



 **COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL INTEGRADA:  
UM ESTUDO SOBRE SUA UTILIZAÇÃO NOS PRINCIPAIS CLUBES DE  
FUTEBOL DO BRASIL**

*STRATEGIC ORGANIZATIONAL COMMUNICATION:  
A STUDY ABOUT ITS USE IN THE MAIN BRASILIAN'S FOOTBALL CLUBS*

*COMUNICACIÓN ORGANIZACIONAL INTEGRADA:  
UN ESTUDIO SOBRE SU USO EN LOS PRINCIPALES CLUBES DE FÚTBOL DE  
BRASIL*

 **Eduardo de Oliveira Cruz Carlassara**  
Doutor em Ciências

Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo – EEF/USP   
São Paulo, SP - Brasil  
[eoccarlassara@gmail.com](mailto:eoccarlassara@gmail.com)

 **Ary José Rocco Junior**  
Doutor em Comunicação e Semiótica

Escola de Educação Física e Esporte, Universidade de São Paulo – EEF/USP   
São Paulo, SP - Brasil  
[aryocco@usp.br](mailto:aryocco@usp.br)

**Objetivo do estudo:** Este estudo analisa e propõe recomendações para o processo de gestão estratégica da comunicação organizacional integrada, delimitada neste estudo apenas às áreas mercadológica e institucional das agremiações que disputaram o Campeonato Brasileiro de Futebol Masculino da Série A de 2021.

**Metodologia/abordagem:** A pesquisa foi realizada em duas etapas, de natureza qualitativa. Na primeira, foram realizadas uma revisão bibliográfica e uma pesquisa documental (portais oficiais dos clubes), e, na segunda, entrevistamos gestores da área de comunicação ou de marketing dos clubes pesquisados.

**Originalidade/Relevância:** Diante da falta de estudos específicos sobre a gestão estratégica da comunicação em organizações esportivas, este estudo busca chamar a atenção para a importância estratégica da comunicação em organizações esportivas e contribuir com o incremento da literatura específica da área.

**Principais resultados:** Os resultados obtidos evidenciaram a inexistência de um fluxo de comunicação do processo gerencial e estratégico das agremiações, além de uma forte influência imediatista e pragmática dentro das organizações, parecendo corroborar a existência de uma cultura de tratamento e gestão fragmentada da comunicação dos clubes.

**Contribuições teóricas/metodológicas:** A análise da gestão estratégica da comunicação organizacional integrada dos clubes de futebol do Brasil pode demonstrar a importância dessa ferramenta para as organizações esportivas no contexto atual da gestão de entidades dessa natureza.

**Contribuições sociais / para a gestão:** Foram elaboradas oito recomendações que têm como objetivo promover um fluxo de mudanças culturais, estratégicas e processuais no tratamento da comunicação organizacional integrada de clubes de futebol brasileiros.

**Palavras-chave:** Comunicação organizacional integrada. Futebol. Clubes de futebol. Campeonato brasileiro. Gestão da comunicação estratégica.

#### Cite como

American Psychological Association (APA)

Carlassara, E. de O. C., & Rocco Junior, A. J. (2024, set./dez.). Comunicação organizacional integrada: Um estudo sobre sua utilização nos principais clubes de futebol do Brasil. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, São Paulo, 13(3), 545-577. <https://doi.org/10.5585/podium.v13i3.26915>



**Objectives:** This study analyses and proposes recommendations for the strategic management process of integrated organizational communication, limited in this study only to the marketing and institutional areas of the associations that competed in the 2021 Brazilian Men's Football Championship Series A.

**Methodology/approach:** The research was carried out in two stages, qualitative in nature. In the first, a bibliographical review and documentary research were carried out (official club portals), and, in the second, we interviewed managers in the communication or marketing area of the clubs researched.

**Originality/Relevance:** Given the lack of specific studies on the strategic management of communication in sports organizations, this study seeks to draw attention to the strategic importance of communication in sports organizations and contribute to the increase in specific literature in the area.

**Main results:** The results obtained showed the lack of a flow of communication in the management and strategic process of the associations, in addition to a strong immediate and pragmatic influence within the organizations, seeming to corroborate the existence of a culture of treatment and fragmented management of club communication.

**Theoretical/methodological contributions:** The analysis of the strategic management of integrated organizational communication of football clubs in Brazil can demonstrate the importance of this tool for sports organizations in the current context of managing entities of this nature.

**Social/management contributions:** Eight recommendations were developed that aim to promote a flow of cultural, strategic and procedural changes in the treatment of integrated organizational communication in Brazilian football clubs.

**Keywords:** Integrated organizational communication. Soccer. Football clubs. Brazilian championship. Strategic communication management.

**Objetivo del estudio:** Este estudio analiza y propone recomendaciones para el proceso de gestión estratégica de la comunicación organizacional integrada, limitado en este estudio solo a las áreas institucionales y de marketing de las asociaciones que compitieron en el Campeonato Brasileño de Fútbol Masculino Serie A 2021.

**Metodología/enfoque:** La investigación se desarrolló en dos etapas, de carácter cualitativo. En el primero se realizó una revisión bibliográfica e investigación documental (portales oficiales de clubes), y, en el segundo, se entrevistó a directivos del área de comunicación o marketing de los clubes investigados.

**Originalidad/Relevancia:** Ante la falta de estudios específicos sobre la gestión estratégica de la comunicación en las organizaciones deportivas, este estudio busca llamar la atención sobre la importancia estratégica de la comunicación en las organizaciones deportivas y contribuir al aumento de la literatura específica en el área.

**Principales resultados:** Los resultados obtenidos mostraron la falta de flujo de comunicación en la gestión y proceso estratégico de las asociaciones, además de una fuerte influencia inmediata y pragmática dentro de las organizaciones, pareciendo corroborar la existencia de una cultura de trato y gestión fragmentada. de comunicación del club.

**Contribuciones teórico-metodológicas:** El análisis de la gestión estratégica de la comunicación organizacional integrada de los clubes de fútbol de Brasil puede demostrar la importancia de esta herramienta para las organizaciones deportivas en el contexto actual de gestión de entidades de esa naturaleza.

**Contribuciones sociales/de gestión:** Se desarrollaron ocho recomendaciones que apuntan a promover un flujo de cambios culturales, estratégicos y procedimentales en el tratamiento de la comunicación organizacional integrada en los clubes de fútbol brasileños.

**Palabras clave:** Comunicación Organizacional Integrada; Fútbol; clubes de fútbol; Campeonato brasileiro; Gestión de la Comunicación Estratégica.



## Introdução

A partir da década de 1998, notou-se um processo de profissionalização da gestão no futebol brasileiro, que tinha como objetivo diversificar receitas, solucionar problemas e estar mais próximo da realidade internacional, especialmente a europeia (Mattar, 2012). Mais do que aprimorar os métodos gerenciais para diversificação de receitas e para obtenção de resultados técnicos, os clubes de futebol passaram a trabalhar as suas marcas de forma global, preocupados com a iminente unificação de mercados e com as mudanças de comportamentos de torcedores e fãs que foram promovidas pelas tecnologias de conexão (Rocco Junior, 2016).

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

Na medida em que esse novo contexto extrapola a posição da organização para além do pensamento mercadológico, cresce a necessidade de que a comunicação seja tratada de uma maneira mais integrada, levando em consideração não só o seu papel direcionador para a organização, mas também os seus aspectos internos e institucionais. Sendo assim, a comunicação organizacional integrada (Kunsch, 2003) nasceu a partir desta evolução e da sofisticação dos mercados globais, adquirindo um papel estratégico e trazendo sinergia e convergência entre todas as áreas e as subáreas de uma organização, seja ela esportiva ou não, já que ela é composta pela comunicação institucional, mercadológica, interna e administrativa, ou seja, ela representa o mix da comunicação organizacional atual (Kunsch, 2003).

Tendo em vista que o futebol brasileiro evoluiu no âmbito profissional e gerencial desde a década de 1990, este estudo levantou as seguintes questões: (a) na visão prática, há efetivamente uma legítima implantação e execução de processos e estratégias de comunicação organizacional integrada em organizações futebolísticas do país?; e, (b) sob a perspectiva teórico-prática, e com apoio nos modelos teóricos que iremos exibir, é possível identificar, na realidade dos clubes de futebol brasileiros, procedimentos e caminhos estratégicos balizadores para a existência de um suposto modelo brasileiro de comunicação estratégica integrada?



