

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

FLÁVIO GOULARTE PACHECO

**GESTÃO DE MARCA E PLANEJAMENTO NO INSTAGRAM PERANTE AS
VARIÁVEIS DO JOGO: UM ESTUDO SOBRE O @SCINTERNACIONAL E
@GREMIO**

Porto Alegre

2018

FLÁVIO GOULARTE PACHECO

**GESTÃO DE MARCA E PLANEJAMENTO NO INSTAGRAM PERANTE AS
VARIÁVEIS DO JOGO: UM ESTUDO SOBRE O @SCINTERNACIONAL E
@GREMIO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Comunicação Social – Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Orientadora: Prof. Dra. Enoí Dagô Liedke

Porto Alegre

2018

CIP - Catalogação na Publicação

Pacheco, Flavio Goularte

Gestão de marca e planejamento no instagram perante as variáveis do jogo: um estudo sobre o @scinternacional e @gremio / Flavio Goularte Pacheco.

-- 2018.

84 f.

Orientador: Enói Dagô Liedke.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) --
Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Relações Públicas, Porto Alegre, BR-RS, 2018.

1. Gestão de marca. 2. Planejamento. 3. Instagram.
4. Grêmio. 5. Internacional. I. Liedke, Enói Dagô,
orient. II. Título.

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
CURSO DE RELAÇÕES PÚBLICAS

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado Gestão de marca e planejamento no instagram perante as variáveis do jogo: um estudo sobre o @scinternacional e @gremio, de autoria de Flávio Goularte Pacheco, desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, 30 de novembro de 2018.

Assinatura:

Prof. Dra. Enói Dagô Liedke

Flávio Goularte Pacheco

**GESTÃO DE MARCA E PLANEJAMENTO NO INSTAGRAM PERANTE AS
VARIÁVEIS DO JOGO: UM ESTUDO SOBRE O @SCINTERNACIONAL E
@GREMIO**

Trabalho de Conclusão do Curso de Bacharelado em Relações Públicas, a ser apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do grau de Bacharel em Relações Públicas.

Aprovado pela banca examinadora em 10 de dezembro de 2018

BANCA EXAMINADORA:

Prof. Dra. Enói Dagô Liedke (Orientadora)

Prof. Dra. Helenice Carvalho – UFRGS

Prof. Dra. Vera Regina Schmitz – UFRGS

Porto Alegre, 10 de dezembro de 2018.

AGRADECIMENTOS

Agradeço primeiramente à minha mãe que batalhou muito em sua vida para me criar da melhor maneira possível.

Ao meu pai que me apoiou sempre em minhas escolhas.

À minha irmã Isabela que sempre cuidou de mim.

À minha namorada e companheira de vida, Andressa, que está sempre ao meu lado independente do momento.

Ao Dionísio, pela companhia que sempre me alegra.

À minha família.

Aos meus amigos.

À minha orientadora Enoí, que me ajudou e deu o caminho para finalizar esta etapa em minha vida.

RESUMO

Este estudo se propõe a entender como acontece a gestão e planejamento no Instagram da dupla grenal visto que há três resultados possíveis em um jogo de futebol (vitória, empate e derrota). Os objetivos específicos deste trabalho são: Identificar como ocorrem as postagens de ambos os times em dias de vitória; Identificar como ocorrem as postagens de ambos os times em dias de empate; Identificar como ocorrem as postagens de ambos os times em dias de derrota e analisar se existe diferença entre o comportamento de ambos os times em caso de vitória, empate e derrota. Embasado pelos conhecimentos teóricos de gestão de marca, redes sociais e planejamento estratégico. Para entender o posicionamento dos clubes, foi feita uma análise nas páginas do Instagram do *Sport Club Internacional* e do *Grêmio Foot-ball Porto Alegre* seguindo a metodologia de análise de conteúdo, além de uma pesquisa bibliográfica para entender história de ambos os clubes. Percebeu-se, com a pesquisa, que a dupla Gre-nal poderia buscar mais interatividade com seus seguidores, mas que no geral ambos têm uma boa gestão e planejamento em suas páginas no Instagram.

Palavras-chave: Gestão. Redes Sociais. Planejamento. Instagram. Internacional. Grêmio.

ABSTRACT

This study intends to understand how the management and planning in the Instagram of the double grenal happens since there are three possible results in a football game (victory, tie and defeat). The specific objectives of this work are: Identify how the postings of both teams occur before the games; Identify how the posts of both teams occur during games; Identify how the posts of both teams occur after the matches and whether there is a difference between the behavior of both teams in case of victory, draw and defeat. Based by the theoretical knowledge of brand management, social networks and strategic planning. To understand the positioning of the clubs, a deep analysis was made on the Instagram pages of the Sport Club Internacional and the Grêmio Foot-ball Porto Alegrense following the methodology of content analysis, as well as a bibliographical research to understand the history of both clubs. It was realized from the research that the Gre-nal duo could seek more interactivity with their followers, but in general both have good management and planning on their pages on Instagram.

Key words: Management. Social Media. Planning. Instagram. Internacional. Grêmio.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Pirâmide organizacional	40
Figura 2 – Perfil no Instagram: @SCInternacional – com 652 mil de seguidores	60
Figura 3 – Perfil no Instagram: @gremio – com 1 milhão de seguidores	60
Figura 4 – Postagem 1 em dia de vitória colorada	62
Figura 5 – Postagem 2 em dia de vitória colorada	63
Figura 6 – Postagem 3 em dia de vitória colorada	64
Figura 7 – Postagem 4 em dia de vitória colorada	64
Figura 8 – Postagem 5 em dia de vitória colorada	65
Figura 9 – Postagem 1 em dia de vitória gremista	66
Figura 10 – Postagem 2 em dia de vitória gremista	67
Figura 11 – Postagem 3 em dia de vitória gremista	67
Figura 12 – Postagem 1 em dia de empate colorado	68
Figura 13 – Postagem 2 em dia de empate colorado	69
Figura 14 – Postagem 3 em dia de empate colorado	69
Figura 15 – Postagem 1 em dia de empate gremista	70
Figura 16 – Postagem 2 em dia de empate gremista	71
Figura 17 – Postagem 1 em dia de derrota colorada	72
Figura 18 – Postagem 2 em dia de derrota colorada	73
Figura 19 – Postagem 3 em dia de derrota colorada	73

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Planejamento estratégico, tático e operacional	41
Quadro 2 – Postagens em dias de vitória	58
Quadro 3 – Postagens em dias de empate	59
Quadro 4 – Postagens em dias de derrota.....	59

SUMÁRIO

1	INTRODUÇÃO	11
2	GESTÃO DA MARCA	14
2.1	GESTÃO DE MARCA.....	14
2.2	O PAPEL DO RP NA GESTÃO DE UMA MARCA	16
2.2.1	Agência de imprensa/divulgação	18
2.2.2	Informação pública	18
2.2.3	Assimétrico de duas mãos	19
2.2.4	Simétrico de duas mãos	20
3	REDES SOCIAIS	22
3.1	REDES SOCIAIS E SEUS ATORES NA INTERNET	22
3.2	SITES DE REDES SOCIAIS.....	25
3.3	INSTAGRAM	29
3.3.1	Dispositivos móveis, aplicativos e redes sociais	34
4	PLANEJAMENTO	36
4.1	PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO	36
4.2	A INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO	42
5	CLÁSSICO GRE-NAL: DO CAMPO AO INSTAGRAM	46
5.1	PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS	46
5.2	RESGATE HISTÓRICO.....	47
5.2.1	Grêmio <i>Foot-Ball</i> Porto Alegre	48
5.2.2	<i>Sport Club</i> Internacional	51
5.3	AS VARIÁVEIS DO ESPORTE.....	55
5.4	CATEGORIZAÇÃO.....	57
5.5	ANÁLISE.....	59
5.5.1	Vitórias	61
5.5.2	Empate	68
5.5.3	Derrota	72
5.5.4	Comportamento no Instagram: Internacional x Grêmio	74
6	CONSIDERAÇÕES FINAIS	77
	REFERÊNCIAS	80

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho aborda como os clubes da dupla Gre-nal utilizam o Instagram como ferramenta de comunicação perante os diversos resultados possíveis de uma partida de futebol e como isso tem auxiliado na gestão do relacionamento para com seus seguidores. Uma rede social que vem despontando como uma das mais populares atualmente. Ele surgiu como um aplicativo de celulares e dispositivos móveis e tomou a conotação de rede social, pois permite a interação entre seus usuários. O Instagram funciona como uma ferramenta de edição e postagem de fotos e em suas primeiras horas de “vida”, já foi um dos aplicativos mais baixados pela App Store.

