 1 explica de modo didático o período que essa coleta aconteceu.

Tabela 1 - Datas de coleta de dados nas páginas do Facebook

Momentos da coleta de dados	Copa Libertadores	<i>Champions League</i>
Momento 1: Sorteio da fase de grupos	10/12/2019 a 24/12/2019	22/08/2019 a 05/09/2019
Momento 2: Sorteio das oitavas de final	06/05/2019 a 20/05/2019	09/12/2019 a 23/12/2019
Momento 3: Final da competição	16/11/2019 a 30/11/2019	16/08/2020 a 30/08/2020

Fonte: Elaborado pelo autor.

Após apresentação da tabela com as datas que a coleta de dados aconteceu, é explicado a seguir quais foram os instrumentos utilizados para a coleta.

3.3 Instrumento de coleta

Para o monitoramento dos sites das duas entidades foi seguido o protocolo de observação desenvolvido pelo professor Ary Rocco, explicado anteriormente, no qual foi observado três aspectos fundamentais para identificarmos as estratégias de comunicação das entidades: 1) Perfil e Filosofia Institucional das duas entidades; 2) Comunicação institucional das duas entidades; 3) Comunicação mercadológica das duas entidades.

Para a monitoramento das páginas do Facebook foi desenvolvido um protocolo novo, criado por Roger Brinkmann e Ary Rocco, tendo como base teórica o modelo de comunicação integrada da professora Margarida Kunsch. O protocolo de observação foi criado com base nesses critérios: tipos de postagens (vídeos, imagens, textos etc.);

postagem relacionada ao modelo de comunicação integrada, se é institucional ou mercadológica; publicações pagas; número de curtidas, comentários e compartilhamentos.

A rede social Facebook foi escolhida por três motivos: 1) É a maior rede social do mundo com 2,6 bilhões de usuários; 2) A partir de 2018 começou a transmitir jogos Liga dos Campeões e a partir de 2019 da Copa Libertadores; 3) É a rede social mais estável atualmente, com 16 anos de funcionamento, ou seja, a mais longeva dentre todas as redes sociais. (Facebook, 2020).

Após a coleta de todos os dados foi realizada uma análise comparativa, no intuito de avaliar as semelhanças e diferenças das estratégias de comunicação de ambas as entidades, no qual foi seguido os pressupostos de categorização da análise de conteúdo da pesquisadora Bardin (2011). Os itens foram divididos e analisados em categorias definidas a priori, seguindo os critérios escolhidos no desenvolvimento do instrumento de coleta como explicado detalhadamente no capítulo 3.3 (Instrumento de coleta de dados). Além dessa divisão por categorias, foi criado um quadro comparativo, como será mostrado mais para frente, na análise dos resultados.

3.4 Limitações metodológicas

Em março de 2020 todas as competições esportivas mundiais de alto rendimento foram suspensas devido a pandemia do coronavírus. Este acontecimento fez com que a final da Champions League fosse postergada do dia 30/05/2020 para o dia 23/08/2020, mudando assim a data última fase de coleta de dados na página oficial do Facebook da UEFA, que aconteceria antes, mas não afetando a coleta e nem os objetivos da pesquisa. Outro fator importante de mencionar foi que a partir das quartas de finais a competição alterou o regulamento, sendo disputado apenas um jogo por eliminatória (normalmente são dois jogos, um como mandante e outro como visitante) e sem a presença de público em estádio neutro em Portugal. Embora a final da competição aconteceu sem a presença de público em Lisboa, esse fato não interferiu na coleta de dados dessa pesquisa.

Um fato limitador dessa pesquisa foi que a observação em ambiente presencial nas duas entidades proposta no projeto e na qualificação deste trabalho não foi possível de ser efetuada, devido a pandemia do coronavírus. Pretendia realizar essa fase da pesquisa entre março e abril de 2020, enquanto estivesse realizando uma visita a Universidade de Loughborough em Londres, na qual tinha como objetivo visitar a sede

da UEFA em Nyon – Suíça e se possível entrevistar o diretor de comunicação da entidade. Conseguindo isso, tentaria visitar a sede da CONMEBOL em Luque – Paraguai e entrevistar o diretor de comunicação dessa entidade. A minha ideia era conseguir primeiro a visita na sede da UEFA, para depois visitar a sede da CONMEBOL, pois teoricamente a viagem para a Europa seria mais complicada. No entanto, nenhuma dessas viagens foi possível de ser feita, pois todas as viagens internacionais da Universidade de São Paulo foram canceladas durante o período de pandemia.

4. ANÁLISE E INTERPRETAÇÃO DOS RESULTADOS

Nessa etapa do trabalho, os dados coletados são apresentados e conseqüentemente os resultados são analisados. No subcapítulo 4.1 são apresentados e analisados os dados coletados dos sites das entidades, com o intuito de identificar o perfil e filosofia institucional das entidades esportivas; a comunicação institucional; e a comunicação mercadológica, seguindo a base teórica do modelo de comunicação organizacional (KUNSCH, 2003). No subcapítulo 4.2 são apresentados e analisados os dados coletados das páginas oficiais do Facebook das entidades nas três fases da competição: sorteio da fase de grupos; sorteio das oitavas de final; final da competição. Além dessas três fases foi realizado um levantamento geral das páginas, como por exemplo, número de seguidores, número de administradores das páginas, data de criação das páginas e evolução de alguns itens coletados no começo e no final da pesquisa, com objetivo de analisar se houve crescimento do alcance de ambas as páginas.

4.1 Dados coletados nos sites das entidades

O foco dessa parte da dissertação foi identificar, analisar e comparar a comunicação dos sites oficiais da CONMEBOL e UEFA. Os dados do perfil e filosofia institucional das entidades esportivas são apresentados a seguir no quadro 1.

Perfil e filosofia institucional das entidades esportivas

Quadro 1 - Comparação do perfil institucional nos sites.

Critérios analisados	CONMEBOL	UEFA
Fundação	09/07/1916	15/06/1954
Missão	Consta no Estatuto de 2016 no Artigo 4 – Objetivos. Nesse artigo constam 13 objetivos, nos quais a missão, visão e valores estão inseridos, mas não especificados.	Nossa missão é ter certeza de que o futebol é o esporte mais praticado, verdadeiro, competitivo e engajado.
Visão	Consta no Estatuto de 2016 no Artigo 4 – Objetivos. Nesse artigo constam 13 objetivos, nos quais a missão, visão e valores estão inseridos, mas não especificados.	Não está bem definido.
Princípios e Valores	Consta no Estatuto de 2016 no Artigo 4 – Objetivos. Nesse artigo constam 13 objetivos, nos quais a missão, visão e valores estão inseridos, mas não especificados.	Futebol, competitividade, confiança e prosperidade.
Filosofia de atuação	Filosofia redefinida a partir de 2016. “Nueva Conmebol” com mais transparência	Filosofia de atuação claramente definida. “Together for the future of football”
Identidade	Identidade redefinida em 2016. “Cree en Grande”	Preocupação muito grande com a identidade da entidade. Quem somos e o que fazemos.
História	Não existe espaço específico para contar a história da entidade	Espaço amplo para contar a história da entidade.
Públicos de interesse	Confederações nacionais. Espaço dedicado para as 10 confederações que compõem a Conmebol	Espaço amplo dedicado as 55 confederações nacionais, além de espaço para stakeholders, mídia etc.
Código de ética	Possui um manual com código de ética no site	Possui órgãos de justiça que fiscalizam a ética dos clubes.
Organograma	Claramente definido no site	Claramente definido no site.

Infraestrutura	Sede em Luque (Paraguai). Poucas informações sobre a infraestrutura.	Sede em Nyon (Suíça). Possui um Centro de Inteligência e a Uefa Academy (Hub).
Planejamento estratégico	Planejamento estratégico de 2016. Programa “Evolución es Conmebol”	Claramente definido de 2019 a 2024.
Comunicação dentro do PE	Foco na transparência.	Foco nos pilares: Futebol, confiança, competitividade e prosperidade.
Departamento de marketing	Não há informações se existe um departamento de marketing.	Há espaço no site para informações sobre o marketing.
Departamento de comunicação	Não há informações se existe um departamento de comunicação.	Não há informações se existe um departamento de comunicação.
Redes sociais	Existem links no site para acesso as redes sociais (Facebook, Twitter, Youtube e Instagram).	Existem links de acesso as redes sociais (Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, LinkedIn, NewsMarket e Google Mais).

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos sites das entidades.

De acordo com os modelos teóricos de comunicação estratégica de Pedersen et al (2007) e de comunicação integrada organizacional de Kunsch (2003), o perfil e a filosofia institucional das organizações são essenciais para traçar estratégias de comunicação mais específicas, como por exemplo a comunicação institucional e mercadológica. Segundo essa teoria, definir o perfil e filosofia nas entidades seria o primeiro passo para a definição de estratégias de comunicação posteriores, que irão se basear sempre na identidade, perfil e filosofia das organizações.

Com base nos dados que foram coletados entres os dias 31/03/2019 e 10/04/2019 têm-se uma referência de como as duas entidades gerenciam as suas estratégias de comunicação nos sites oficiais. A CONMEBOL foi a primeira confederação continental de futebol, fundada em 1916, enquanto a UEFA foi fundada somente 38 anos depois em 1954. Cabe ressaltar que a entidade máxima do futebol, a FIFA foi fundada em 1904 e continua tendo a sua sede na Suíça, e isso é uma das explicações para a UEFA ter sido fundada tanto tempo depois. Quanto a filosofia institucional dessas entidades pode se

notar algumas diferenças bem acentuadas quanto a disposição de informações nos sites oficiais. A missão, visão, princípios e valores da CONMEBOL estão disponíveis apenas no novo estatuto de 2016, ou seja, não estão dispostos claramente no site. Enquanto a missão, princípios e valores da UEFA estão bastante visíveis no próprio site, embora a visão da entidade europeia não esteja bem definida. Em relação a filosofia de atuação e identidade das entidades, também se nota uma diferença. A CONMEBOL está bastante focada em recriar a imagem, devido aos escândalos de corrupção que afetaram a entidade em 2015, no qual vários dirigentes da entidade sul-americana foram acusados por corrupção de desvio de dinheiro. Enquanto a UEFA tem uma filosofia de atuação e uma identidade muito sólida e definida, evidenciando esse fato no seu site.

Existem algumas semelhanças também, por exemplo, em relação aos públicos de interesse, códigos de ética e organograma. Ambas as entidades possuem semelhanças quanto a esses itens, com bastante espaço e clareza nos seus sites. Quanto ao planejamento estratégico, a CONMEBOL possui o programa ‘Evolução é Conmebol’, com foco na transparência da entidade, mas não está evidenciada a duração desse planejamento, fato que segundo Pedersen et al (2014) é um erro básico de gestão, pois na construção de qualquer planejamento estratégico é necessário definir uma duração de tempo. Já a UEFA possui um espaço amplo para divulgação do seu planejamento estratégico que compõe o período de 2019 a 2024, com foco nos pilares ‘futebol, confiança, competitividade e prosperidade’.

Ambas as entidades não especificam se possuem um departamento de comunicação, o que mostra que a comunicação não possui uma prioridade bem definida para o alto escalão da gestão das duas entidades. Esse fato é contrário ao que as teorias da comunicação organizacional defendem, de que as estratégias de comunicação precisam ser discutidas na liderança das organizações (CARRILO, 2014).

A UEFA evidencia que possui um departamento de marketing, mas a CONMEBOL não. As duas entidades possuem link com acesso as redes sociais ‘Facebook, Twitter, Instagram e YouTube’, no entanto a UEFA também possui acesso a mais três redes sociais, o LinkedIn, o NewsMarket e ao Google Mais, fato que mostra uma estratégia de comunicação digital mais preocupada em ampliar o acesso a mais redes sociais (EAGLEMAN, 2013).

Comunicação Institucional

A seguir são apresentados os dados comparativos da comunicação institucional de ambos os sites. Os resultados são apresentados no quadro 2.

Quadro 2 - Comparação da comunicação institucional nos sites.

Critérios	CONMEBOL	UEFA
Espaço para relacionamento com investidores	Não há espaço no site para relacionamento com investidores.	Há espaço para relacionamento com stakeholders.
Material para orientação de investidores	Há manuais de marca, de direitos comerciais, de marketing, de operações e de broadcasting.	Não há espaço para orientação de investidores.
Relatórios financeiros e gerenciais anuais	Relatório de finanças atualizado desde 2016.	Há amplo espaço para divulgação dos relatórios financeiros. No site consta os relatórios desde 2012.
Espaço para relacionamento com a comunidade (sociedade)	Não há espaço para o relacionamento com a comunidade.	Há amplo espaço dedicado ao relacionamento com a sociedade, principalmente relacionada a Fundação UEFA.
Ações para relacionamento com a comunidade (sociedade)	Ações de desenvolvimento do futebol sul-americano através do Programa “Evolución es Conmebol”	Inúmeras ações de relacionamento com a sociedade, com o intuito de desenvolver um futebol para todos. Por exemplo, o Projeto “Equal Game”.
Relatórios de responsabilidade Social	Não há relatórios de responsabilidade social.	Relatórios de responsabilidade social atualizados desde 2012.
Fundação estruturada	Não há evidências de uma Fundação estruturada.	Amplo espaço para divulgação da UEFA Foundation.
Número de projetos sociais e pessoas atendidas	Não há informações.	Inúmeros projetos sociais espalhados pela Europa. Há também o Projeto UEFA Assists que auxilia no desenvolvimento do futebol fora da Europa.

Planejamento estratégico das ações sociais	Não há informações.	Há planejamento estratégico para todas as ações sociais.
Espaço para relacionamento com a imprensa	Não há espaço para relacionamento com a imprensa.	Ampla espaço dedicado ao relacionamento com a Imprensa.
Portal de notícias atualizado constantemente	Atualizado constantemente, com no mínimo 10 notícias por dia.	Atualizado constantemente, com no mínimo 10 notícias por dia.
Imagem corporativa	Desde 2016 há mudanças da imagem corporativa. Focando na transparência e no lema “Cree en Grande”.	Muita preocupação com a imagem da entidade, principalmente em relação aos valores.
Gestão de marca	Há um manual no site sobre a marca “Conmebol”.	Existem estratégias claras em relação a gestão de marca.
Veículos de jornalismo empresarial	Há um link no site com acesso a livros e revistas sobre a Conmebol e suas competições.	Há um link com acesso para a compra da Revista da Champions League
Gestão de crise	O artigo 39 do Estatuto de 2016 consta de um Conselho de Urgência.	Há indícios de comitês e painéis para lidar com a gestão de crise.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos sites das entidades.

