

**Vanessa Cristina de Abreu Torres Hrenechen  
(Organizadora)**



**Ciências da  
Comunicação**

**Atena**  
Editora  
Ano 2019

Vanessa Cristina de Abreu Torres Hrenechen  
(Organizadora)

## Ciências da Comunicação

Atena Editora  
2019

2019 by Atena Editora

Copyright © da Atena Editora

Editora Chefe: Profª Drª Antonella Carvalho de Oliveira

Diagramação e Edição de Arte: Natália Sandrini e Lorena Prestes

Revisão: Os autores

#### Conselho Editorial

Prof. Dr. Alan Mario Zuffo – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Álvaro Augusto de Borba Barreto – Universidade Federal de Pelotas  
Prof. Dr. Antonio Carlos Frasson – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Antonio Isidro-Filho – Universidade de Brasília  
Profª Drª Cristina Gaio – Universidade de Lisboa  
Prof. Dr. Constantino Ribeiro de Oliveira Junior – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Daiane Garabeli Trojan – Universidade Norte do Paraná  
Prof. Dr. Darllan Collins da Cunha e Silva – Universidade Estadual Paulista  
Profª Drª Deusilene Souza Vieira Dall’Acqua – Universidade Federal de Rondônia  
Prof. Dr. Eloi Rufato Junior – Universidade Tecnológica Federal do Paraná  
Prof. Dr. Fábio Steiner – Universidade Estadual de Mato Grosso do Sul  
Prof. Dr. Gianfábio Pimentel Franco – Universidade Federal de Santa Maria  
Prof. Dr. Gilmei Fleck – Universidade Estadual do Oeste do Paraná  
Profª Drª Girlene Santos de Souza – Universidade Federal do Recôncavo da Bahia  
Profª Drª Ivone Goulart Lopes – Istituto Internazionele delle Figlie de Maria Ausiliatrice  
Profª Drª Juliane Sant’Ana Bento – Universidade Federal do Rio Grande do Sul  
Prof. Dr. Julio Candido de Meirelles Junior – Universidade Federal Fluminense  
Prof. Dr. Jorge González Aguilera – Universidade Federal de Mato Grosso do Sul  
Profª Drª Lina Maria Gonçalves – Universidade Federal do Tocantins  
Profª Drª Natiéli Piovesan – Instituto Federal do Rio Grande do Norte  
Profª Drª Paola Andressa Scortegagna – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Profª Drª Raissa Rachel Salustriano da Silva Matos – Universidade Federal do Maranhão  
Prof. Dr. Ronilson Freitas de Souza – Universidade do Estado do Pará  
Prof. Dr. Takeshy Tachizawa – Faculdade de Campo Limpo Paulista  
Prof. Dr. Urandi João Rodrigues Junior – Universidade Federal do Oeste do Pará  
Prof. Dr. Valdemar Antonio Paffaro Junior – Universidade Federal de Alfenas  
Profª Drª Vanessa Bordin Viera – Universidade Federal de Campina Grande  
Profª Drª Vanessa Lima Gonçalves – Universidade Estadual de Ponta Grossa  
Prof. Dr. Willian Douglas Guilherme – Universidade Federal do Tocantins

#### Dados Internacionais de Catalogação na Publicação (CIP) (eDOC BRASIL, Belo Horizonte/MG)

C569 Ciências da comunicação [recurso eletrônico] / Organizadora  
Vanessa Cristina de Abreu Torres Hrenechen. – Ponta Grossa  
(PR): Atena Editora, 2019. – (Ciências da Comunicação; v. 1)

Formato: PDF

Requisitos de sistema: Adobe Acrobat Reader

Modo de acesso: World Wide Web

Inclui bibliografia

ISBN 978-85-7247-204-3

DOI 10.22533/at.ed.043192503

1. Comunicação – Aspectos políticos. 2. Comunicação de massa.  
3. Internet. 4. Jornalismo. I. Hrenechen, Vanessa Cristina de Abreu  
Torres. II. Série.

CDD 302.2

Elaborado por Maurício Amormino Júnior – CRB6/2422

O conteúdo dos artigos e seus dados em sua forma, correção e confiabilidade são de  
responsabilidade exclusiva dos autores.

2019

Permitido o download da obra e o compartilhamento desde que sejam atribuídos créditos aos  
autores, mas sem a possibilidade de alterá-la de nenhuma forma ou utilizá-la para fins comerciais.

[www.atenaeditora.com.br](http://www.atenaeditora.com.br)

## APRESENTAÇÃO

O primeiro volume da obra “Ciências da Comunicação” é composto por 28 artigos que aproximam as reflexões teóricas da prática cotidiana profissional e trazem importantes contribuições para a área da comunicação.

Dividido em três núcleos temáticos, o livro reúne aportes teóricos sobre os movimentos sociais e ações coletivas e apresenta pesquisas referentes à democratização da comunicação, ao papel do jornalismo alternativo na sociedade e às formas de financiamento da imprensa baseadas em novos modelos de negócio. A obra também traz algumas análises de coberturas jornalísticas, uma pesquisa sobre o interagendamento e contra-agendamento midiático de acordo com os conceitos de Maxell McCombs e Luiz Martins da Silva e reforça a importância da crítica para o jornalismo.

A partir do segundo núcleo temático, o leitor encontrará pesquisas sobre o posicionamento da mulher na sociedade e a sua imagem na mídia. As pesquisas discutem a diversidade na perspectiva do gênero, a formação de estereótipos na comunicação audiovisual, os desafios enfrentados pelos imigrantes e a representação de diferentes culturas pelos meios de comunicação. Por fim, o último núcleo temático reúne pesquisas referentes à comunicação organizacional, às estratégias voltadas aos diferentes públicos e às construções discursivas realizadas pelas organizações.