Assim, o objetivo geral deste trabalho é propor recomendações acerca das práticas, estratégias e ações gerenciais da comunicação organizacional integrada, a fim de orientar profissionais de comunicação de clubes de futebol profissionais brasileiros. Tais recomendações partiram da análise de elementos oriundos dos modelos teóricos da gestão de comunicação organizacional integrada e dos apontamentos dos gestores esportivos das organizações entrevistados (Kunsch, 2003; Pedersen et al., 2007).

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

## 1 Revisão da literatura

Ao contrário do que podemos perceber nos estudos e nas pesquisas da área da comunicação organizacional, no esporte o conteúdo, as discussões e as análises sobre o tema comunicação organizacional integrada, ou comunicação organizacional estratégica nas entidades esportivas, ainda são em pouca quantidade. Ainda que haja uma consolidação acadêmica do tema na área de comunicação, nos estudos aplicados ao esporte ainda observamos uma lacuna acadêmica no tema em questão.

Para ilustrar isso, realizamos, para este estudo, um levantamento bibliográfico (Gil, 2008), com a busca por artigos, pesquisas e trabalhos acadêmicos sobre comunicação organizacional integrada aplicada ao esporte nas principais plataformas existentes e em periódicos importantes nacionais e internacionais.

Os resultados apresentados na Tabela 1 demonstram um baixo número de trabalhos publicados, entre os anos de 2010 e 2020, representando, de forma consistente, uma lacuna acadêmica sobre o tema, corroborando para justificar a realização deste estudo (Carlassara, 2023).



Tabela 1

Resultados obtidos no levantamento bibliográfico

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

Fonte: Os autores.

Entre os vinte e quatro trabalhos obtidos na pesquisa, Rocco Junior (2005, 2006, 2011, 2013, 2015, 2016a e 2016b), autor que mais se destaca por conta de sua abordagem específica sobre o tema comunicação organizacional integrada aplicada em organizações esportivas, utiliza como referencial teórico básico o conceito de comunicação organizacional integrada, aplicado a organizações, desenvolvido por Kunsch (2003) (Carlassara, 2023).

A comunicação integrada que contempla as equipes e as agremiações esportivas segue uma premissa bastante semelhante ao contexto comunicacional de organizações de outros segmentos, ou seja, a implementação de uma filosofia de comunicação talvez seja a estratégia mais adequada para o fortalecimento do relacionamento entre tais entidades esportivas e seus consumidores, fãs e torcedores (Rocco Junior, 2016a).

Para Rocco Junior (2016a, p.66), “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”.



### 1.1 Desenvolvimento conceitual

O conceito de comunicação organizacional integrada proposto por Kunsch (2003) e aplicado por Rocco Junior (2005, 2006, 2011, 2013, 2015, 2016a e 2016b) nas organizações esportivas, parte de uma visão de comunicação integrada alicerçada em um único imperativo: “conheça a sua organização e produza uma visão geral de todas as suas comunicações” (Christensen et al., 2009, p.208).

A comunicação organizacional integrada, portanto, pode ser definida como um esforço para alinhar mensagens, símbolos, comportamentos e estratégias que permitam com que uma organização atinja máxima efetividade, consistência e clareza em sua comunicação dentro de seus limites formais (Christensen et al., 2009).

Embora ambas as visões tragam a sensação de que a comunicação organizacional integrada é um método natural e necessário, praticado por todas as organizações ao redor do globo, Smith (2013) aponta que ainda existem uma série de empresas que sentem dificuldade em adotar tal prática, ou insistem em um modelo pouco estratégico de criação de relações com seus consumidores e *stakeholders*. Se transpusermos essa condição ao ambiente esportivo, sobretudo o brasileiro, constataremos que tal realidade se faz presente.

O modelo de comunicação organizacional integrada proposto por Kunsch (2003) (Figura 1), propõe que a comunicação estratégica das organizações seja baseada em uma integração sinérgica e harmônica entre todas as modalidades de comunicação que existem na entidade, as quais deverão convergir para a transmissão de uma mensagem única, cujo objetivo é estabelecer pontos de contato entre a organização e seus públicos estratégicos.



Figura 1

Modelo de Comunicação Organizacional Integrada



Fonte: Kunsch, 2003.

O modelo proposto por Kunsch (2003) apresenta três tipos de comunicação importantes para uma organização: institucional, mercadológica, interna e administrativa, estas duas últimas reunidas em um único grupo. A comunicação administrativa é aquela que ocorre dentro da organização, sob o ponto de vista administrativo e burocrático, importante para garantir a perfeita manutenção de processos e fluxos internos da entidade (Kunsch, 2003). A comunicação interna é aquela que procura facilitar as trocas e as interações entre os colaboradores e entre eles e a organização, em busca de uma sinergia entre a entidade e os seus membros internos (Kunsch, 2003).

Externamente à organização, a comunicação mercadológica é a responsável pelas manifestações de um grupo de instrumentos de comunicação persuasiva para conquistar os consumidores e os públicos-alvo da organização, posicionando a organização, e seus produtos, no mercado em que atua (Kunsch, 2003). Por último, a comunicação institucional completa o composto de comunicação organizacional integrada proposto pela autora, sendo a responsável pela gestão das relações públicas, pela construção e pelo fortalecimento de uma identidade e de valores institucionais fortes da organização junto aos seus diversos *stakeholders* (Kunsch, 2003).



Fonseca (1999, p.140) ainda completa que a comunicação institucional deve ser designada “como um conjunto que é de procedimentos destinados a difundir informações de interesse público sobre as filosofias, as políticas, as práticas e os objetivos das organizações, de modo a tornar compreensíveis essas propostas”.

Especificamente para as organizações esportivas, Pedersen et al. (2017) desenvolveram o modelo denominado *Strategic Sport Communication Model* (SSCM), ou Modelo de Comunicação Estratégica para o Esporte, em que apresenta os principais elementos da comunicação organizacional para entidades esportivas da América do Norte (Figura 2).

**Figura 2**

*Modelo Estratégico de Comunicação no Esporte (SSCM)*



**Fonte:** Adaptado de Pedersen et al. (2017).

O SSCM, de origem norte-americana, é estruturado com base na relação da organização esportiva com o mercado, por meio do contato com torcedores, colaboradores e grupos que, de alguma forma, relacionam-se com a organização esportiva.

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



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

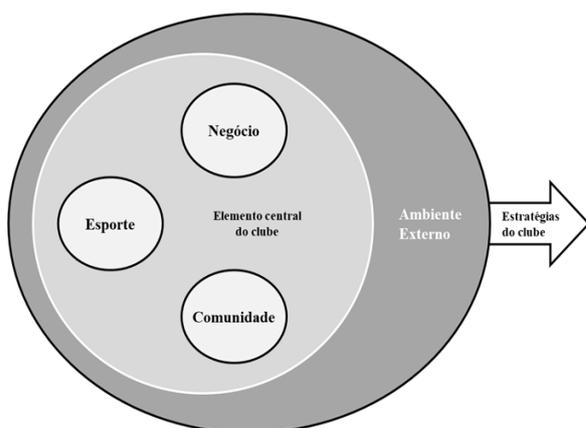
O “componente II” é composto pelas ações midiáticas, voltadas para o grande público, da organização esportiva, e, segundo os autores, está dividida em: editoração e comunicação impressa; comunicação eletrônica e visual; e novas mídias. Podemos acompanhar, sobretudo no último item, um movimento intenso no qual a informação é matéria-prima da comunicação, e se constitui como um único sistema integrado e digitalizado que surge através de telas dos mais diferentes dispositivos, sem restrições e barreiras culturais e geográficas (Corrêa, 2009). Para a autora, “o que temos, por consequência, é uma espécie de digitalização dos significados coletivos que fluem nos ambientes organizacionais” (Corrêa, 2009, p.319).

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

Na Europa, a European Clubs Association (ECA), entidade independente que representa os interesses dos clubes europeus, elaborou, em 2015, um guia de gestão para orientar as agremiações filiadas à entidade. Neste importante documento, a ECA dividiu as estratégias de atuação de um clube de futebol em três grandes grupos: esporte (performance), negócios (posicionamento de mercado) e comunidade (relacionamento) (Figura 3).