Segundo o modelo de comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2003), a comunicação institucional é fundamental no desenvolvimento das relações públicas, no fortalecimento do jornalismo empresarial, assessoria de imprensa, editoração multimídia, imagem corporativa, propaganda institucional, marketing social e marketing cultural.

Analisando a comunicação institucional nos sites das duas entidades, é possível concluir que existem mais diferenças do que semelhanças em relação aos critérios observados. O site da UEFA contém espaço para relacionamento com a comunidade, relatórios de responsabilidade social, espaço para divulgação da UEFA *foundantion*, espaço para divulgação dos projetos sociais e planejamento estratégico das ações sociais e espaço para relacionamento com a imprensa. Espaços esses que de acordo com Kunsch (2003) são extremamente importantes na construção de uma imagem corporativa forte.

Todos esses critérios citados acima não foram encontrados no site da CONMEBOL, embora a confederação sul-americana possua espaço para orientação de investidores e a UEFA não. Em ambos os sites foi constatado espaço para relatórios

financeiros, ações para relacionamento com a comunidade, imagem corporativa, gestão de marca, veículos de jornalismo empresarial, gestão de crise, além dos portais serem atualizados constantemente.

Dos 15 critérios observados na comunicação institucional, a CONMEBOL possui espaço apenas para 8. Enquanto o site da UEFA possui espaço para 14 desses critérios, que são fundamentais para uma comunicação institucional estratégica. É possível concluir com esses dados, que a UEFA tem uma preocupação muito maior que a CONMEBOL em relação a importância da comunicação institucional. De acordo com Kunsch (2003), todas as organizações precisam criar estratégias de comunicação institucional sólidas, para assim criar relações de longo prazo com seus públicos de interesse, além de comunicar seriedade e responsabilidade para todo o público externo.

Comunicação mercadológica

A seguir apresento os dados comparativos da comunicação mercadológica dos sites das entidades. Os resultados são apresentados no quadro 3.

Quadro 3 - Comparação da comunicação mercadológica nos sites.

Critérios	CONMEBOL	UEFA
Materiais impressos de divulgação – públicos	Possui link com acesso a livros e revistas da entidade	Possui amplo espaço para divulgação de materiais de interesse do público.
Valores de patrocínio	Valores de patrocínio não divulgados no site.	453.8 milhões de euros (Relatório financeiro 2017/2018).
Espaço no portal para relacionamento com públicos definidos	Espaço para todas as confederações nacionais da América do Sul.	Espaço para todas as 55 confederações nacionais que fazem parte da Uefa. Espaço para stakeholders (torcedores), patrocinadores, mídia, ações sociais etc. Espaço bem definido para os diferentes públicos.
Relacionamento com público	Há um link para contato com a entidade	Há espaço para relacionamento com o público.

Atendimento ao cliente	Não há espaço no site para atendimento ao cliente.	Amplo espaço para atendimento ao cliente.
Idiomas do portal	Espanhol e português.	Inglês, espanhol, português, alemão, francês, italiano e russo.
Política de acesso ao portal	Acesso livre em todos os setores.	Acesso livre em todos os setores.
Veículos eletrônicos - TV, portal, rádio, etc	Redes sociais (Facebook, Youtube, Instagram e Twitter) e site oficial.	Redes Sociais (Facebook, Twitter, Youtube, Instagram, LinkedIn, NewsMarket e Google Mais).
Acompanhamento de jogos ao vivo	Sim. Há um link para acesso ao jogo ao vivo. Além de transmissões no Facebook da entidade.	Transmissão pelo Facebook da entidade.
Área de fotografia e vídeos	Não há um espaço específico para fotografias e vídeos.	Há espaço para vídeos.
Redes sociais - participação e números	Facebook: 547.074 Twitter: 1.149.513 Youtube: 31,100 Instagram: 492.292	Facebook: 1.322.243 Twitter: 1.045.115 Youtube: 2.180.000 Instagram: 1.995.092 LinkedIn NewsMarket Google Mais
Aplicativos	Não há espaço para download de APPS.	Não há espaço para download de APPS.
Patrocinadores	Não há espaço para os patrocinadores.	Amplo espaço para divulgação de patrocinadores.
Viagens / Eventos	Ampla divulgação da organização de eventos, principalmente os jogos.	Ampla divulgação dos eventos. Link para acesso a "Tickets and hospitality".
Ações conjuntas com patrocinadores e fornecedores - planejamento estratégico	Não há informações no site sobre ações conjuntas.	Inúmeras ações conjuntas entre patrocinadores e a entidade.

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados dos sites das entidades.

De acordo com o modelo de comunicação organizacional integrada (KUNSCH, 2003), a comunicação mercadológica é importante para o desenvolvimento de estratégias

de marketing, propaganda, promoção de vendas, feiras e exposições, merchandising e venda pessoal.

A comunicação mercadológica dos sites das entidades, basicamente, seguiu os achados da comunicação institucional, com mais diferenças que semelhanças nos critérios observados. A UEFA possui uma comunicação mercadológica bastante robusta, possuindo itens do protocolo de observação que a CONMEBOL não possui. A UEFA possui espaço para divulgação dos valores de patrocínio, atendimento ao cliente, área de fotografias e vídeos, amplo espaço para divulgação dos patrocinadores e ações conjuntas com patrocinadores e fornecedores, enquanto a CONMEBOL não possui espaço para nenhum desses itens. Segundo Kunsch (2003), a construção de uma estratégia de comunicação mercadológica é essencial para as organizações criarem uma relação forte e de confiança com patrocinadores e fornecedores. Além disso, outra atribuição da comunicação mercadológica é criar uma estratégia que mostre que os produtos das entidades são interessantes e vendáveis. Nesses pontos, a UEFA está bastante a frente da CONMEBOL.

Outra diferença é em relação ao número de idiomas que o portal possui. A UEFA tem sete idiomas (inglês, alemão, italiano, português, francês, espanhol e russo), já a CONMEBOL possui apenas dois idiomas (espanhol e português). Ambas as entidades possuem espaço para materiais de divulgação, para relacionamento com o público e públicos definidos, acesso livre para todos os setores do site, links para acesso a outros veículos eletrônicos da entidade, jogos ao vivo e redes sociais. No entanto nenhuma das duas entidades possui um link para download de aplicativos, o que mostra uma falha em alcançar públicos diferentes, principalmente os mais jovens, que utilizam muitos aplicativos (EAGLEMAN, 2013).

Dos 15 critérios analisados na comunicação mercadológica, o site da CONMEBOL possui espaço para 9 desses itens. A página da UEFA possui espaço para 14 desses itens. Novamente, é possível concluir que a UEFA possui uma estratégia bem definida para a sua comunicação mercadológica. Pelo lado da CONMEBOL é possível concluir que não existem estratégias bem definidas quanto a comunicação mercadológica, o que é um erro de acordo com todas as teorias estudadas nessa dissertação (EAGLEMAN, 2013; KUNSCH, 2003; PEDERSEN et al, 2007).

Resultados gerais dos sites

Um dos resultados achados no site da CONMEBOL, por exemplo, é a disposição de uma construção de uma “Nova Conmebol” desde 2016. Um dos motivos para a criação dessa nova imagem da entidade se dá pelo fato que a confederação sul-americana foi bastante afetada pelos escândalos de corrupção dos últimos anos, principalmente pelo caso “*Fifagate*”, que foi um dos maiores casos de corrupção da história do futebol organizado, que aconteceu em 2015, no qual vários dirigentes de diferentes federações, inclusive da CONMEBOL, foram presos pelo polícia federal dos Estados Unidos (FBI) acusados de organização criminosa (BENSINGER, 2019). No começo de 2016 o paraguaio Alejandro Dominguez foi eleito presidente da CONMEBOL e no dia 14 de setembro de 2016, durante o Congresso extraordinário em Lima (Peru) foi aprovado o novo estatuto da entidade, visando maior transparência, enfatizando que a partir dali seria uma “Nova Conmebol”.

É importante destacar que no site da CONMEBOL não há espaço de exposição para patrocinadores e praticamente não existe relação com a página do Facebook, que é voltada para muitas publicações diárias, mas aparentemente sem estratégia bem definida, pois há publicações repetidas em alguns dias, como será explicado na análise de resultados específicos das páginas do Facebook.

Quanto as estratégias da UEFA há um foco muito grande nos seus valores (respeito, futebol, confiança, competitividade e prosperidade), no planejamento estratégico e na parceria com seus stakeholders (confederações nacionais, torcedores e investidores), fundamental no desenvolvimento de estratégias de comunicação sólidas (KUNSCH, 2003). Existe ligação entre o site e a página do Facebook, sendo que na rede social há uma estratégia bem definida de publicações pagas em parceria com seus investidores, além de publicarem menos que a CONMEBOL, mas com maior direcionamento para o seu público, como será explicado em mais detalhes na análise das páginas propriamente ditas.

4.2 Análise comparativa das páginas Conmebol-Libertadores e Uefa-Champions League

No subcapítulo anterior (4.1), os resultados apresentados foram dos sites das entidades CONMEBOL e UEFA. No presente subcapítulo (4.2), os resultados apresentados são das páginas oficiais do Facebook das competições Copa Libertadores e Liga dos Campeões. O quadro 4 mostra os dados gerais de ambas as páginas no começo da pesquisa e o quadro 5 mostra a evolução desses mesmos dados ao final da pesquisa.

Quadro 4 – Comparação das páginas do Facebook no começo do estudo no dia 31/03/2019

Critérios analisados	Conmebol Libertadores	Uefa Champions League
Criação da página	20/10/2015	02/12/2010
Número de seguidores	4.760.291	65.981.024
Número de curtidas	3.534.472	66.293.631
Administradores das páginas	39 pessoas Argentina (14 pessoas) Brasil (9 pessoas) Guatemala (4 pessoas) Paraguai (4 pessoas) Estados Unidos (3 pessoas) México (2 pessoas) Espanha (2 pessoas) Holanda (1 pessoa)	71 pessoas Reino Unido (15 pessoas) Suíça (12 pessoas) Brasil (10 pessoas) França (9 pessoas) Itália (7 pessoas) Portugal (5 pessoas) Índia (3 pessoas) Espanha (2 pessoas) Estados Unidos (2 pessoas) Canadá (1 pessoa) Alemanha (1 pessoa) Indonésia (1 pessoa) Letônia (1 pessoa) Holanda (1 pessoa) Ucrânia (1 pessoa)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados das páginas do Facebook das entidades.

Quadro 5 – Comparação da evolução das páginas, coleta realizada no dia 21/09/2020

Critérios analisados	Conmebol Libertadores	Uefa Champions League
Número de seguidores	10.332.490	70.879.574
Número de curtidas	6.245.385	68.434.098
Número de administradores e países locados	85 pessoas Argentina (38)	89 pessoas Reino Unido (18)

Brasil (25)	Suíça (17)
Estados Unidos (6)	França (12)
Paraguai (5)	Itália (9)
Canadá (3)	Brasil (7)
México (3)	Índia (7)
Colômbia (2)	Portugal (6)
Espanha (2)	Espanha (3)
Reino Unido (1)	Alemanha (2)
	Estados Unidos (2)
	Canadá (1)
	Grécia (1)
	Indonésia (1)
	Letônia (1)
	Holanda (1)
	Ucrânia (1)

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados das páginas do Facebook das entidades.

Os quadros 4 e 5 mostram algumas mudanças que ficam muito claras quando as informações gerais das duas páginas são analisadas, principalmente da página Conmebol Libertadores. O proprietário da página da Libertadores é a empresa terceirizada FC Diez Media Brasil Consultoria em Marketing EIRELI, com sede em São Paulo (Brasil). O proprietário da página da Liga dos Campeões é a própria *Union des Associations Européennes de Football* (UEFA), com sede em Nyon (Suíça).

Passados 17 meses e 21 dias do primeiro dia da coleta, vemos uma evolução bastante significativa no número de seguidores da página sul-americana, que passou de 4.760.291 para 10.332.490, um aumento de 5.572.199 seguidores, equivalente a um crescimento de 117,05%. Enquanto a página da Uefa *Champions League* passou de 65.981.024 para 70.879.574, um aumento de 4.898.550 seguidores, equivalente a um crescimento de 7,42%. O número de curtidas na página da Conmebol também aumentou significativamente de 3.534.472 para 6.245.385, totalizando um aumento de 2.710.913 curtidas a mais, equivalente a um crescimento de 76,69%. A página da Uefa teve um crescimento, mas em menor escala de 66.293.631 para 68.434.098, um aumento de 2.140.467 curtidas, equivalente a um crescimento de 3,22%. Em números totais (curtidas e seguidores), a página da Uefa continua muito maior que a página da Conmebol, mas é importante destacar o crescimento vertiginoso da página sul-americana nesse período. A página europeia não apresentou um aumento significativo em termos percentuais. Um dos motivos que explica esse crescimento está no número de administradores da página da Conmebol que passou de 39 para 85 pessoas, um aumento de 46 administradores, equivalente a 117,9% a mais, percentual muito similar ao crescimento no número de

seguidores nesse período, que foi de 117,05%. A página da Uefa também aumentou o número de administradores de 71 para 89, totalizando 18 pessoas a mais, equivalente a 25,35%, percentual maior que o crescimento da página nesse período.

Embora os sites de ambas as entidades não possuam um link com acesso aos departamentos de comunicação, as duas entidades mostraram uma preocupação no crescimento das páginas do Facebook e para isso investiram em um maior número de administradores, o que vai de encontro com a teoria de Carrilo (2014) de que as estratégias de comunicação precisam ser decididas e discutidas no mais alto escalão de gestão das organizações.

A seguir são apresentados os dados da fase 1 da coleta, que foi o sorteio da fase de grupos de ambas as competições. O quadro 6 mostra os resultados coletados nas páginas do Facebook das competições estudadas.

