

GESTÃO ESTRATÉGICA DA COMUNICAÇÃO NOS PRINCIPAIS CLUBES DE FUTEBOL DO BRASIL: MUITO MARKETING, POUCA COMUNICAÇÃO

STRATEGIC COMMUNICATION MANAGEMENT IN BRAZILIAN MAIN SOCCER CLUBS: MORE MARKETING, LESS COMMUNICATION

Ary José Rocco Júnior

Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo, São Paulo, SP, Brasil

Submetido em: 01-11-2015

Aprovado em: 08-02-2016

Ary José Rocco Júnior

Pós-Doutor em Ciência da Comunicação pela Escola de Comunicações e Artes da Universidade de São Paulo. Professor da Escola de Educação Física e Esporte da Universidade de São Paulo (EEFE-USP). Líder e fundador do Grupo de Estudos e Pesquisa em Marketing e Comunicação no Esporte (GEPECOM) da EEFE-USP. Diretor da Asociación Latinoamericana de Gerencia Deportiva (ALGEDE) e Coordenador do Grupo de Pesquisa em Comunicação e Esporte da Sociedade Brasileira de Estudos Interdisciplinares em Comunicação (INTERCOM). (CEP 05508-020 - São Paulo, SP, Brasil).

E-mail: aryrocco@usp.br

Endereço: Av. Prof. Lúcio Martins Rodrigues, 443 - 05508-020 - São Paulo, SP, Brasil.

RESUMO

A Indústria do Esporte vem experimentando vertiginoso crescimento econômico. Cresce a relevância do planejamento estratégico de clubes esportivos que permite seu posicionamento no mercado e suas conquistas esportivas. A implantação e o desenvolvimento de uma comunicação integrada que possibilite o desenvolvimento de uma identidade do clube que agregue todos seus *stakeholders* é uma dessas estratégias. A criação planejada de valores organizacionais que equilibrem resultados econômicos, mercadológicos e financeiros com a performance esportiva colabora para o desenvolvimento de uma comunicação que gera receita e traz conquistas esportivas. O objetivo deste artigo é levantar e analisar, de forma comparativa, as estratégias de comunicação integrada dos principais clubes europeus e brasileiros. Para isso, foram analisados os principais portais de agremiações esportivas da Europa e comparados com os dos clubes de futebol do Brasil. Pretende-se, assim, estimular as agremiações brasileiras a adotarem estratégias de comunicação integrada com foco maior no desenvolvimento de uma identidade organizacional, como ocorre na Europa, ao invés do atual investimento excessivo em ferramentas de marketing.

PALAVRAS-CHAVE: Comunicação Organizacional Integrada; Cultura Organizacional; Gestão do Esporte; Identidade Clubística; Processos de Comunicação.

ABSTRACT

The Industry of Sport is experiencing dizzying economic growth. The importance of strategic planning sports clubs are growing and allowing its market position and its sporting achievements. The establishment and development of an integrated communication is enabling the development of an identity of the club that aggregates all its stakeholders is only one strategy. The planned creation of organizational values that balance economic, market and financial results, with sports performance, contributes to the development of a communication, which generates revenue and brings sporting achievements. The purpose of this article is to raise and analyze, in a comparative way, the integrated communication strategies of the major European and Brazilian clubs. For this, we analyzed the eight major sporting clubs websites in Europe, by brand value, and compared with the eight most Brazilian clubs' sites, valued by brands in the football market. We intend thus stimulate associations in Brazil to adopt integrated communication strategies with greater focus on developing an organizational identity, as in Europe, rather than the current excessive investment in marketing tools.

KEYWORDS: Organizational Integrated Communication, Organizational Culture, Sport Management, Clubística Identity; Communication Processes.

1 INTRODUÇÃO

A partir da década de 1990, com o aprofundamento da globalização e a unificação dos mercados, os principais clubes de futebol do planeta transformaram-se em verdadeiras empresas multinacionais. Suas marcas passaram a ser trabalhadas globalmente e as receitas financeiras, oriundas dos sistemas midiáticos, cresceram de forma exponencial. Todos esses fatores, aliados ao desenvolvimento da tecnologia, passaram a demandar, por parte dessas agremiações, um sistema de gestão extremamente profissional.

Em dezembro de 2013, por exemplo, a The European Club Association (ECA)¹, divulgou o relatório *Report on Youth Academies in Europe*², com o objetivo de analisar o trabalho realizado por várias equipes europeias no desenvolvimento de suas categorias de base³. O material procurou, também, estudar as políticas e estratégias organizacionais de 96 clubes de 41 países da Europa que levam à revelação de jovens talentos para as agremiações e, também, para o futebol mundial.

Como parte de suas conclusões finais, o *Report on Youth Academies in Europe* apontou os fatores críticos para o sucesso no desenvolvimento das categorias de base dos clubes pesquisados. Os principais elementos apontados foram cinco (The European Club Association [ECA], 2013, p. 147):

- Visão da direção da agremiação sobre a transição dos jogadores da base para o futebol profissional;
- Equipe técnica de direção das categorias de base qualificada e experiente;
- Comunicação adequada entre as categorias de base e a equipe principal (profissional);
- Implantação da visão de desenvolvimento do futebol e da organização (do clube);
- Recrutamento eficaz de talentos.

Todos os itens levantados podem ser agrupados dentro daquilo que se convencionou chamar, no universo das modernas técnicas de gestão de empresas e instituições, como comunicação organizacional integrada.

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

Pelos resultados apresentados na pesquisa do ECA (2013) é possível perceber que, dentro das necessidades contemporâneas do esporte de alto rendimento mundial, a implantação e o correto gerenciamento de uma filosofia de comunicação integrada, com o conseqüente desenvolvimento de uma cultura organizacional, rendem excelentes benefícios para a gestão dos clubes e entidades envolvidas nesse gerenciamento.

Para ser eficaz e eficiente a gestão esportiva deve, em sua essência, equilibrar os resultados econômico, financeiro e esportivo das agremiações gerenciadas. A comunicação organizacional, quando pensada estrategicamente, pode ao mesmo tempo, contribuir para a melhoria da performance esportiva e ajudar na construção da identidade de um clube esportivo, melhorando o posicionamento de sua marca no mercado e colaborando para a excelência também dos resultados econômico e financeiro da entidade.

Assim, este artigo apresenta como objetivo central, investigar, de forma teórica e qualitativa, como a implantação e o desenvolvimento de uma filosofia de comunicação integrada em entidades esportivas são elementos fundamentais para a construção de uma adequada estratégia organizacional, com reflexos positivos em seus aspectos econômicos, financeiros e esportivos.