Vanessa Cristina de Abreu Torres Hrenechen

## SUMÁRIO

<b>CAPÍTULO 1</b> .....	<b>1</b>
MOVIMENTOS SOCIAIS E DEMOCRATIZAÇÃO DA COMUNICAÇÃO: CONTRIBUIÇÕES PARA O DEBATE NO CASO BRASILEIRO	
Carlos Henrique Demarchi	
DOI 10.22533/at.ed.0431925031	
<b>CAPÍTULO 2</b> .....	<b>12</b>
“O JORNAL BURGUEÊS CONSEGUE FAZER-SE PAGAR PELA PRÓPRIA CLASSE TRABALHADORA QUE ELE COMBATE SEMPRE”: FINANCIAMENTO E INDEPENDÊNCIA DE CLASSE NO JORNALISMO SEGUNDO LÊNIN E GRAMSCI	
Willian Casagrande Fusaro	
Manoel Dourado Bastos	
DOI 10.22533/at.ed.0431925032	
<b>CAPÍTULO 3</b> .....	<b>21</b>
DA IMPRENSA SINDICAL PARA A IMPRENSA DE MASSA: INTERAGENDAMENTO E CONTRA-AGENDAMENTO	
Alexsandro Teixeira Ribeiro	
DOI 10.22533/at.ed.0431925033	
<b>CAPÍTULO 4</b> .....	<b>33</b>
MÍDIA NINJA: PROCESSO DE PRODUÇÃO DE INFORMAÇÕES AUDIOVISUAIS, POR MEIO DE DISPOSITIVOS MÓVEIS, SOBRE O CASO MARIELLE FRANCO	
Valéria Noronha de Oliveira	
DOI 10.22533/at.ed.0431925034	
<b>CAPÍTULO 5</b> .....	<b>44</b>
MANIFESTAÇÕES EM MEGAEVENTOS: APONTAMENTOS SOBRE A COBERTURA DO SITE G1 E MÍDIA NINJA DA COPA DO MUNDO 2014	
Milton Julio Faccin	
Marcelo Vinícius Masseno Viana	
DOI 10.22533/at.ed.0431925035	
<b>CAPÍTULO 6</b> .....	<b>55</b>
ENCHENTES DE 2017 NO RIO GRANDE DO SUL PELOS PORTAIS DE NOTÍCIAS DE TENENTE PORTELA	
Lidia Paula Trentin	
Mônica Cristine Fort	
DOI 10.22533/at.ed.0431925036	
<b>CAPÍTULO 7</b> .....	<b>67</b>
O MONTE EVEREST EM “NO AR RAREFEITO” – UMA ANÁLISE NA PERSPECTIVA DIALÓGICA	
Taíssa Maria Tavares Guerreiro	
Deivid Santos Vieira	
Isabelle Caroline Rodrigues de Sá	
Kethleen Guerreiro Rebêlo	
Liam Cavalcante Macedo	
Marcos Felipe Rodrigues de Souza	
DOI 10.22533/at.ed.0431925037	

<b>CAPÍTULO 8</b> .....	<b>77</b>
“DANÇANDO SOBRE ARQUITETURA” - DESAFIOS ATUAIS DA CRÍTICA DE MÚSICA	
<a href="#">Rafael Machado Saldanha</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0431925038</b>	
<b>CAPÍTULO 9</b> .....	<b>89</b>
ALBERTO DINES E O PAPEL DA CRÍTICA JORNALÍSTICA NA IMPRENSA BRASILEIRA	
<a href="#">Diana de Azeredo</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.0431925039</b>	
<b>CAPÍTULO 10</b> .....	<b>103</b>
DILMA ROUSSEFF: O PAPEL DA MULHER NA POLÍTICA BRASILEIRA	
<a href="#">Tylcéia Tyza Ribeiro Xavier</a>	
<a href="#">Sílvia Ramos Bezerra</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250310</b>	
<b>CAPÍTULO 11</b> .....	<b>117</b>
JORNALISMO, CULTURA E GÊNERO: UMA ANÁLISE DAS MULHERES NAS CAPAS DA ROLLING STONE BRASIL	
<a href="#">Luiz Henrique Zart</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250311</b>	
<b>CAPÍTULO 12</b> .....	<b>131</b>
A PRESENÇA FEMININA NO JORNALISMO ESPORTIVO DA TELEVISÃO ABERTA: UMA ANÁLISE DO PROGRAMA “JOGO ABERTO”, DA BANDEIRANTES	
<a href="#">Érika Alfaro de Araújo</a>	
<a href="#">Mauro de Souza Ventura</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250312</b>	
<b>CAPÍTULO 13</b> .....	<b>146</b>
DIVERSINE, UMA EXPERIÊNCIA ESTÉTICA FÍLMICA PARA PENSAR A DIVERSIDADE NA PERSPECTIVA DO GÊNERO	
<a href="#">Hugo Bueno Badaró</a>	
<a href="#">Thaumaturgo Ferreira de Souza</a>	
<a href="#">Maria Lúcia Tinoco Pacheco</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250313</b>	
<b>CAPÍTULO 14</b> .....	<b>155</b>
COMUNICAÇÃO AUDIOVISUAL E FORMAÇÃO DE ESTEREÓTIPOS: HOMOSSEXUALIDADE NA TELEVISÃO BRASILEIRA	
<a href="#">Pablo de Oliveira Lopes</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250314</b>	
<b>CAPÍTULO 15</b> .....	<b>165</b>
O HOMEM TRANS NA PUBLICIDADE: UMA ANÁLISE DO ANÚNCIO <i>UNLIMITED COURAGE</i> , DA MARCA NIKE	
<a href="#">Nicolau Jordan Girardi</a>	
<a href="#">Adriana Stela Bassini Edral</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250315</b>	

<b>CAPÍTULO 16</b> .....	<b>180</b>
VIOLAÇÃO DE DIREITOS LGBTI+ NA CAMPANHA DA RÁDIO JOVEM PAN PARA O DIA INTERNACIONAL DE COMBATE À LGBTIFOBIA	
Adriano Quaresma da Costa Armando Leandro Ribeiro da Silva Esthefany Carolyne Silva da Cruz Karen Isabela Leite Alcântara Matheus Henrique Cardoso Luz Lorena Cruz Esteves Suzana de Cassia Serrão Magalhães	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250316</b>	
<b>CAPÍTULO 17</b> .....	<b>192</b>
EVIDÊNCIAS E SILÊNCIAMENTOS NOS DISCURSOS DE LÁGRIMAS CONTRA A POLÍTICA DE TOLERÂNCIA ZERO ANTI-IMIGRAÇÃO DOS USA	
Magali Simone de Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250317</b>	
<b>CAPÍTULO 18</b> .....	<b>208</b>
O IMIGRANTE NO MEIO ACADÊMICO: ESTUDO DE CASO	
Benalva da Silva Vitorio	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250318</b>	
<b>CAPÍTULO 19</b> .....	<b>222</b>
UMA DISCUSSÃO SOBRE A DIVERSIDADE ÉTNICO-RACIAL NA UNIVERSIDADE TECNOLÓGICA FEDERAL DO PARANÁ	
Alcilaine de Macedo Alencar Carolina Fernandes da Silva Mandaji	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250319</b>	
<b>CAPÍTULO 20</b> .....	<b>235</b>
A CULTURA DO SOL NASCENTE NAS TERRAS CAPIXABAS	
Rafaela Daima Lima Danielly Veloso Schulthais Andressa Zoi Nathanailides	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250320</b>	
<b>CAPÍTULO 21</b> .....	<b>245</b>
A REPRESENTAÇÃO DOS ASIÁTICOS NA TV BRASILEIRA: APONTAMENTOS INICIAIS	
Krystal Urbano Maria Elizabeth Pinto de Melo	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250321</b>	
<b>CAPÍTULO 22</b> .....	<b>260</b>
CULTURA ORGANIZACIONAL PROPÍCIA ÀS POLÍTICAS DE COMUNICAÇÃO E RESPONSABILIDADE SOCIAL: POSSIBILIDADES METODOLÓGICAS PARA IDENTIFICAR OS TIPOS DE CULTURA ORGANIZACIONAL	
Maria José da Costa Oliveira	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250322</b>	