Quadro 6 - Fase 1, sorteio da fase de grupos

Critérios analisados	Conmebol Libertadores	Uefa Champions League
Período analisado	10/12/2019 a 24/12/2019 (Dia do sorteio 17/12/2019)	22/08/2019 a 05/09/2019 (Dia do sorteio 29/08/2019)
Total de publicações desse período	199	164
Média de curtidas por publicação	3820	17236
Média de comentários por publicação	657	1245
Média de compartilhamentos por publicação	252	669
Total de postagens institucionais	157 (78,89%)	140 (85,36%)
	42 (21,11%)	24 (14,64%)

Total de postagens
mercadológicas

Total de publicações pagas
(patrocinadores)

Postagem com a maior
repercussão

2 parcerias pagas da Amstel.
Publicação com maior
repercussão nessa fase:
Imagem de todos os grupos
da Libertadores 2020.
Dia: 17/12/2019 (Terça feira)
Dia do sorteio.
Horário: 22:08
Modelo: Institucional:
Jornalismo empresarial
Curtidas: 27851
Comentários: 2470
Compartilhamentos: 6422

Total de 5. Playstation (4);
Adidas (1)
Publicação com maior
repercussão dessa fase:
Vídeo da conversa de Messi
e Cristiano Ronaldo durante
a cerimônia.
Data: 29/08/2019
Horário: 16:01
Modelo: Institucional:
Marketing cultural
Curtidas: 279820
Comentários: 17931
Compartilhamentos: 46586

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados das páginas do Facebook das entidades.

A fase 1 da coleta de dados foi realizada no evento do sorteio da fase de grupos de ambas as competições, uma semana antes, no dia e uma semana depois. Nessa fase podemos ver muitas semelhanças nas estratégias de comunicação. A página da Conmebol teve um número maior de postagens, totalizando 199, em relação ao número de postagens da página da Uefa com 164, uma diferença de 35 postagens, que na média são 2,3 postagens a mais por dia da página sul-americana. Devido ao número maior de seguidores, a página da Uefa tem muito mais curtidas, comentários e compartilhamentos nas postagens. Interessante destacar que ambas as páginas tiveram mais postagens institucionais que mercadológicas. Em relação as publicações patrocinadas, a Uefa teve três a mais que a Conmebol, cinco contra duas, o que mostra um certo desinteresse por parte dos patrocinadores em ter sua marca sendo divulgada nessa fase da competição. Sobre a postagem com maior repercussão nesse período, vemos uma diferença muito grande. Enquanto a página da Conmebol teve a sua maior repercussão com uma imagem de todos os grupos da competição de 2019, segundo os modelos teóricos apresentados na pesquisa, como comunicação institucional de jornalismo empresarial. A página da Uefa teve a sua maior repercussão em um vídeo curto, no qual os atletas Cristiano Ronaldo e Messi conversam um pouco sobre as suas carreiras, publicação que é considerada segundo os modelos teóricos utilizados nessa pesquisa, como comunicação institucional de

marketing cultural, pois ambos os atletas fazem parte da cultura futebolística, sendo corriqueiramente considerados por especialistas (treinadores, jornalistas esportivos e jogadores) os dois melhores jogadores dos últimos 10 anos.

A seguir são apresentados os dados da fase 2 da coleta, que foi o sorteio das oitavas de final de ambas as competições. O quadro 7 mostra os resultados coletados nas páginas do Facebook das competições estudadas.

Quadro 7 - Fase 2, sorteio das oitavas de final.

Critérios analisados	Conmebol	Uefa
Período analisado	06/05/2029 a 20/05/2019 Dia do sorteio 13/05/2019	09/12/2019 a 23/12/2019 Dia do sorteio 16/12/2019
Total de publicações desse período	573	236
Média de curtidas por publicação	1208	16309
Média de comentários por publicação	413	672
Média de compartilhamentos por publicação	85	340
Total de postagens institucionais	366 (63,87%)	190 (80,5%)
Total de postagens mercadológicas	207 (36,13%)	46 (19,5%)
Total de publicações pagas (patrocinadores)	2 parcerias pagas da Qatar Airways.	Total de 28. Nissan (10); Playstation (5); Mastercard (4); Gazprom (3); Santander (3); Hotels.com (1); Pepsi (1); Topps Match Attax (1).
Postagem com a maior repercussão	Publicação com maior repercussão dessa fase:	Publicação com maior repercussão nessa fase: Foto de Cristiano Ronaldo

Imagem dos confrontos das oitavas de final	fazendo gol de cabeça contra a Sampdoria a uma altura de 2,56m.
Dia 13/05/2019 (Segunda-feira). Dia do sorteio.	Data: 19/12/2019 (Quinta-feira)
Horário: 22:26	Horário: 6:57
Modelo: Institucional: Jornalismo empresarial	Modelo: Institucional: Relações Públicas
Curtidas: 18373	Curtidas: 225466
Comentários: 1996	Comentários: 3144
Compartilhamentos: 3056	Compartilhamentos: 2590

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados das páginas do Facebook das entidades.

Na segunda fase de coleta de dados é possível identificar mais diferenças que semelhanças em relação a comunicação nas páginas do Facebook. Nessa fase de sorteio das oitavas de final, ambas as páginas publicaram mais, no entanto a Conmebol teve um total de 573 publicações, uma média de 38,2 publicações por dia. A página da Uefa teve 236 publicações, uma média de 15,7 publicações por dia. Nesse período a página da Conmebol teve uma intensidade nas publicações muito maior em relação a página da Uefa, embora a página europeia consiga uma média muito maior de curtidas, comentários e compartilhamentos, devido ao número maior de seguidores.

Quando se analisa as publicações institucionais e mercadológicas, ambas têm uma estratégia de ter mais publicações institucionais. A grande diferença está relacionada a comunicação mercadológica. A Conmebol teve 207 publicações mercadológicas, mas apenas duas com parcerias pagas, ou seja, houve capitalização em apenas 0,96% das postagens. A página da Uefa teve 46 publicações mercadológicas, sendo que dessas, 28 foram em parcerias pagas pelos patrocinadores, conseguindo capitalizar em 60,86% das postagens mercadológicas. Esse é o dado com a diferença mais acentuada dessa fase, mostrando que a Uefa tem uma estratégia bem definida de capitalização da página, enquanto a Conmebol não possui essa estratégia de capitalização.

A postagem com maior repercussão dessa fase na página da Conmebol foi a imagem dos confrontos sorteados das oitavas de final, algo muito similar com a fase 1, que foi a imagem de todos os grupos sorteados. Essa postagem seguindo os modelos teóricos utilizados nessa pesquisa, é caracterizada como institucional de jornalismo empresarial, pois está informando algo relevante ao público. A página da Uefa teve a postagem com maior repercussão uma foto de Cristiano Ronaldo fazendo um gol de

cabeça contra a Sampdoria pelo campeonato italiano a uma altura de 2 metros e 56 centímetros. Diferente da fase 1, que foi um vídeo de Messi e Cristiano Ronaldo conversando no evento do sorteio da fase de grupos, mas há um denominador comum, que é o atleta Cristiano Ronaldo. Na época da coleta de dados da fase 2 na página da Uefa, que foi em dezembro de 2019, o jogador Cristiano Ronaldo era a celebridade com o maior número de seguidores no Instagram, com 191 milhões e 120 milhões no Facebook. Outro fato importante de destacar é que essa foto foi de um jogo do Campeonato Italiano e não da Liga dos Campeões. Essa postagem seguindo os modelos teóricos da pesquisa é caracterizada como sendo institucional de relações públicas, pois tem como objetivo maior fortalecer a relação com o atleta, com o clube *Juventus Football Club* e com o Campeonato Italiano.

A seguir são apresentados os dados da fase 3 da coleta, que foi a final de ambas as competições. O quadro 8 mostra os resultados coletados nas páginas do Facebook das competições estudadas.

Quadro 8 - Fase 3, final da competição

Critérios analisados	Conmebol	Uefa
Período analisado	16/11/2019 a 30/11/2019 Dia da final 23/11/2019	16/08/2020 a 30/08/2020 Dia da final 23/08/2020
Total de publicações desse período	454	315
Média de curtidas por publicação	3394	22714
Média de comentários por publicação	363	844
Média de compartilhamentos por publicação	288	784
Total de postagens institucionais	352 (77,5%)	221 (70,15%)

Total de postagens mercadológicas	102 (22,5%)	94 (29,85%)
Total de publicações pagas (patrocinadores)	Total de 14. Amstel (3); Qatar Airways (3); Rexona (3); EA Sports (2); Bridgestone (2); Santander (1)	Total de 53. Nissan (12); Mastercard (9); Santander (8); Playstation (6); Lay's (4); Pepsi (4); Hotels.com (4); Gazprom (3); Heineken (2); EA Sports (1).
Postagem com a maior repercussão	Publicação com maior repercussão dessa fase: Imagem do Escudo do Universitario (Peru) classificado para a Libertadores 2020. Dia: 24/11/2019 (Domingo) Horário: 18:52 Modelo: Institucional: Relações Públicas Curtidas: 32411 Comentários: 4622 Compartilhamentos: 2972	Publicação com maior repercussão nessa fase: 11 fotos de jogadores do Bayern de Munique com o troféu da Liga dos Campeões. Data: 23/08/2020 (Domingo, dia da final) Horário: Não consta o horário de nenhuma publicação nessa fase da coleta. Modelo: Institucional: Relações Públicas Curtidas: 460215 Comentários: 4700 Compartilhamentos: 16686

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados das páginas do Facebook das entidades.

A última fase da coleta de dados consistia no período mais importante de ambas as competições, que é o jogo da final. Antes de partir para a análise, menciono que foi a primeira vez que a Copa Libertadores teve uma final com jogo único, que aconteceu em Lima (Peru) no Estádio Monumental “U” do Clube Universitario de Deportes. No contraponto da Copa Libertadores, a Liga dos Campeões, sempre teve a final disputada em jogo único, desde a sua primeira edição em 1955/1956.

Essa foi a fase em que a página da Uefa mais teve publicações, num total de 315, uma média de 21 postagens por dia. A Conmebol seguiu a estratégia de publicar bastante, mas não tanto quanto na fase 2. Nessa fase, a página sul-americana teve 454 publicações, uma média de 30,26 por dia. O número de curtidas, comentários e compartilhamentos, novamente foi muito maior na página da Uefa.

Ambas continuaram seguindo a estratégia de ter mais publicações institucionais, mas essa foi a única fase, que a Uefa teve mais postagens mercadológicas percentualmente que a Conmebol, 29,85% contra 22,5%. No entanto, a página europeia

seguiu a estratégia de capitalizar com a maioria das postagens mercadológicas. Das 94, 53 (56,38%) foram publicações em parceria paga. A Conmebol aumentou o número de postagens patrocinadas em relação as outras duas fases. Das 102, 14 (13,7%) foram publicações patrocinadas. Um número baixo em comparação a página europeia, mas com um crescimento considerável em relação as duas primeiras fases, na qual a página teve apenas 2 postagens patrocinadas.

As duas páginas tiveram nessa fase a publicação com a maior repercussão dentre todas as fases. A diferença foi que a publicação da Uefa teve relação com a final da competição, com fotos de 11 jogadores do Bayern de Munique (campeão da competição) comemorando com o troféu, enquanto a da Conmebol foi a imagem do escudo do *Club Universitario de Deportes* que conseguiu a classificação para a Copa Libertadores 2020. As duas postagens são consideradas pelos modelos teóricos utilizados nessa pesquisa, como institucionais de relações públicas, pois tem como maior objetivo fortalecer a relação das instituições com os clubes, que são um dos maiores *stakeholders* das entidades.

4.3 Análise comparativa geral da comunicação das duas entidades (site e Facebook)

Neste subcapítulo são apresentados os dados gerais das estratégias de comunicação das entidades CONMEBOL e UEFA, nos sites oficiais e nas páginas do Facebook. O quadro 9 apresenta de forma generalizada as os dados coletados de ambas as entidades.

Quadro 9 – Comparação geral da comunicação das duas entidades nos sites e páginas do Facebook

Estratégias de comunicação	Conmebol	Uefa
Perfil e filosofia (sites)	Foco na reconstrução da filosofia institucional, com base na transparência e no lema “Nueva Conmebol”.	Filosofia muito bem definida, com base no lema “Juntos para um futebol com futuro”.

Comunicação institucional (site)	Foco na reconstrução da imagem da entidade. Existe uma clara redefinição da comunicação institucional desde 2016.	Ampla espaço para relacionamento com públicos interessados, com bastante transparência e com foco na imagem da entidade.
Comunicação mercadológica (site)	Não há muito espaço para relacionamento com públicos interessados. Não foram encontrados valores de contratos com patrocinadores. Site com acesso em 2 idiomas.	Ampla espaço para relacionamento com públicos interessados. Transparência nos valores de contrato de patrocínio. Site com acesso em 7 idiomas.
Total de postagens das três fases no Facebook	1226	715
Comunicação institucional (Facebook)	875 (71,37%)	551 (77,06%)
Comunicação mercadológica (Facebook)	351 (28,63%)	164 (22,94%)
Total de postagens patrocinadas (Facebook)	18	86

Fonte: Elaborado pelo autor com base nos dados das páginas do Facebook das entidades.

O quadro 9 apresenta de forma resumida como as entidades CONMEBOL e UEFA gerem a comunicação institucional e mercadológica dos sites e das páginas do Facebook. Nota-se uma clara preocupação por parte do site da UEFA de comunicar a sua imagem de forma transparente, com amplo espaço de relacionamento para os públicos interessados. Por parte do site da CONMEBOL existe uma preocupação em reconstruir a imagem da entidade, também com foco na transparência, embora com estratégias não tão definidas quanto a UEFA. No entanto, nenhum dos dois sites informam se há um departamento de comunicação, o que segundo Carrilo (2014) não condiz com a importância que a comunicação possui para uma gestão adequada das organizações.