Atualmente, com a popularização das redes sociais digitais as marcas têm mais um desafio em sua gestão, pois, se nelas as marcas ficam mais próximas dos públicos (o que é bem positivo), por outro lado a opinião de todos os usuários fica muito evidente, o que pode iniciar uma crise muito mais rapidamente e em dimensões bem maiores do que em situações *offline*. Nas redes a marca fica com o mesmo poder de fala que qualquer outro usuário, diferentemente das mídias clássicas, onde, antes da difusão da internet, a marca se expressava como queria e as pessoas só podiam comentar com quem estava fisicamente próximo. Isso pode expor as marcas ao ponto de destruir uma organização caso esta tenha um segredo ou uma situação problema revelada, o que é feito de forma muito mais rápida do que no período anterior à internet. Estes são os principais motivos para as organizações terem uma relação de transparência com os públicos e de estarem presentes nas redes sociais digitais para monitorar e esclarecer qualquer assunto o mais rápido possível (VAZ, 2011).

O desenvolvimento de tecnologias que permitem o compartilhamento instantâneo de informações tem sido um dos principais responsáveis pela geração de um grande volume de dados na sociedade atual. Para Chiavenato e Sapiro (2009), esse avanço vertiginoso da informação, desencadeado pelas tecnologias de bancos de dados e conexão via internet, vem sendo responsável por alterar completamente o modo de se planejar estrategicamente as organizações. Isso porque o desenvolvimento tecnológico, unido à ampla criação e distribuição de dados proporcionados pelo advento da internet, possibilitou o aumento do volume de informações disponíveis. As novas tecnologias têm causado grandes mudanças na

sociedade e isso tem impactado muito na forma como as pessoas se comportam. As Redes Sociais vêm se tornando uma ferramenta importante para informar e para influenciar seus públicos assim como auxiliar na construção e manutenção das relações, principalmente, para com seus clientes.

Dentre as redes sociais existentes, o autor optou por identificar e analisar situações no Instagram, por sua forma diferenciada, ter como propósito a divulgação e a relação com base em imagens.

A partir disso, surgiu o seguinte problema de pesquisa: Como acontece a gestão e planejamento de informações de uma organização no Instagram da dupla gre-nal visto que há três resultados possíveis em um jogo de futebol (vitória, empate e derrota)? Este problema de pesquisa impulsionado pela experiência do autor em ter jogado nas categorias de base dos dois principais clubes de futebol do estado direcionou o estudo, para o comportamento dessas organizações: *Sport Club Internacional* e *Grêmio Foot-ball Porto Alegrense*.

A partir dessas definições, tem-se, como objetivo geral do estudo: Conhecer como acontece a gestão e planejamento de informações da dupla gre-nal no Instagram em relação aos jogos de futebol.

Por sua vez como objetivos específicos, definiram-se:

- Identificar como ocorrem as postagens de ambos os times em dias de vitória;
- Identificar como ocorrem as postagens de ambos os times em dias de empate;
- Identificar como ocorrem as postagens de ambos os times em dias de derrota;
- Analisar se existe diferença entre o comportamento de ambos os times em caso de vitória, empate e derrota

Para atingir os resultados necessários à conclusão dos objetivos apresentados, empregou-se a metodologia de pesquisa bibliográfica, seguindo então para a análise documental do Instagram de cada um dos times.

O estudo é apresentado em cinco capítulos, a iniciar-se pela introdução. Em seguida, tem-se o segundo capítulo que se faz necessário para que se entenda teoricamente o conceito de marca visto amplamente. Ele está embasado nos conhecimentos de Neumeier (2008; 2009), Perotto (2007), Tavares, M. C. (1998), Semprini (2010), Healey (2008), Tavares, F. (2003) e Kim e Mauborgne (2015). Por fim, o capítulo traz o conceito de gestão de marca, também chamado de *branding*, e

o quão relevante é o papel do profissional de Relações Públicas nesse processo, citando os autores Healey (2008) e Grunig (2011).

Procura-se compreender, no terceiro capítulo, conceitos primordiais para o entendimento do Instagram, bem como a relevância dos atores sociais nesse contexto. São discorridos conceitos como redes sociais na internet, sites de redes sociais e capital social. Por fim, são identificadas as principais características, especificidades, potencialidades e os usos atribuídos ao site de rede social Instagram. Foram utilizados os seguintes autores para embasar este capítulo: Recuero (2012; 2014), Martino (2014), Gordon (2015), Silva (2012), Pinho (2016), Lira e Araújo (2015), Karhawi (2017), Lemos, Palácios e Cunha (2003), Lemos e Levy (2010), Jenkins (2009) e McLuhan (1964).

O quarto capítulo discorre sobre planejamento estratégico e o planejamento de comunicação sob as perspectivas de Chiavenato e Sapiro (2009) e Oliveira (1997) para, então, discutir a aplicabilidade da Gestão da Informação em seu processo. Com isso, tem-se a base teórica que serviu como modelo para a elaboração da análise.

No quinto capítulo está o resultado da análise empírica realizada para solucionar a questão trazida por este trabalho. A metodologia de pesquisa utilizada para adquirir os dados teóricos foi a pesquisa bibliográfica, teorizada por Marconi e Lakatos (1992) e, para a pesquisa no Instagram a metodologia escolhida foi inspirada na teoria da análise de conteúdo de Bardin (2009). O capítulo final é composto das considerações, às quais retomam os objetivos apresentados nessa introdução relacionando-os com o referencial teórico e com os dados obtidos na pesquisa empírica.

2 GESTÃO DA MARCA

Este capítulo tem como objetivo introduzir e explanar temas como planejamento, identidade e gestão de marca. Estes elementos, quando bem estruturados e implementados, transpõe a natureza econômica da marca e passam a contribuir diretamente para o processo de construção e consolidação de um relacionamento proveitoso entre ela e seus usuários

2.1 GESTÃO DE MARCA

Para que se consiga definir o que é uma marca, primeiro se deve entender o que não é uma marca. Segundo Neumeier (2008), marca não é uma forma gráfica, ou seja, o símbolo, o mascote e nem mesmo o logotipo de uma marca são de fato a marca. Obviamente que eles são importantes sim para a sua construção, mas marca é “[...] a percepção íntima, o sentimento visceral de uma pessoa em relação a um produto, serviço ou empresa” (NEUMEIER, 2008, p 02). Então para o autor, quem constrói a marca não é a organização somente, mas sim um conjunto entre eles e os seus públicos, sendo que a concepção da marca é única para cada indivíduo. Para Perotto (2007, p. 129),

A marca assumiu uma posição de centralidade nas ações e comunicações de organizações de todo tipo. Mais do que um nome e suas apresentações, a marca contemporânea é um fenômeno que implica uma grande carga simbólica e ideológica, pois sua presença evoca e mobiliza sistemas de valores sociais e culturais.

Por sua vez, para Semprini (2010) e Hearley (2008), a marca é o resultado de uma constante disputa entre a empresa e seus *stakeholders*¹, em que a empresa lança diversos símbolos para que as pessoas decidam como os usarão para criar em suas cabeças a percepção da marca. Em outras palavras, a soma dos valores, da identidade visual, da forma como a organização se comunica e do produto/serviço oferecido por ela às pessoas, que acrescentam na mistura a reputação da organização (um valor público) e seus próprios valores pessoais para categorizar a marca para si, em uma clara exemplificação da semiótica aplicada. E

¹ *Stakeholders* são todos os grupos de pessoas impactadas pelas ações da sua empresa, desde os acionistas, funcionários, fornecedores, clientes até o governo e demais envolvido (ENDEAVOR BRASIL, 2015).

esse processo, vale ressaltar, não acontece uma única vez: cada novo contato entre marca e usuário vira uma experiência que pode reforçar os significados que foram criados ou podem mudar completamente a percepção. Semprini (2010) reforça que a cada interação entre a marca e seus consumidores deve haver um esforço da primeira em cumprir os contratos estabelecidos, ou seja, o que a marca se propôs a fazer e ser deve ser cumprido para que os clientes não se sintam traídos e passem a desconsiderar ou até odiar a marca. Esses posicionamentos citados pelo autor não dizem respeito necessariamente à entrega do produto ou serviço, mas também aos valores que a marca se propõe a ter.