<b>CAPÍTULO 23 .....</b>	<b>272</b>
COMO O <i>OMBUDSMAN</i> DE DADOS PODE REFORÇAR A MULTIDISCIPLINARIDADE NA COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL?	
<a href="#">Wallace Chermont Baldo</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250323</b>	
<b>CAPÍTULO 24 .....</b>	<b>284</b>
COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA EM CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL E DA AMÉRICA LATINA: RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS-ALVO	
<a href="#">Karla Caldas Ehrenberg</a>	
<a href="#">Ary José Rocco Junior</a>	
<a href="#">Carlos Henrique de Souza Padeiro</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250324</b>	
<b>CAPÍTULO 25 .....</b>	<b>297</b>
OS PÚBLICOS PROJETADOS: CONSTRUÇÕES DISCURSIVAS NA PROPOSIÇÃO DE EXPERIÊNCIAS PELAS ORGANIZAÇÕES	
<a href="#">Márcio Simeone Henriques</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250325</b>	
<b>CAPÍTULO 26 .....</b>	<b>308</b>
ACESSIBILIDADE E COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL: PLANEJAMENTO E PÚBLICOS EM UMA CAMPANHA INCLUSIVA PARA PESSOAS CEGAS E COM BAIXA VISÃO	
<a href="#">Victor Said dos Santos Sousa</a>	
<a href="#">Leonardo Santa Inês Cunha</a>	
<a href="#">Lidiane Santos de Lima Pinheiro</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250326</b>	
<b>CAPÍTULO 27 .....</b>	<b>322</b>
COMUNICAÇÃO COTIDIANA DOS VALORES DE RESPONSABILIDADE SOCIAL: REPRODUZINDO CULTURA NAS REDES SOCIAIS (OU NÃO)	
<a href="#">Maria Augusta de Castro Seixas</a>	
<a href="#">Emmanuel Paiva de Andrade</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250327</b>	
<b>CAPÍTULO 28 .....</b>	<b>338</b>
A COMUNICAÇÃO PÚBLICA NA ASSISTÊNCIA TÉCNICA RURAL PARA O DESENVOLVIMENTO REGIONAL DO ESTADO DE RONDÔNIA	
<a href="#">Edna Mendes dos Reis Okabayashi</a>	
<a href="#">Moacir José dos Santos</a>	
<a href="#">Monica Franchi Carniello</a>	
<b>DOI 10.22533/at.ed.04319250328</b>	
<b>SOBRE A ORGANIZADORA.....</b>	<b>352</b>



## COMUNICAÇÃO MERCADOLÓGICA EM CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL E DA AMÉRICA LATINA: RELACIONAMENTO COM OS PÚBLICOS-ALVO

**Karla Caldas Ehrenberg**

Centro Universitário Adventista de São Paulo  
(UNASP)

Engenheiro Coelho e Hortolândia – SP

**Ary José Rocco Junior**

Escola de Educação Física e Esporte da  
Universidade de São Paulo (EEFE-USP)

São Paulo – SP

**Carlos Henrique de Souza Padeiro**

FMU e Universidade Anhembi Morumbi

São Paulo – SP

**RESUMO:** A partir da abrangência da comunicação organizacional realizada no ambiente digital conectado, este artigo analisa os sites oficiais de oito clubes brasileiros de futebol e oito clubes de outros países latino-americanos (selecionados com base nos valores de suas marcas), para detectar quais aspectos do viés da comunicação organizacional mercadológica são trabalhados nessas plataformas. Foi desenvolvido um protocolo de observação para 17 itens, e a avaliação dos portais dos times ocorreu durante o mês de maio de 2018. Constataram-se lacunas que precisam ser preenchidas para aperfeiçoar a comunicação mercadológica dessas instituições, cujo objetivo primordial é se relacionar com a imprensa, noticiar o dia a dia do time profissional de futebol, divulgar as marcas de seus parceiros e

atrair sócios-torcedores.

**PALAVRAS-CHAVE:**

Comunicação organizacional, gestão de marcas, clubes esportivos, futebol, internet

**ABSTRACT:** Based on the scope of the organizational communication carried out in the connected digital environment, this article analyzes the official websites of eight Brazilian soccer clubs and eight clubs from other Latin American countries (selected based on the values of their brands), to detect which aspects of the marketing organizational communication are worked on these platforms. An observation protocol was developed for 17 items, and the evaluation of the portals of the teams took place during the month of May 2018. There were gaps that need to be filled in order to improve the marketing communication of these institutions, whose primary objective is to relate to press, report the day to day professional football team, publicize the brands of its partners and attract fan-members.

**KEYWORDS:** Organizational communication, brand management, sports clubs, soccer, internet

### 1 | INTRODUÇÃO

A comunicação desenvolvida em plataformas digitais expande sua penetração

social de maneira contínua, corroborando decisivamente para a integração dos ambientes *on* e *off-line* nos processos relacionais. É cada vez menos adequado falar sobre a separação desses ambientes, como se existissem dois mundos diferentes em que as práticas são autônomas, pois esses dois universos coexistem e se influenciam mutuamente em uma dinâmica cíclica e constante.

No cenário das comunicações organizacionais, é notório o interesse pelo uso de plataformas de redes sociais digitais que possibilitam uma aproximação entre instituições e públicos, especialmente os consumidores e a comunidade de forma geral. Por proporcionarem uma comunicação rápida, interativa e com ampla divulgação, redes como Facebook, Twitter e Instagram ganham notoriedade no planejamento de comunicação integrada organizacional.

Mesmo diante dessa explosão de interesse pelas redes sociais digitais, é imprescindível o entendimento de que elas não formam, de maneira exclusiva, o universo da comunicação organizacional digital. Portais, sites, blogs, *newsletters*, e-mail marketing e outros formatos são fundamentais para que a comunicação das organizações se estabeleça efetiva e eficazmente. Afinal, cada um desses meios possui suas características e suas utilidades específicas, contribuindo para a consolidação de uma relação ampla, integrada e assertiva com diferentes públicos de interesse.