Nas páginas do Facebook é possível afirmar que existe uma estratégia mais bem definida por parte da UEFA em relação a CONMEBOL. Uma das estratégias da página da UEFA é postar menos conteúdo diário, mas com foco maior em seu público-alvo, fato que a página da CONMEBOL difere bastante, com muitas publicações diárias, com público-alvo não bem definido. Eagleman (2013) afirma que é importante buscar novos públicos, mas com um objetivo pré-definido, fato que aparentemente não acontece na CONMEBOL. Apesar de ambas as páginas publicarem mais conteúdo institucional, a página da UEFA conseguiu monetizar muito mais com postagens patrocinadas em relação a CONMEBOL. Enquanto a página europeia conseguiu vender o espaço para patrocinadores em 86 publicações, a página sul-americana vendeu o espaço em apenas 18 publicações. Esse dado mostra claramente que a página da UEFA tem uma estratégia de capitalização da sua página, enquanto a página da CONMEBOL não possui tal estratégia tão claramente definida. Segundo o relatório sobre a indústria do esporte da PriceWaterhouseCoopers (2020) a questão da monetização nas redes sociais é um dos maiores desafios para as organizações esportivas. Mas podemos perceber segundo os dados que a UEFA está num ponto mais avançado que a CONMEBOL em relação a essa monetização.

De maneira geral, as estratégias de comunicação da UEFA são mais sólidas quando comparadas com as estratégias de comunicação da CONMEBOL. Embora seja importante ressaltar que há claros indícios (a partir dos dados coletados) que a entidade sul-americana possui uma preocupação grande com a gestão da sua comunicação, tanto no site quanto no Facebook, visto que houve um aumento de 39 administradores da página para 85 em um período 18 meses, o que resultou em um aumento bastante considerável de seguidores de 4.760.291 para 10.332.490. Ainda assim, as estratégias de comunicação da entidade sul-americana aparentemente estão em construção, dado algumas falhas básicas de comunicação, como postagens repetidas em todas as fases de coleta de dados. No que tange as estratégias de comunicação da entidade europeia, elas estão mais definidas e consolidadas, tendo em vista que a organização da comunicação da entidade europeia segue um padrão de postagens no Facebook, com poucas publicações diárias (em torno de 20 a 30), mas com bastante diversidade, atingindo assim um público mais heterogêneo, como propões Eagleman (2013). Além disso, a página europeia possui uma forte monetização na rede social, com várias postagens pagas pelos seus patrocinadores. Essa diversidade de publicações e monetização da página, ainda não é um fato

consolidado no Facebook da Conmebol-Libertadores, tendo em vista que em todas as fases de coleta de dados, houve publicações repetidas e poucas postagens patrocinadas.

Em relação aos sites, o da UEFA possui mais informações e com acesso mais fácil a documentos importantes, como planejamento estratégico e balanços financeiros, quando comparado com o site da CONMEBOL. Mas vale enfatizar, que a entidade sul-americana está passando por um momento de reconstrução de imagem, devido aos escândalos de corrupção que atingiram tal entidade em 2015 (BESSINGER, 2019), enquanto a entidade europeia não precisou gerenciar essa crise, dando assim a oportunidade de consolidar a sua imagem e lisura com foco na transparência e na comunicação dos valores da entidade, tais quais o futebol em primeiro lugar, a confiança, a competitividade e a prosperidade. Tais valores não foram afetados pelos escândalos de corrupção de 2015.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

Entre março de 2019 e outubro de 2020, período de construção dessa pesquisa, o mundo passou por algumas mudanças, dentre elas, a que mais impactou a vida das pessoas foi a pandemia da COVID-19, que atingiu todos os países, fazendo com que boa parte da população tivesse que passar por um isolamento social, que ficou conhecido como *lockdown*. Durante esse período de isolamento, praticamente todas as áreas da sociedade precisaram se adaptar a nova realidade. Aulas a distância, trabalho remoto e reuniões online são alguns dos exemplos que acabaram virando rotina na pandemia. Com isso, instituições e entidades de todos os setores perceberam a importância e o valor fundamental da comunicação organizacional. Essa pandemia mostrou que atualmente é quase impossível que indivíduos e organizações consigam viver sem a comunicação digital, principalmente a de redes sociais.

No mundo esportivo não foi diferente. Competições de todos os esportes foram adiadas, postergadas ou canceladas, como por exemplo, os Jogos Olímpicos de Tóquio que iriam acontecer entre julho e agosto de 2020, e que foram postergados para 2021. Algo similar aconteceu com a Liga dos Campeões da Europa (edição 2019-2020), que

havia programada a final da competição para o dia 30/05/2020, mas que foi disputada no dia 23/08/2020. Essa modificação da data da final atrasou a coleta de dados da última fase dessa pesquisa, mas não impossibilitou a coleta nessa nova data, nem tampouco a conclusão dessa dissertação. Quanto a Copa Libertadores 2020, também houve alterações nas datas, mas nada que interferisse nessa pesquisa, tendo em vista que todos os dados da competição sul-americana foram coletados em 2019.

Todas as organizações esportivas tiveram que se adaptar a essa nova realidade que veio com a pandemia, principalmente na maneira de comunicar os seus produtos para os públicos interessados. Um dos exemplos mais marcantes desse período foi a maneira que a NBA comunicou a criação da “bolha” para terminar a temporada, em Orlando, na Flórida, com foco na segurança dos atletas, treinadores e árbitros. A UEFA foi outro exemplo que conseguiu comunicar bem o seu produto, pois a partir das quartas de final até a final da Liga dos Campeões, todos os jogos foram disputados em Lisboa, sem público, e novamente o foco da comunicação foi na questão da preservação da segurança e saúde de todos os envolvidos nos jogos.

A importância da comunicação digital para as organizações esportivas já vinha numa ascendente nos últimos anos e a pandemia da COVID-19 acelerou ainda mais esse processo. Entre os teóricos, acadêmicos e pesquisadores, já era consenso há bastante tempo que as estratégias de comunicação deveriam ser decididas pela alta liderança das organizações, e após essa pandemia foi possível perceber na prática a importância essencial da comunicação organizacional para todos os setores, incluindo o esporte. Esse fato foi comprovado com alguns dados dessa pesquisa, como por exemplo, o aumento do número de administradores da página do Facebook ‘Conmebol-Libertadores’ que passou de 39 pessoas em março de 2019 para 85 pessoas em setembro de 2020, um aumento de mais de 100%. A página ‘Uefa-Champions League’ também aumentou o número de administradores nesse período de 71 para 89. Esses dados comprovam o crescimento e a importância fundamental que a comunicação digital possui para essas organizações.

As implicações teóricas dessa dissertação mostram que é possível utilizar o modelo de comunicação organizacional integrada desenvolvido pela pesquisadora Margarida Kunsch para analisar e estudar as estratégias de comunicação de entidades esportivas, embora o componente da comunicação interna não tenha sido estudado nessa pesquisa, apenas os componentes da comunicação mercadológica e institucional, que fazem parte da comunicação para o público externo. O modelo de comunicação

organizacional integrada também pode ser utilizado como base de decisão das estratégias de comunicação das próprias organizações esportivas.

Outra implicação teórica importante é que a partir desta pesquisa é possível ter uma ideia do desenvolvimento de um possível modelo teórico específico de comunicação digital para organizações esportivas, pegando como base os resultados dessa pesquisa e os modelos teóricos utilizado para analisar tais resultados. Os modelos de comunicação (KUNSCH, 2003; PEDERSEN et al, 2007) utilizados nessa pesquisa são referenciais e utilizados por muitos acadêmicos, mas não são específicos de comunicação digital. Tais modelos não levam em consideração a possibilidade de monetização de páginas nas redes sociais. Essa monetização é um fato recente e foi um dos achados nessa pesquisa. Portanto, no desenvolvimento de um modelo de comunicação digital para organizações esportivas, o critério de monetização de páginas nas redes sociais é imprescindível.

Este trabalho aumenta também a discussão e o número de pesquisas acadêmicas na área da comunicação organizacional no esporte, tendo em vista que ainda existe uma lacuna grande de pesquisas aprofundadas nessa área.

As implicações no campo prático estão relacionadas a grande importância que a comunicação digital possui para as organizações esportivas. Os dados dessa pesquisa comprovam que existem inúmeras possibilidades de fortalecer uma organização esportiva através da comunicação. Alguns exemplos são: a questão da construção e manutenção da imagem; a possibilidade de monetizar nas redes sociais; a importância do alcance da entidade, com mais seguidores; no conhecimento dos seus públicos interessados; no comportamento que esse seguidor/consumidor possui, entre outras tantas. Essas implicações citadas acima podem ser utilizadas por qualquer organização esportiva, quando pensamos na importância que a comunicação digital tem.

A presente pesquisa possui limitações como todas as pesquisas, mas algumas dessas limitações podem ser estudadas e respondidas em futuras pesquisas. Por exemplo, as estratégias de comunicação mercadológicas e institucionais estudadas e analisadas nessa dissertação são dos sites oficiais das entidades CONMEBOL e UEFA e das páginas do Facebook ‘Conmebol-Libertadores’ e ‘Uefa-Champions League’. Já as estratégias de comunicação interna não foram estudadas nessa pesquisa, devido a impossibilidade da realização das entrevistas com os diretores de comunicação das entidades. Portanto, uma das sugestões para pesquisas futuras seria analisar as estratégias internas de comunicação.

Além da comunicação interna, seria interessante analisar as páginas das entidades estudadas nesse trabalho em diferentes redes sociais, tais quais Instagram, Tik Tok, Twitter e LinkedIn.

Outra sugestão seria realizar entrevistas semiestruturadas com diretores de comunicação de outras organizações esportivas das mais variadas modalidades. Com essas entrevistas seria possível analisar além da comunicação interna, as estratégias para o público externo que utiliza redes sociais.

Estudar e comparar a comunicação de diferentes entidades, como por exemplo da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) com a da Associação de Futebol Argentino (AFA) também seria uma contribuição importante para a área. Em relação a outras modalidades, também seria interessante realizar pesquisas comparativas, mas sempre com o cuidado de comparar as mesmas modalidades, por exemplo, organizações de basquete com organizações de basquete, atletismo com atletismo e assim por diante.

Por fim, também é sugestível, uma pesquisa abrangente e profunda com intuito de desenvolver um modelo estratégico de comunicação digital específico para organizações esportivas.

Espera-se assim que essa dissertação tenha uma contribuição importante para o desenvolvimento da gestão das organizações esportivas em nível macro e da comunicação digital em um nível mais específico, tanto na parte teórica quanto na parte prática.

REFERÊNCIAS

ABEZA, G., & O'REILLY, N. Social, digital, and mobile media in sport marketing. In E. Schwarz & J. Hunter (Eds.), *Advanced theory and practice in sport marketing* (3rd ed.). New York, NY: Routledge, 2018.

ABEZA, G., O'REILLY, N., & REID, I. Relationship marketing and social media in sport. *International Journal of Sport Communication*, 6(2), 120–142, 2013.

ABEZA, G., O'REILLY, N., SEGUIN, B., & NZINDUKIYIMANA, O. Social media scholarship in sport management research: A critical review. *Journal of Sport Management*, 29(6), 601–618, 2015.

ABEZA, G., O'REILLY, N., & SEGUIN, B. Social media in relationship marketing. The perspective of professional sport managers in the MLB, NBA, NFL, and NHL. *Communication & Sport*, 2017.

BALDONI, J. *Great communication secrets of great leaders*. New York: McGraw-Hill, 2003.

BARDIN, L. *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Editora Almedina, 2011.

BESINGER, K. *Cartão vermelho: Como os dirigentes da Fifa criaram o maior escândalo da história do esporte*. Porto Alegre: Globo Livros, 2019.

BESNIER, N.; BROWNELL, S.; CARTER, T.F. *Antropología del deporte: Emociones, poder y negocios en el mundo contemporáneo*. Buenos Aires: Siglo Veintiuno Editores, 2018.

BLASZKA, M., BURCH, L.M., FREDERICK, E.L., CLAVIO, G., & WALSH, P. #WorldSeries: An empirical examination of a Twitter hashtag during a major sporting event. *International Journal of Sport Communication*, 5(4), 435–453, 2012.

BRAND FINANCE. *Brand Finance Football 50*. New York: Brand Finance, 2019.

BRINKAMN, R.L; ROCCO, A.J. Mídias sociais no esporte como objeto de estudo: Análise dos artigos publicados no *International Journal of Sport Communication* entre 2014-2018. *Revista Gerencia deportiva*. Maracay. Volume 2, 2019.

- BRINKMANN, R.L. Personagens históricos da Copa Libertadores. Barueri: Novo Século, 2018.
- BROWNING, B., & SANDERSON, J. The positives and negatives of Twitter: Exploring how student-athletes use Twitter and respond to critical tweets. *International Journal of Sport Communication*, 5(4), 503–521, 2012.
- BUNGE, M. Epistemologia. São Paulo: T.A. Queiroz, 1980.
- CARLSON, N. (2010). At last – the full story of how Facebook was founded. Disponível em: <https://www.businessinsider.com/how-facebook-was-founded-2010-3>. Acesso em 14.jul.2020.
- CARRILO, M.V. Comunicação estratégica no ambiente comunicativo das organizações atuais. *Comunicação e Sociedade*, vol. 26, 2014, pp. 71 – 80, 2014.
- CLELAND, J. A. From passive to active: The changing relationship between supporters and football clubs. *Soccer & Society*, 11(5), 537-552, 2010.
- CLEMENT, J (2020). Number of monthly active Facebook users worldwide as of 1st quarter 2020. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/264810/number-of-monthly-active-facebook-users-worldwide/#:~:text=How%20many%20users%20does%20Facebook,the%20biggest%20social%20network%20worldwide.> Acesso em 15.jul.2020.
- COELHO, P.V. Bola fora: A história do êxodo do futebol brasileiro. São Paulo: Panda Books, 2009.
- COLOMBO, B. O esporte como estratégia de expansão do capital: as críticas, as contradições e as implicações para a Educação Física. *XX Conbrace*, Vitória, p. 1-13, 2015.
- DAVID, J., POWLESS, M., HYMAN, J., PURNELL, D., STEINFELDT, J., & FISHER, S. College student athletes and social media: The psychological impacts of Twitter use. *International Journal of Sport Communication*, 11(2), 163–186, 2018.
- DEPREZ, A., MECHANT, P., & HOEBEKE, T. Social media and Flemish sports reporters: A multimethod analysis of Twitter use as journalistic tool. *International Journal of Sport Communication*, 6(2), 107–119, 2013.