Analisando o pensamento dos autores, citados anteriormente, percebe-se que uma marca bem pensada, e com investimento de tempo e esforço para sua construção, é algo que influencia direta e definitivamente na decisão de compra dos consumidores e, mais do que isso, assegura fidelidade do retorno e no valor que pode se agregar aos produtos. Porém, a marca deve apenas exaltar os aspectos reais da organização e não apresentar qualidades inexistentes e irreais apenas na tentativa do convencimento do cliente. É o que diz Tavares, M. C. (1998, p. 159), quando afirma que uma marca deve refletir o “Padrão de qualidade adequado a sua evolução, sua sensibilidade às mudanças nos estilos de vida, inovação tecnológica e posicionamento em face das forças competitivas”, ou seja, deve ser fiel ao momento da empresa que representa.

Já outro autor, Tavares, F. (2003) afirma que os consumidores buscam os produtos não mais para simplesmente satisfazer as suas necessidades primárias, ou seja, o produto por sua utilização e só. Hoje, com a variedade de mercadorias de mesmo grau de qualidade, as pessoas escolhem determinados produtos para pertencerem a um grupo de pessoas que também fazem essa escolha. Isso se deve, sobretudo, às marcas, já que ressalta TAVARES F., (2003, p. 54) “Quando escolho uma marca, estou ‘comprando uma identidade’, ‘uma maneira de ser’, ‘um jeito de me fazer entender e ser visto na sociedade’ [...]”. O mercado atual, considerando todos os ramos, caracteriza-se pelo excesso de produtos e marcas, fazendo com que os consumidores tenham grande dificuldade em decidir na hora da compra. São tantos lançamentos, anúncios, propaganda, que a escolha acaba sendo um martírio, em especial, para quem já é indeciso. Como resposta, o cliente se fecha a novas possibilidades, ignora a imensa quantidade de informações e escolhe as marcas ou produtos que está habituado. De acordo com Neumeier (2009), essa poluição de

produtos é que regra a concorrência no comércio dos últimos anos, ou seja, a disputa não é mais entre empresas concorrentes, mas sim entre a empresa e o próprio cliente. Neumeier afirma que “A mente humana lida com a poluição conceitual da melhor maneira possível – bloqueando quase tudo [...]” (NEUMEIER, 2009, p. 28) e isso modifica a forma de tratamento da concorrência, já que as pessoas arquivam em suas mentes os melhores produtos e serviços e têm extrema dificuldade em trocá-los.

Kim e Mauborgne (2015) afirmam que as empresas estão se digladiando em um mar em que são todas praticamente iguais, com produtos de igual qualidade e discursos sem nenhum diferencial. Os autores exemplificam dizendo que em um ambiente onde são todos equivalentes a guerra torna o mar vermelho do sangue das batalhas. Para fugir disso as empresas têm que buscar para si algo que as separe dessa confusão do oceano vermelho, para então, nadar tranquila em um oceano azul.

As empresas que se perderam no oceano vermelho adotaram uma abordagem convencional, empenhando-se para vencer a concorrência por meio da construção de posições defensáveis no âmbito da ordem setorial vigente. Surpreendentemente, as empresas criadoras de oceanos azuis não recorreram aos concorrentes como paradigmas. Em vez disso, adotaram uma lógica estratégica diferente, que denominamos inovação de valor. Nós a chamamos assim, porque, em vez de se esforçarem para superar os concorrentes, concentraram o foco em tornar a concorrência irrelevante, oferecendo saltos no valor para os compradores e para as próprias empresas, que assim desbravam novos espaços de mercado inexplorado (KIM; MAUBORGNE, 2015, p. 12).

Assim, segundo esses teóricos, a procura pela diferenciação é imprescindível para que uma marca consiga sobreviver no mercado atual. Nesse sentido o uso de estratégias de comunicação sedimentadas em ações de Relações Públicas contribui exatamente para gerar esse diferencial como veremos a seguir.

2.2 O PAPEL DO RP NA GESTÃO DE UM MARCA

Como já visto, uma marca é construída no imaginário do público, porém é possível e necessário que a organização invista esforços contínuos em busca de indicar ao público quais são os seus ideais, a que ela se propõe e o lugar onde ela pretende estar no mercado. Chama-se a negociação entre produtores e clientes

sobre esses significados de Gestão de Marca ou, nos termos em inglês (mais comumente utilizado no mercado), de Branding (HEALEY, 2008).

O branding pode também ser explicado como a busca da publicidade em moldar as pessoas para que estas pensem conforme as estratégias escolhidas por esses profissionais em relação às marcas que gerenciam. Dentre inúmeras vantagens em se trabalhar o branding nas organizações, Healey (2008) cita algumas que podem garantir o sucesso de um produto ou serviço. São elas: a) reforçar uma boa reputação. b) estimular a lealdade. c) garantir qualidade. d) veicular uma percepção de maior valor, permitindo que um produto seja vendido a um preço superior (ou que um produto de valor igual venda mais). e) garantir ao comprador uma sensação de afirmação e de entrada numa comunidade imaginária de valores partilhados. (HEALEY, 2008).

Ou seja, quando se trabalha uma marca com esmero e dedicação é possível que se crie a aura desejável, o que viabiliza um aumento no valor agregado ou no volume total de vendas, ou em ambos, conforme o empenho empregado. Os publicitários e os designers são profissionais habilitados para trabalhar a gestão que primeiro surgem nos pensamentos dos empresários, já que têm os conhecimentos necessários para explorar o que se pode chamar de “visível”, como a identidade visual, as embalagens, a paleta de cores, etc. Porém, a parte “invisível” é tão importante quanto e quem goza dos fundamentos mais importantes para essa construção intangível, segundo Healey (2008), são as Relações Públicas. Quando a tática passa por induzir o consumo da mensagem da marca de forma intrínseca, as habilidades das Relações Públicas são mais auspiciosas, conseguindo “[...] levar as pessoas a concordar com o que é bom e deixar as pessoas sem perceber o quanto seu ponto de vista está a ser influenciado por mais alguém” (HEALEY, 2008, p. 120).

As ferramentas que os profissionais de Relações Públicas usam para articular a percepção do público a respeito de uma marca são incontáveis, mas uma se torna a mais ampla no sentido de que deve ser constante e diário: a unidade na comunicação organizacional. Cabe ao RP responsável pela comunicação alinhar a forma com que a organização se coloca no momento de pronunciamentos, interação com seus públicos e, até mesmo ao aprovar uma publicidade, seja ela em qualquer mídia. Uma comunicação linear e constante agrega na criação e continuidade de uma marca forte ou, se o contrário, pode destruir qualquer investimento em logotipos

e fachadas bonitas. Para o Relações Públicas, estudar os princípios da comunicação organizacional efetiva é primordial quando se quer trabalhar com branding.

Desde 1984, a proposta feita por J. Grunig e Hunt de quatro modelos de comunicação organizacional é levada em conta pelos estudiosos da área. Dois desses são percebidos como de mão-única e ou outros dois de duas mãos. Entender qual se adéqua em cada momento da comunicação da empresa faz parte das funções de um RP que está engajado em construir, manter ou reforçar uma marca no mercado. Para reforçar esse entendimento os quatro modelos são detalhados a seguir.

2.2.1 Agência de imprensa/divulgação

Engloba os casos em que a produção do conteúdo institucional promocional é feita pela própria empresa, sem que se considere de nenhuma outra forma o cliente, a não ser como agente passivo que recebe e aceita o que foi divulgado. Neste caso, o intuito da organização é apenas promover sua marca de maneira unilateral, acreditando que seus públicos de interesse apenas aceitarão o que está sendo passado para eles.