### Figura 3.

#### *Modelo de Gestão dos Clubes Europeus*



**Fonte:** Adaptado de ECA, 2015.



As estratégias de atuação das agremiações europeias devem combinar ações de boas performances no âmbito esportivo (competições); obtenção de bons resultados econômicos e financeiros; excelente posicionamento de mercado e de marca (com geração de *brand equity*); e a construção de um relacionamento sólido com a comunidade e *stakeholders* (ECA, 2015).

Rocco Júnior (2016a) defende a ideia de que é justamente na constituição de pontes de relacionamento entre o clube, a sua comunidade e a sociedade, que a comunicação integrada se torna fundamental. A comunicação deve incorporar, assim, o seu papel estratégico de promotora do contato entre as partes interessadas, agregando valor a elas (Carlassara, 2023). Apesar de pioneiro para as organizações esportivas, o modelo proposto por Pedersen et al. (2017) foi construído e pensado para a realidade do esporte norte-americano, o mesmo ocorre com o modelo mercadológico europeu proposto pelo ECA (2015). Em razão disso, para a realização deste estudo, adotamos como modelo conceitual básico, a proposta de Kunsch (2003), com adaptações motivadas pela análise das propostas de Pedersen et al. (2017) e do ECA (2015).

## 2 Delineamento da pesquisa

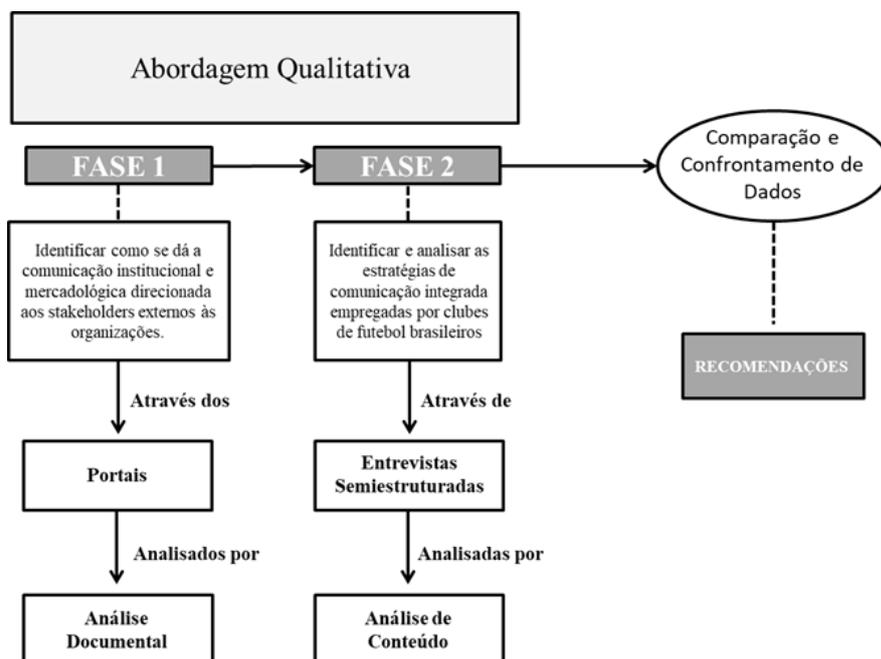
A metodologia utilizada para a realização deste estudo foi de natureza qualitativa (Creswell, 2014; Veal & Darcy, 2014). Primeiro, realizamos uma revisão bibliográfica (Gil, 2008; Vergara, 2015), apresentada anteriormente, cujo objetivo foi o de levantar conceitos e modelos teóricos existentes sobre o tema. A partir dos modelos teóricos levantados, realizamos uma pesquisa de campo, em duas etapas: pesquisa documental (Andrew et al., 2011; Vergara, 2015), e, posteriormente, entrevistas semiestruturadas com gestores das organizações esportivas estudadas (Gil, 2008; Marconi & Lakatos, 2003).

Uma vez coletados os dados, eles foram analisados, e, com isso, pudemos estabelecer uma série de recomendações referentes à implementação de boas práticas da comunicação integrada para clubes de futebol brasileiros (Figura 4).



Figura 4

*Delineamento da Pesquisa*



Fonte: Os autores.

Na fase 1 da pesquisa, o objetivo central foi identificar, através da pesquisa documental (Andrew et al., 2011; Gil, 2008; Vergara, 2015) nos dados disponíveis nos portais digitais (websites) dos clubes de futebol brasileiros, como está estruturada a comunicação institucional e mercadológica direcionada aos *stakeholders* externos à organização.

Importante mencionar que, em função da necessidade de delimitação do objeto deste estudo e das dificuldades de obtenção de informações relevantes, optamos por considerar em nossas análises, somente a comunicação institucional e a comunicação mercadológica, ambas destinadas aos *stakeholders* externos às organizações esportivas, deixando as comunicações interna e administrativa para estudos futuros.

Essa opção foi feita, principalmente, pela dificuldade e pela complexidade do acesso às informações que dizem respeito a estes pilares da comunicação integrada, pois não conseguimos a colaboração de todos os clubes da nossa amostra inicial.

Na fase 2, identificamos e analisamos os processos e as estratégias de comunicação integrada empregadas por clubes de futebol profissionais brasileiros, através da realização de entrevistas semiestruturadas com gestores da área de comunicação ou de marketing destas organizações esportivas.



Aqui, vale ressaltar, também, que consideramos alguns profissionais de marketing, uma vez que, em muitos clubes brasileiros, a estrutura organizacional está orientada para que a comunicação da organização seja dirigida por esse setor, sem um responsável específico pela área de comunicação, principal interesse deste estudo.

Para a análise dos dados coletados nas duas fases da pesquisa utilizamos o processo de codificação e de categorização baseado em temas (Creswell & Plano Clark, 2007; Skinner et al., 2015; Veal & Darcy, 2014). A escolha do método de codificação e de categorização ocorreu pela destacada importância do mesmo dentro de metodologias amplamente difundidas, tais como a Análise de Conteúdo (Bardin, 2011) e a Análise Temática (Braun & Clarke, 2006), e pela conexão desse processo metodológico com os objetivos deste trabalho.

Todos os procedimentos desta pesquisa foram submetidos à apreciação do Comitê de Ética da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE/USP), cujo processo aprovado pode ser conferido pelo número 66483623.0.0000.5391.

### *2.1 Fase 1: Análise documental: portais dos clubes de futebol brasileiros*

A fase 1 de nossa pesquisa se caracteriza como de abordagem qualitativa, como já mencionado, e de caráter exploratório (Gil, 2008; Veal & Darcy, 2014), por apresentar, como finalidade, desenvolver e esclarecer conceitos e ideias (Gil, 2008), já que há pouco conhecimento acumulado e sistematizado sobre o tema de pesquisa (Vergara, 2015).

A escolha da análise documental se justifica pela possibilidade oferecida por esse método de identificar, verificar e contemplar documentos de forma específica, através do uso de uma fonte secundária de informações que complementar as análises e as considerações acerca dos dados obtidos por outras metodologias (Souza et al., 2011).

Para a realização da análise dos portais dos clubes utilizamos protocolo de observação apresentado e já validado por pesquisa realizada por Rocco Júnior (2015) e que foi elaborado com base em: (a) revisão bibliográfica sobre a gestão estratégica da comunicação integrada em equipes esportivas; (b) extensa apreciação documental dos veículos impressos de comunicação organizacional produzidos por equipes futebolísticas e de documentos disponibilizados por elas, tais como relatórios gerenciais, planejamentos, entre outros; e, (c) análise minuciosa dos portais digitais (sites) destas organizações.

Assim, nosso protocolo de observação dos portais oficiais dos clubes de futebol do Brasil, para a coleta de dados, teve como base a seguinte estrutura: (a) informações de perfil



geral das agremiações e aspectos relacionados à filosofia institucional das mesmas; (b) comunicação institucional, em que se avaliou aspectos conexos aos pontos de contato com a comunidade de forma ampla e não mercadológica; e (c) comunicação mercadológica, cujos aspectos relacionam-se às informações sobre ações e iniciativas voltadas para a geração de receita para as agremiações, baseadas no relacionamento construído entre elas e seus stakeholders.

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

Sendo assim, e por representarem as principais organizações de futebol do país, optamos por trabalhar apenas com as vinte agremiações que disputaram a Série A do Campeonato Brasileiro de futebol masculino de 2021 (Figura 5).