DESS, G. G.; LUMPKIN, G. T.; EISNER, A. B. Strategic management. 3 ed. New York: McGraw-Hill, 2007.

DOLIGALSKI T. Modele biznesu w Internecie. Teoria i studia przypadków polskich firm. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe PWN, 2014.

DZAMIC, L. The hunt for the red herring: Measuring commercial effects of social media. Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice, 13, 198–206, 2012.

EAGLEMAN, A.N. Acceptance, motivations, and usage of social media as a marketing communications tool amongst employees of sport national governing bodies. Sport Management Review, 2013.

FOER. F. Como o futebol explica o mundo – Um olhar inesperado sobre a globalização. Rio de Janeiro: Zahar, 2005.

FXSSI (2020). Most valuable companies in the world – 2020. Disponível em: <https://fxssi.com/top-10-most-valuable-companies-in-the-world>. Acesso em 15.jul.2020.

G1 (2012). Ações do Facebook estreiam na bolsa e sobem 12% na abertura. Disponível em: <http://g1.globo.com/tecnologia/noticia/2012/05/acoes-do-facebook-estreiam-na-bolsa-e-sobem-12-na-abertura.html>. Acesso em 15.jul.2020.

GLOBO ESPORTE. Conmebol garante valor mínimo de US\$ 1,4 bi por direitos de torneios entre 2019-2022. Disponível em <https://globoesporte.globo.com/futebol/noticia/conmebol-garante-valor-minimo-de-u-14-bi-por-direitos-de-torneios-entre-20192022.ghtml>> Acesso em 29. Ago. 2019.

GHEMAWAT, P. Strategy and the business landscape: core concepts. 2 ed. Englewood Cliffs/New Jersey: Prentice-Hall, 2005.

GIULIANOTTI, R. Sociologia do Futebol – dimensões históricas e socioculturais do esporte das multidões. São Paulo: Nova Alexandria, 1999.

GORYNIA, M. Strategie zagranicznej ekspansji przedsiębiorstw. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne, 2007.

HAMBRICK, M.E., & KANG, S.J. Pin it: Exploring how professional sports organizations use Pinterest as a communications and relationship-marketing tool. *Communication & Sport*. Advance online publication, 2014.

HIGHFIELD, T., HARRINGTON, S., & BRUNS, A. Twitter as a technology for audiencing and fandom. *Information Communication and Society*, 16, 315–339, 2013.

HIRATA, E.; PILATTI, L. A. Análise do potencial mercantil do basquete brasileiro. *Lecturas: Educación Física y Deportes*, Buenos Aires, año 10, n. 79, dic. 2004.

HIRATA, E; PILATTI, L.A. Modernidade e a indústria do entretenimento: o produto esporte moderno. *Revista Digital - Buenos Aires* (<http://www.efdeportes.com/>) - Año 11 - N° 104 - Enero de 2007.

HOFFMANN, R., GING, L.C., & RAMASAMY, B. Public Policy and Olympic success. *Applied Economics Letters*, 9(8), 545-548, 2002.

ISLAS, O. De las relaciones públicas a la comunicación estratégica. *Chasqui*, disponível em [http:// chasqui.comunica.org/content/view/44/56/](http://chasqui.comunica.org/content/view/44/56/), 2005.

KUNSCH, M. A comunicação estratégica nas organizações contemporâneas. *Media & Jornalismo: uma revista do Centro de Investigação Media e Jornalismo*. Vol. 18, N° 33, 2018.

KUNSCH. M. Planejamento de Relações Públicas na comunicação integrada. 4ª.ed – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus, 2003.

LANE, B. Cristiano Ronaldo reportedly makes more money being an influencer on Instagram than he does playing soccer for Juventus. Disponível em <https://www.businessinsider.com/cristiano-ronaldo-makes-more-money-from-instagram-than-juventus-2019-10>>. Acesso em 21. Out. 2019.

LASZLO, E. *The system view of the world*. New York: George Braziller, 1972.

LEBEL, K., & DANYLCHUK, K. How tweet it is: A gendered analysis of professional tennis players' self-presentation on Twitter. *International Journal of Sport Communication*, 5(4), 461–480, 2012.

LEVY, S. *Facebook: The inside story*. USA: Blue Rider Press, 2020.

- LIDELL, H.G; SCOTT, R. A Greek-English lexicon. Londres: Simon Walenbug Press, 2007.
- LOPES, M. I. V. Pesquisa em comunicação. 12 ed. São Paulo: Loyola, 2014.
- MANGOLD, W.G.; FAULDS, D.J. Social media: The new hybrid element of the promotion mix. *Business Horizons*, 52, 357–365, 2009.
- MCNAMEE, R. Zucked: Waking up to the Facebook catastrophe. USA: Penguin Press, 2019.
- MENEGHEL, G.A.B; MILIOLI, B.B; ROLT, G.P.D. O esporte como produto da sociedade de espetáculo: A expansão do capital e implicações para a educação física. *Revista Ibero-americana de humanidades, ciências e educação*. Criciúma, v.6.n.1, 2020.
- MERRIAM, S.B. Case study research in education. San Francisco: Jossey-Bass, 1998.
- PEDERSEN, P.M; MILOCH, K.S; LAUCELLA, P.C. Strategic Sport Communication. Champaign: Human Kineticks, 2007.
- PEDERSEN, P.M. Reflections on communication and sport: On strategic communication and management. *Communication & Sport* 1:55, 2012.
- PEDERSEN, P.M; THIBAUT, L. Contemporary Sport Management. Champaign: Human Kineticks, 2014.
- PEGORARO, A. Look who’s talking—Athletes on Twitter: A case study. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), 501–514, 2010.
- PÉREZ, R, A. Estratégias de comunicación. Barcelona: Ariel, 2001.
- PWC. Sports industry: System rebooting. London: Pwc, 2020.
- PITTS, B. G; STOTLAR, D. K. Fundamentos de Marketing Esportivo (1ª Edição). São Paulo. Editora Phorte, 2002.
- REED, S. American sports writers’ social media use and its influence on professionalism. *Journalism Practice*, 7, 555–571, 2013.
- ROCCO JÚNIOR, A.J. A Gestão estratégica da comunicação integrada em equipes esportivas: uma comparação entre os portais de clubes europeus e brasileiros. Relatório final de pós-doutorado, USP, São Paulo, 2015.

ROCHA, C.M., BASTOS, F.C. Gestão do esporte: definindo a área. Revista brasileira de educação física e esporte. São Paulo, v.25, p 91-103. N. especial, 2011.

SANDERSON, J. It's a whole new ballgame: How social media is changing sports. New York: Hampton Press, 2011.

SAVENHAGO, I; PISTORI, W (ORGS). Onze: Futebol e Ciências humanas. Jundiaí: Paco editorial, 2017.

SCHEINSOHN, D.; SAROKA, RH. La huella digital, Argentina: Fundación OSDE, 2000.

SCHULTZ, DE., TANNENBAUM, SI. & LAUTERBORN, RF. The new marketing paradigm. Integrated marketing communications, Chicago: NTC Business Books, 1994.

SILVA, V.H (2018). Facebook compra direitos de transmissão dos jogos da Libertadores. Disponível em: <https://tecnoblog.net/262763/facebook-watch-jogos-libertadores/>. Acesso em 15.jul.2020.

SOCIAL MEDIA TODAY (2010). 41.6% of the US population has a Facebook account. Disponível em: <https://web.archive.org/web/20101114215849/http://www.socialmediatoday.com/roywells1/158020/416-us-population-has-facebook-account>. Acesso 14.jul.2020.

STEAD, J. G., & STEAD, W. E. Sustainable strategic management (2nd ed.). Armonk, NY: M. E. Sharpe, 2008.

TANI, G. Leituras em Educação Física: Retratos de uma jornada. São Paulo: Phorte, 2011.

TECMUNDO (2019). Brasil é o terceiro país com mais usuários no Facebook. Disponível em: <https://www.tecmundo.com.br/redes-sociais/139130-brasil-terceiro-pais-usuarios-facebook.htm>. Acesso em 15.jul.2020.

THOMAS, J.R.; NELSON, J.K; SILVERMAN, S.J. Métodos de pesquisa em atividade física. Porto Alegre: Artmed, 2012.

TZU, S. A arte da Guerra. Barueri: Novo Século, 2015.

YIN, R. K. Estudo de caso – planejamento e métodos. 4ª edição. São Paulo: Bookman, 2010.

ANEXOS

Protocolo de observação dos sites oficiais da Conmebol e Uefa

ANEXO A - Perfil e Filosofia Institucional das entidades esportivas

Fundação

Missão

Visão

Princípios e Valores

Filosofia de atuação

Identidade

História

Públicos de interesse

Código de ética

Organograma

Infraestrutura

Planejamento estratégico

Comunicação dentro do PE

Departamento de marketing

Departamento de comunicação

Redes sociais

ANEXO B – Protocolo de observação da comunicação Institucional

Espaço para Relacionamento com Investidores (Sócios)

Material para orientação de Investidores (Sócios)

Relatórios Financeiros e Gerenciais Anuais
Espaço para Relacionamento com a comunidade (Sociedade)
Ações para Relacionamento com a comunidade (Sociedade)
Relatórios de Responsabilidade Social
Fundação Estruturada
Número de Projetos Sociais e Pessoas Atendidas
Planejamento Estratégico das Ações Sociais
Espaço para Relacionamento com a Imprensa
Portal de Notícias Atualizado constantemente
Imagem Corporativa
Gestão de Marca
Veículos de Jornalismo Empresarial
Gestão de Crise

ANEXO C – Protocolo de observação da comunicação mercadológica

Materiais Impressos de Divulgação – Públicos
Valores de Patrocínio
Espaço no Portal para relacionamento com Públicos definidos
Relacionamento com público
Atendimento a Cliente
Idiomas do Portal
Política de Acesso ao Portal
Veículos Eletrônicos - TV, Portal, Rádio etc.
Acompanhamento de Jogos ao vivo
Área de Fotografia e Vídeos
Redes Sociais - participação e números
APPS

Patrocinadores

Viagens / Eventos

Ações conjuntas com Patrocinadores e Fornecedores - Planejamento Estratégico

Atletas participam de ações mercadológicas

ANEXO D - Protocolo de observação das páginas da Conmebol e Uefa no Facebook

Data da publicação

Horário

Tipo de publicação (Vídeo, imagem, texto etc.)

Modelo (Institucional ou mercadológico)

Número de curtidas

Número de comentários

Número de compartilhamentos

Número de visualizações (vídeos)

Dados coletados nas páginas do Facebook

ANEXO E - Quadro com a amostra dos dados coletados no dia do sorteio (13/05/2019) da fase (2) das oitavas de final da página da Conmebol Libertadores

Data	Publicação	Horário	Tipo	Modelo	Marcação	Curtidas	Comentários	Compartilhamentos	Views
13/05/2019	1	10:09	Link com informações do sorteio das oitavas de final	Mercadológico: Propaganda	Nenhuma	1058	170	85	
13/05/2019	2	11:09	Imagem com o horário do sorteio nos diferentes países da América do Sul	Mercadológico: Propaganda	Nenhuma	1958	370	174	
13/05/2019	3	11:43	Imagem com horário	"	Nenhuma	627	97	43	

13/05/2019			e local do sorteio					
13/05/2019	4	11:50	Imagem dos clubes em seus respectivos potes	"	"	716	179	92
13/05/2019	5	12:21	Link com informações do sorteio das oitavas de final	"	"	141	7	14
13/05/2019	6	12:30	Imagem do retrospecto do Libertad na primeira fase	Institucional: Relações Públicas	Libertad	408	35	9
13/05/2019	7	13:10	Igual a anterior, mas com descrição em português	"	"	175	13	5
13/05/2019	8	14:31	Imagem do retrospecto do Boca Juniors na primeira fase	"	Boca	786	367	36
13/05/2019	9	14:32	Imagem do retrospecto do Flamengo na primeira fase	"	Flamengo	2998	624	107
13/05/2019	10	14:33	Link com informações do sorteio das oitavas de final	Mercadológico: Propaganda	Nenhuma	192	30	8
13/05/2019	11	14:59	Imagem do retrospecto do Olimpia na primeira fase	Institucional: Relações Públicas	Olimpia	353	34	37
13/05/2019	12	15:00	Imagem do retrospecto do Nacional na primeira fase	"	Nacional	190	50	30
13/05/2019	13	15:25	Imagem do retrospecto do River Plate na primeira fase	"	River	227	48	9
13/05/2019	14	15:58	Imagem do retrospecto da LDU na primeira fase	"	LDU	322	10	34
13/05/2019	15	16:11	Imagem do retrospecto do Grêmio na primeira fase	"	Grêmio	2422	452	112

13/05/2019			oitavas de final já sorteados					
13/05/2019	29	22:29	Imagem do confronto River x Cruzeiro pelas oitavas	Mercadológico: Propaganda	River e Cruzeiro	3838	740	225
13/05/2019	30	22:37	Igual a anterior, mas com descrição em português	"	"	1539	513	123
13/05/2019	31	22:39	Imagem do confronto Godoy Cruz x Palmeiras	"	Godoy Cruz e Palmeiras	2964	595	174
13/05/2019	32	22:40	Imagem do confronto San Lorenzo x Cerro Porteño	"	San Lorenzo e Cerro	5437	1423	374
13/05/2019	33	22:41	Athletico x Boca	"	Athletico e Boca	2919	890	133
13/05/2019	34	22:44	Imagem do confronto LDU x Olimpia	"	LDU e Olimpia	5458	1325	371
13/05/2019	35	22:46	Imagem do confronto Emelec x Flamengo	"	Emelec e Flamengo	4786	791	374
13/05/2019	36	22:48	Igual a publicação 33, mas com descrição em espanhol	"	Athletico e Boca	1377	415	119
13/05/2019	37	22:52	Imagem do confronto Nacional x Inter	"	Nacional e Inter	2115	717	148
13/05/2019	38	22:54	Igual a publicação 31, mas com descrição em espanhol	"	Godoy Cruz e Palmeiras	653	181	59
13/05/2019	39	22:54	Igual a publicação 32, mas com descrição em português	"	San Lorenzo e Cerro	359	97	35
13/05/2019	40	22:56	Imagem do confronto Grêmio x Libertad	"	Grêmio e Libertad	1971	538	94
13/05/2019	41	22:58	Igual a publicação 34, mas com descrição em português	"	LDU e Olimpia	550	180	69