A partir desse olhar abrangente sobre a comunicação organizacional realizada no ambiente digital conectado, este artigo determina como recorte a investigação de portais de clubes brasileiros e de outros países da América Latina para detectar quais aspectos do viés da comunicação organizacional mercadológica são trabalhados nessas plataformas. Reconhecendo os portais e sites como uma espécie de plataforma mais institucionalizada, onde as informações e os discursos oficiais se encontram publicados de forma sistematizada, o interesse dos pesquisadores encontra-se no sentido de identificar, por meio de um protocolo previamente desenvolvido, quais conteúdos de interesse mercadológico são trabalhados nessas plataformas.

Os autores do artigo compreendem a importância das redes sociais digitais, porém entendem que os portais e sites não devem ser negligenciados tanto nos aspectos mercadológicos quanto nas investigações acadêmicas, já que suas estruturas possibilitam um tipo de comunicação organizacional estruturada e necessária para a solidificação da identidade e imagem organizacionais.

Os dados foram coletados durante o mês de maio de 2018. Para compor a amostra da pesquisa, ficou definido que seriam estudados clubes com visibilidade no futebol, sendo oito clubes brasileiros e oito clubes de outros países latino-americanos. A definição teve como base o ranking de valor de marca da BDO 2017 e da Forbes 2017, ficando a amostra composta da seguinte forma:

- Clubes brasileiros: Flamengo, Corinthians, Palmeiras, São Paulo, Grêmio, Internacional, Atlético Mineiro e Cruzeiro;
- Clubes latino-americanos (sem o Brasil): Chivas Guadalajara, Monterrey, América-MEX, River Plate, Boca Juniors, Tijuana, Santos Laguna e Atlético

## 2 | COMUNICAÇÃO E ESPORTE NA CONTEMPORANEIDADE

A comunicação dentro do ambiente organizacional se consolidou e se expandiu no país desde a segunda metade do século passado. Os profissionais que atuam nesse segmento desenvolveram ao longo do tempo uma visão integrada das empresas, adquirindo noções de gestão empresarial, buscando o conhecimento mais profundo sobre seus públicos de interesse e intensificando o uso de variados meios de comunicação para transmitir suas mensagens.

Com um foco inicial destinado à divulgação de produtos e serviços, a comunicação organizacional foi ampliando o seu entendimento sobre todo o universo em que está inserida, e a gestão de marcas passou a ocupar um local bastante importante nos planejamentos comunicacionais. Não basta mais a divulgação de informações sobre os diferenciais e benefícios dos produtos. Em uma espécie de atuação funcional, tornou-se necessário o trabalho no sentido de posicionar as marcas como elementos sociais que despertam desejos e que oferecem atributos e status àqueles que as consomem.

Sobre o papel das marcas no contexto atual, Semprini (2010, p.74) considera que “seu papel não é só aquele de lubrificar o espaço social, mas de constituir-lo e permitir sua existência”. Na discussão inicial de seu livro, o autor avalia que esse posicionamento social das marcas é influenciado por três grandes aspectos: a transformação das mídias em atores do espaço social (e não mais apenas como mediadores desse espaço), a mudança da cena social provocada por essa atuação dos meios de comunicação, que passam a definir quem, e por quanto tempo, terá acesso à cena social, e o desenvolvimento das novas tecnologias, especialmente a internet (SEMPRINI, 2010, p. 74-76).

O autor avalia as marcas sob um aspecto amplo, incorporando questões econômicas, políticas, culturais e comunicacionais, considerando esses aspectos capazes de influenciar a sociedade em uma escala que ultrapassa algumas visões de gestão de marca que limitam-se aos perímetros que rodeiam as corporações.

Ainda sobre esse tema e corroborando com o pensamento de Semprini, Bueno (2018) destaca que a construção da imagem da marca é um fator de extrema importância, salientando que esse processo não deve ser trabalhado apenas para agradar ao mercado, mas que deve estar intimamente ligado aos aspectos fundamentais da identidade das organizações. O autor comenta que é preciso compreender que a imagem da marca corporativa e a imagem da marca de produtos e serviços devem ser trabalhadas de acordo com suas particularidades, porque normalmente obedecem a segmentações distintas, direcionando-se a públicos que podem não ser coincidentes (BUENO, 2018).

Desta forma, as questões que envolvem a construção e gestão de marcas passa,

necessariamente, por aspectos ligados à gestão organizacional, não podendo se restringir ao universo da comunicação e do marketing. Essa ligação se faz necessária, pois a construção da imagem de marcas é complexa e envolve questões tangíveis e intangíveis que impactam sua penetração, consolidação e expansão no âmbito social. Nesse ponto, é interessante retomar Semprini quando ele destaca que a imagem da marca comunica sua identidade, transmitindo uma mensagem clara e concreta, mesmo que envolva em um sistema de produção de sentido. Para o autor, torna-se mais aplicável falar sobre identidade da marca em vez de imagem da marca, já que a gestão de marcas na contemporaneidade deve atuar no sentido de manter a coerência e a unidade de discursos (SEMPRINI, 2010).

O imperativo de uniformidade entre atuação e divulgação de marcas pode ser exemplificado pelo tipo de comunicação atual, influenciada pelos aspectos da comunicação digital. No ciberespaço, os processos de busca e escalabilidade potencializam-se. Os conteúdos divulgados em portais, sites, blogs, vlogs e redes sociais espalham-se em ampla velocidade e atingem milhares, ou milhões, de pessoas rapidamente. Já a facilidade em encontrar uma informação torna muito mais difícil não atuar de maneira transparente e coesa, pois com apenas alguns cliques a verdade organizacional pode aparecer.

Nesse sentido, os profissionais da área necessitam ampliar, constantemente, os seus entendimentos sobre as plataformas de comunicação digital. Elas devem ser utilizadas de forma integrada, dentro de um planejamento de comunicação que envolva objetivos, estratégias e táticas, e não devem se limitar em atingir um retorno rápido e simplista. Os processos comunicacionais digitais são complexos e diferem-se daqueles realizados nas mídias consideradas tradicionais. A participação dos públicos na produção e distribuição de conteúdos é um aspecto inovador e culmina em formas diferenciadas de consumo de informações.

A comunicação organizacional desenvolvida no ambiente digital deve priorizar a divulgação de conteúdos que sejam de interesse das marcas e de seus públicos – por isso, é necessário conhecer os públicos em profundidade. Necessita ser dialógica, realizada em tempo real e buscar explicitar os aspectos tangíveis e intangíveis que constituem as suas identidades.