## Figura 5

*Clubes de Futebol Que Compõem a Amostra do Estudo*



**Fonte:** Os autores.

A principal razão para essa opção amostral foi a compreensão de que, de forma geral, as organizações que disputam a principal competição de futebol masculino do Brasil são



aquelas que possuem maior potencial técnico-esportivo, econômico-financeiro e departamentos ou profissionais especializados dentro da comunicação, objeto principal deste estudo.

Os dados da fase 1 foram coletados entre os meses de janeiro a julho de 2022, através do processo de observação dos portais digitais (sites) dos vinte clubes que compuseram a amostra, seguindo os itens detalhados no protocolo de observação desenvolvido para esta etapa. Yin (2010) afirma que a observação é útil para fornecer informações diretas sobre o objeto do estudo, além de trazer o contexto no qual este objeto está inserido.

O procedimento padrão adotado foi a análise documental (Gil, 2008), através da qual realizamos a observação direta dos portais, buscamos as informações em documentos oficiais, estatutos, planejamentos estratégicos, entre outros, contidos em diferentes abas e janelas, de acordo com a ordem de itens mapeados para cada categoria a ser analisada.

Os dados desta etapa foram organizados e exibidos em painéis, inspirados pela metodologia utilizada por Rocco Júnior (2015). Segundo Miguel (2012) o uso de painéis é uma estratégia interessante para a identificação de padrões, para a realização de comparações e para o cruzamento de informações entre os diferentes casos analisados.

## *2.2 Fase 2: Entrevista semiestruturada: gestores de comunicação dos clubes*

A fase 2 da pesquisa apresentou como objetivo identificar e analisar as estratégias de comunicação integrada realizadas por clubes de futebol brasileiros com o objetivo de construir uma identidade forte junto aos seus *stakeholders*. Para isso, foram realizadas entrevistas semiestruturadas — cujas perguntas foram elaboradas a partir de modelos teóricos e práticos já apresentados sobre o tema.

Assim, essa etapa do trabalho também se caracteriza como uma pesquisa de abordagem qualitativa (Creswell, 2014; Veal & Darcy, 2014), e de caráter exploratório (Gil, 2008; Veal & Darcy, 2014). Adotamos como meio de investigação a pesquisa de campo (Gil, 2008; Vergara, 2015) através da realização de entrevistas com profissionais de comunicação ou marketing dos clubes de futebol brasileiro.

Na construção do roteiro de entrevista aplicado aos profissionais que atuam na gestão de comunicação e/ou marketing dos clubes de futebol do Brasil, em janeiro de 2021, submetemos o instrumento, para validação, à análise de três especialistas: (a) professora doutora na área de comunicação mercadológica e institucional, com experiência em comunicação digital e em esporte; (b) professor pós-doutor, com experiência em marketing



esportivo e com atuação em instituição de ensino internacional; e, (c) professor mestre em comunicação, com vivência executiva em grandes empresas e em clubes de futebol brasileiros.

Esses profissionais contribuíram com pequenos ajustes relacionados à coerência, linguagem, ordem e objetivo das questões presentes no roteiro de entrevista proposto.

Assim como na fase 1, o roteiro de entrevista final foi dividido em três grandes grupos de perguntas, a saber: (a) caracterização dos respondentes, (b) perfil e filosofia organizacional e (c) comunicação institucional e mercadológica.

Como já mencionado na fase 1 da pesquisa, nossa amostra foi composta pelos 20 clubes que disputaram a série A do Campeonato Brasileiro de futebol masculino 2021. Todas as 20 agremiações da amostra foram contactadas para participar da pesquisa, via convite enviado por e-mail de contato fornecido por pessoas da nossa rede de relacionamento ou e-mail das assessorias de imprensa dos clubes, obtidos nos portais oficiais das organizações, mas somente seis entidades responderam e aceitaram participar da pesquisa. Os e-mails com o convite para participação foram encaminhados aos clubes durante o mês de março de 2022. Assim, tivemos como sujeitos de pesquisa apenas seis entrevistados, os profissionais dos clubes C1, C2, C3, C4, C5 e C6, mantidos em sigilo em respeito aos procedimentos éticos.

As entrevistas com os seis profissionais (E1, E2, E3, E4, E5 e E6) foram realizadas de maneira online, através da plataforma *Google Meet* e do aplicativo *Apowersoft*, responsável pela gravação do conteúdo, aconteceram entre os meses de abril e maio de 2022 e tiveram duração média de quarenta minutos.

Por fim, após a realização das entrevistas, partimos para o processo de transcrição das entrevistas realizadas (Moraes, 2020; Vergara, 2015) e das anotações de considerações e de observações dos próprios pesquisadores que ajudaram a compor a análise dos dados que serão apresentados a seguir. As transcrições seguiram fielmente as falas dos entrevistados, sendo revalidadas com eles após término do processo, sem nenhuma consideração adicional.

### 2.3 Análise dos dados coletados

A análise dos dados coletados, em suas duas fases, foi organizada através da aplicação de códigos e da categorização das informações levantadas. De acordo com Vergara (2015, p.10), o processo de categorização “implica isolar elementos para, em seguida, agrupá-los”, portanto, as categorias devem seguir algumas condições, tais como serem exaustivas, mutuamente exclusivas, objetivas e pertinentes.



Considerando uma melhor organização das categorias, optou-se pelo agrupamento em famílias, que seguiu a mesma base apresentada no roteiro de entrevistas. As famílias e as categorias utilizadas são apresentadas a seguir: família 1 – caracterização dos respondentes, dividido nas seguintes categorias de análise: gênero, idade, formação, cargo e tempo de clube; família 2 – perfil e filosofia institucional, dividido nas categorias: princípios estratégicos, filosofia norteadora, bases de comunicação, modelos de comunicação e estrutura do departamento; e, família 3 – comunicação mercadológica e institucional, separados em objetivos e metas do departamento, mapeamento de *stakeholders*, estratégias segmentadas, alvo comunicacional, redes sociais, gestão de conteúdo e fluxos e processos de trabalho.

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

### 3 Resultados e discussão

Seguindo a mesma estrutura das duas fases deste estudo e a divisão por famílias já proposta no próprio roteiro de entrevista, apresentaremos os resultados nos três subitens: (a) caracterização dos respondentes, (b) perfil e filosofia organizacional e (c) comunicação institucional e mercadológica.

#### 3.1 Caracterização dos respondentes

Este item apresentou como objetivo levantar as informações referentes ao perfil dos seis entrevistados, responsáveis, de alguma forma, pela comunicação dos clubes analisados em nossa amostra (E1, E2, E3, E4, E5 e E6).

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

Sobre a formação acadêmica, todos os respondentes possuem formação em nível de graduação, com cinco jornalistas (83,33%) e um publicitário (E3). E1, E2, E4 e E5 indicaram, também, possuir algum curso que varia entre especializações em comunicação empresarial e em assessoria de imprensa, como cursos na área digital.

Os entrevistados também foram indagados sobre os cargos que ocupam dentro dos clubes e sobre o tempo de atuação nas agremiações. As respostas estão na Tabela 2.

## Tabela 2

### *Cargos Ocupados Pelos Entrevistados e Tempo de Atuação*

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

**Fonte:** Os autores.

Chama a atenção, em comparação com outros segmentos econômicos, o baixo tempo trabalhado nos clubes da amostra. Tal fato sugere uma alta taxa de turnover associada a uma cultura imediatista da modalidade no país. De toda forma, é possível observar um perfil bastante próximo entre uma agremiação e outra, e, com exceção de C3, todas as demais agremiações possuem departamentos específicos para gerenciar a comunicação.

### *3.2 Perfil e filosofia institucional*

O perfil e a filosofia institucional dizem respeito aos aspectos relacionados à identidade das organizações e aos valores que norteiam as estratégias de comunicação. Nesta linha, este tópico visa apresentar a estrutura departamental de cada agremiação, examinar os modelos comunicacionais norteadores, observar os princípios estratégicos de cada organização assim como a filosofia institucional e as bases de comunicação, por meio das falas e das informações coletadas durante as entrevistas com os gestores de comunicação e/ou marketing de clubes de



futebol brasileiros. Além disso, foram realizadas comparações entre os dados obtidos na primeira fase do estudo, em que se levantou informações nos portais dos clubes analisados, e a literatura existente sobre esse tema.