Para a consecução do objetivo proposto, foram analisadas de forma comparativa, a comunicação integrada dos principais clubes brasileiros e europeus. Foram também avaliadas, nas agremiações estudadas, como essas organizações gerenciam sua comunicação, tanto do ponto de vista da comunicação interna e administrativa quanto da comunicação mercadológica e institucional. Para isso, foram analisados os modelos de comunicação integrada existentes nos oito principais clubes da Europa, por valor de marca, apontados pelo relatório *Brand Finance Football 50* (2015) e nos oito principais clubes brasileiros, também por valor de marca, elencados no relatório da *BDO Brasil: 30 marcas mais valiosas* (2015).

Pelo método da revisão bibliográfica, da análise documental, da observação direta dos portais dos clubes selecionados, da avaliação dos sites das agremiações estudadas e da análise cruzada de casos, foram identificadas as razões ou fracassos dos projetos de comunicação organizacional integrada na construção dos clubes escolhidos, a partir da avaliação documental impressa e eletrônica dos materiais elaborados pelos dezesseis clubes eleitos, de uma identidade que contribua para os resultados econômico, financeiro e esportivo dessas agremiações.

2 REVISÃO DE LITERATURA

A difusão do futebol de um lado a outro do mundo possibilitou que diferentes culturas e nações construíssem formas particulares de identidade por meio de sua interpretação e forma de jogar (Barthes, 2009). Essa diversidade está sendo cada vez mais enfraquecida pela relação recíproca das forças econômicas e culturais, que estão transformando o futebol em um jogo cada vez mais incluído em um mercado global.

Dentro desse contexto, merece destaque a crescente participação de empresas, clubes esportivos, patrocinadores, jornalistas e torcedores de futebol, na construção de marcas cada vez mais fortes, relacionadas ao universo do esporte. Um grande número de empresas começou a enxergar nesse universo, uma excelente perspectiva de negócio, colocando o evento esporte como um dos principais vértices da indústria do entretenimento e, conseqüentemente, do consumo.

Para que a relação esporte-empresa funcione adequadamente com a correta gestão das marcas e seu apropriado relacionamento com o evento esportivo, é necessária a construção de estratégias adequadas de comunicação que permitam, de forma concreta, a identificação plena de uma marca associada ao esporte. A implantação e desenvolvimento de uma filosofia de comunicação integrada aplicada às equipes esportivas é uma das estratégias mais adequadas para essa finalidade.

As características do produto esportivo fizeram crescer a importância da comunicação integrada. Com o apoio da mídia, um processo de gestão bem estruturado, que implante, desenvolva, comunique e deixe transparecer os valores da agremiação para todos os *stakeholders* de uma entidade esportiva certamente trará benefícios econômicos, financeiros e esportivos para o clube que a implantar. A comunicação integrada encontra, então, no esporte contemporâneo, território profícuo para desempenhar seu papel com plenitude. O caráter intangível do produto esportivo, quando bem trabalhado pelos profissionais de comunicação, permite a construção de forte apelo institucional para a consolidação de uma cultura sólida para entidades esportivas.

No atual estágio de desenvolvimento do futebol, as principais agremiações esportivas do mundo, em especial da Europa, são comparadas às grandes organizações multinacionais. A modernização da gestão é, assim, vista como uma necessidade imediata para o crescimento e desenvolvimento dessas instituições.

Um dos aspectos, em geral, negligenciado pelos clubes esportivos, especialmente no Brasil, é a construção ou valorização de um processo de comunicação organizacional que possa identificar a agremiação com seus jogadores, colaboradores e torcedores, criando uma identidade clara e definida.

Uma equipe esportiva, por exemplo, é composta por atletas que são indivíduos com características diversas e se unem para atuar dentro de um mesmo sistema sociocultural na busca de objetivos determinados, em geral, a conquista de títulos ou uma boa performance em determinada competição. Essa união provoca um compartilhamento de crenças, valores, hábitos, entre outros, que irão orientar suas ações dentro de um contexto preexistente, definindo as suas identidades (Castelo, 2009).

Em outras palavras, a construção de um processo de comunicação adequado envolve a criação de um universo simbólico que possibilita, aos membros integrantes de um grupo, uma forma consensual de apreender a realidade, integrando os significados e viabilizando a comunicação (Dias, 2012; Freitas, 2007).

Essa ferramenta estratégica, a comunicação integrada, pode ser vista, portanto, como o alicerce para a formação de uma identidade dos indivíduos nas organizações, não havendo como pensar a noção de identidade, se não em função da interação com outros. As identidades dos indivíduos são construídas de acordo com o ambiente comunicacional em que se inserem envolvendo, entre outras coisas, as estruturas sociais, a cultura e o histórico das relações.

Jorge Castelo aponta que,

(...) na verdade, todos os clubes de futebol detêm um “capital simbólico” (por exemplo: a bandeira, as cores, as vitórias, as taças, a história, etc.), que os diferencia uns dos outros. Este capital simbólico, pode ser analisado como um instrumento de “integração social”, pois estabelece um certo consenso contribuindo para uma dinâmica de caráter social que se difunde por seus elementos, de forma que cada um deles contribua na correta medida de sua intervenção (treinador, sócio, dirigente, jogador, auxiliar, etc.), para a concretização dos objetivos do clube. (...) O subsistema cultural, no quadro da organização dinâmica de uma equipe de futebol, é definido como um conjunto complexo de representações, valores, finalidades, símbolos, etc. construídos ao longo da história do clube, os quais são integrados e partilhados em interação por todos os seus membros. (...) Este complexo conjunto de valores, símbolos, etc., suportam as formas como a equipe se exprime e resolve as diferentes situações que derivam da competição desportiva, dentro ou fora desta. (Castelo, 2009, p. 26)

O desenvolvimento correto e adequado do gerenciamento das comunicações interna e externa, dentro do conceito de comunicação integrada, desenvolvido pela Prof^a Margarida Kunsch (2003) (Figura 1), 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 ou não, 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*.