Mesmo quando a comunicação organizacional não é realizada nas plataformas de redes sociais, e se manifesta em sites ou mesmo em meios off-line, é preciso ter especial atenção para as características mencionadas, pois, como já dito na introdução deste artigo, cabe mais a separação de mundo entre real e virtual. Corroborando com essa visão, Cipriani (2001) faz um alerta:

Uma empresa social não é aquela que simplesmente adota ferramentas de Web 2.0, mas aquela que coloca funcionários e líderes em contato com o mercado face a face, com criatividade, autonomia e transparência. Isso vale tanto para estabelecer diálogo proativo como também para monitorar e participar das discussões passivamente. Tornando-se mais humana, a empresa passa a entender melhor a comunidade de clientes que atende e naturalmente passa a explorar com mais

Essa humanização da comunicação caminha no mesmo sentido de expor a complexidade que é o trabalho de gerenciamento e divulgação de marcas discutido até então. Quando a marca em questão encontra-se no segmento esportivo, a multiplicidade de fatores a serem analisados se amplia, pois esse segmento é bastante singular no que se refere ao relacionamento das organizações e seus públicos.

O desenvolvimento correto e adequado do gerenciamento das comunicações interna e externa, dentro do conceito de comunicação integrada desenvolvido pela professora Margarida Kunsch (2003), traz excelentes reflexos nos resultados econômico e financeiro das organizações empresariais.

A gestão estratégica da comunicação integrada em organizações empresariais é fundamental para o processo de identificação das empresas com seus diversos grupos de interesses. Processo de identificação que será melhor construído a partir da estruturação, por parte das organizações empresariais, de uma adequada filosofia de comunicação integrada que transmita, em um só sentido, as diversas facetas das relações que a entidade mantém com seus mais variados *stakeholders*.

Do ponto de vista teórico, a comunicação integrada deve ser vista como um processo relacionado diretamente à gestão estratégica das organizações (KUNSCH, 2003; 2006). 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.

Deve considerar todos os aspectos relacionados com a complexidade do fenômeno comunicacional inerente à natureza das organizações, bem como os relacionamentos interpessoais presentes na dimensão humana da comunicação, além das dimensões estratégica e instrumental.

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, p. 149).

No mesmo sentido do conceito de comunicação integrada proposto por Kunsch (2003; 2006), Pedersen, Miloch e Laucella (2007), no livro *Strategic Sport Communication*, apresentam um interessante modelo estratégico para a comunicação no esporte que integra todas as vertentes da comunicação propostas pela pesquisadora brasileira.

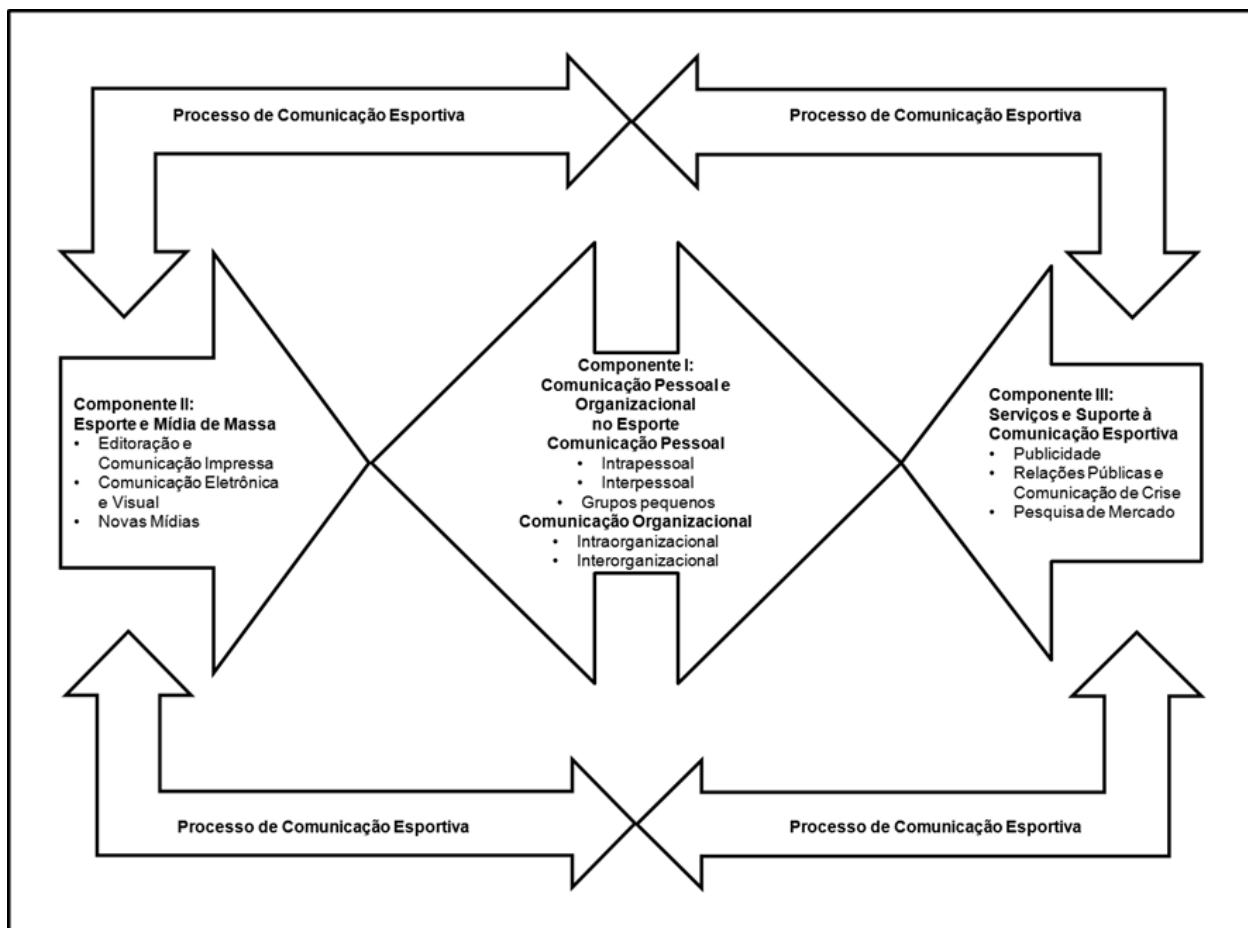


Figura 1 – Modelo Estratégico de Comunicação no Esporte (The Strategic Sport Communication Model).