### 3.2.1 Estrutura do departamento

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

Sobre isso, o gestor E3 chama a atenção para o fato de que

*“[...] aqui no C3 a gente tem o marketing dividido em seis áreas: você tem o comercial, você tem o relacionamento, que é parte de sócio; você tem a parte de produtos; tem licenciamento; fornecimento de material, que são os três geradores de receita, sócio e produto e patrocínio. E você tem outros três departamentos por assim dizer, três braços que é (sic): redes sociais; branding, que é a parte de design; você tem uma parte de conteúdo que é parte só de TV, que aqui no C3 é muito forte”.*

Na fala do entrevistado é possível notar uma falta de clareza sobre as funções exatas de cada uma das subáreas do departamento de comunicação e marketing da agremiação C3. Isso pode ser constatado, principalmente, na lacuna de informações sobre os departamentos nos portais das agremiações citadas.

### 3.2.2 Modelos de comunicação

Indagados sobre a utilização de um modelo teórico-prático de comunicação para o direcionamento de estratégias e fluxos de gestão da comunicação de clubes de futebol, E1 negou o uso de modelo conhecido no mercado ou na academia. Entretanto, afirmou que sua agremiação goza de um modelo próprio, no qual estão presentes tópicos essenciais como: competitividade, transparência, referência, base reveladora e financeiro.

Enquanto E1 indicou haver, pelo menos, bases que permeiam o processo de gestão comunicacional, E2 e E6 afirmaram não empregar nenhum modelo ou qualquer solução equivalente. Já E3 e E4 manifestaram uma realidade muito parecida ao mencionarem que o



processo estava institucionalizado nos colaboradores, mas que não havia nenhum documento estruturado.

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

E4 completou, afirmando que

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

Através das falas dos gestores, é possível notar que não há uma preocupação atrelada ao fato de que os processos não são documentados, e, portanto, não podem servir de histórico ou de guia para balizar os fluxos da organização, e, tampouco trazer fluidez e aumento da assertividade e da eficiência ao clube em suas ações de comunicação junto aos *stakeholders*. Rocco Junior (2015) já havia indicado problemas desta natureza em seus estudos, evidenciando que neste campo poucas melhorias foram realizadas ao longo do tempo.

Em direção oposta à dos demais entrevistados, E5 mencionou que, apesar de não dispor de um modelo teórico próprio, empregava as bases de um modelo prático de sucesso internacional, adaptado para a realidade local, do seu clube.

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

Interessante notar que, mesmo nos clubes que afirmam possuir um modelo teórico prático, não há uma cultura bem definida sobre a documentação e a institucionalização destes processos para todas as esferas, departamentos e colaboradores do clube. Mais uma vez, fica evidente a fragilidade gerencial associada às agremiações brasileiras (Moraes, 2020; Rocco Junior, 2013 e 2015).

### 3.2.3 Princípios estratégicos

Na fase 1 deste estudo, levantamos as informações nos portais oficiais das agremiações. Posteriormente, ficou evidente a inexistência de planejamentos estratégicos devidamente



constituídos nos clubes analisados, sendo corroborada, inclusive, pelas falas dos entrevistados, as quais refletiram uma certa confusão quanto à existência e à documentação de tais planos. Ao ser indagado sobre os pilares estratégicos que regem a definição dos objetivos e as metas da organização e do departamento, E2 afirmou:

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

Podemos observar um grave obstáculo relacionado à unicidade do processo de gestão, porque sem um planejamento estratégico devidamente constituído o sucesso da organização pode ser comprometido (Chiavenato, 2007). Além disso, parece-nos que o imediatismo presente no dia a dia do futebol brasileiro também gera impactos diretos nas iniciativas de estruturação gerencial, uma vez que são cobrados dos colaboradores capacidade técnica e resultados rápidos e imediatos.

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

*“A transparência, é um pilar, assim, que tem que estar, então, quando eu te falo desse time, de estar com a linha mestra na cabeça, sempre agindo pela transparência, a gente sempre espera entregar aqui na comunicação do C1 transparência para qualquer que seja o nosso stakeholder. Ser referência, isso também é um pilar, e a gente tem que seguir, [e] ser referência no futebol sul-americano também para fora das quatro linhas, então, aí a gente está falando de gestão, a gente está falando de inovação, que é uma coisa que o C1 tem investido muito. [...] Isso tem que nortear todas as nossas ações de comunicação” (E1).*

Ainda que C1 seja o clube da amostra com a maior clareza na construção dos pilares estratégicos, este documento não é disponibilizado para toda a comunidade em seu portal podendo impactar, de algum modo, o pilar de transparência, por exemplo. Com base na análise deste tópico, comprovamos que a realidade encontrada por Rocco Junior (2015), e corroborada por outros autores como Moraes (2020), ainda segue vigente nos nossos clubes.

#### 3.2.4 Filosofia norteadora

A filosofia norteadora é a base de toda a construção comunicacional da organização (Kunsch, 1999; Rocco Junior, 2016a), e está fortemente alinhada aos pilares estratégicos. Na



fase 1 deste estudo, notamos que apenas Atlético Mineiro e Flamengo<sup>1</sup>, em um universo amostral de 20 clubes, apresentaram a filosofia que compõe a base estratégica da organização em seus portais digitais oficiais.

Ao atrelarmos estes dados com os dados obtidos a partir das entrevistas realizadas, fase 2, notamos que a definição de uma filosofia norteadora (de atuação) parece não ser parte da cultura dos clubes de futebol analisados, como ilustra a fala de E5.

*“Olha, eu acho, cara, que, assim, a gente está em construção ainda, tá, eu não conseguiria dizer para você, assim, a gente segue hoje a filosofia de que foi feito desta forma porque é algo que está em construção”.*

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

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

Enquanto o Atlético Mineiro e o Flamengo divulgam as filosofias norteadoras em seus portais, os clubes E1, E2, E3, E4, por sua vez, deixaram entrever em suas falas que não possuem uma filosofia clara, como deveria ser esperado.

### 3.2.5 Bases da comunicação

E1, E4, E5 e E6 afirmam que um bom planejamento de ações e a sua institucionalização são as principais bases do processo de comunicação.

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

---

<sup>1</sup> Importante lembrar que, como esses dados foram obtidos na fase 1 do estudo, ou seja, na análise dos portais oficiais dos 20 clubes da amostra, optamos por divulgar os nomes das agremiações – Atlético Mineiro e Flamengo – por se tratar de dados obtidos de informações divulgadas publicamente pelas próprias organizações.

E1 afirma também que o *timing* associado ao processo de planejamento é fundamental por conta do dinamismo inerente a esse esporte. “O futebol não te dá muito, tem um tempo para esperar, para planejar, então, você tem que saber planejar, mas, assim, com agilidade muito grande, as respostas, elas têm que ser muito imediatas”.

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

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

*“Acho que transparência é um ponto fundamental. E é cada vez mais importante. a ligação dos clubes com stakeholders, e eu acho que seja a transparência da comunicação com o torcedor que é, enfim, o principal consumidor de cada clube, seja com os potenciais, ou já parceiros, patrocinadores, ou os potenciais patrocinadores e o mercado de uma forma geral”.*

Na visão dos entrevistados, a possibilidade de sucesso no processo de comunicação será certamente potencializada se um clube seguir boas práticas de planejamento; respeitar os pilares de sua atuação mesmo nos momentos em que a agilidade na resposta se faz necessária; e, se ele garantir a unicidade comunicacional pautada em transparência na relação com os *stakeholders*.

### 3.3 Comunicação institucional e mercadológica

Nesta seção, analisaremos os principais tópicos envolvidos no planejamento e na execução de estratégias de comunicação institucional e mercadológica, segundo a fala dos próprios entrevistados. Portanto, dividimos as abordagens em quatro subitens: 1) objetivos e metas do departamento de comunicação ou da área responsável pela comunicação dos clubes participantes; 2) mapeamento de *stakeholders* e uso de estratégias segmentadas pensadas para cada alvo comunicacional; 3) estratégias e ações para redes sociais; e, 4) análise dos fluxos e dos processos de trabalho para além do clube analisado.