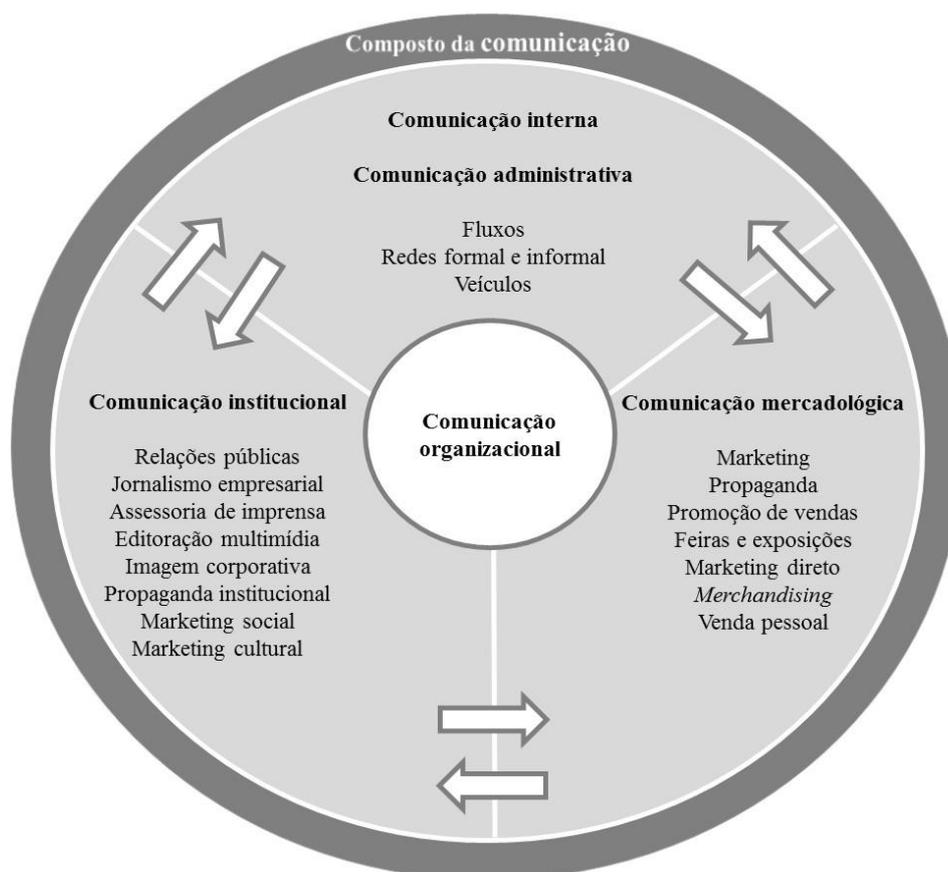


Figura 1 – Comunicação Organizacional Integrada
 Fonte: Kunsch (2003, p. 151).

Do ponto de vista teórico, a comunicação integrada deve ser vista como um processo relacionado diretamente à gestão estratégica das organizações (Kunsch, 2003, 2006). Trata-se de um fenômeno inerente à natureza das organizações e aos agrupamentos das pessoas que a integram, permitindo a construção de uma visão abrangente dos processos comunicativos nas e das organizações.

A comunicação integrada permite compreender a comunicação organizacional muito além do ponto de vista meramente centrado na transmissão de informações e da produção de mídias. Ademais, a “comunicação organizacional integrada” configura as diferentes modalidades que permeiam o seu conceito e as suas práticas, envolvendo concomitantemente, a comunicação institucional, a mercadológica, a interna e a administrativa (Kunsch, 2003, p. 149).

Pedersen, Miloch e Laucella (2007), no livro *Strategic Sport Communication*, apresentam um interessante modelo estratégico (Figura 2), para a comunicação no esporte, que integra todas as vertentes da comunicação propostas pela pesquisadora brasileira, Kunsch.

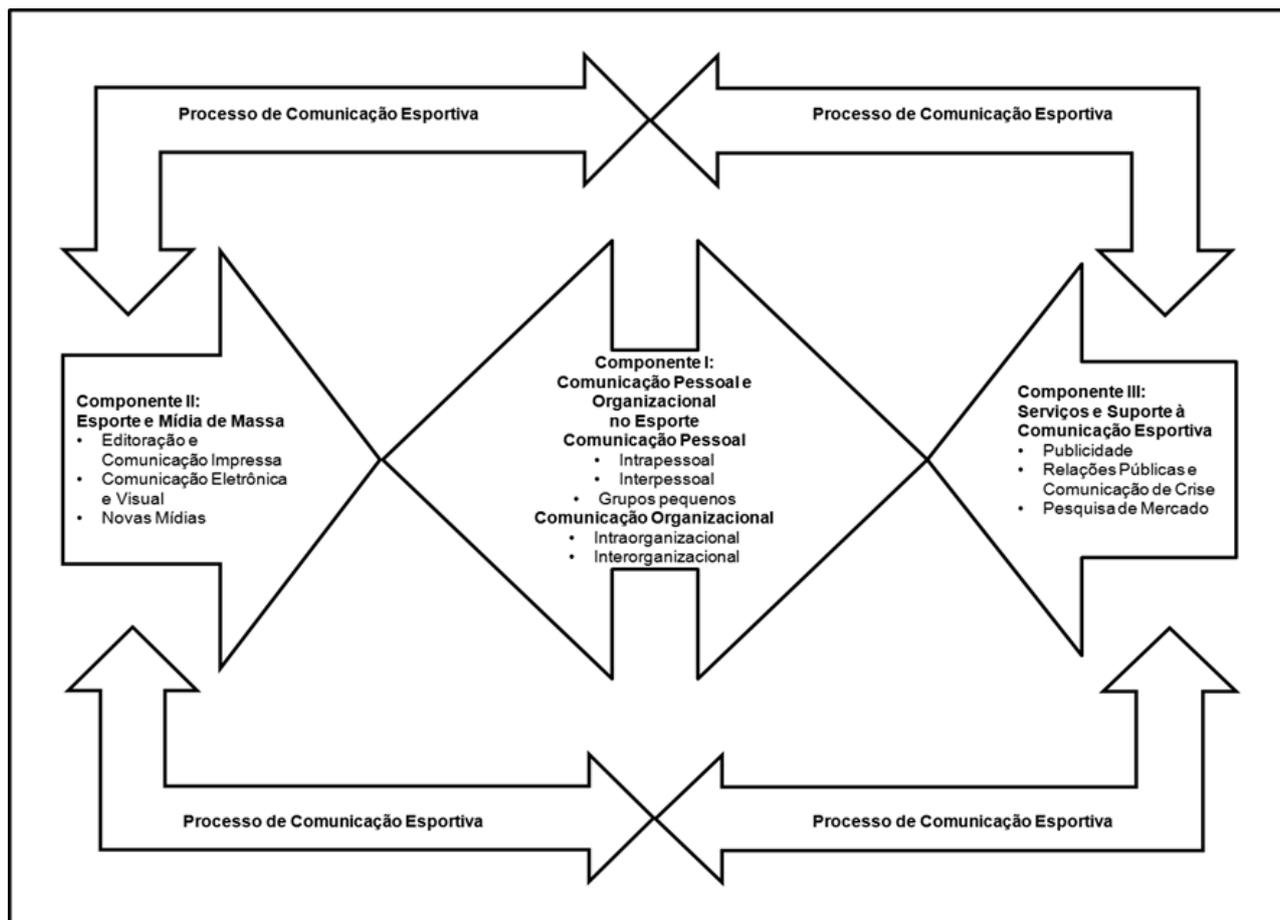


Figura 2 – Modelo Estratégico de Comunicação no Esporte (The Strategic Sport Communication Model)

Fonte: Adaptado de Pedersen et al. (2007).