Os Relações-Públicas que optam por este modelo de comunicação para suas empresas, em geral, se alimentam do conteúdo gerado pela área de Publicidade e Propaganda, já que muito do que é transmitido nessa forma de comunicação se assemelha à publicidade tradicional, que vê o público como um alvo e lança a informação com o único propósito de acertá-lo em cheio. No caso das empresas que se encaixam nesse modelo, não é possível identificar um canal de comunicação em que os *stakeholders* possam expressar sua opinião para serem ouvidos pela organização. Por isso, é considerado um modelo de mão-única.

2.2.2 Informação pública

As organizações que se encaixam na proposta do segundo modelo têm como forma de comunicação não mais a publicidade como foco de comunicação, mas sim a informação em um contexto mais jornalístico. Em outras palavras, as empresas anunciam seus méritos e constroem sua marca através de boletins informativos ou materiais de conteúdo enviados à imprensa. Para esse modelo, o RP tem de alinhar

seus conhecimentos aos dos colegas jornalistas, já que a informação é transmitida de forma quase noticiosa, tendo em vista que o público receberá o conteúdo para se informar sobre a organização e sobre o que está acontecendo com ela.

Considera-se este modelo também como sendo de mão-única, já que, assim como no primeiro, não existe uma possibilidade de retorno para que o público possa questionar as informações que lhe foram passadas. A organização fala e explica sobre ela mesma e a única opção do público, neste caso, é acreditar e concordar com tudo.

Grunig (2011) explica ainda que ambos os modelos citados acima são considerados assimétricos, isto é:

[...] tentam modificar o comportamento dos públicos, mas não o da organização. Tentam promover a imagem positiva da organização, seja por meio da propaganda (agência de imprensa), seja ao disseminar somente as informações favoráveis (informação pública). Ou seja, tentam proteger a organização do seu ambiente (GRUNIG, 2011, p. 37).

Empresas que situam sua comunicação nesses modelos não estão abertas a críticas ou apenas as ignoram, pois não estão dispostas a mudar suas ideologias ou práticas para permitir a participação e a interação de seus públicos. Apenas tentam passar aos seus públicos os conceitos positivos que acreditam ter.

2.2.3 Assimétrico de duas mãos

Enquanto os modelos anteriores não consideravam o público de nenhuma forma ao elaborar suas mensagens a não ser buscando e acreditando na sua aceitação completa, neste modelo tem-se uma evolução nesse sentido. As organizações identificadas com o terceiro modelo baseiam-se em pesquisas para entender melhor o público para o qual estão falando e qual é a opinião dessas pessoas a respeito da empresa. Sendo assim, a comunicação tende a ser mais efetiva, já que a adequação da informação e da comunicação já apresenta um avanço em termos de interação da organização com seus públicos.

Contudo, ainda existem críticas a essa forma de comunicação, pois, para Grunig (2011), ela ainda é egoísta, já que considera a empresa sempre certa e o público sempre errado. O objetivo dos profissionais de Relações Públicas que adotam o terceiro modelo é modificar a visão negativa dos *stakeholders*, e não os

ouvir e entender quais dos argumentos deles têm embasamento e devem servir para modificar ações na organização. O autor afirma ainda que este modelo pode funcionar em alguns casos em que o público realmente se beneficiará caso a organização estabeleça mudanças em seu comportamento. É o caso de organizações da área de saúde, porque, por mais que existam pessoas resistentes às campanhas para prevenir, por exemplo, o infarto ou a AIDS, “[...] essas mudanças sugeridas pela campanha poderão trazer-lhes benefícios” (GRUNIG, 2011, p. 38). Outros casos em que este modelo pode ser suficientemente aceitável é quando a organização não tem muitos conflitos com seus públicos, em outras palavras, quando as pesquisas iniciais mostram que as pessoas com quem a empresa se relaciona estão, no geral, satisfeitas com o trabalho e o posicionamento da instituição.

2.2.4 Simétrico de duas mãos

Pode-se resumir esse modelo em uma única palavra: negociação. Segundo Grunig (2011), a base do quarto modelo é que nele a organização não precisa estar sempre certa e, assim, não usa a totalidade de seus esforços para convencer o público a concordar com ela. O modelo simétrico de duas mãos é o que, segundo o autor, se mostra mais ético, já que tem como objetivo um consenso sobre as questões divergentes entre corporação e sociedade. A proposta aqui é que público e organização entrem em um acordo sobre qual a posição mais vantajosa para ambos os lados e a equipe de Relações Públicas é a responsável por mediar a conexão entre ambas as partes. Para elucidar essa ideia Grunig (2011) apresenta o posicionamento dele, em conjunto com Hunt, onde ambos conceituaram os modelos de agência de imprensa e informação pública buscando aperfeiçoar o conceito de uma mão.

Por outro lado, não acreditamos que toda comunicação de mão dupla fosse igual. Algumas vezes era assimétrica, quando o pessoal de Relações Públicas pesquisava e ouvia os públicos para determinar como melhor alterar o comportamento deles para beneficiar a organização. Mas acreditamos que os profissionais de Relações Públicas tinham um propósito que ia além dessa abordagem assimétrica: servir como uma função organizacional que tenta equilibrar os interesses das organizações com os seus públicos, uma abordagem que denominamos ‘comunicação simétrica’ (GRUNIG, 2011, p. 61).

Sendo assim, este modelo aproxima a organização de seus públicos, mostrando que ela não está intocável em um pedestal e que pode ter uma relação próxima e de troca com os clientes. Porém, segundo o autor, os modelos de comunicação apresentados são, em geral, etapas da concretização de uma comunicação, ou seja, é provável que uma organização passe por mais de um modelo até encontrar a melhor maneira de atingir suas expectativas e objetivos comunicacionais.

Na análise feita no capítulo cinco será possível entender em qual modelo a comunicação do *Sport Club* Internacional e do Grêmio *Foot-ball Club* Porto-Alegrense estão enquadradas neste momento, considerando os seus posicionamentos nas redes sociais, em especial, no Instagram, rede social que apresentaremos no capítulo seguinte, junto com o desenvolvimento das redes sociais digitais.

3 REDES SOCIAIS

Este capítulo é destinado a conceituar primeiramente o que são as redes sociais na internet e seus atores. Posteriormente será abordado sobre os sites de redes sociais e sobre o capital social e seus valores relacionados. Todos esses conceitos baseiam-se, essencialmente, nos estudos de Recuero (2012; 2014). Serão apresentadas, por fim, a origem, as especificidades e os usos da rede Instagram.

3.1 REDES SOCIAIS E SEUS ATORES NA INTERNET

Sobre o sentido amplo da expressão, Martino (2014) afirma que as redes sociais são como um modelo de relação entre as pessoas, caracterizadas por uma maleabilidade estrutural e pela prática daqueles que participam dela. O conceito de rede social é antigo, mas ganhou maior notoriedade quando as redes sociais conectadas pela internet foram constituídas, com o apoio da tecnologia. Essas redes sociais na internet são constituídas por interações através das mídias digitais (MARTINO, 2014).

Além disso, o autor afirma que vínculos ou laços são constituídos juntamente com a criação de redes sociais. Enquanto os laços criados por redes sociais presenciais como família, amigos e religião são feitos através do afeto e da fé, os laços criados nas redes sociais na internet “[...] tendem a ser menos rígidos. Em geral, são formados a partir de interesses, temas e valores compartilhados, mas sem a força das instituições e com uma dinâmica de interação específica” (MARTINO, 2014, p. 55).

Já a definição de redes sociais na internet – um conceito mais específico proposto por Recuero (2014, p. 124), “Uma rede social é definida como um conjunto de dois elementos: atores (pessoas, instituições ou grupos; os nós da rede) e suas conexões (interações ou laços sociais)”. Ainda, tais conexões são compreendidas como laços e relações sociais as quais encadeiam pessoas por meio da interação social.

Martino (2014), porém, possui uma abordagem distinta sobre a estruturação das redes sociais na internet. Para ele, “[...] uma rede é formada por atores que, por sua vez, se ligam em nós” (MARTINO, 2014, p. 57). Ele afirma que essa estrutura não precisa ser tão rígida, pois determinadas vezes os atores também servem como

nós que formam essas redes. Um determinado blog pode ser simultaneamente um ator dentro das redes constituídas por blogs similares como um nó que comporta as interações sociais nos comentários das publicações (MARTINO, 2014).