Fonte: Adaptado pelo autor de 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, conforme Figura 1, em três componentes: Comunicação Pessoal e Organizacional no Esporte, Esporte e Mídia de Massa e Serviços e Suporte à Comunicação Esportiva.

Importante observar, dentro do modelo proposto por Pedersen, Miloch e Laucella (2007), que o Componente I (Comunicação Pessoal e Organizacional no Esporte) apresenta relação estreita com os Componentes II (Mídia de Esporte de Massa) e III (Comunicação de Serviços e Suporte ao Esporte).

A comunicação 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.

No início de 2015, a *European Club Association* (ECA), entidade que congrega mais de 210 agremiações do Velho Continente, publicou uma compilação das melhores práticas de gestão dos clubes europeus, o *ECA Club Management Guide*. No importante documento, os clubes de futebol da Europa assumiram, como premissa básica, o modelo apresentado na Figura 2 como princípio para o desenvolvimento de suas estratégias individuais.

Os clubes europeus, através de uma de suas entidades principais, a ECA, dividem seu núcleo central (*Club Core*) de atividades em três grandes grupos: Esportivas (*Sport*), Negócios e Mercado (*Business*) e Comunidade (*Community*). As estratégias de atuação das agremiações europeias (*Club Strategies*) devem combinar: ações voltadas para o êxito no campo esportivo, com a conquista de boas performances nas competições que disputam; a obtenção de resultados econômicos e financeiros, com excelente posicionamento de mercado e valorização de suas marcas; e, finalmente, a construção de um relacionamento sólido com a comunidade e/ou com os diversos agentes com os quais a organização se relaciona. A comunicação assume, assim, importante papel na construção dessas pontes de relacionamento com a comunidade e a sociedade como um todo.

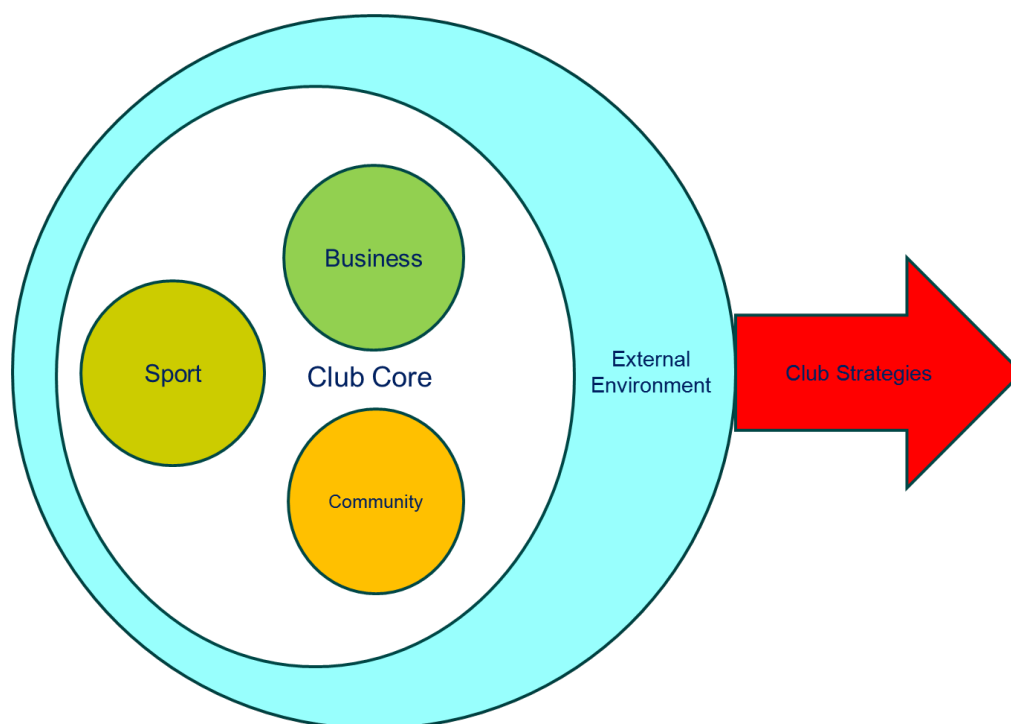


Figura 2 – Modelo de Gestão dos Clubes Europeus.

Fonte: Adaptado pelo autor de ECA, 2015

A efetividade dos relacionamentos entre as entidades esportivas e seus públicos é consequência de uma combinação entre uma estratégia de comunicação bem planejada e os bons resultados obtidos nas disputas esportivas. Valores e crenças de agremiações vencedoras são mais facilmente assimilados por seus públicos do

que valores e crenças de entidades perdedoras. A gestão estratégica combinando preparação esportiva, foco e concentração na competição e relacionamento com os *stakeholders* facilita o processo em que os resultados econômicos, financeiros e esportivos são mesclados positivamente, maximizando a atuação do gestor do esporte.

O esporte e suas organizações apresentam, assim, um vasto universo para o estudo da comunicação organizacional e a construção e desenvolvimento de uma cultura própria para cada entidade esportiva, de acordo com suas características e com as diversas identidades dos seus *stakeholders*.

De forma bastante simplificada, a intenção deste projeto de pesquisa foi analisar a sobreposição dos dois modelos de comunicação apresentados acima. Como o Modelo Estratégico de Comunicação no Esporte, proposto por Pedersen, Miloch & Laucella (2007), pode ser encontrado no desenho de Comunicação Organizacional Integrada desenvolvido pela Profa. Margarida Kunsch (2003).

Mais do que isso, o propósito desta pesquisa foi o de avaliar como os principais clubes esportivos do Brasil, em comparação com seus pares da América Latina, estão posicionados, em seu estágio de desenvolvimento gerencial, em relação aos dois modelos de comunicação apresentados acima.

### 3 | ANÁLISE DOS PORTAIS DOS CLUBES

A análise empírica deste artigo teve como foco o estudo de portais de oito clubes brasileiros de futebol e oito clubes de futebol de outros países da América Latina. Como descrito na introdução, a escolha dos clubes teve como base os rankings da BDO e da Forbes de 2017.

No Brasil, o ranking BDO de 2017 aponta os seguintes clubes como os de marca mais valiosas: Flamengo, Corinthians, Palmeiras, São Paulo, Grêmio, Internacional, Atlético Mineiro e Cruzeiro. Nos demais países da América Latina, o ranking Forbes 2017 indica os seguintes clubes: Chivas Guadalajara, Monterrey, América-MEX, River Plate, Boca Juniors, Tijuana e Santos Laguna (são clubes de México e Argentina). O Atlético Nacional, da Colômbia, foi selecionado por ser um clube-empresa e por ter se destacado pelo trabalho de comunicação realizado após a trágica queda do avião que levava a delegação da Chapecoense e jornalistas brasileiros a Medellín, em novembro de 2016, quando 71 pessoas morreram.