O modelo proposto pelos pesquisadores norte-americanos (Pedersen, Miloch, & Laucella, 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.

A comunicação integrada encontra então, no esporte contemporâneo, território profícuo para desempenhar seu papel com plenitude. O caráter intangível do produto esportivo, quando bem trabalhado pelos profissionais de comunicação, permite a construção de forte apelo institucional para a consolidação de uma cultura sólida para entidades esportivas. O marketing passa a funcionar como ferramenta de apoio de um processo maior, o da comunicação integrada.

Os clubes europeus, por meio de uma de suas entidades principais, o ECA (2015), dividem seu núcleo central (*Club Core*) de atividades em três grandes grupos: Esportivas (*Sport*), Negócios e Mercado (*Business*) e Comunidade (*Community*), conforme mostra a Figura 3.

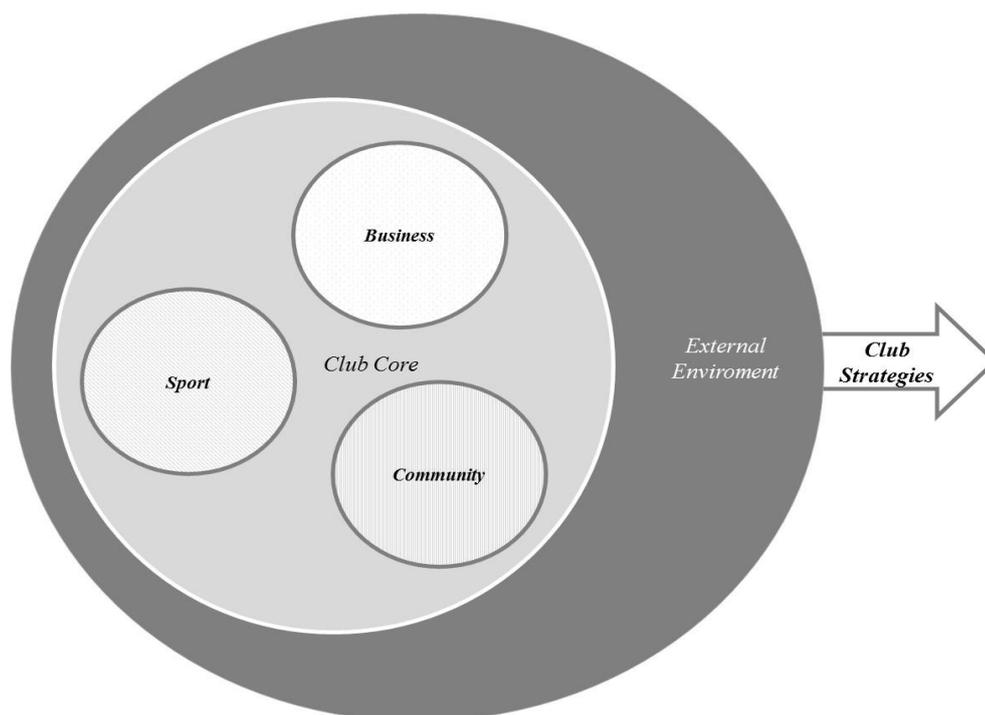


Figura 3 – Modelo de Gestão dos Clubes Europeus
 Fonte: Adaptado de ECA (2015).

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.

3 METODOLOGIA

Para a consecução do objetivo proposto para este artigo, a pesquisa foi estruturada com base nos métodos da revisão bibliográfica, da análise documental, da observação direta dos portais dos clubes selecionados, da avaliação dos sites das agremiações estudadas e da análise cruzada de casos.

A revisão bibliográfica (ou de literatura) permitiu o levantamento dos conceitos básicos mais atuais, trabalhados sobre o tema proposto, fundamentais para o alicerce teórico da pesquisa realizada. Para a realização desta investigação, com o atingimento do objetivo proposto, foi realizada uma extensa análise documental dos diversos veículos impressos de comunicação organizacional produzidos pelas dezesseis equipes (oito europeias e oito brasileiras) estudadas nesse projeto e também, dos documentos disponibilizados por essas agremiações, como estatutos, relatórios financeiros, relatórios de responsabilidade social, relatórios gerenciais e de planejamento estratégico, entre outros.

A análise de documentos para estudo de casos, segundo Yin (2010), corrobora e valoriza as evidências oriundas de outras fontes. O autor sugere que a análise de documentos apresenta como pontos fortes, em um processo de pesquisa, ser estável, discreta, exata e oferecer ampla cobertura de eventos ocorridos no interior da organização (Yin, 2010).

Também, e como fonte principal de informação, trabalhou-se com a observação direta e a análise minuciosa e detalhada dos portais oficiais gerenciados pelas dezesseis agremiações que foram objetos de estudo deste projeto de pesquisa. Entende-se, no espectro dessa investigação, que os sites oficiais dos clubes de futebol evidenciam, ou pelo menos deveriam evidenciar, as estratégias de comunicação colocadas em prática por cada uma dessas organizações, objetos do estudo. A observação dos portais dos principais clubes do Brasil e da Europa foi realizada no período de 1º de maio a 31 de julho de 2015.

De acordo com Yin (2010), as provas observacionais são úteis para fornecer informações sobre o objeto de estudo. A observação direta oferece ao pesquisador, acesso à realidade e ao contexto do fenômeno, neste caso a comunicação, uma vez que refletem a organização em tempo real e o ambiente em que os fenômenos observados acontecem (Yin, 2010).

Para a escolha das oito agremiações europeias, foi necessária a definição de um critério claro e objetivo que refletisse os resultados de uma adequada gestão da comunicação integrada nas instituições eleitas. Sete agremiações foram escolhidas com base no *Brand Finance Football 50* (2015), relatório que elenca as 50 maiores equipes do futebol mundial pelo valor de suas marcas.