Por outro lado, Abreu (2012), aborda que a expressão redes sociais na internet é “[...] uma metáfora usada para referência e observação de um determinado grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre os seus membros que, como a expressão sugere, utilizam o ciberespaço como plataforma” (ABREU, 2012, p. 36) A autora afirma que as especificidades da sociedade mediada estão no encontro de características da humanidade e das tecnologias, as quais contribuíram para que as redes sociais na internet se desenvolvessem.

Nas ferramentas em que essas redes atuam, elas “[...] são modificadas, transformadas pela mediação das tecnologias e, principalmente, pela apropriação delas para a comunicação” (RECUERO, 2012, p. 16). Tais redes sociais, ainda segundo Recuero (2012), passam a ter significado após sua apropriação pelos atores sociais, que ajustam essas redes conforme as práticas sociais que exercem. Sendo assim, as redes sociais não são previamente arquitetadas pelas ferramentas, pois modificam-se de acordo com o uso atribuído a elas.

Um dos elementos característicos dessas redes sociais na internet são, então, os atores. O entendimento da construção do indivíduo como um ator social é fundamental para compreender sobre os influenciadores digitais. Recuero (2014) explica que o uso do termo atores se dá por considerá-los representações performáticas dos indivíduos. Assim, eles são indivíduos que se constituem como atores participantes e formadores dessas redes.

Para Recuero (2014), as páginas ou os perfis que os atores constroem no ciberespaço são reflexos deles mesmos, os quais mantêm e realizam publicações nessas páginas – sendo integrantes dos nós dessas redes sociais. Isso se dá pelo fato de que esses atores atuam por meio das ferramentas comunicacionais, especificamente de identificação que ajudam na construção da percepção dos mesmos (como nickname, fotografias, linguagens, etc.) (RECUERO, 2014).

De acordo com Martino (2014), no cenário das redes do meio digital, o significado de “ator” está vinculado ao sentido de “ação”. Por isso, para o autor eles não precisam ser exclusivamente pessoas – uma empresa ou um blog, por exemplo, também podem ser atores numa rede social na internet estabelecida. Ainda, o modo como essas redes funcionam acontecem pelas relações entre as pessoas que fazem

parte dela, o que é uma das características mais marcantes das redes sociais da internet, seu aspecto relacional (MARTINO, 2014). Sendo assim, “[...] trata-se não de uma relação apenas entre indivíduos, mas de uma relação entre relações, isto é, uma perspectiva mútua e recíproca sobre a maneira como as pessoas interagem” (MARTINO, 2014, p. 57).

Num primeiro momento, não é possível distinguir um ator social, pois há um distanciamento entre os participantes da interação social, o que é uma peculiaridade da comunicação mediada pelo computador. Então, como ressalta RECUERO (2014, p. 25) “trabalha-se com representações dos atores sociais, ou com construções identitárias do ciberespaço”. A autora também explica que através dos processos de interações e de estruturação da personalidade e da individualidade dos sujeitos é que de fato eles se tornam atores sociais, não mais sendo representações de atores no ciberespaço.

Ao abordar o resultado do estudo sobre o fenômeno da construção da identidade na internet, a autora relata que há uma indicação de que “[...] os websites pessoais eram apropriações individuais do ciberespaço, como forma permanente de construção de si, dentro do foco da pós-modernidade” (RECUERO, 2014, p. 26). Sendo assim, segundo ela, o que propicia que as redes sociais se manifestem na internet é a individualização do ator social que se constrói no ciberespaço.

Para Recuero (2014), é através do modo como os atores se expõem na comunicação mediada pelo computador é que eles criam sua individualização e passam a ser percebidos. Ainda, essa personalização pode ser observada em vários elementos do ciberespaço. A autora cita exemplos de ferramentas de expressão do ator social, como o Orkut e os *weblogs*. Mesmo ultrapassados e fora de uso nos dias atuais, esses exemplos continuam servindo de modelos para descrever essa customização dos indivíduos.

Ainda, para Recuero (2014), quanto mais complexa for a ferramenta utilizada pelos atores sociais, mais complexas serão suas expressões nela. Ou seja, quanto mais opções de individualização e personalização a ferramenta oferecer, mais os indivíduos podem criar representações de si mesmos. Logo, somente a partir da compreensão de como os atores sociais se constituem e se expressam no ciberespaço é que se pode entender como as conexões são determinadas.

As conexões de uma rede social são compostas por laços sociais os quais se estabelecem através da interação social entre os atores (RECUERO, 2014). Porém,

o que interessa para esse estudo, a respeito das conexões, é outro componente relacionado à sua qualidade, o capital social, que será explorado adiante. Esse conceito “[...] refere-se a um valor constituído a partir das interações entre os atores sociais” (RECUERO, 2014, p. 45). Ainda, segundo ela, esse capital é moldado entre os atores e possibilita que os laços se tornem mais intensos, constituindo-se um elemento fundamental para “[...] compreensão dos padrões de conexão entre os atores sociais na internet” (RECUERO, 2014, p. 55).

Algumas das características das redes sociais na internet, segundo Martino (2014), são a dinâmica e a flexibilidade. A primeira diz respeito à configuração de interação entre os participantes – quantidade de interações, tipos de conexão e fluxo de pessoas que entram ou saem dela. As redes sociais na internet possuem suas dinâmicas singulares, atreladas à tecnologia em que a interação social é constituída: conexões de redes sociais na internet via celulares possuem dinâmicas mais velozes que as de enviar e-mails, por exemplo. Já a segunda faz referência aos laços que existem nas redes sociais na internet, pois os vínculos tendem a ser rápidos, fluidos e ligeiramente transformados conforme sua dinâmica e características dos indivíduos que fazem parte dela (MARTINO, 2014).

Ao seguir uma lógica de abordagem voltada às transformações sociais com o advento da internet, Recuero (2014, p. 24) afirma que uma das mudanças mais significativas foi “[...] a possibilidade de expressão e sociabilização através das ferramentas de comunicação mediada pelo computador (CMC)”. Segundo ela, com essas ferramentas criadas após a invenção da internet, tornam-se possíveis a construção, a interação e a comunicação de uns atores com outros. Exemplos dessas ferramentas populares na atualidade são, de acordo com Recuero (2012), o Facebook e o Twitter. Tais ferramentas fazem parte da famosa categoria dos “sites de redes sociais”, que são ambientes nos quais as expressões das redes sociais na internet são utilizadas (RECUERO, 2012). O Instagram pode ser incluído como um exemplo mais recente desses sites de redes sociais na internet, e esses fenômenos serão detalhados a seguir.

3.2 SITES DE REDES SOCIAIS

Compreender os chamados sites de redes sociais é fundamental, e entender esse fenômeno é o que se busca estudar nesse trabalho através da análise do

Instagram exemplo recente dessa categoria. Retornando a Recuero destaca-se que a autora desenvolve diversos estudos sobre o tema que possui uma coesão com o fenômeno. Para ela, os sites de redes sociais são “[...] uma consequência da apropriação das ferramentas de comunicação mediada pelo computador pelos atores sociais” (RECUERO, 2014, p. 102). Atualmente, além de estarem no computador, esses sites de redes sociais também estão fortemente presentes em dispositivos móveis, como smartphones e tablets.

Recuero (2014, p. 102) analisa esse conceito considerando os sites de redes sociais sistemas que concedem: “[...] i) a construção de uma Persona através de um perfil ou página pessoal; ii) a interação através de comentários; iii) a exposição pública de uma rede social de cada ator”. A autora confirma que o Facebook, o Twitter e o Orkut se enquadram em todas categorias abordadas por Boyd e Ellison (2007), portanto podem ser considerados sites de redes sociais.

Entretanto, Recuero (2014) afirma que os sites de redes sociais não são tão recentes quanto se costuma pensar, pois o Facebook e o Twitter não são seus únicos exemplos e sim os mais os tipicamente usados. Por ser ainda mais atual, o Instagram não é citado pela autora, mas se encaixa na definição de site de rede social, visto que o Instagram permite a criação de perfis individuais tanto pessoais quanto de empresas, permite a interação entre os atores através de comentários além de outros tipos de interações e possibilita que esses perfis se tornem públicos na web.