### 3.3.1 Objetivos e metas do departamento de comunicação

Antes de iniciarmos nossas reflexões, é importante mencionar que os clubes C1, C2 e C6, gozavam, no momento da realização deste estudo, com consultorias especializadas que auxiliaram na construção de objetivos e metas, e, principalmente, no controle periódico da evolução das ações estratégicas dos clubes analisados. De certo modo, as falas demonstraram que o papel desempenhado pelas consultorias foi subutilizado diante de possíveis contribuições mais complexas dentro da organização, uma vez que ela deveria atuar diretamente para a construção de uma cultura estratégica, por exemplo.

De todo modo, de forma geral, encontramos em todos os clubes pesquisados a existência de objetivos e metas claramente definidos para o departamento de comunicação ou equivalente. No entanto, nem todos indicaram que tais objetivos e metas estavam atrelados ao planejamento estratégico da organização, ou seja, alguns estavam restritos aos departamentos, como é o caso de C2. Por outro lado, em C5 parece ter havido uma cadeia bem estabelecida de concepção e de controle dos objetivos e metas.

*“Aqui em C5 tem e é bem surpreendente em termos de clube, sabe? Eu falo, porque vim de um outro clube em que isso basicamente não existia. [...] Aqui a gente procura seguir um planejamento anual, com metas e objetivos anuais e aí as metas e objetivos anuais elas começam do clube como um todo e aí vão passando do departamento de marketing e, obviamente, de comunicação e de cada funcionário” (E5).*

E5 ainda detalha como é feito o controle dos objetivos e das metas de C5.

*“A gente tem algumas reuniões, eu não vou dizer que são mensais, mas a cada dois meses com o diretor geral também, que nos atualiza a respeito de como estão o andamento das coisas do clube como um todo, onde estamos em alguns, em algumas dessas metas que foram estabelecidas lá atrás, e tal, e a gente consegue, sim, enxergar médio prazo para a frente e identificar os objetivos que o clube quer atingir” (E5).*

Seguindo nessa linha defendida por diversos autores, como Kunsch (2003), Pedersen et al. (2017) e Rocco Junior (2013, 2015), E5 assevera que a elaboração de um planejamento bem definido permite que seus idealizadores exerçam um controle mesmo quando os objetivos comunicacionais não são tão tangíveis como em outros departamentos.

### 3.3.2 Mapeamento dos stakeholders

Perguntamos aos entrevistados se nos departamentos em que atuavam havia um processo de mapeamento de *stakeholders* e uma definição de públicos-alvo para ações

segmentadas. Todos os entrevistados, unanimemente, afirmaram que realizam os processos mencionados acima.

Dos grupos mapeados e mais citados pelos gestores podemos destacar: torcedores, imprensa, patrocinadores, influenciadores e sócios. Nesta lista, também foi unânime entre as agremiações a prioridade dada ao torcedor, entendido como o principal alvo comunicacional das entidades analisadas. Se levarmos em consideração a apreciação dos portais, inferimos que a comunicação, de fato, dedica-se de maneira assertiva a este público-alvo, como sugere E3. “A ordem de prioridade é a torcida, [...] você vai ter, tipo, a comunicação ainda muito voltada ao resultado dos jogos, por exemplo, isso sem sombras de dúvidas”.

Ainda que o alvo comunicacional principal seja o torcedor do clube, as agremiações também entendem a importância de considerarem as ações voltadas para outros *stakeholders*, como a comunidade geral, impactada, sobretudo, principalmente por ações sociais desenvolvidas pelos núcleos responsáveis pelos institutos e pelos projetos de impacto dos clubes brasileiros. Estas ações, embora menos exploradas e divulgadas, são detalhadas e apresentadas em seções específicas dos portais destas agremiações.

Por outro lado, ainda faltam espaços para que o relacionamento com a comunidade e com os demais alvos nos portais das agremiações se desenvolvam efetivamente. Enquanto isso não ocorre a tendência integradora da comunicação fica comprometida dentro da organização.

Ao serem indagados especificamente sobre a construção de estratégias segmentadas, a partir da definição dos alvos comunicacionais mapeados, os entrevistados apontam a existência de tais iniciativas. Embora alguns detalhem um processo menos complexo e, teoricamente, menos robusto, todos indicam uma clara importância dessa cultura para o sucesso do plano comunicacional estabelecido.

Das agremiações examinadas vale destacar o modelo adotado por C1.

*“A gente faz aproximação com a torcida e a aproximação com todos os nossos stakeholders está focada em trazê-los para dentro de C1, ouvi-los, o que a gente pode fazer melhor [...] beleza, isso é suficiente? Não, isso não é suficiente. e então, [...] a gente aproveitou esses primeiros meses, e a gente trouxe essas torcidas uma a uma, a gente fez reuniões da comunicação com essa torcida e, aí: o que está faltando? O que vocês esperam? De que maneira que a gente pode estar junto?” (E1).*

Nessa fala, é positivo o tratamento integrado ao processo estratégico e de ação da comunicação nas diversas esferas, nas quais a comunicação organizacional integrada pode atuar com grande potencial de geração de impacto para toda a cadeia produtiva e de consumo dentro do segmento futebolístico brasileiro.



### 3.3.3 Redes sociais e gestão do conteúdo

Foi do nosso interesse analisar o planejamento estratégico e específico para cada rede social e sobre o processo de produção e de gestão dos conteúdos do nosso grupo de entrevistados. Antes, porém, devemos enfatizar que a comunicação digital é sinônimo de multiplicidade, flexibilização e não linearidade, tornando-se um desafio para os departamentos responsáveis nas agremiações brasileiras (Corrêa, 2009).

Nas entrevistas realizadas confirmamos a existência de estratégias específicas destinadas a esse mundo digital, como podemos reconhecer na fala de E6.

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

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

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

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

*“Nós temos, assim, no início não tínhamos. [...] Eu não vou mentir, pela falta de braços que a gente ainda tem e pelo estágio que nós estamos de desenvolvimento da equipe ainda, a gente ainda repete muito conteúdo às vezes, então, o que vai para X (Twitter), vai para Instagram, vai para Facebook em termos gerais. Mas, nós já começamos a fazer alguma seleção de conteúdos específicos para cada um desses canais e a pensar conteúdos específicos para cada um desses canais” (E5).*

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

*“A gente ainda mantém um portal hoje, mas isso é uma discussão muito boa, por exemplo, a gente mantém hoje uma produção de conteúdo até muito, assim, quantitativamente boa no nosso site oficial, a pergunta é o que ver aí no site? Eu não abro o site, eu estou com o Instagram aqui aberto, estou rolando, quem quer, vê, e por que manter um site hoje em dia?” (E2).*

A fala de E2 nos leva a refletir sobre a dificuldade que os departamentos de comunicação dos clubes de futebol brasileiros enfrentam no que diz respeito a uma visão integrada da comunicação organizacional. Corrêa (2009) menciona que a comunicação digital precisa estar integrada ao composto comunicacional, por conta da sua alta complexidade e por conta dos recursos disponíveis, que são capazes de amplificar os efeitos da comunicação da organização. Rocco Junior (2015) defende que os portais oficiais dos clubes devem ser tratados como ferramentas valiosas para a comunicação institucional da agremiação.

No entanto, através da apreciação das falas dos entrevistados e, sobretudo, da análise dos portais dos clubes, parece não haver clareza sobre a importância e sobre a relevância deste canal para o processo integrado de comunicação. Por fim, o movimento de intensificação da comunicação por meio de canais digitais também tem alterado a dinâmica e a função dos departamentos, como foi explicitado por E1:

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

Embora essa visão não nos pareça de todo equivocada, ela pede, de certo modo, cautela, pois, os departamentos de comunicação dos clubes brasileiros se aproximam dos “hubs” de produção de conteúdo, portanto, eles podem correr o risco de negligenciar o tratamento integrado da comunicação, e, então, colher resultados negativos decorrentes desse abandono da construção estratégica.

Além disso, os departamentos de comunicação não devem esquecer que o ambiente *offline* ainda é fundamental para a garantia da consistência comunicacional e do reforço de posicionamento de marca. Como aponta Longo (2014), o mundo de hoje é a união entre o *on* e o *off*, sendo necessário tratarmos a comunicação sob uma perspectiva *onoff*, ou seja, integrada também sob essa perspectiva.



### 3.3.4 Fluxos e processos de trabalho

Na conversa com os entrevistados, eles relataram como atuam ou como deveriam atuar internamente os departamentos de comunicação. Com base nessas falas, chegamos à conclusão de que, do ponto de vista comunicacional das agremiações, existe uma tendência à execução das ideias e dos conteúdos produzidos de forma interna e centralizadora dentro dos clubes. E1, por exemplo, resume este comportamento da nossa amostra.