Entende-se, para essa escolha, que as estratégias de comunicação organizacional colaboram de forma pungente para a valorização das marcas das entidades esportivas no mercado mundial do esporte. As equipes eleitas foram: Manchester United (Inglaterra), Bayern Munique (Alemanha), Real Madrid (Espanha), Manchester City (Inglaterra), Chelsea (Inglaterra), FC Barcelona (Espanha) e Arsenal (Inglaterra).

A oitava agremiação escolhida, o Benfica (Portugal), fez parte desse estudo em razão de ser, em todas as pesquisas realizadas sobre o tema, o clube do mundo com o maior número de associados (Exame.com, 2015). Em razão disso, julgou-se interessante a inclusão do clube português como objeto deste estudo.

Já os oito clubes de futebol do Brasil foram escolhidos com base no estudo da BDO Brasil, publicado no início de 2015, com as 30 marcas mais valiosas entre as agremiações esportivas do país. As entidades selecionadas foram: Corinthians (SP), Flamengo (RJ), São Paulo (SP), Palmeiras (SP), Grêmio (RS), Internacional (RS), Cruzeiro (MG) e Santos (SP).

Mediante um protocolo de observação previamente elaborado, realizou-se em cada um dos dezesseis portais das agremiações já mencionadas, durante o período já relatado, o levantamento das informações referentes aos processos de gestão da comunicação integrada das entidades selecionadas. Foram observados diversos elementos relacionados à política de comunicação das entidades, sua integração com o planejamento estratégico da organização, aspectos da comunicação administrativa, interna, institucional e mercadológica de cada um dos clubes de futebol elencados para essa pesquisa.

Yin (2010) aponta a elaboração do protocolo de estudo de caso como forma de preparação para a coleta e o levantamento de dados. Segundo o autor, esse protocolo contém, não só os instrumentos para a coleta de dados, mas também os procedimentos e as regras gerais que devem ser seguidas na utilização dos instrumentos.

Ainda conforme Yin (2010), o protocolo de estudo de caso é especialmente essencial para a utilização, como é o caso desta pesquisa, em projeto de casos múltiplos e como tática para aumentar a confiabilidade da pesquisa.

Após a coleta de dados orientada por um protocolo de pesquisa, com a observação direta dos portais das dezesseis agremiações esportivas selecionadas, partiu-se para a segunda etapa do projeto de investigação: a análise comparativa dos dados obtidos entre as agremiações europeias e brasileiras. A intenção foi avaliar, por meio do método de análise cruzada dos casos das dezesseis equipes pesquisadas, as semelhanças e diferenças no atual estágio de desenvolvimento de filosofias de comunicação integrada nas principais equipes de futebol do Velho Continente e do Brasil.

Segundo Yin (2010), a lógica subjacente ao uso de estudo de casos múltiplos é aquela em que cada caso deve ser cuidadosamente selecionado de forma a prever resultados semelhantes (uma replicação literal) ou produzir resultados contrastantes apenas por razões previsíveis (uma replicação teórica). No caso deste estudo, a intenção foi mostrar resultados semelhantes (entre o grupo de clubes europeus e o elenco de agremiações brasileiras) e resultados contrastantes (entre Europa e Brasil).

Para a análise dos dados coletados, os casos estudados foram apresentados no formato de painel, com base no protocolo de estudo previamente elaborado no processo de levantamento das informações.

O painel com os dados obtidos oferece um resumo das evidências coletadas. Para Miguel (2012, p.142) “se múltiplos casos são empregados, deve-se construir um painel para cada caso para, em seguida, fazer uma análise cruzada dos dados, identificando convergências e divergências entre as fontes de evidências”. O autor completa que “estes painéis permitem identificar mais facilmente padrões e mostrar o relacionamento entre as variáveis de pesquisa” (Miguel, 2012, p.142).

A partir da análise e interpretação cruzada dos dados obtidos nos dezesseis casos analisados foi possível avaliar os modelos de implantação da filosofia de comunicação organizacional integrada nas principais organizações esportivas da Europa e comparar, de forma consistente, àquilo que ocorre nas mais importantes agremiações de futebol do Brasil. Esse foi o objetivo central do artigo.

4 DISCUSSÃO E RESULTADOS

Visando um melhor aproveitamento da análise comparativa da comunicação estratégica integrada entre equipes europeias e brasileiras, dividiu-se a análise do composto de comunicação, proposto por Kunsch (2003), em cinco partes:

- Perfil e filosofia organizacional;
- Comunicação interna – Colaboradores;
- Comunicação interna – Atletas;
- Comunicação institucional;
- Comunicação mercadológica.

Em cada uma dessas cinco partes foi feita uma análise documental com base em documentos e veículos de comunicação empresarial impressos produzidos pelos clubes e uma observação direta dos sites oficiais de cada um dos dezesseis clubes estudados. Obteve-se os resultados que serão apresentados e discutidos a partir de agora. Obviamente, dada a riqueza dos dados obtidos, estes serão apresentados de forma bastante resumida.

Para facilitar a apresentação em painel dos dados coletados, os resultados obtidos foram consolidados em dois grandes grupos: clubes europeus (Manchester United, Bayern de Munique, Real Madrid, Manchester City, Chelsea, FC Barcelona, Arsenal e Benfica) e agremiações brasileiras (Corinthians, Flamengo, São Paulo, Palmeiras, Grêmio, Internacional, Cruzeiro e Santos.).

Dentro dos principais resultados obtidos, destacam-se, inicialmente, a comparação entre os perfis e as filosofias organizacionais comunicados pelos clubes europeus e brasileiros. A ideia aqui foi identificar, na comparação entre as principais equipes de futebol da Europa e do Brasil, se essas organizações contam com elementos institucionais estratégicos claramente definidos e conhecimento dos seus *stakeholders*. Mapear os principais grupos de interesses que se relacionam com as entidades esportivas europeias e brasileiras também foi objeto dessa fase do projeto de pesquisa. Por fim, mas não menos importante, procurou-se levantar, com as informações obtidas, a importância dada à comunicação como ferramenta estratégica na gestão dos clubes da Europa e do Brasil analisados nessa pesquisa.

Pelos dados obtidos foi possível concluir que os clubes europeus, em sua esmagadora maioria, apresentam de forma objetiva para seus grupos de interesses, seus elementos institucionais estratégicos como missão, visão, princípios e valores e uma filosofia de atuação claramente definida. Já os clubes brasileiros aparentam ainda não ter percebido a importância da elaboração concreta desses elementos para a construção de uma identidade clara e um planejamento estratégico que permita a correta definição de sua atuação junto aos seus principais *stakeholders*.