É importante salientar que, para Recuero (2014), os sites de redes sociais não são, por si só, redes sociais, muitas vezes confundidos como tal. Na verdade, esses sites são sistemas que auxiliam as redes sociais, as quais são constituídas a partir das interações entre os atores sociais. Então, compreende-se que os sites de redes sociais atuam como suportes para as interações –são as plataformas por meio das quais as redes sociais se expressam, mas quem de fato constitui e utiliza essas redes são os atores sociais (RECUERO, 2014). Além de auxiliar, os sites de redes sociais também influenciam as redes sociais pois, na medida em que os sites as representam, também geram interferência nelas. Portanto, é através de associações que as conexões sociais são criadas: pela simples solicitação de conexão ou clique em um botão, um ator já se conecta a outro (RECUERO, 2012).

A partir dessa compreensão, Recuero (2014) classifica os sites de redes sociais em dois tipos, chamados por ela de sites de redes sociais propriamente ditos

e sites de redes sociais apropriados. O primeiro diz respeito aos sites que possuem como objetivo a exposição pública e a publicização das redes sociais as quais os atores estão conectados. A autora traz como exemplos o Orkut, o Facebook e o LinkedIn, pelo fato de serem

[...] sistemas onde há perfis e espaços específicos para publicização das conexões com os indivíduos. Em geral, esses sites são focados em ampliar e complexar essas redes, mas apenas isso. O uso do site está voltado para esses elementos, e o surgimento dessas redes é consequência direta desse uso. No facebook, por exemplo, é preciso construir um perfil para interagir com outras pessoas. E é só a partir desta construção que é possível anexar outros perfis a sua rede social e interagir com eles. Toda a interação está, portanto, focada na publicização dessas redes (RECUERO, 2014, p. 104).

Enquanto isso, o segundo tipo – sites de redes sociais apropriados – não foram criados com a finalidade de mostrar redes sociais, mas atribuem tal característica através do uso que os atores sociais fazem deles. Um exemplo desse tipo de site de rede social citado por Recuero (2014), e que ainda é bastante usado, é o Twitter. Tais sistemas não possuem espaços delimitados para criar um perfil ou para publicar as conexões, mas esses perfis são construídos a partir da apropriação e criação de ambientes pessoais que os atores fazem desses sites. Esses espaços podem ser constituídos como perfis com base na interação entre os atores (RECUERO, 2014).

Ao analisar essas duas tipologias dos sites de redes sociais, pode-se classificar o Instagram no primeiro tipo, ou seja, um site de rede social propriamente dito. Isso se confirma através das seguintes justificativas: o Instagram tem como finalidade principal a publicização de fotos e vídeos; é preciso criar um perfil para conseguir publicar fotos e interagir com os conteúdos publicados por outros atores que fazem parte desse site de rede social; interações entre os atores são possibilitadas, sendo as principais curtir e comentar fotos publicadas. Sendo assim, bem como o Facebook o Instagram como um todo está atrelado às publicações e interações feitas nele. Isso quer dizer que o Instagram já foi criado com este intuito, portanto não foi algo apropriado pelo uso dos atores.

A principal distinção entre os sites de redes sociais e outras maneiras de se comunicar mediadas pelo computador está na concessão da visibilidade e na articulação dessas redes (RECUERO, 2014). Além disso, a estrutura dos sites de redes sociais possui duas características principais: a primeira é uma rede social

evidenciada pelos atores através de seus “seguidores”, e a segunda é uma rede social viva por meio das conversações entre os atores – as ferramentas auxiliam que elas permaneçam existindo (RECUERO,2014).

Realmente essas características estruturais existem no Instagram, pois a quantidade de seguidores dos atores dessa rede é muito importante, inclusive o tamanho da sua audiência é um dos aspectos determinantes no sentido de definir se um autor é ou não um influenciador digital. As conversações também são relevantes para analisar como esses autores se expõem nesse site, e a partir disso compreender sobre suas preferências, temáticas preferidas e de certa forma sua personalidade manifestada através dos comentários feitos por eles nesse site de rede social.

Outro elemento interessante diz respeito à “[...] percepção que os diversos sites de redes sociais não necessariamente representam redes independentes entre si. Com frequência, um mesmo ator social pode utilizar diversos sites de redes sociais com diferentes objetivos” (RECUERO, 2014, p. 105). Com a popularização de diversos sites de redes sociais e o fácil acesso para utilizá-los, diversos atores optam por usar mais de um deles, pois caracterizam-se por cada um possuir especificidades distintas e satisfazer necessidades diferentes dos usuários.

Apesar dos múltiplos usos, Gordon (2015) afirma que existe uma certa competição entre as plataformas (ou sites de redes sociais) para definir aquela que melhor se adapta à carência de conexão dos atores. Para ele, isso se torna visível “[...] quando analisamos a missão da maior rede social atualmente, o Facebook: dar às pessoas o poder de compartilhar e fazer o mundo mais aberto e conectado” (GORDON, 2015, p. 69). Para se juntar a um de seus concorrentes, o Facebook comprou o Instagram em 2012. Mark Zuckerberg pagou o valor de um bilhão de dólares pelo Instagram. Esse valor exorbitante mostra a enorme potência e relevância que esses sites de redes sociais possuem na sociedade contemporânea.

Além de todas as características abordadas anteriormente, os sites de redes sociais como o Instagram ainda geram formas inovadoras de conexão entre os atores dessas redes e de manutenção das mesmas. Por esse motivo, esses sites têm a possibilidade de gerar diversos valores característicos para os atores que fazem parte deles. Tais valores são denominados por muitos autores de capital social (RECUERO, 2014).

3.3 INSTAGRAM

Conforme já indicado o Instagram se encaixa na categoria de site de rede social e possui como formato prioritário o de aplicativo para smartphones – mas também pode ser usado em computadores e tablets, porém com funções reduzidas. Criado em outubro de 2010, por Mike Krieger, um jovem brasileiro que estudou ciências da computação na Universidade de Stanford e o seu amigo, o americano Kevin Systrom, decidiram inventar um serviço de check-in e fotografia, o Burbn. O aplicativo era bastante complicado, segundo os próprios criadores, então, eles resolveram simplificá-lo, dando origem ao Instagram – aplicativo que adiciona filtros às fotos e as compartilha em redes sociais. Nos últimos anos o Instagram se tornou um dos aplicativos mais populares do mundo, isso se verifica através do número de usuários ativos, que de acordo uma divulgação da imprensa do Instagram feita em setembro de 2017, esse site de rede social atingiu a marca de 800 milhões de usuários cadastrados no aplicativo. Além disso, 500 milhões desse total utilizam o aplicativo diariamente. O Brasil é o segundo país com maior número de usuários no Instagram, perdendo somente para os Estados Unidos, com mais de 45 milhões de pessoas ativas. Sendo assim, de fato esse site de rede social é um fenômeno relevante na sociedade contemporânea. (FOLHA, 2017)

O Instagram é um aplicativo gratuito que atualmente está disponível para download em três sistemas operacionais: iOS, Android e Windows. A descrição do aplicativo:

O Instagram é uma maneira simples de capturar e compartilhar momentos do mundo. Siga seus amigos e familiares para ver o que eles estão fazendo e descubra contas do mundo inteiro que estão compartilhando coisas que você aprecia. Junte-se à comunidade de mais de 1 bilhão de pessoas e se expresse compartilhando momentos do seu dia, sejam destaques ou situações prosaicas (GOOGLE PLAY, 2018).

Além disso, os principais usos do Instagram são: postar fotos e vídeos no seu perfil além de editá-las com filtros e ferramentas criativas; compartilhar inúmeras fotos e vídeos na sua história e estilizá-las com as ferramentas disponíveis – essas histórias desaparecem após 24 horas; fazer transmissões ao vivo para conectar-se com amigos e seguidores; enviar fotos e vídeos temporários, mensagens de texto e posts do seu perfil para grupos e amigos via Diretas do Instagram; assistir histórias e

vídeos ao vivo de seus seguidores; descobrir histórias, fotos e vídeos que possuam relação com temas de seu interesse.

As duas interações predominantes desse site de rede social são curtir e comentar as fotos e vídeos publicados nos perfis. Outras interações possíveis: publicar as fotos postadas no Instagram em outros sites de rede social (Facebook e Twitter), compartilhar fotos no WhatsApp e no Messenger do Facebook, enviar mensagens diretas para os perfis, marcar o perfil dos seguidores em publicações de outras pessoas ou em fotos postadas no próprio perfil e colocar *hashtags* nas fotos postadas – para agrupar imagens sobre um mesmo tema ou facilitar a identificação dos conteúdos.