Os dados foram coletados durante o mês de maio de 2018. Para este artigo, serão analisados apenas os conteúdos relacionados à comunicação mercadológica, mais direcionada ao relacionamento com torcedores, comunidade e imprensa. Outros dados coletados a partir da observação dos portais servirão como base para outras pesquisas.

A fim de estabelecer uma coleta de informações sistematizada, foi desenvolvido um protocolo de observação. Para a obtenção dos dados relativos à comunicação mercadológica, foram destacados 17 itens, a saber: Materiais Impressos de Divulgação



- Públicos / Valores de Patrocínio / Programa de Sócio-Torcedor ou de benefícios / Relacionamento com Associados / Atendimento a Cliente / Idiomas do portal / Política de acesso ao portal / Veículos Eletrônicos - TV, Portal, Rádio, etc. / Redes Sociais - participação / Aplicativos / Lojas e/ou espaços para comercialização de produtos on-line / Lojas e/ou espaços físicos para comercialização de produtos / Catálogo de Produtos / Franquias e outras ações de vendas de produtos / Patrocinadores / Fornecedores de Material Esportivo / Atletas participam de ações mercadológicas. Os dados coletados foram organizados e dispostos na seguinte tabela:

Item analisado	Clubes que possuem <sup>1</sup>	Clubes que NÃO possuem
Materiais Impressos de Divulgação	SPFC (revista e releases) e CRU (revista)	COR, PAL, ATL-MG, FLA, INT e GRE
Valores de Patrocínio	Flamengo e Internacional	COR, PAL, SPFC, ATL-MG, GRE e CRU
Programa de Sócio-Torcedor ou de benefícios	Todos os clubes possuem espaço para sócio-torcedor	
Relacionamento com Associados	Todos possuem informações sobre suas sedes, regulamentos etc	
Atendimento a Cliente	Todos possuem ouvidoria ou outro tipo de atendimento	
Idiomas do portal	Português, Inglês e Espanhol: SPFC; Português, Inglês, Espanhol e Chinês: Atlético-MG	COR, PAL, FLA, INT, GRE e CRU só têm a opção em português
Política de acesso ao portal	PAL E GRE possuem Política de Privacidade; CRU possui código de conduta para o uso de redes sociais	COR, SPFC, ATL, FLA e INT
Veículos Eletrônicos - TV, Portal, Rádio, etc	Todos os clubes possuem TV; COR, PAL, GRE e INT possuem rádio	
Redes Sociais	Todos os clubes têm redes sociais	
Aplicativos	COR, PAL, SPFC, ATL, INT e GRE	FLA e CRU (sem indicação no site)
Lojas para comercialização de produtos on-line	Todos os clubes possuem lojas online	
Lojas físicas para comercialização de produtos	Todos os clubes possuem informações sobre suas lojas físicas	
Catálogo de Produtos	Todos os clubes possuem diferentes produtos em suas lojas online	
Franquias e outras ações de vendas de produtos	COR, SPFC, ATL, FLA, PAL, GRE e CRU possuem informações sobre franquias e escolinhas de futebol	Internacional
Patrocinadores	Todos os clubes divulgam os seus patrocinadores nos sites	
Fornecedores de Material Esportivo	Todos os clubes divulgam no site as marcas de seus fornecedores	
Atletas participam de ações mercadológicas	Em notícias, todos relatam a presença de atletas em eventos	

1. As abreviaturas na tabela com as informações dos clubes brasileiros significam: ATL - Atlético Mineiro; COR - Corinthians; CRU - Cruzeiro, FLA- Flamengo; GRE - Grêmio; INT - Internacional; PAL - Palmeiras; SPFC - São Paulo.

Em relação aos clubes brasileiros, é possível afirmar que os portais possuem bastante informação sobre suas ações mercadológicas, como programas de sócio-torcedor, ações com atletas, patrocínios e venda de produtos. Também possuem meios de divulgação de notícias como seus canais de TV (no Youtube), suas redes sociais e o próprio botão de notícias do site - todos atualizados e com vasto volume de conteúdo. Um acesso fácil para o atendimento ao cliente também está presente em todos os portais dos clubes.

Um ponto questionável seria a pouca presença de políticas de acesso ao portal. Apenas três clubes possuem políticas de privacidade, com detalhamento para o uso de dados e informações dos internautas que fazem cadastros. Outra fragilidade aparente é o número restrito de clubes que se preocupam em ter suas versões em mais idiomas além do português. O São Paulo possui versões do portal em inglês e espanhol, e o Atlético-MG, em inglês, espanhol e chinês. O Internacional tem um arquivo em seis idiomas diferentes com informações gerais sobre o clube, o estádio e a cidade de Porto Alegre. Os outros cinco clubes possuem apenas informações em português.

Item analisado	Clubes que possuem <sup>2</sup>	Clubes que NÃO possuem
Materiais Impressos de Divulgação	BOC, TIJ, SAN, NAC	CHI, MON, AME e RIV
Valores de Patrocínio	Nenhum	Os clubes não divulgam valores de patrocínio
Programa de Sócio-Torcedor ou de benefícios	Todos os clubes possuem espaço para sócio-torcedor	
Relacionamento com Associados	MON, AME, RIV, BOC, TIJ, SAN, NAC	CHI
Atendimento a Cliente	Todos possuem ouvidoria ou outro tipo de atendimento	
Idiomas do portal	<u>Espanhol e Inglês</u> : AME, RIV, TIJ e SAN; <u>Espanhol, Inglês, Italiano e Genôves</u> : BOC	CHI, MON e NAC só têm a opção em <u>espanhol</u>
Política de acesso ao portal	CHI, MON, AME, TIJ, SAN e NAC	RIV e BOC não têm
Veículos Eletrônicos - TV, Portal, Rádio, etc	Todos possuem TV ou canal de Youtube. NAC tem link para rádio	
Redes Sociais	Todos os sites apresentam os ícones das redes sociais	
Aplicativos	Chivas, River Plate, Boca Juniors, Atlético Nacional	Monterrey e Tijuana não possuem
Lojas para comercialização de produtos on-line	CHI, AME, RIV, BOC, TIJ, SAN e NAC	MON (existe o link, porém está fora do ar)
Lojas físicas para comercialização de produtos	MON, BOC, TIJ, SAN e NAC possuem dados sobre lojas físicas	CHI, AME e RIV não têm dados sobre lojas físicas

2. As abreviaturas na tabela com as informações dos clubes latino-americanos significam: AME - América do México; BOC - Boca Juniors; CHI - Chivas Guadalajara; MON - Monterrey; NAC - Atlético Nacional; RIV - River Plate; SAN - Santos Laguna; TIJ - Tijuana.