Essa preocupação mais acentuada por parte dos clubes europeus, em comparação com as agremiações brasileiras, fica mais evidenciada ainda quando constata-se que a maioria dos clubes do Velho Continente apresenta, em seus portais, códigos de ética ou de conduta que refletem, de forma cristalina, os valores e princípios da organização. Essa preocupação, com exceção do Grêmio de Porto Alegre, praticamente inexistente nos clubes brasileiros.

Interessante notar que a comunicação, como ferramenta estratégica de gestão, é valorizada com ênfase nas estratégias de atuação dos clubes europeus e brasileiros. Porém, nas agremiações da Europa, a comunicação é elemento presente no planejamento estratégico dos clubes pesquisados, demonstrando ampla integração com as demais áreas e atividades da organização. Essa integração, constatada e já consolidada na Europa, praticamente não existe na gestão estratégica dos clubes no Brasil.

Outra diferença marcante na utilização da comunicação como vetor estratégico na gestão, presente entre as agremiações europeias e brasileiras, pode ser observada na existência ou não, de uma área própria para gerenciar a comunicação da organização. Na Europa, dos oito clubes pesquisados, cinco deles apresentam Diretorias de Comunicação com atribuições que vão além da simples condução das atividades de assessoria de imprensa. No Brasil, seis agremiações trabalham a comunicação apenas como a área responsável pelo relacionamento com a mídia. Tal fato evidencia um completo desconhecimento do potencial de utilização da comunicação como ferramenta estratégica de gestão.

Chama a atenção também, no caso dos clubes brasileiros, a excessiva preocupação com o marketing. Das oito agremiações nacionais pesquisadas, sete apresentam um departamento estruturado para a área. Na Europa, ao contrário, apenas um clube, o FC Barcelona, conta com um Departamento de Marketing organizado em seu organograma. Nas demais instituições europeias, as atividades do marketing são distribuídas por diversas outras áreas das estruturas organizacionais dos clubes.

Tal fato demonstra, de forma bem concreta, que a gestão dos clubes brasileiros ainda não compreendeu a importância da comunicação como um vetor estratégico para a construção de uma marca forte e vencedora. Comunicação essa que estabeleça, de forma ampla, um relacionamento que agregue valor para todos os públicos de interesse envolvidos com a organização esportiva. Vive-se ainda, na gestão dos clubes de futebol do Brasil, na era da antiga e ultrapassada crença do marketing como alicerce estratégico para desenvolvimento integral das organizações esportivas. A Europa, conforme comprovado, já superou essa etapa há algum tempo.

É no tratamento dado à comunicação institucional que as diferenças entre as agremiações europeias e as brasileiras mais se evidenciam, principalmente no que diz respeito ao relacionamento com a comunidade e às questões relacionadas à responsabilidade social.

Como já mencionado na Figura 3 deste trabalho, os clubes da Europa assumem, de forma clara e objetiva, que suas estratégias de gestão envolvem três grandes grupos de atuação: o Esporte (com a performance esportiva que atenda às exigências dos seus fãs e torcedores), o Negócio (com a necessidade de obter resultados econômico e financeiro adequados para a sustentabilidade da entidade e seu correto posicionamento no mercado do esporte) e a Comunidade (na construção de sólidas relações com sociedade, no intuito de contribuir para que, por meio do esporte, a vida das pessoas possa ter mais qualidade).

Essa terceira parte, do relacionamento com a comunidade, ainda não atingiu, nas agremiações brasileiras, a maturidade que é possível observar nos clubes europeus. Com exceção do Bayern de Munique, da Alemanha, todas as demais agremiações do Velho Continente estruturaram Fundações para gerenciar seus projetos sociais em todo o mundo e administrar, em bases sólidas, o relacionamento com a comunidade.

Essas entidades, com gestão e organograma próprios, apresentam resultados altamente positivos no atendimento de indivíduos em situação de risco e fazem parte, também, de forma evidente, do planejamento estratégico dos clubes da Europa. Essa relação contribui, assim, para que a imagem dessas agremiações se fortaleça junto aos seus mais diversos grupos de interesses. Além disso, fornecem aos clubes a credibilidade que, ao final da cadeia estratégica, representa um aporte maior de torcedores e empresas interessadas em investir nessas agremiações e no universo do futebol no Velho Continente. Credibilidade que traz, junto a investidores e patrocinadores, um imenso retorno de imagem.

Mesmo o Bayern de Munique, que não fornece informações objetivas de suas ações sociais em seu portal, evidencia, na sua estrutura organizacional, uma preocupação com a comunidade na qual está inserido. Com modelo de gestão próprio⁴, o clube alemão conta, para seus negócios relacionados ao futebol, com um Conselho de Administração para gerir os negócios do esporte mais popular do planeta na agremiação germânica.

No Brasil, apenas o Sport Club Internacional de Porto Alegre, do Rio Grande do Sul, conta com uma Fundação legalmente constituída e com equipe de gestão própria. Porém, a atuação da Fundação do clube gaúcho ainda é bastante tímida e limitada em comparação com aquilo que ocorre nas entidades europeias. O Grêmio é outra equipe brasileira que conta com uma entidade específica para o gerenciamento de projetos sociais e do relacionamento da agremiação com a comunidade. Também com equipe de gestão própria, o clube gaúcho conta com um Instituto, que desempenha papel interessante junto à comunidade carente da capital do Rio Grande do Sul.

O Sport Club Corinthians Paulista, de São Paulo, foi o pioneiro, entre as equipes brasileiras, na elaboração de seu Relatório de Responsabilidade Social. A equipe paulista divulgou seu primeiro relatório dedicado às suas ações na área em 2008. Porém, em uma análise mais detalhada é possível verificar que os relatórios do Corinthians se assemelham muito mais a peças de marketing do que comunicam de forma concreta e objetiva as ações de responsabilidade social do clube.

Além do relacionamento com a comunidade, as agremiações da Europa aparentam gerenciar melhor o seu relacionamento com a mídia e os órgãos de imprensa. Os portais das organizações europeias, em sua grande maioria, oferecem ao público amplo material produzido pelas equipes de comunicação dos clubes. São vídeos, *podcasts*, notícias, entrevistas e vários outros produtos que podem ou não, ser aproveitados pela mídia. Também veiculam, de forma eficiente e estrategicamente planejada, os valores, a imagem e a marca dos clubes para seus grupos de interesse.