No início, o acesso ao Instagram era restrito via aparelhos móveis, no aplicativo. Entretanto, com o objetivo de aumentar a acessibilidade para as pessoas e oferecer uma experiência de navegação rápida e simples, em 2013 ocorreu o lançamento do Instagram na web, em que se tornou possível a visualização dos perfis via computador desktop ou tablets. Não é possível publicar fotos nesse formato na web, pois o propósito do Instagram é produzir fotos momentâneas e em tempo real. Portanto, o Instagram na web serve como uma espécie de monitoramento e visualização dos perfis, mas também é possível realizar os principais tipos de interações, que são curtir e comentar.

O Instagram é um site de rede social que está em constante atualização e melhoramento. A cada ano, novas funções são criadas como forma de melhorar o uso e aumentar a interação entre os usuários. Inicialmente, era possível apenas a publicação de fotos, mas, em 2013, o Instagram lançou a opção de publicação de vídeos de até 15 segundos. No mesmo ano foi lançado o Instagram Diretas, que serve para compartilhamento de fotos para uma pessoa específica ou grupo, ou também para conversar através de texto com os mesmos. Outra inovação importante foi o Instagram Histórias, lançado em 2016, que é um recurso de compartilhamento de momentos do dia, no qual as fotos e vídeos desaparecem após 24 horas, não sendo publicadas no perfil. Esse recurso se popularizou tanto que são compartilhados mais de 250 milhões de Instagram Histórias diariamente. Em janeiro de 2017, mais um recurso foi lançado globalmente, o chamado Instagram Ao Vivo, que está inserido no Histórias do Instagram. Esse recurso permite fazer transmissões de vídeos em tempo real no aplicativo.

A popularidade do Instagram deve-se à gratuidade e facilidade do seu uso. No próprio aplicativo é possível editar e colocar filtros nas fotos em poucos segundos, sem a necessidade de ferramentas para editar imagens em que, muitas vezes, os usos são bem mais complexos. Ainda, esse aplicativo foi um dos primeiros sites de redes sociais a ter o compartilhamento de fotos como sua principal função.

De acordo com um infográfico de âmbito global elaborado pela Webpage FX em 2015, 20% de todos os usuários da internet possuem um perfil no Instagram (WEBPAGE FX, 2018). São postadas cerca de 95 milhões de fotos e vídeos por dia, sendo que 91% do total de postagens são fotos. Sobre as interações, são mais de 4 bilhões de curtidas por dia, uma média de 14 curtidas por usuário. Outro infográfico, realizado através de uma pesquisa feita pela Iska Digital em 2016, aponta sobre o perfil do usuário brasileiro no Instagram: a cada segundo acontecem cerca de 575 curtidas e 81 comentários no Instagram, são 257 minutos gastos por usuário a cada mês e 65% do total de usuários acessam o aplicativo todos os dias (AD NEWS, 2016). No Brasil, 39% dos usuários são homens e 61% são mulheres. Ainda, a maioria dos usuários possui entre 18 e 25 anos. Esses dados são interessantes para se delinear sobre os principais usos do Instagram e confirmar sua relevância a nível nacional e global.

É importante compreender também, além do perfil dos usuários e dos usos atribuídos ao aplicativo, que a emergência e a popularização de um site de rede social como o Instagram se tornou possível graças às características da sociedade contemporânea, a qual possui compatibilidades com as propostas do aplicativo. Conforme afirma Barros (2017, p. 42), o Instagram

[...] emergiu com um apelo ao instantâneo, visto que era exclusivamente voltado ao compartilhamento de fotos via dispositivo móvel, reunindo em um único aplicativo a câmera, os filtros de cor e a rede social. O Instagram foi também um dos primeiros serviços que se popularizou com foco no compartilhamento de imagens via mobile.

Além disso, de acordo com Silva (2012), o Instagram consagra uma demanda narrativa de visibilidade dos indivíduos na atualidade. A autora ainda afirma que o Instagram expõe um “[...] ponto de vista da intimidade, das relações de consumo, das experiências do sujeito. Tal exposição pressupõe uma espera ou convicção na promessa de ser visto, não ser esquecido” (SILVA, 2012, p. 04).

Por sua vez Pinho (2016) também expõe sobre o aspecto da visibilidade dos indivíduos, no sentido de que, para ter existência na web, é necessário ser visto. Caso o indivíduo não faça publicações frequentemente nos seus sites de redes sociais, ele não aparece para as outras pessoas, então é como se ele não estivesse presente no ciberespaço. O autor ainda afirma que é a característica social de visibilidade que faz com que as pessoas mantenham suas redes frequentemente atualizadas, além desse processo de produção e compartilhamento de conteúdo confirmar sua presença e ascendência na web.

Nessa mesma linha de pensamento, Lira e Araújo (2015) citam que o Instagram determinou uma maneira particular de compartilhar e armazenar informação, e isso fez com que as interações sociais aumentassem cada vez mais. Tal particularidade se consolidou a partir das características atribuídas ao Instagram, como a instantaneidade, os filtros e os formatos de interação. Ainda, a respeito da preferência do uso do Instagram sobre os demais sites de redes sociais, tanto pelo público em geral quanto pelas blogueiras, as autoras afirmam:

Como o público hoje está conectado em diversas redes sociais ao mesmo tempo, faz-se necessário dividir o seu tempo entre elas, assim acabam dando preferência ao acompanhamento do Instagram em detrimento da leitura dos blogs de moda, devido à praticidade e a menor quantidade de informações a serem processadas. Uma prática que levou as blogueiras para o Instagram e que as fez conquistar milhares de seguidores [...] (LIRA; ARAÚJO, 2015, p. 04-05).

Karhawi (2017) também descreve sobre o uso do aplicativo por influenciadores. Para ela, o que intensificou a ascensão dos influenciadores digitais foi a eclosão das novas redes sociais digitais. Ainda aplicativos como Facebook e Instagram disponibilizados na rede “[...] surgem diariamente permitindo que os blogueiros e *youtubers* possam levar sua prática para diferentes plataformas, potencializando o seu crédito e prestígio na rede” (KARHAWI, 2017, p. 53). Nesse sentido, percebe-se que um dos usos do Instagram é para complementar a ascensão de pessoas que já possuíam prestígio em outros sites de rede social mais antigos, como o YouTube e blogs.

Lira e Araújo (2015) abordam que muitas blogueiras de moda, além de conhecidas em seus blogs, se tornam conhecidas no Instagram. Com base no prestígio adquirido por elas nesse site de rede social, elas fazem uso do seu perfil como uma vitrine em que marcas e produtos são divulgados ou utilizam-se de sua

imagem para conquistar seguidores para perfis comerciais. Por outro lado, diversas blogueiras que antes eram desconhecidas, com o uso do Instagram se tornaram influentes nesse site de rede social e garotas propagandas de marcas. Compreende-se, então, com a abordagem das autoras, que existem diversas possibilidades para adquirir visibilidade no Instagram. Ele pode ser tanto um reforço de uma visibilidade já existente em outro site de rede social, mas também uma ferramenta inicial para construção de visibilidade.

Ao observar o Instagram num contexto social e cultural, percebe-se que esse site de rede social possui diversas características que verificam os modelos culturais surgidos a partir da evolução da internet e das tecnologias digitais. Um desses modelos é a cibercultura, onde Lemos, Palácios e Cunha (2003) apontam que há um remodelamento das práticas sociais e da forma como a cultura é consumida. O Instagram cria práticas inovadoras através dos usos atribuídos ao aplicativo pelos usuários. Uma nova forma de consumo cultural também é criada, por meio dos conteúdos compartilhados tanto em perfis pessoais como em perfis comerciais presentes no aplicativo.

Além disso, assim como na cibercultura, o Instagram instaura formas distintas de sociabilidade e comunicação entre os usuários cadastrados, por meio das interações possibilitadas por ele, como compartilhar fotos, curtir, comentar, marcar seguidores em publicações, enviar mensagem diretas para seguidores específicos ou grupos, etc. O Instagram também permite a “liberação” da palavra descrita por Lemos e Lévy (2010), pois os usuários do aplicativo são livres para interagirem como e quando quiserem com todos os outros usuários do Instagram, possibilitando uma comunicação em amplitude global.