*“O clube desenvolveu algo nos últimos vinte anos que é a coisa mais dentro de casa possível, quando eu vim para cá, eu olhava e falava assim: “gente, é muito diferente da realidade, por exemplo, de grandes empresas para as quais eu trabalhei”. Muitas vezes como agência, e outras vezes internamente, em que a gente terceiriza muita coisa, né, e eu estou te falando de comunicação, não estou falando do marketing, em que a gente terceiriza muita coisa, e eu olhava e eu conversava com os gestores da comunicação e falava:” gente, mas tudo aqui dentro?” (E1).*

Se por um lado esse processo traz mais celeridade e coerência comunicacional, por outro, a resistência dos clubes às propostas estratégicas, táticas e operacionais de fora pode resultar em um processo de “miopia”, em que há impacto direto no posicionamento e no relacionamento estabelecido entre o clube e a comunidade como um todo.

### 3.3.5 Resultados da fase 1 e fase 2

Assim, ao analisar de forma mais ampla os resultados alcançados como um todo, percebemos que os resultados da fase 1 deste trabalho ilustraram as ínfimas mudanças entre os nossos achados e os achados publicados na pesquisa de Rocco Junior (2015), isso porque os portais oficiais das agremiações, de maneira geral, possuíam boas estruturas e usabilidade, mas não atendiam os aspectos relacionados à transparência e à clareza de informações gerenciais importantes.

Nesse sentido, evidencia-se um forte direcionamento dos portais oficiais para a comunicação mercadológica, nos quais são ofertados produtos e experiências, mas que, ao mesmo tempo, não apresentam oportunidades claras de conexão com a comunidade. De maneira geral, o foco está, majoritariamente, em um único *stakeholder*: o torcedor. Além disso, muitas informações constantes nos portais estudados estão desatualizadas. Por fim, outros portais se tornaram hubs de notícias, negligenciando o caráter institucional, fundamental para a manutenção de boas práticas integradas de comunicação.



Os resultados obtidos na fase 2 sugerem uma inexistência explícita de fluxo do processo gerencial e estratégico da comunicação das agremiações, do macro para o micro. Nesse sentido, alguns clubes não parecem possuir planejamentos estratégicos organizacionais fundamentais para balizarem todas as construções estratégicas e táticas dos departamentos, dificultando a obtenção de resultados de curto, médio e longo prazo para as agremiações.

Nas entidades estudadas, a cultura do planejamento de curto, médio e longo prazo assumiu um caráter imediatista dentro das organizações, gerando pressão por resultados em todas as áreas, e impactando constante e negativamente os resultados obtidos. Além disso, podemos notar que os departamentos de marketing ou de comunicação não possuíam uma unicidade na sua estrutura, nos seus fluxos e nos processos de gestão, o que pode comprometer o acesso aos planos estratégicos e a sua comunicação para com os colaboradores.

Em suma, embora exista uma direção para a integração da comunicação nas agremiações, ela ainda é tratada e gerida de forma fragmentada, gerando ruído durante todo o processo de construção e de consolidação do relacionamento com todos os *stakeholders* dos clubes analisados. Desta maneira, podemos classificar o processo de comunicação organizacional dos clubes estudados como fragmentado, fugindo da comunicação organizacional integrada por nós defendida.

#### 4 Conclusões

Esta pesquisa apresentou, como tema central, o estudo dos processos e das estratégias de comunicação organizacional integrada, em especial nos aspectos relacionados à comunicação institucional e à comunicação mercadológica, empregados por clubes de futebol brasileiros que atuaram na Série A do Campeonato Brasileiro de futebol masculino de 2021.

Pudemos perceber que, em diversos casos da amostra do nosso estudo, os clubes apresentam iniciativas isoladas interessantes, sem o planejamento e a integração estratégica necessários. Com base nisso, e com o intuito de colaborar, apresentamos aqui algumas recomendações, que, se aplicadas dentro da realidade de cada agremiação, poderiam trazer bons resultados no relacionamento com os diversos *stakeholders* institucionais. São elas:

- (a) Existência de um planejamento estratégico organizacional que determine a missão, a visão, os objetivos e os valores da organização que conduzirão os planejamentos estratégicos departamentais do clube;



- (b) Existência de fluxos e processos de avaliação e de controle dos objetivos e metas organizacionais bem delineados;
- (c) Mudança da cultura organizacional dos clubes de futebol brasileiros no que diz respeito à priorização do imediatismo em detrimento do viés estratégico;
- (d) As plataformas digitais dos clubes devem ser tratadas como ferramentas prioritárias de comunicação institucional, sendo assim, elementos fundamentais na transparência no relacionamento com a comunidade;
- (e) Os departamentos de comunicação das agremiações devem dirigir a comunicação de forma integrada em todos os âmbitos, direcionando as ações para todos os possíveis *stakeholders*, não somente para os torcedores;
- (f) Reforçar a importância da documentação dos planos estratégicos, seja no âmbito gerencial ou departamental, para que todos os colaboradores sejam, direta e indiretamente, envolvidos nos diferentes processos; e,
- (g) Profissionalização na gestão da comunicação das agremiações como caminho único para a melhoria e para o desenvolvimento da área nos clubes do país.

Embora evidente para diversos segmentos do mercado, o tratamento integrado da comunicação no âmbito do futebol brasileiro ainda é muito incipiente, tanto sob as perspectivas teóricas, quanto práticas, por conta do limitado conhecimento teórico-prático sistematizado sobre o tema no Brasil.

Este cenário complexo serviu de base para o desenvolvimento deste estudo, que teve como objetivo central a elaboração de recomendações sobre práticas, estratégias e ações gerenciais pautadas na comunicação integrada para profissionais e acadêmicos da área.

Assim, acreditamos, através da realização desta pesquisa, ter contribuído para o desenvolvimento acadêmico dos estudos relacionados à importância da comunicação organizacional integrada em organizações esportivas que atuam no contexto brasileiro. O levantamento realizado por este estudo, evidenciou a necessidade de mais e novos estudos na área. O campo da gestão da comunicação estratégica em organizações esportivas brasileiras apresenta uma vasta gama de possibilidades para pesquisadores da área.

Além disso, este estudo, em comparação com outros já realizados em um passado recente, demonstrou que pouco, ou quase nada, do ponto de vista estratégico, evoluiu no contexto da gestão da comunicação das agremiações esportivas do país.



Do ponto de vista acadêmico-científico, acreditamos que a metodologia utilizada para a realização deste estudo pode ser replicada em estudos futuros, em outros tipos de organizações esportivas, envolvendo outras modalidades esportivas.

Como limitações deste estudo, apontamos a ausência da análise no que tange à comunicação interna e administrativa dos clubes da amostra. Embora alguns elementos desta frente tenham se evidenciado nas entrevistas, não realizamos nenhuma abordagem profunda sobre as duas vertentes da comunicação interna, que compõe o conceito de comunicação estratégica integrada.

Outras duas importantes limitações deste estudo estão relacionadas ao procedimento de delimitação da nossa amostra: não conseguimos contemplar clubes de todas as regiões do Brasil e tampouco os de outras Séries do Campeonato Brasileiro de futebol masculino. Assim, nossa amostra esteve centralizada nos principais e mais importantes clubes do país, que, consequentemente, apresentam melhores condições esportivas, econômico-financeiras, e, principalmente, de gestão.

Embora se configurem como limitações, podemos interpretar alguns fatores elencados acima como oportunidades, porque, assim, podem orientar estudos futuros que possam ser realizados pelos pesquisadores e acadêmicos da área. Estudos futuros podem realizar análises com clubes de outras regiões do país e com clubes participantes de outros campeonatos ou séries, por exemplo.

Por fim, seria possível, até mesmo, a replicação deste estudo para outras modalidades, e, também, para o futebol feminino, contribuindo para um mapeamento amplo dos processos de comunicação organizacional estratégica integrada dentro do mercado esportivo brasileiro.