13/05/2019			Igual a publicação 40, mas com descrição em espanhol	"	Grêmio e Libertad	669	172	33
13/05/2019	42	23:01	Imagem de todos os confrontos das oitavas de final	"	Nenhum a	3836	478	443
13/05/2019	43	23:02	Foto do troféu da Libertadores	Institucional: Imagem corporativa	Nenhum a	1043	96	22
13/05/2019	44	23:04	Igual a publicação 35, mas com descrição em espanhol	Mercadológico: Propaganda	Flamengo	1206	355	144
13/05/2019	45	23:06	Link com informações sobre os confrontos das oitavas de final	Institucional: Jornalismo	Nenhum a	136	7	4
13/05/2019	46	23:09	Igual a publicação 37, mas com descrição em espanhol	Mercadológico: Propaganda	Nenhum a	1332	462	112
13/05/2019	47	23:11	Igual a publicação 44	Institucional: Imagem corporativa	Nenhum a	471	19	8
13/05/2019	48	23:12	Igual a publicação 43, mas com descrição em espanhol	Mercadológico: Propaganda	Nenhum a	6533	1267	1028
13/05/2019	49	23:16	Imagem das semanas que acontecerão as oitavas, quartas, semi e final da competição	Mercadológico: Propaganda	Nenhum a	1027	152	78
	50	23:54						

ANEXO F - Quadro com a amostra dos dados coletados no dia da final da competição (23/11/2019) da fase (3) da página da Conmebol Libertadores

Data	Publicação	Horário	Tipo	Modelo	Marcação	Curtidas	Comentários	Compartilhamentos	Views
23/11/2019	1	00:00	Vídeo com imagens do Estádio Monumental, as duas camisas e o	Mercadológica: Propaganda	Flamengo e River	1249	80	171	

23/11/2019			troféu. Já é dia de final. Vídeo dos gols de Flamengo 2 x 0	Institucional: Relações Públicas	Flamengo e River	1889	221	183
23/11/2019	2	00:30	Cobreloa em 1981					
23/11/2019			Vídeo do gol do primeiro jogo do Flamengo x San Jose	Institucional: Relações Públicas	Flamengo, Gabigol e San José	404	19	5
23/11/2019	3	01:00	Vídeo dos gols de Flamengo 3 x 1 LDU	Institucional: Relações Públicas	Flamengo, LDU e Diego Alves	219	10	4
23/11/2019	4	01:30	Vídeo dos melhores momentos de Flamengo 0 x 1 Peñarol	"	Flamengo	189	26	6
23/11/2019	5	02:01	Depoimentos de Mozer e Zico	"	"	505	24	31
23/11/2019	6	02:05	Vídeo dos gols de Flamengo 6 x 1 San Jose	"	Flamengo e San Jose	266	12	8
23/11/2019	7	02:30	Vídeo dos melhores momentos de LDU 2 x 1 Flamengo	"	Flamengo e LDU	79	5	4
23/11/2019	8	03:00	Vídeo dos melhores momentos de Peñarol 0 x 0 Flamengo	"	Flamengo e Peñarol	80	7	4
23/11/2019	9	03:30	Vídeo dos melhores momentos de Emelec 2 x 0 Flamengo	"	Flamengo e Emelec	148	16	7
23/11/2019	10	04:00	Vídeo dos melhores momentos de Cruzeiro 0 x 0 River	"	Flamengo e River	562	28	18
23/11/2019	11	04:30	Vídeo dos melhores momentos de Flamengo 2 x 0 Emelec	"	Flamengo, Emelec e Gabigol	584	24	14
23/11/2019	12	04:30	Vídeo dos melhores momentos de Flamengo 2 x 0 Inter	"	Flamengo e Inter	365	13	10
23/11/2019	13	05:00	Vídeo dos melhores	"	Flamengo e Inter	503	11	9
23/11/2019	14	05:30						

23/11/2019			momentos de Inter 1 x 1 Flamengo						
23/11/2019	15	06:00	Vídeo dos melhores momentos de Grêmio 1 x 1 Flamengo	"	Flamengo e Grêmio	261	16	7	
23/11/2019	16	06:30	Vídeo dos melhores momentos de Flamengo 5 x 0 Grêmio	"	Flamengo e Grêmio	1919	92	82	
23/11/2019	17	09:30	Imagem com informações da final Igual a publicação 17.	Mercadológica: Propaganda	Flamengo e River	5519	288	582	
23/11/2019	18	09:30	Descrição em português Parceria paga.	"	"	2688	213	246	852 mil views
23/11/2019	19		Transmissão ao vivo do Show da Libertadores	Mercadológica: Marketing	Nenhuma	19103	11930	3607	
23/11/2019	20	10:30	Imagem com horários da final na América do Sul	Mercadológica: Propaganda	Flamengo e River	2318	157	70	
23/11/2019	21	11:00	Principais estatísticas de Flamengo e River na competição	Mercadológica: Propaganda	Flamengo e River	1135	84	48	
23/11/2019	22	11:30	Imagem com os horários da final para todo o mundo	Mercadológica: Propaganda	Flamengo e River	819	42	24	
23/11/2019	23	11:44	Link com informações do troféu da Libertadores	Institucional: Propaganda institucional	Nenhuma	557	72	34	
23/11/2019	24	12:00	Vídeo com imagens da torcida do Flamengo	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	1418	70	110	
23/11/2019	25	12:30	Vídeo dos melhores momentos de Flamengo x River em 2018	Mercadológica: Propaganda	Flamengo e River	535	40	22	
23/11/2019	26	13:00	Imagem dos escudos.	Mercadológica: Propaganda	Betfair.net	310	96	35	

23/11/2019			Quem será o campeão? Fotos de Gabigol, Bruno Henrique, Everton Ribeiro, Rafinha e Diego Alves	Institucional: Relações Públicas	Flamengo e River	3157	269	59
23/11/2019	27	13:47	2 fotos da torcida do River em Lima		River	622	57	16
23/11/2019		14:14	Link para vídeo com informações do troféu da Libertadores	Institucional: Propaganda institucional	Nenhuma	251	27	9
23/11/2019	29	14:34	6 fotos do vestiário do River	Mercadológica: Propaganda	Flamengo e River	2358	61	171
23/11/2019	30	14:54	2 fotos de velas na frente do Escudo do Flamengo. A fé da Nação	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	1220	63	37
23/11/2019	31	14:56	3 fotos do vestiário do Flamengo	Mercadológica: Propaganda	Flamengo	3244	167	150
23/11/2019	32	15:00	4 fotos do vestiário do River	Mercadológica: Propaganda	River	611	66	53
23/11/2019	33	15:03	6 fotos do vestiário do Flamengo	"	Flamengo	1556	34	89
23/11/2019	34	15:04	2 fotos de torcedores com tatuagem do Flamengo	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	1170	47	10
23/11/2019	35	15:20	Vídeo com imagens do vestiário de River	Mercadológica: Propaganda	Flamengo e River	109	2	8
23/11/2019	36	15:22	Foto da frase. La gloria eterna.	Institucional: Propaganda institucional	Nenhuma	743	17	16
23/11/2019	37	15:25	Vídeo com trecho de entrevista de Jorge Jesus momentos antes da partida	Mercadológica: Propaganda	Flamengo	531	15	30
23/11/2019	38	15:33	Vídeo da torcida do Flamengo dentro do Estádio	Mercadológica: Propaganda	Flamengo	1086	114	102
23/11/2019	39	15:34	3 fotos da torcida do	"	Flamengo	1770	52	33
23/11/2019	40	15:35						

23/11/2019			Flamengo em Lima 4 fotos da torcida do Flamengo em Lima	"	Flamengo e River	780	10	14
23/11/2019	41	15:37	Foto do Estádio Monumental	"	Nenhuma	8385	427	291
23/11/2019	42	15:58	2 fotos da torcida do Flamengo no Estádio	Mercadológica: Propaganda	Flamengo	1927	161	29
23/11/2019	43	16:00	Foto de Gallardo chegando no Estádio	Institucional: Relações Públicas	River	543	26	23
23/11/2019	44	16:03	Vídeo curto de uma criança flamenguista e um adulto do River	Institucional: Relações Públicas	Nenhuma	931	35	63
23/11/2019	45	16:07	Vídeo do ex goleiro Júlio César na torcida no Estádio	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	573	52	17
23/11/2019	46	16:11	Imagem da escalação dos dois times	Mercadológica: Propaganda	Flamengo e River	1583	98	58
23/11/2019	47	16:25	Igual a publicação 47. Descrição em	"	"	2392	68	212
23/11/2019	48	16:29	castelhano Foto da torcida do Flamengo no Estádio.	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	1553	41	58
23/11/2019	49	16:43	Foto da torcida do River no Estádio	Institucional: Relações Públicas	River	2808	101	131
23/11/2019	50	16:47	Igual a publicação 45.	Institucional: Relações Públicas	Flamengo e River	183	22	7
23/11/2019	51	16:48	Foto de Anitta e Fito Paez no show antes do jogo	Institucional: Relações Públicas	Anitta e Fito Paez	1287	285	27
23/11/2019	52	17:11	Vídeo com os melhores momentos do show de antes do jogo	Institucional: Propaganda institucional	Tini Stoessel, Anitta e Sebastian Yatra	117	16	16
23/11/2019	53	17:13	3 fotos da comemoração do gol de Borré	Institucional: Jornalismo empresarial	River	8333	289	507
23/11/2019	54	17:25						

23/11/2019			Vídeo de uma parte do show de Gabriel o Pensador antes de jogo	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	411	95	37
23/11/2019	55	17:27	4 fotos da comemoração do gol do River	Institucional: Jornalismo empresarial	Flamengo e River	3257	786	163
23/11/2019	56	17:33	5 fotos de lances do primeiro tempo	Institucional: Jornalismo empresarial	"	4044	342	216
23/11/2019	57	17:48	1 foto de um lance do primeiro tempo.					
23/11/2019	58	17:48	Descrição do primeiro tempo em inglês	Institucional: Jornalismo empresarial	"	1151	224	21
23/11/2019	59	18:02	4 fotos da torcida do Flamengo no Maracanã	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	768	218	28
23/11/2019	60	18:03	Foto da comemoração de Borré com Scocco.	Institucional: Relações Públicas	River	1080	162	32
23/11/2019	61	18:10	Foto de Jorge Jesus a beira do gramado	Institucional: Relações Públicas	Nenhuma	1946	292	39
23/11/2019	62	18:12	Igual a publicação 60.	Institucional: Relações Públicas	River	2430	208	59
23/11/2019	63	18:22	5 fotos da torcida do River em Buenos Aires	Institucional: Relações Públicas	River	927	62	26
23/11/2019	64	18:32	Igual a publicação 63.	"	"	446	63	17
23/11/2019	65	18:56	Imagem do placar final. Flamengo 2 x 1 River	Institucional: Jornalismo empresarial	Flamengo e River	17263	1927	3446
23/11/2019	66	18:58	Imagem do Escudo do Flamengo. Campeão da Libertadores . Virada do século.	"	Flamengo	6454	524	2892
23/11/2019	67	18:58	Igual a publicação 65. Descrição em castelhano	"	Flamengo e River	27963	2629	3043
23/11/2019	68	19:03	Imagem dos principais jogadores	"	Flamengo	7159	536	2430

23/11/2019			do Flamengo e o troféu da Libertadores Igual a publicação 68.					
23/11/2019	69	19:05	Descrição em castelhano. Vídeo do gol de empate do Flamengo	"	"	18069	860	1989
23/11/2019	70	19:06	Imagem do Escudo do Flamengo. Classificado para o Mundial de Clubes	"	Flamengo e Gabigol	526	6	120
23/11/2019	71	19:08	Vídeo do gol da virada do Flamengo	Institucional: Relações Públicas	Flamengo e Fifa World Cup	3200	263	534
23/11/2019	72	19:10	5 fotos de Gabigol comemorando. O herói.	Institucional: Jornalismo empresarial	Flamengo e Gabigol	1485	80	556
23/11/2019	73	19:10	Imagem do Escudo do Flamengo. Classificado para a Recopa Sul-americana	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	3257	151	219
23/11/2019	74	19:18	Imagem do caminho do Flamengo até a Taça	Institucional: Relações Públicas	Nenhuma	2095	103	146
23/11/2019	75	19:21	4 fotos de Gabigol comemorando	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	2574	164	279
23/11/2019	76	19:29	Igual a publicação 71.	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	1860	93	150
23/11/2019	77	19:31	Vídeo do gol de empate do Flamengo	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	7038	318	298
23/11/2019	78	19:32	Igual a publicação anterior. Descrição em inglês	Institucional: Jornalismo empresarial	"	547	54	81
23/11/2019	79	19:32	Vídeo da torcida do Flamengo comemorando e chorando no Maracanã	"	"	465	11	66
23/11/2019	80	19:35	Vídeo do Gabigol comemorando após a	Institucional: Relações Públicas	"	483	4	58
	81	19:35		Institucional: Relações Públicas	Nação e Gabigol	567	30	95