Obviamente todo esse esforço das equipes europeias leva a um melhor gerenciamento de sua imagem junto aos seus *stakeholders*. A identidade da agremiação é trabalhada em torno de seus elementos estratégicos: missão, visão, princípios, valores e filosofia de atuação. Tudo muito bem comunicado em portais oficiais e ações estrategicamente planejadas.

Enquanto isso, os clubes brasileiros apresentam, como elementos identitários em seus portais, o hino oficial, a mascote, o símbolo do clube, suas cores e sua bandeira oficial. A ausência de elementos estratégicos que reflitam a identidade das agremiações dificulta a construção de uma comunicação mais eficiente. Os clubes brasileiros, ao invés de pensar de forma estratégica suas identidades, demonstram preocupação com a gestão de suas marcas. As ações relacionadas ao *branding* envolvem apenas questões voltadas para o combate à pirataria e ao licenciamento de produtos das agremiações. Uma política de atuação mais ampla no gerenciamento das marcas das equipes brasileiras é fato raro nas estratégias divulgadas pelos clubes nacionais em seus portais na internet.

Há, assim, uma grande diferença entre os objetivos estratégicos das equipes europeias e mercadológicos das agremiações brasileiras. Obviamente, esse fato se reflete nas estratégias de comunicação dos dois grupos de entidades esportivas.

Para os clubes brasileiros, a comunicação estratégica se reveste de forte cunho mercadológico. Já para as agremiações da Europa, a construção de uma imagem sólida, alicerçada em uma comunicação institucional de qualidade, passa a ser um fator crítico de sucesso no competitivo mercado do entretenimento global.

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

Uma diferença de natureza marcante, porém óbvia, é a amplitude do planejamento estratégico das ações dos dois grupos de equipes esportivas. Os clubes europeus traçam ações estratégicas de mercado de natureza global. Mercados como a China, os Estados Unidos, o Japão, a Coreia do Sul e o Oriente Médio fazem parte das estratégias de expansão dos negócios mercadológicos das principais equipes da Europa. Todas as oito agremiações europeias estudadas têm ampla consciência de que são marcas globais. Os valores de patrocínio, o número de seguidores das redes sociais e os vários idiomas dos portais dão uma dimensão da natureza global das marcas dos grandes clubes europeus.

Os clubes brasileiros, na gestão mercadológica de seus portais, assumem uma postura, no máximo, de natureza nacional. As oito agremiações pesquisadas no Brasil não apresentam ambições internacionais. A inexistência de versões em idiomas estrangeiros dos seus sites revela essa limitação da atuação dos clubes.

Outra diferença importante observada na comunicação mercadológica dos portais estudados reside na relação entre clube e patrocinador. As oito agremiações europeias estudadas nessa pesquisa dedicam amplo espaço ao seu vasto rol de patrocinadores. A relação entre as duas partes, clube e patrocinador, é enaltecida e valorizada pela comunicação das equipes europeias. A coesão de princípios e valores entre patrocinado (clube) e patrocinador é amplamente divulgada e valorizada.

Já no Brasil, os portais das agremiações nacionais apenas mencionam o patrocinador, sem oferecer a ele a relevância necessária para a valorização estratégica da relação.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

No atual contexto contemporâneo, com a explosão da cultura do consumo mundial, o *branding* tem adquirido fundamental importância no resultado financeiro das organizações e na definição do valor de mercado de empresas e produtos.

As grandes marcas mundiais, de forma geral, estão associadas, mediante construção feita pela correta gestão de sua comunicação com seus *stakeholders*, a valores que são enxergados de forma positiva pelos seus grupos de interesses.

O *branding* apresenta, como um dos seus objetivos principais, a associação de um produto, um serviço ou uma empresa com a garantia de qualidade e referência da sua marca no mercado em que atua e até mesmo fora dele. O sucesso desse processo de construção da imagem de uma marca pode ser mensurado pela facilidade com que ela é reconhecida, como referência, na cabeça de consumidores, investidores e demais públicos de interesses.

Assim como o esporte, as marcas, em seu processo de construção e identificação com seus públicos de interesse, passaram a incorporar uma série de elementos intangíveis, difíceis de serem mensurados pelas técnicas contábeis e financeiras da época. Por outro lado, a performance financeira das empresas passou a refletir, de forma clara, para os *stakeholders*, o resultado do relacionamento das marcas com

seus públicos. As marcas mais leais com seus consumidores passaram a ser, reconhecidamente, mais valorizadas financeiramente em seus mercados.

Essa é a principal razão pela qual, hoje, encontram-se organizações que apresentam valor financeiro de mercado muito superior ao seu valor patrimonial. Dentro dessa redefinição experimentada pelo conceito de construção de marca, merece especial destaque o papel da comunicação integrada. É no processo de comunicação, fundamental para o *branding*, que a marca assume papel estratégico fundamental para as organizações. Os aspectos intangíveis que colaboram para a construção de uma marca sólida e a necessidade de esse discurso ser irradiado para todos os públicos da organização tornam os profissionais de comunicação atores estratégicos para a consolidação da imagem da marca junto aos seus *stakeholders* e sua consequente valorização de mercado.

O esporte oferece uma série de atributos que podem contribuir, de maneira efetiva, na construção de uma marca em sua relação com atividades ou negócios relacionados ao esporte. As principais equipes de futebol da Europa, como demonstrado, já perceberam a importância das estratégias de comunicação integrada para a consolidação de identidades sólidas e, como consequência, valorização de suas marcas no mercado internacional do esporte.

As ações de comunicação fornecem às marcas europeias o poder de influenciar consumidores, parceiros, colaboradores e de interferir na vida da comunidade. Com isso, mobilizam o interesse dos investidores, transformando o desempenho da organização e seu resultado financeiro.

O desenvolvimento do esporte enquanto elemento de comunicação e marketing e o crescimento da indústria do entretenimento e consumo colocaram o fenômeno esportivo no centro do processo de criação de valor para empresas, marcas e produtos. Pelo seu caráter muitas vezes intangível, pelos atributos positivos que podem, em geral, a ele ser associado, o esporte apresenta, em sua plenitude, uma série de possibilidades para edificação de uma marca forte e da criação de valor para seus *stakeholders*.