## Referências

- Andrew, D.; Pedersen, P.; & Mcevoy, C. (2011). *Research Methods and Design in Sport Management*. Champaign: Human Kinetics.
- Arruda, W. (2009). Brand Communication: The three Cs. *Thunderbird International Business Review*, 51, 409–416. <https://doi.org/10.1002/tie.20279>
- Bardin, L. (2011). *Análise de Conteúdo*. São Paulo: Edições 70.
- Braun, V.; & Clarke, V. (2006). Using Thematic Analysis in Psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77–101. <http://dx.doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>



- Carlassara, E. O. C. (2023). *Comunicação Organizacional Integrada: um estudo sobre sua utilização estratégica nas equipes da Série A do Campeonato Brasileiro de Futebol*. [s.l.] [Tese de Doutorado, Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo]. [https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/39/39136/tde-14092023-105759/publico/Eduardo\\_de\\_Oliveira\\_Cruz\\_Carlassara\\_original.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/39/39136/tde-14092023-105759/publico/Eduardo_de_Oliveira_Cruz_Carlassara_original.pdf)
- CBF. (2018). *Impacto do Futebol Brasileiro*. Rio de Janeiro: CBF.
- Chiavenato, I. (2007). *Administração: teoria, processo e prática*. 4. ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Christensen, L.; Firat, A.; & Cornelissen, J. (2009). New Tensions and Challenges in Integrated Communications. *Corporate Communications: an International Journal*, 14(2), 207–219. <https://doi.org/10.1108/13563280910953870>
- Corrêa, E. (2009). Comunicação Digital e Novas Mídias Institucionais. Kunsch, M. (ed.). *Comunicação Organizacional: histórico, fundamentos e processos*. 1. ed. São Paulo: Saraiva, v.1, 317–336.
- Creswell, J. (2014). *Investigação Qualitativa & Projeto de Pesquisa*. Porto Alegre: Penso.
- Creswell, J.; & Plano Clark, V (2007). *Designing and Conducting Mixed Methods Research*. Thousand Oaks: Sage.
- ECA. (2015). *ECA Club Management Guide*. Nyon: ECA.
- Fonseca, A. (1999). *Comunicação Institucional: contributo das relações públicas*. Maia/Portugal: Instituto Superior de Maia.
- Gil, A. (2008). *Métodos e Técnicas de Pesquisa Social*. São Paulo: Atlas.
- Kunsch, M. M. K. (1999). Gestão Integrada da Comunicação Organizacional e os Desafios da Sociedade Contemporânea. *Comunicação & Sociedade*, 36, 45-67.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada*. 9. ed. São Paulo: Summus.
- Longo, W. (2014). *Marketing e Comunicação na Era Pós Digital: as regras mudaram*. São Paulo: HSM do Brasil.
- Marconi, M.; & Lakatos, E. (2003). *Fundamentos de Metodologia Científica*. São Paulo: Atlas.
- Mattar, M. F. (2012). Gestão de Clubes de Futebol. *Gestão de Clubes de Futebol*. São Paulo: Ícone, 119–137.
- Mazzei, L. C.; Oliveira, N. S. de; Rocco Junior, A. J.; & Bastos, F. C. (2013). Uma Análise da Produção Acadêmica Brasileira em Marketing Esportivo enquanto Área



Multidisciplinar. *Remark - Revista Brasileira de Marketing*, 12(4), 183–200.  
<https://doi.org/10.5585/remark.v12i4.2625>

- Mazzei, L. C.; & Rocco Junior, A. J. (2017). Um Ensaio sobre a Gestão do Esporte: um momento para sua afirmação no Brasil. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)*, 2(1), 96–109.  
[http://revistagestaodoesporte.com.br/pluginfile.php/423/mod\\_resource/content/1/8%20-%20Um%20ensaio%20sobre%20a%20Gest%C3%A3o%20do%20Esporte%20-%20Um%20momento%20para%20a%20sua%20afirma%C3%A7%C3%A3o%20no%20Brasil.pdf](http://revistagestaodoesporte.com.br/pluginfile.php/423/mod_resource/content/1/8%20-%20Um%20ensaio%20sobre%20a%20Gest%C3%A3o%20do%20Esporte%20-%20Um%20momento%20para%20a%20sua%20afirma%C3%A7%C3%A3o%20no%20Brasil.pdf)
- Miguel, P. A. C. (2012). *Metodologia de Pesquisa em Engenharia de Produção e Gestão de Operações*. 2a ed. São Paulo: Elsevier.
- Moraes, I. F. (2020). *Gestão do Marketing Esportivo no Futebol: proposta de modelo teórico/prático para clubes profissionais brasileiros*. [s.l.] [Tese de Doutorado, Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo].  
[https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/39/39136/tde-21052021-180526/publico/Ivan\\_Furegato\\_Moraes\\_corrigida\\_aberta.pdf](https://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/39/39136/tde-21052021-180526/publico/Ivan_Furegato_Moraes_corrigida_aberta.pdf)
- Pedersen, P. M.; Laucella, P. C.; Kian, E. M.; Geurin, A. N. (2017). *Strategic Sport Communication*. 2nd. ed. Champaign: Human Kinetics.
- Rocco Junior, A. J. (2005). Bola na Rede: o ciberespaço, as torcidas virtuais e a cultura do futebol no século XXI. *Lecturas Educación Física y deportes*, 82.  
<https://pt.scribd.com/document/408346122/COS-AryJose-Rocco-Jr-pdf>
- Rocco Junior, A. J. (2006). O Cibertorcedor, os Empresários da Rede e os Sites das Agremiações Esportivas: o caso São Paulo Futebol Clube. *Razón y Palabra*, 52, 1–15.  
<https://silo.tips/download/o-cibertorcedor-os-empresarios-da-rede-e-os-sites-das-agremiaoes-esportivas-o-ca-2>
- Rocco Junior, A. J. (2011). As Relações Públicas no meio-campo da Gestão de Marcas nos Negócios relacionados ao Esporte. *Revista Organicom*, 8, 67–80.  
<https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2011.139106>
- Rocco Junior, A. J. (2013). A Comunicação Interna e a Construção da Cultura Organizacional em Equipes Esportivas Vencedoras: o caso do FC Barcelona. *Revista Organicom*, 10(19), p. 106–117. <https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2013.139195>
- Rocco Junior, A. J. (2015). Comunicação Organizacional Integrada em Equipes Esportivas: o meio-campo estratégico entre competição e mercado. *Comunicação, Mercado e Tecnologia*. Macapá: Edunifap, p. 163–186.  
<https://www2.unifap.br/editora/files/2015/09/livroclaudia2015.pdf>
- Rocco Junior, A. J. (2016a). Gestão Estratégica da Comunicação nos Principais Clubes de Futebol do Brasil: muito marketing, pouca comunicação. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)*, 1(1), 64–78.  
[http://revistagestaodoesporte.com.br/pluginfile.php/207/mod\\_resource/content/4/Gest](http://revistagestaodoesporte.com.br/pluginfile.php/207/mod_resource/content/4/Gest)



[%C3%A3o%20Estrat%C3%A9gica%20da%20Comunica%C3%A7%C3%A3o%20nos%20Principais%20Clubes%20de%20Futebol%20do%20Brasil%20OK.pdf](#)

Rocco Junior, A. J. (2016b). Dona Lúcia e o Pugliato: a CBF e a (falta de) gestão estratégica de comunicação de crise durante a Copa do Mundo de 2014. *Copa do Mundo 2014: registros e reflexões*. Juiz de Fora: Editora Cead, p. 85–100.  
<https://periodicos.uniso.br/triade/article/view/2465/2209>

Skinner, J.; Edwards, A.; & Corbett, B. (2015). *Research Methods for Sport Management*. Oxon; New York: Routledge.

Smith, B. G. (2013). The Internal Forces on Communication Integration: Co-Created Meaning, Interaction, and Postmodernism in Strategic Integrated Communication. *International Journal of Strategic Communication*, 7(1), 65–79.  
<http://dx.doi.org/10.1080/1553118X.2012.734883>

Souza, J.; Kantorski, L.; & Villar Luis, M. (2011). Análise Documental e Observação Participante na Pesquisa em Saúde Mental. *Revista Baiana de Enfermagem*, 25(2), 221–228.

Veal, A.; & Darcy, S. (2014). *Research Methods in Sport Studies and Sport Management: a practical guide*. London. New York: Routledge.  
<https://doi.org/10.18471/rbe.v25i2.5252>

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

Yin, R. K. (2010). *Estudo de Caso: planejamento e métodos*. 4. ed. Porto Alegre: Bookman.