23/11/2019			partida com a torcida					
			4 fotos dos jogadores do Flamengo levantando a	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	6792	302	565
23/11/2019	82	19:43	Copa Vídeo de Bruno Henrique recebendo o prêmio de melhor jogador da competição					
			Foto de Everton Ribeiro e Diego com o troféu na mão	Institucional: Jornalismo empresarial	Bridgeston e Brasil	740	34	106
23/11/2019	83	19:46						
			4 fotos de Gabigol comemorando do Foto da comemoração o clássica de Gabigol. A legenda é com vocês	Institucional: Relações Públicas	Flamengo, Diego e Everton	5418	233	751
23/11/2019	84	19:50						
			Foto da comemoração o de Gabigol após o segundo gol	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	2566	86	118
23/11/2019	85	19:51						
			Vídeo dos jogadores do River recebendo a medalha de prata	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	3905	675	234
23/11/2019	86	19:53						
			2 fotos de Gabigol com o troféu	Institucional: Relações Públicas	"	1582	43	69
23/11/2019	87	19:54						
			4 fotos dos jogadores do Flamengo levantando a	Institucional: Jornalismo empresarial	River	3656	319	354
23/11/2019	88	19:55						
			Foto de Gabigol comemorando com a camisa estendida	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	2686	107	341
23/11/2019	89	19:57						
			Vídeo do momento que Everton Ribeiro levanta o troféu	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	3609	197	860
23/11/2019	90	20:00						
				"	"	2215	95	208
23/11/2019	91	20:00						
				"	"	3874	243	2167
23/11/2019	92	20:04						

23/11/2019			Vídeo de Gallardo consolando os jogadores do River após a derrota	Institucional: Relações Públicas	River e Flamengo	495	168	33
23/11/2019	93	20:07	3 fotos dos jogadores do Flamengo comemorando com o troféu	"	Flamengo	3358	149	278
23/11/2019	94	20:10	Vídeo dos jogadores do Flamengo comemorando com Jorge Jesus	"	"	1249	49	313
23/11/2019	95	20:12	Imagem de todos os campeões da Libertadores de 1960 até 2019	Institucional: Propaganda institucional	Flamengo	3320	178	310
23/11/2019	96	20:13	Foto de E. Ribeiro com o troféu e uma criança (filho?) no colo	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	3047	92	164
23/11/2019	97	20:17	4 fotos da torcida do Flamengo comemorando no Maracanã	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	4385	51	153
23/11/2019	98	20:18	Vídeo curto do escudo do Flamengo passando de 1 para 2 conquistas	"	"	673	37	124
23/11/2019	99	20:27	Foto de Jorge Jesus comemorando enrolado na bandeira de Portugal	"	Nenhuma	3935	137	264
23/11/2019	100	20:28	Foto de Gabigol emocionado comemorando	"	Flamengo	2885	56	68
23/11/2019	101	20:32	Foto da torcida do Flamengo emocionada no Estádio Monumental	"	Flamengo	1604	54	35
23/11/2019	102	20:38	Foto da torcida do River	"	River e Flamengo	2416	443	778
	103	20:39						

23/11/2019			chorando em Buenos Aires					
23/11/2019	104	20:45	2 fotos da torcida do Flamengo emocionada no Estádio Monumental	"	Flamengo	2032	35	31
23/11/2019	105	20:55	3 fotos da torcida do Flamengo comemoram do no Maracanã	"	Flamengo e Nação	2095	71	87
23/11/2019	106	20:57	Imagem da frase de Gallardo, triste pela derrota, mas orgulhoso pelo seu time e torcida	"	River	21251	1359	1356
23/11/2019	107	20:58	Entrevista de Gabigol pós jogo, Craque do jogo.	Institucional: Jornalismo empresarial	Flamengo e Gabigol	767	16	38
23/11/2019	108	21:00	Vídeo dos melhores momentos da final	Institucional: Jornalismo empresarial	Santander Brasil	1324	17	306
23/11/2019	109	21:01	Vídeo dos gols da final ao som ambiente	"	Flamengo	1859	69	403
23/11/2019	110	21:04	Imagem de todos os clubes brasileiros campeões da Libertadores	Institucional: Relações Públicas	Flamengo, Inter e Cruzeiro	17766	2245	3127
23/11/2019	111	21:09	Vídeo da comemoração do gol de empate do Flamengo	"	Flamengo	511	8	28
23/11/2019	112	21:12	Vídeo dos gols em slow motion	Institucional: Jornalismo empresarial	Flamengo e River	2623	58	373
23/11/2019	113	21:27	Foto de Rafinha comemorando do. 7º brasileiro campeão da Libertadores e Champions	Institucional: Relações Públicas	Rafinha, Flamengo, Libertadores, Uefa Champions League, Neymar e Ronaldinho	2617	31	66
23/11/2019	114	21:34	Caricatura de Jorge Jesus. 2º europeu a conquistar a	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	7388	399	194

23/11/2019			Libertadores como DT					
			Vídeo curto de Bruno Henrique com o prêmio de melhor jogador da Libertadores	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhuma	1163	112	66
23/11/2019	115	21:41	Igual a publicação 114.	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	6180	618	637
23/11/2019	116	21:46	Igual a publicação 113.	"	Nenhuma	6901	133	121
23/11/2019	117	21:50	Comemoração do gol do título em slow motion	"	Flamengo	1332	37	144
23/11/2019	118	21:51	Vídeo dos jogadores comemorando com samba	"	Flamengo	2342	77	396
23/11/2019	119	21:57	Igual a publicação 110. Descrição em castelhano	"	"	3540	263	185
23/11/2019	120	22:07	Foto da comemoração de Gabigol abraçando Pablo Marí	"	"	2594	63	41
23/11/2019	121	22:17	Parceria paga. Qatar Airways. Gol da final (2º do Flamengo)	Mercadológica: Marketing	Qatar Airways, Flamengo e Gabigol	708	7	38
23/11/2019	122		Foto de Gabigol. Artilheiro da competição	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	6084	185	238
23/11/2019	123	22:23	Vídeo de E. Ribeiro levantando o troféu	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	1743	50	191
23/11/2019	124	22:28	Foto dos jogadores do River tristes olhando a comemoração do Flamengo	"	River e Flamengo	13311	1075	308
23/11/2019	125	22:32	Imagem da campanha do Flamengo	"	Flamengo	2702	130	205
23/11/2019	126	22:33	Igual a publicação 124.	"	"	2632	106	700
	127	22:35						

Data	Publicação	Horário	Tipo	Modelo	Marcação	Curtidas	Comentários	Compartilhamentos	Views
23/11/2019			Descrição em castelhano. Vídeo da torcida do Flamengo comemorando a virada		" "	1369	31	164	
23/11/2019	128	22:46	Igual a publicação 123.						
23/11/2019	129	22:55	Descrição em castelhano Link para entrevista coletiva de Jorge Jesus após a conquista	Institucional: Jornalismo empresarial	Flamengo	9610	378	335	
23/11/2019	130	23:09	Igual a publicação 126.			1460	81	52	
23/11/2019	131	23:15	Descrição em castelhano Trecho da entrevista de Gabigol na zona mista	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	1662	78	96	
23/11/2019	132	23:21	Vídeo da plaquinha do Flamengo sendo colocada no troféu.	Institucional: Jornalismo empresarial	Flamengo e Gabigol	2452	20	98	
23/11/2019	133	23:22	Vídeo do gol do título do Flamengo	Institucional: Propaganda institucional	Flamengo	4660	161	1328	
23/11/2019	134	23:23	Trecho da entrevista de Rafinha na zona mista	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	2113	129	413	
	135	23:34		Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhuma	1394	36	75	

ANEXO G - Quadro com a amostra dos dados coletados no dia do sorteio (17/12/2019) da fase (1) de grupos da página da Conmebol Libertadores

Data	Publicação	Horário	Tipo	Modelo	Marcação	Curtidas	Comentários	Compartilhamentos	Views
17/12/2019	1	09:00	Foto de E.Ribeiro e J.Jesus com o troféu da Libertadores	Institucional: Relações Públicas	Flamengo e Al Hilal	2830	106	33	
17/12/2019	2	10:15	Igual a publicação 1	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	1546	155	18	

17/12/2019			Link para assistir ao vivo o sorteio da LA 2020	Mercadológica: Propaganda	Nenhum	2135	74	188	
17/12/2019	3	10:54	Igual a publicação 3	Mercadológica: Propaganda	Nenhum	1502	81	66	
17/12/2019			Parceria paga Amstel Brasil. Transmissão ao vivo. Programa sobre o sorteio da noite	Mercadológica: Marketing	Nenhum	24153	54617	5436	1,6 milhões de views
17/12/2019	5		Imagem dos Clubes sul-americanos campeões do mundo	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	11041	1126	1299	
17/12/2019	6	14:23	Igual a publicação 6. Descrição em português	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	13351	4939	3441	
17/12/2019	7	14:25	Foto de Ramon Diaz, novo técnico do Libertad	Institucional: Jornalismo empresarial	Libertad	2186	133	52	
17/12/2019	8	15:04	Igual a publicação 8. Descrição em português	Institucional: Jornalismo empresarial	Libertad	356	10	3	
17/12/2019	9	15:16	Foto da comemoração dos jogadores do Flamengo	Institucional: Jornalismo empresarial	Flamengo, Al Hilal, Rayados e Liverpool	20453	1169	513	
17/12/2019	10	16:23	Foto de Arrascaeta comemorando o gol contra o Al Hilal	Institucional: Relações Públicas	Flamengo e Al Hilal	5435	267	269	
17/12/2019	11	16:23	Foto da entrada de Diego no jogo contra o Al Hilal	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	5412	207	349	
17/12/2019	12	16:28	2 fotos de Bruno Henrique comemorando	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	4559	225	185	
17/12/2019	13	16:33	Igual a publicação 12.	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	4629	192	57	
17/12/2019	14	16:34							

17/12/2019	15	16:41	Descrição em castelhano 4 fotos da comemoração do Flamengo	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	4885	186	260
17/12/2019	16	16:44	7 fotos da comemoração do Flamengo	Institucional: Relações Públicas	Flamengo	3723	262	60
17/12/2019	17	18:00	Imagem do horário do sorteio pelo continente	Mercadológica: Propaganda	Nenhum	833	49	42
17/12/2019	18	18:00	Link com informações dos clubes classificados para a LA 2020	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	399	20	22
17/12/2019	19	18:00	Igual a publicação 17. Descrição em português	Mercadológica: Propaganda	Nenhum	689	27	42
17/12/2019	20	18:46	Link para assistir ao vivo o sorteio da LA 2020	Mercadológica: Propaganda	Nenhum	910	41	56
17/12/2019	21	19:00	Vídeo com imagens do Maracanã. Palco da final da LA 2020	Institucional: Edição multimídia	Nenhum	1227	97	111
17/12/2019	22	19:00	Link com informações sobre o sorteio	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	554	26	17
17/12/2019	23	19:30	Link com informações sobre os potes do sorteio	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	473	7	15
17/12/2019	24	20:00	Igual a publicação 22. Link para assistir ao vivo o sorteio da LA 2020	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	356	3	8
17/12/2019	25	20:30	Imagem dos confrontos da Fase 1	Mercadológica: Propaganda	Nenhum	1011	81	61
17/12/2019	26	21:38	Imagem dos confrontos da Fase 2	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	3675	682	333
17/12/2019	27	21:50	Imagem de todos os grupos da LA 2020	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	2683	230	308
17/12/2019	28	22:08		Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	27851	2470	6422

17/12/2019			Igual a publicação 26. Descrição em português	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	713	84	112
17/12/2019	29	22:11						
17/12/2019			Igual a publicação 28. Descrição em português	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	6395	622	1172
17/12/2019	30	22:12						
17/12/2019			Igual a publicação 27. Descrição em português	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	939	120	139
17/12/2019	31	22:13						
17/12/2019			Imagem do Grupo A	Jornalismo empresarial	Nenhum	3009	727	128
17/12/2019	32	22:27						
17/12/2019			Imagem do Grupo B	Jornalismo empresarial	Nenhum	967	118	53
17/12/2019	33	22:33			Flamengo, Del Valle, Júnior, Cerro, Barcelona, Carabobo e Universitario			
17/12/2019			Igual a publicação 32. Descrição em português	Institucional: Jornalismo empresarial		2842	326	181
17/12/2019	34	22:36	Foto de Riquelme com uma frase sobre a competição	Institucional: Relações Públicas	Boca, Palmeiras, Bolívar, Tigre, Palestino, Corinthians, Guarani e Cerro Largo	5255	252	270
17/12/2019	35	22:41						
17/12/2019			Igual a publicação 33. Descrição em português	Institucional: Jornalismo empresarial	Peñarol, Colo-Colo e Athletico River, São Paulo, LDU e Binacional Nacional, Racing e Mérida	928	212	100
17/12/2019	36	22:43						
17/12/2019			Imagem do Grupo C	Jornalismo empresarial		861	265	103
17/12/2019	37	22:44						
17/12/2019			Imagem do Grupo D	Institucional: Jornalismo empresarial		2969	659	271
17/12/2019	38	22:51						
17/12/2019			Imagem do Grupo F	Jornalismo empresarial		551	53	54
17/12/2019	39	23:00						
17/12/2019			Imagem do Grupo E	Institucional: Jornalismo empresarial	Cruzados e América de Cáli	1838	434	117
17/12/2019	40	23:01						
17/12/2019			Igual a publicação 40. Descrição em português	Institucional: Jornalismo empresarial	Grêmio, Cruzados e América de Cáli, Inter,	1633	500	154
17/12/2019	41	23:03						

17/12/2019	42	23:06	Imagem do Grupo G	Institucional: Jornalismo empresarial	Macará e Tolima Santos, Olimpia, Delfin e Defesa Y Justicia	1980	281	91
17/12/2019	43	23:08	Igual a publicação 42	Institucional: Jornalismo empresarial	"	940	170	73
17/12/2019	44	23:09	Imagem do Grupo H	Institucional: Jornalismo empresarial	Boca, Libertad, Caracas e Táchira	676	76	74
17/12/2019	45	23:23	Igual a publicação 35. Descrição em português	Institucional: Relações Públicas	Boca	3975	242	66

ANEXO H - Quadro com a amostra dos dados coletados no dia do sorteio (29/08/2019) da fase (1) de grupos da página da Uefa Champions League

Data	Publicação	Horário	Tipo	Modelo	Marcação	Curtidas	Comentários	Compartilhamentos	Views
29/08/2019	1	05:52	6 fotos de Mônaco	Mercadológico: Propaganda	Não	14747	1249	268	
29/08/2019	2	06:32	Parceria paga adidas football. 4 imagens da bola da UCL	Mercadológico: Marketing	adidas football	26835	901	762	
29/08/2019	3	07:31	Imagem do troféu da UCL e link com informações do sorteio	Mercadológico: Propaganda	Não	333	8	14	
29/08/2019	4	07:33	6 imagens do sorteio da UCL	Mercadológico: Propaganda	Não	13147	821	417	
29/08/2019	5	08:16	Vídeo da comemoração do Estrela Vermelha para a fase de grupos	Institucional: Relações Públicas	Estrela Vermelha	10647	1161	722	
29/08/2019	6	09:00	19 imagens de cerimônias anteriores	Institucional: Marketing cultural	Não	43805	1385	849	