O entendimento de que uma identidade forte é, hoje, ativo financeiro de uma organização, dá ao esporte uma importância estratégica. Atletas, clubes e modalidades esportivas passam a contribuir, de forma cada vez mais preponderante, para o sucesso de uma empresa. O papel da comunicação organizacional integrada cresce em importância dentro deste universo. O planejamento da comunicação com os *stakeholders* passa a ser uma das principais estratégias para os agentes esportivos e para os gestores do esporte conquistaram resultados econômico, político e esportivo.

Todo esse cenário já foi entendido pelas principais agremiações de futebol da Europa. No Brasil, em contrapartida, os clubes mais importantes do país aparentam ainda não ter compreendido esse processo. As agremiações nacionais ainda apostam em estratégias mais vinculadas ao marketing, do que à comunicação. Várias ações de relacionamento com atletas (comunicação interna) como as escolinhas de futebol ou de comunicação institucional como os programas de sociotorcedor, apresentam um caráter muito mais mercadológico, do que de construção de relacionamento com seus grupos de interesses.

Prevalece, nos processos de comunicação propostos pelos clubes europeus em seus portais, uma preocupação com a construção de uma imagem sólida, estabelecida mediante o estabelecimento de relacionamentos consistentes com seus principais *stakeholders*, em especial, seus associados, torcedores, consumidores, investidores, órgãos de imprensa, comunidade e consumidores. Esse processo, construído em torno da comunicação como na Europa, leva ao fortalecimento e valorização das marcas dos principais clubes europeus no mercado do futebol.

Já no Brasil, como observado, os processos de comunicação estão alicerçados em ações isoladas de marketing, sem um planejamento estratégico adequado, que não refletem, em sua essência, a construção de relacionamentos concretos e duradouros com seus grupos de interesses. Tais ações

evidenciam a falta de um planejamento estratégico que utilize, de forma correta e profissional, a comunicação como seu vetor estratégico mais importante.

6 LIMITAÇÕES DA PESQUISA E SUGESTÕES PARA NOVOS ESTUDOS

A ausência de entrevistas com os principais gestores das agremiações europeias e brasileiras sobre o tema limitam as conclusões obtidas nesse estudo. Porém, e entendendo que os portais oficiais, os materiais impressos e os documentos das agremiações envolvidas na pesquisa representam a forma de comunicação dos clubes com seus grupos de interesse, acredita-se que as conclusões obtidas refletem a realidade do Brasil e da Europa sobre os objetivos propostos nessa investigação.

Como estudos futuros que trabalhem comunicação integrada em organizações esportivas, espera-se que a metodologia proposta para esse estudo possa ser utilizada para a análise do tema em Confederações, Federações e outras entidades que apresentem o esporte como seu negócio principal. A metodologia permite, também, a comparação da comunicação estratégica integrada dos clubes brasileiros com outros mercados do futebol mundial, como os Estados Unidos, a Argentina e qualquer outro país que apresente agremiações com portais oficiais na internet.

Dessa forma, com a conclusão deste estudo, espera-se ter contribuído para a melhoria da gestão da comunicação, de forma particular, e da gestão de entidades esportivas, de forma geral, no país.

REFERÊNCIAS

- Barthes, R. (2009, novembro). O que é o esporte? In *Revista Serrote*, n. 3, São Paulo: Instituto Moreira Sales, 97-105.
- BDO Brasil. (2015). *As 30 marcas mais valiosas do futebol brasileiro*. São Paulo: BDO.
- Brand Finance. (2015). *Brand Finance Football 50*. New York: Brand Finance.
- Castelo, J. (2009). *Futebol – Organização dinâmica do jogo*. Lisboa: Edições Lusófonas.
- Dias, R. (2012). *Cultura organizacional* (3th ed.). Campinas: Alinea.
- ECA-The European Club Association (2013). *Report on Youth Academies in Europe*. Retrieved from http://www.ecaeurope.com/PageFiles/6175/ECA%20Youth%20Report%20on%20Academies_A4_SECURE_final.pdf
- ECA. (2015). *ECA Club Management Guide*, Nyon: ECA.
- Exame.com. (2015). *Os 30 times com mais sócios-torcedores no mundo*. Recuperado em 5 maio, 2015, de <http://exame.abril.com.br/marketing/album-de-fotos/os-30-times-com-mais-socios-torcedores-no-mundo>
- Freitas, M. E. de. (2007) *Cultura organizacional – Evolução e crítica*. São Paulo: Cengage Learning.
- Kunsch, M. M. K. (2003). *Planejamento de relações públicas na comunicação integrada* (4th ed. – revista, ampliada e atualizada). São Paulo: Summus.

Kunsch, M. M. K. (2006). Comunicação organizacional: Conceitos e dimensões dos estudos e das práticas. In M. Marchiori, *Faces da cultura e da comunicação organizacional*. São Caetano do Sul, SP: Difusão Editora, pp. 167-190.

Miguel, P. A. C. (Org.). (2012). *Metodologia de pesquisa em engenharia de produção e gestão de operações* (2th ed.). São Paulo: Elsevier.

Pedersen, P. M., Miloch, K. S., Laucella, P. C. (2007). *Strategic sport communication*. Champaign: Human Kinetics.

Yin, R. K. (2010). *Estudo de caso – Planejamento e métodos* (4th ed.). São Paulo: Bookman.

¹ A The European Club Association (ECA) é a Associação Europeia de Clubes, organização independente que procura representar e salvaguardar os interesses dos clubes que participam das principais competições profissionais da Europa. A entidade congrega 214 clubes de 53 federações nacionais do “Velho Continente” e trabalha em prol do desenvolvimento das agremiações. Foi fundada pelos clubes e reconhecida pela União Europeia de Futebol (UEFA) e a Federação de Futebol Associado (FIFA) em janeiro de 2008.

² Relatório das Jovens Academias na Europa. Academia é a denominação, em geral, dada pelas agremiações europeias para o que, no Brasil, chama-se de categorias de base.

³ Categorias de base: formação de atletas, a partir da infância, para atuar nas equipes profissionais dos clubes.

⁴ Os clubes da Alemanha apresentam como modelo de gestão básico a estrutura conhecida academicamente como sistema misto. Dentro dessa estrutura, o futebol, pela sua importância, é administrado como uma empresa à parte do clube social, que engloba os demais esportes praticados de forma competitiva ou não, pela agremiação. A The Company, como é conhecida a empresa de futebol do Bayer de Munique, é gerida por um Conselho de Administração composto, de forma majoritária, por integrantes indicados pela agremiação. Os demais integrantes desse Conselho são indivíduos ligados aos patrocinadores do clube, à mídia e à comunidade. O Conselho de Administração é o órgão encarregado de indicar o executivo que comandará a agremiação em sua forma executiva.