Catálogo de Produtos	CHI, AME, RIV, BOC, TIJ, SAN e NAC possuem diferentes produtos em suas lojas online	Monterrey
Franquias e outras ações de vendas de produtos	Todos os clubes têm algum tipo de franquia (escola de futebol, tours nos estádios, agências de turismo)	
Patrocinadores	Todos os clubes divulgam os seus patrocinadores nos sites	
Fornecedores de Material Esportivo	Todos os clubes divulgam no site as marcas de seus fornecedores	
Atletas participam de ações mercadológicas	Na parte de notícias, MON, RIV, BOC, TIJ e SAN relatam a presença de atletas em eventos	CHI, AME e NAC não possuem notícias a respeito

Na análise dos clubes de outros países da América Latina, nota-se que os argentinos Boca Juniors e River Plate oferecem muitas informações ao público. Seus portais são melhores desenvolvidos, em relação aos maiores clubes mexicanos e ao colombiano Atlético Nacional. Em comparação com os brasileiros, há uma preocupação maior em atender ao público estrangeiro. Cinco dos oito clubes analisados (América-MEX, River Plate, Tijuana, Santos Laguna e Boca Juniors) têm uma versão de seus portais em inglês. O argentino Boca Juniors disponibiliza a opção para a leitura em italiano e em genovês (provavelmente por conta da origem da instituição, fundada por imigrantes italianos e seus descendentes).

Para as equipes mexicanas, é importante a versão em inglês, pela proximidade com o mercado dos Estados Unidos. Chama a atenção o fato de o Chivas Guadalajara, clube mexicano mais rico (segundo o ranking de 2017 da Forbes) e que já investiu em uma franquia nos Estados Unidos (o Chivas USA), não oferecer um portal em inglês.

Todos os clubes têm estratégias para sócios-torcedores, uma forma de fidelizar os torcedores e gerar renda, e investem na comunicação para atrair esse público. Há uma lacuna, porém, no que diz respeito a ações em parceria com os patrocinadores dos clubes (América-MEX, Chivas e Nacional-COL não noticiam a presença de atletas em eventos mercadológicos).

#### 4 | CONSIDERAÇÕES FINAIS

As características do produto esportivo fizeram crescer a importância da comunicação integrada. Com o apoio da mídia e 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 haverá benefícios econômicos, financeiros e esportivos para o clube, a federação ou a confederação que a implantar.

O desenvolvimento de uma identidade organizacional, por exemplo, integra os agentes internos da organização esportiva com seu posicionamento de mercado. A forma de agir, as atitudes dos atletas, seu comportamento dentro e fora das praças

esportivas, a forma de praticar o esporte, as postagens de clubes e atletas nas redes sociais, todos esses elementos comunicacionais devem estar integrados e colaboram tanto para a conquista de títulos, a *performance* esportiva, como para o correto e desejado posicionamento no mercado de consumo de bens e serviços esportivos, sua rentabilidade econômica e financeira. Todos esses elementos absolutamente integrados e equilibrados.

Este artigo é parte de uma pesquisa ampla, que busca analisar e comparar a comunicação integrada dos mais valiosos clubes de futebol do Brasil, da América Latina e dos Estados Unidos. Neste recorte do levantamento, constata-se que os oito mais ricos clubes brasileiros e os oito mais ricos de outros países da América Latina investem na comunicação mercadológica com o objetivo de: se relacionar com a imprensa e noticiar o dia a dia do time profissional de futebol (o que atrai a atenção de seus torcedores); divulgar as marcas de seus parceiros e patrocinadores; atrair sócios-torcedores. Porém, como discutido anteriormente, lacunas precisam ser preenchidas para aperfeiçoar essa comunicação mercadológica.

A metodologia utilizada para o presente estudo pode ser válida para análises futuras do tema em confederações, federações e outras entidades que apresentem o esporte como seu negócio principal. A metodologia permite, também, a comparação da comunicação integrada dos clubes brasileiros com outros mercados do futebol mundial, e qualquer outro país que apresente agremiações com portais oficiais na internet.

O presente artigo apresenta como limitação principal o fato de ter trabalhado apenas com a análise da comunicação realizada pelas entidades esportivas no universo digital. Sabemos que, em muitas oportunidades, os portais oficiais das entidades esportivas se apresentam desatualizados, não refletindo o real estágio da comunicação das organizações.

## REFERÊNCIAS

BDO Publicações. 10º Valor das Marcas dos Clubes Brasileiros - Finanças dos Clubes. 2017.

BUENO, Wilson da Costa. Comunicação e gestão de marcas: revisando conceitos e práticas. In. BUENO, Wilson da Costa (org). **Comunicação empresarial e gestão de marcas**. Barueri: Manole, 2018.

CIPRIANI, Fabio. **Estratégia em mídias sociais**: como romper o paradoxo das redes sociais e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2011.

ECA (2015). **ECA Club Management Guide**, Nyon: ECA.

KUNSCH, M. M. K. (2003). **Planejamento de relações públicas na comunicação integrada**. 4a. ed. – revista, ampliada e atualizada. São Paulo: Summus.

\_\_\_\_\_. (2006). **Comunicação organizacional**: conceitos e dimensões dos estudos e das práticas In: MARCHIORI, M. Faces da cultura e da comunicação organizacional. São Caetano do Sul,

SP: Difusão Editora, p. 167-190.

PEDERSEN, P. M.; MILOCH, K. S.; LAUCELLA, P. C. (2007). **Strategic Sport Communication**. Champaign: Human Kinetics.

PERES, Ivan. Los 50 equipos de futbol más valiosos de América. In **Forbes**. México: 2017. Disponível em: <https://www.forbes.com.mx/los-50-equipos-de-futbol-mas-valiosos-de-america/>.

ROCCO JÚNIOR, A. J.; CARLASSARA, E. O. C.; PAROLINI, P. L. L. Comunicação comunitária e responsabilidade social em clubes de futebol do Brasil e da Europa: muito além do “sócio-torcedor”. In **Organicom** - Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas. São Paulo: ECA-USP, Ano 13, Número 24, 1º semestre de 2016.

SEMPRINI, Andrea. **A marca pós-moderna: poder e fragilidade da marca na sociedade contemporânea**. Tradução de Elisabeth Leone. 2.ed. São Paulo: Estação das Letras e Cores, 2010.

Agência Brasileira do ISBN  
ISBN 978-85-7247-204-3