29/08/2019			do sorteio da UCL Imagem dos três melhores jogadores da Europa. Van Dijk, CR7 e Messi.	Mercadológico a: Propaganda	Não	1945	1134	82
29/08/2019	7	09:01			Alisson, Ter Stegen, Arnold, De Jong, Eriksen, Mané, Messi e CR7			
29/08/2019	8	10:43	Imagem dos troféus de melhores jogadores por posição. Name your UEFA awards winners 9 fotos de personagens do evento da UCL chegando a Monaco	Institucional: Propaganda institucional		46627	11080	764
29/08/2019	9	12:45	Imagem dos potes do sorteio e link para assistir ao vivo	Institucional: Marketing cultural	Não	113119	6531	2519
29/08/2019	10	12:50	Link para assistir ao vivo o sorteio	Mercadológico a: Propaganda	Não	197	5	10
29/08/2019	11	13:00	Foto de Messi autografando para os fãs em Monaco	Mercadológico a: Propaganda	Não	10741	364	378
29/08/2019	12	13:14	Imagem da metade do sorteio definido	Institucional: Marketing cultural	Não	25637	983	446
29/08/2019	13	13:43	Imagem dos melhores de cada posição	Institucional: Jornalismo empresarial	Não	71897	3190	2591
29/08/2019	14	13:50	Imagem do resultado do sorteio	Institucional: Propaganda institucional	Alisson, De Jong e Messi	68797	3172	7260
29/08/2019	15	14:10	Imagem do melhor jogador do ano da UEFA Van Dijk	Institucional: Jornalismo empresarial	Não	420	37	83
29/08/2019	16	14:18	Vídeo de jogadas de Van Dijk	Institucional: Relações Públicas	Liverpool	23407	1981	1500
29/08/2019	17	14:25	Fotos dos 4 melhores jogadores por posição	Institucional: Marketing cultural	Alisson, De Jong e Messi	86016	2064	2341
29/08/2019	18	15:03						

29/08/2019			Vídeo com gol de Lampard x Valencia na fase de grupos. Can you remember the year?	Institucional: Relações Públicas	Chelsea	9651	218	133
29/08/2019	19	15:25	Vídeo da conversa de Messi e CR7 durante a cerimonia	Institucional: Marketing cultural	CR7 e Messi	279820	17931	46586
29/08/2019	20	16:01	Imagem dos troféus dos melhores jogadores por posição. Concorda com todos?	Institucional: Relações Públicas	Não	306	52	14
29/08/2019	21	18:47	Imagem dos escudos de Barcelona, Bayern, Juventus e City. Quem tem mais chances de passar de fase?	Institucional: Marketing cultural	Não	528	159	7

ANEXO I - Quadro com a amostra dos dados coletados no dia do sorteio (16/12/2019) da fase (2) de oitavas de final da página da Uefa Champions League

Data	Publicação	Horário	Tipo	Modelo	Marcação	Curtidas	Comentários	Compartilhamentos	Views
16/12/2019	1	06:25	Imagem dos escudos dos 16 times para o sorteio	Mercadológica: Propaganda	Nenhum	24618	1237	535	
16/12/2019	2	07:01	Foto de G.Jesus. Melhor da semana	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	215	10	6	
16/12/2019	3	07:24	Foto dos potes do sorteio	Mercadológica: Propaganda	Nenhum	431	33	16	
16/12/2019	4	07:40	Link com acesso a informações sobre o sorteio	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	108	2	2	
16/12/2019	5	08:16	Foto de Reus e Mbape. Borussia x PSG	Institucional: Jornalismo empresarial	Borussia e PSG	32609	1441	1050	

16/12/2019			Foto de Hazard e Sterling.	Institucional: Real e City	Real e City	122220	7900	5058
16/12/2019	6	08:17	Fotos de jogadores do Real x City	Jornalismo empresarial				
16/12/2019			Fotos de jogadores do Atalanta e Valencia	Institucional: Jornalismo empresarial	Atalanta e Valencia	13370	626	563
16/12/2019	7	08:17			A.Madri d e			
16/12/2019			Foto de J.Felix e Van Dijk	Institucional: Jornalismo empresarial	Liverpool	78467	5781	2662
16/12/2019	8	08:18	Fotos de jogadores do Chelsea e Bayern	Institucional: Jornalismo empresarial	Chelsea e Bayern	49435	3828	2191
16/12/2019	9	08:19	Foto de um jogador do Lyon e CR7	Institucional: Jornalismo empresarial	Lyon e Juventus	24500	1333	1312
16/12/2019	10	08:20	Foto de um jogador do RB Leipzig e Kane	Institucional: Jornalismo empresarial	Tottenham e RB Leipzig	19092	964	776
16/12/2019	11	08:21	Fotos de Mertens e Messi	Institucional: Jornalismo empresarial	Napoli e Barcelona	74732	4287	2504
16/12/2019	12	08:22	Imagem dos 32 times da Europa League	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	13886	277	753
16/12/2019	13	09:43	Figura de CR7. Ele está no seu time do ano?	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	271	10	2
16/12/2019	14	10:01	21 fotos da conquista do Liverpool na UCL	Institucional: Relações Públicas	Liverpool	36350	201	340
16/12/2019	15	11:02	Vídeo dos 5 gols de Real 3 x 2 City há alguns anos	Institucional: Jornalismo empresarial	Real e City	44743	1029	1776
16/12/2019	16	11:57	Vídeo de um gol de Higuain. Quem é o melhor centroavante ?	Institucional: Relações Públicas	Nenhum	108	31	4
16/12/2019	17	12:01	Parceria paga Mastercard.					
16/12/2019			Vídeo das jogadas da semana	Mercadológica: Marketing	Nenhum	8387	124	164
16/12/2019	18		Parceria paga Nissan Football.					
16/12/2019			Vídeo dos gols mais bonitos da fase de grupos	Mercadológica: Marketing	Nenhum	22255	1388	683
16/12/2019	19		Parceria paga Gazprom Football.	Mercadológica: Marketing	Nenhum	48858	883	2185
16/12/2019	20							

16/12/2019			Imagem dos jogos das oitavas de final						
16/12/2019	21	19:01	Vídeo de um gol de Lewandowski. Ele está no seu time do ano?	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	53	2	1	
16/12/2019	22	21:01	Link com acesso a informações sobre o resultado do sorteio	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	97	3	1	
16/12/2019	23	22:01	Vídeo de um gol de Messi. Ele será seu cobrador de falta no time do ano?	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	480	16	23	

ANEXO J - Quadro com a amostra dos dados coletados no dia da final da competição (23/08/2019) da fase (3) da página da Uefa Champions League

Data	Publicação	Horário	Tipo	Modelo	Marcação	Curtidas	Comentários	Compartilhamentos	Views
23/08/2020	1		Parceria paga Gazprom Football. Imagem do troféu e dos jogadores do PSG e Bayern	Mercadológico: Marketing	PSG e Bayern	131529	8800	17051	
23/08/2020	2		Imagem do troféu da UCL	Institucional: Imagem corporativa	Nenhum	23942	616	509	
23/08/2020	3		Imagem dos escudos de PSG e Bayern. Quem tem o melhor ataque?	Mercadológico: Propaganda	PSG e Bayern	24248	2600	778	
23/08/2020	4		Vídeo com lances de PSG e Bayern	Mercadológico: Propaganda	Nenhum	5928	270	359	
23/08/2020	5		Parceria paga Lay's United. Vídeo com assistências bonitas de finais da UCL	Mercadológico: Marketing	Nenhum	4005	231	129	

23/08/2020	6	Parceria paga Gazprom Football. Vídeo sobre o Estádio da Luz	Mercadológico: Marketing	Nenhum	8014	221	1163
23/08/2020	7	Parceria paga Mastercard. Vídeo com lances de habilidade dessa UCL	Mercadológico: Marketing	Nenhum	4459	59	126
23/08/2020	8	Foto de Neymar. O Pai tá ON	Mercadológico: Propaganda	Nenhum	1582	200	45
23/08/2020	9	Vídeo com a jogada de Davies nas quartas de final contra o Barcelona	Institucional: Relações Públicas	Nenhum	12377	382	581
23/08/2020	10	Imagem de Dí Maria, Neymar, Mbappe, Gnabry, Lewa e Coutinho. Quem será o primeiro a marcar na final	Mercadológico: Propaganda	Nenhum	531	242	20
23/08/2020	11	Parceria paga PlayStation Europe. Imagem dos jogadores mais escolhidos no jogo.	Mercadológico: Marketing	Nenhum	10106	314	131
23/08/2020	12	Imagem dos escudos de PSG e Bayern. Quem irá vencer hoje?	Mercadológico: Propaganda	Nenhum	550	263	23
23/08/2020	13	Parceria paga Nissan Football. Vídeo com mensagem de Coutinho sobre a importância da torcida	Mercadológico: Marketing	Nenhum	120	3	8
23/08/2020	14	Vídeo de um gol de Mbappe nessa UCL	Institucional: Relações Públicas	Nenhum	162	13	8
23/08/2020	15	Vídeo de um dos gols	Institucional: Relações Públicas	Gnabry	10491	127	195

23/08/2020	16	de Gnbry na semifinal Imagem de Lewa e Neymar	Mercadológico: Propaganda	Nenhum	1774	184	69
23/08/2020	17	Vídeo de uma comemoração do Bayern	Institucional: Relações Públicas	Nenhum	144	7	10
23/08/2020	18	Imagem da bola da final na marca do penalti	Institucional: Imagem corporativa	Nenhum	20892	793	250
23/08/2020	19	Parceria paga Nissan Football. Vídeo do itinerário do troféu da UCL	Mercadológico: Marketing	Nenhum	3446	68	428
23/08/2020	20	Vídeo de uma assistência de letra de Di Maria pelo Real Madrid	Institucional: Relações Públicas	Nenhum	598	22	27
23/08/2020	21	Vídeo do gol de Di Maria na semifinal	Institucional: Relações Públicas	Di Maria e Neymar	7264	141	158
23/08/2020	22	Foto dos dois técnicos. Quem ganha hoje?	Mercadológico: Propaganda	Nenhum	867	243	29
23/08/2020	23	Vídeo do troféu da UCL	Institucional: Imagem corporativa	Nenhum	350	11	44
23/08/2020	24	Imagem de Neymar e Lewa equilibrando a bola na cabeça	Mercadológico: Propaganda	Lewa e Neymar	39843	3300	922
23/08/2020	25	Link de matéria que Nuno Gomes irá entregar o troféu	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	78	3	2
23/08/2020	26	Link com informações dos dois clubes	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	6276	817	483
23/08/2020	27	Vídeo com lances de habilidade dessa UCL	Institucional: Imagem corporativa	Nenhum	81	3	18
23/08/2020	28	Foto de Navas e Neuer. Quem leva?	Mercadológico: Propaganda	Nenhum	612	67	26
23/08/2020	29	Parceria paga Mastercard.	Mercadológico: Marketing	Neymar	17968	444	938

23/08/2020	30	Vídeo da chegada dos times 7 imagens de jogadores dos times e escalação	Mercadológico: Propaganda	Nenhum	54009	1400	4700
23/08/2020	31	Foto do troféu da UCL sendo enxugado por um pano	Institucional: Imagem corporativa	Nenhum	459	148	49
23/08/2020	32	12 fotos do aquecimento dos jogadores	Mercadológico: Propaganda	Nenhum	21642	1200	2362
23/08/2020	33	4 fotos dos melhores lances do primeiro tempo	Institucional: Jornalismo empresarial	Lewa, Neymar e Neuer	42690	1000	2240
23/08/2020	34	Imagens de Gnabry, Lewa e Mbappe. Quem vai abrir o placar?	Mercadológico: Propaganda	Nenhum	278	77	6
23/08/2020	35	12 fotos dos melhores momentos do primeiro tempo	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	27814	1200	2085
23/08/2020	36	6 fotos do gol de Koman	Institucional: Jornalismo empresarial	Bayern	134951	1800	3137
23/08/2020	37	Foto da comemoração de Koman com o placar final Bayern 1 x 0 PSG	Institucional: Jornalismo empresarial	Bayern	134512	3100	13021
23/08/2020	38	4 fotos do Bayern campeão	Institucional: Jornalismo empresarial	Nenhum	2244	83	192
23/08/2020	39	Foto do momento que o Bayern levanta o troféu	Institucional: Relações Públicas	Bayern	340476	4300	19279
23/08/2020	40	Foto de Lewa com a bandeira da Polónia e troféu da UCL	Institucional: Relações Públicas	Lewa	198978	2300	4670
23/08/2020	41	11 fotos de jogadores do Bayern com o troféu	Institucional: Relações Públicas	Bayern	460215	4700	16686

23/08/2020	42	Foto de Komandantando o troféu da UCL	Institucional: Relações Públicas	Coman	54124	411	932
23/08/2020	43	Foto de Davies com o troféu	Institucional: Relações Públicas	Nenhuma	126308	1400	1744
23/08/2020	44	Parceria paga Football Santander. Indicados a jogador da semana: Coman, Neuer, Thiago e Marquinhos	Mercadológico: Marketing	Nenhuma	14862	3000	197
23/08/2020	45	Foto de Coman com o prêmio de melhor jogador da partida	Institucional: Imagem corporativa	Nenhuma	123211	1900	1300
23/08/2020	46	Foto de Muller com a medalha e olhando para o troféu	Institucional: Relações Públicas	Muller e Bayern	56485	564	623
23/08/2020	47	Vídeo de um gol de Lautaro contra o Barcelona em homenagem a seu aniversário	Institucional: Relações Públicas	Nenhuma	131	0	3
23/08/2020	48	Foto de Neymar e Tuchel ao lado do troféu da UCL	Institucional: Relações Públicas	Nenhuma	81979	2100	1344