A cultura da convergência (JENKINS, 2009), por sua vez, também possui características visíveis nos usos do Instagram. O aplicativo permite a circulação de um conteúdo particular (no caso as fotos compartilhadas primeiramente no Instagram) em diferentes plataformas de mídia, especificamente em outros sites de redes sociais como o Facebook, Twitter e Tumblr. Cada site possui apropriações e interações específicas por parte dos usuários, que podem navegar entre esses sites.

Outro aspecto interessante é que no Instagram não são só compartilhados conteúdos de entretenimento, o que confirma o pensamento de Jenkins (2009) a respeito dos tipos de conteúdo fluidos nas várias plataformas midiáticas. O aplicativo se caracteriza pela divulgação de momentos cotidianos da vida das pessoas,

fazendo do compartilhamento de fotos a sua principal função e, portanto, evidenciando essa cultura. A publicação de momentaneidades, simplificadas pelas novas ferramentas de comunicação digital é o que torna os usuários parte desse site de rede social, gerando uma espécie de pertencimento.

A popularização e a facilidade de acesso do Instagram pelos dispositivos móveis, possibilitaram a efetividade da cultura de nichos, o que se torna fortemente visível com os influenciadores digitais. Além disso, o Instagram não possui restrições para que se crie um perfil e se torne um usuário, ou seja, tanto pessoas famosas quanto pessoas comuns podem fazer parte do aplicativo. Pode-se afirmar que o Instagram é um ambiente virtual em que a teoria da cauda longa² se torna visível, pois podem fazer parte do aplicativo tanto os hits (pessoas famosas da mídia de massa, marcas mundialmente conhecidas, etc.) como pessoas não famosas, mas também marcas, produtos, clubes, empresas etc.

3.3.1 Dispositivos móveis, aplicativos e redes sociais

O avanço da tecnologia permitiu que a internet fosse acessada em outros suportes como celulares e tablets. Esse fato, somado à multiplicação dos pontos de acesso, facilitou a expansão das redes sociais permitindo que a grande parte da população estivesse 24 horas conectada e interagindo. A mediação digital, ou seja, a intermediação da conversação por suportes de informação digitais transforma essa conversação. McLuhan (1964) aponta para os impactos da mediação no espaço da comunicação, explicando que o meio interfere profundamente também no sentido da mensagem, ou seja: “O meio é a mensagem”.

Com a popularização dessas ferramentas, Recuero (2012) ainda levanta uma importante questão: as práticas de uso de computadores notebooks, celulares, etc. para trocar ideias e conectar-se a outras pessoas passaram a fazer parte do dia-a-dia de milhares de pessoas em todo o mundo, incorporadas no cotidiano de suas práticas de comunicação. Com isso, essas tecnologias passam a proporcionar espaços conversacionais, ou seja, espaços onde a interação com outros indivíduos adquire contornos semelhantes àqueles da conversação, buscando estabelecer e/ou

² A **teoria da Cauda Longa** diz que nossa cultura e economia estão mudando do foco de um relativo pequeno número de hits (produtos que vendem muito no grande mercado) no topo da curva de demanda, para um grande número de nichos na **cauda**.

manter laços sociais – conexões entre os indivíduos, criados e mantidos através da interação social – Recuero (2012) utiliza esse termo como sinônimo das práticas conversacionais que acontecem entre atores no ciberespaço.

Ainda de acordo com a mesma autora, as redes sociais passaram a representar um espaço de lazer, onde práticas sociais começam a acontecer seja por limitações do espaço físico, da vida moderna ou pela comodidade da interação sem face. No próximo capítulo iremos falar sobre planejamento estratégico voltado para um contexto que se adapte com as redes sociais, com foco no Instagram.

4 PLANEJAMENTO

Numa organização, a busca por um processo que permita influenciar o público-alvo através de estratégias que identifiquem oportunidades e atuem no diferencial competitivo de sua marca constitui-se em um grande desafio. Isso porque o ambiente no qual a organização está inserida pode sofrer mudanças, demandando que a marca seja comunicada de forma a adaptar-se a ele, sem fugir dos seus propósitos.

Por essa razão, faz-se imprescindível manter a organização ciente a respeito do que pensam os seus públicos sobre a sua marca. A Gestão da Informação, quando atrelada ao planejamento de comunicação de marca, fornece à organização os elementos necessários para compreender e acompanhar as mudanças no ambiente em que ela se faz presente.

Todas as organizações [...] atuam como agentes ativos em um dinâmico contexto de incertezas devido às rápidas mudanças que ocorrem nas sociedades, mercados, tecnologias, no mundo dos negócios e no meio ambiente. Tudo isso exige dos seus gestores, de um lado, uma compreensão abrangente das dinâmicas e tendências em seus respectivos setores de atuação; de outro lado, exige certamente a elaboração de estratégias criativas que inspirem as pessoas e assegurem um desempenho superior capaz de garantir a sustentabilidade da organização em um mundo de negócios cambiante e mutável (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 04).

Assim, torna-se necessário incluir os estudos a respeito da informação nas práticas comunicacionais. A partir disso, acredita-se que é possível elaborar um planejamento estratégico de comunicação de marca satisfatório, cercado por ações táticas e operacionais com maiores chances de êxito.

4.1 PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO

O planejamento é, segundo Chiavenato e Sapiro (2009, p. 30), o processo que busca “[...] a inserção da organização e de sua missão no ambiente onde ela atua”. E é por meio dele que a organização irá definir quais os seus objetivos e, então, como irá atingi-los. Dessa forma, conforme coloca Oliveira (1997), se torna possível que a organização alcance o cenário previsto em sua missão. Qualquer atividade de planejamento dentro das organizações, por sua natureza, deverá resultar de decisões presentes, tomadas a partir do exame do impacto das mesmas

no futuro, o que lhe proporciona uma dimensão temporal de alto significado (OLIVEIRA, 1997).

O planejamento, portanto, consiste na criação de um processo de decisão que, segundo Oliveira, (1997) é contínuo, iniciando antes de sua elaboração, permanecendo durante sua execução e sendo avaliado posteriormente para ser, então, adaptado e novamente iniciado. Por essa razão, o autor coloca que o planejamento pressupõe indagações, tais como “[...] o que será feito, como, quando, quanto, para quem, por que, por quem e onde será feito” (OLIVEIRA, 1997, p. 33).

Questionamentos como estes são o que compõem o primeiro passo da metodologia do processo de planejamento. À esta etapa, Oliveira (1997) também se refere como “auditoria de posição”. Isso porque, segundo o autor, o diagnóstico é a fase do planejamento responsável por compreender qual a posição da organização, tanto em seu ambiente interno quanto externo, e também frente aos seus concorrentes. Ainda segundo Oliveira (1997), o diagnóstico pode ser dividido em quatro partes.

A primeira delas é responsável por identificar a visão da organização, baseada nas expectativas do público interno, mais especificamente dos colaboradores do topo da hierarquia. A segunda parte do diagnóstico aborda a análise externa, que, segundo Oliveira (1997), deve verificar as ameaças e as oportunidades que cercam a organização, bem como identificar as oportunidades para usufruir das mesmas. Assim como a organização deve olhar para os fatores externos, de mercado e ambiente, para compreender como é sua situação no segmento em que atua, deverá procurar internamente informações suficientes para compreender seus pontos fortes, fracos e neutros.

É necessário interligar os fatores externos e internos à empresa, pois é evidente esta ação de interligação e influência entre todos os demais fatores. Entretanto, do ponto de vista prático, é interessante fazer esta consolidação depois de concretizadas as análises dos fatores externos e internos de maneira isolada (OLIVEIRA, 1997). Há ainda, segundo o autor, uma quarta parcela da divisão do diagnóstico. Esta interpreta seus concorrentes, repetindo a análise interna e externa para além da própria organização, tornando possível assim a compreensão das demais organizações atuantes no ambiente. Oliveira (1997, p. 70) coloca que “[...] somente através desse procedimento, o executivo poderá ter adequado posicionamento competitivo perante os seus concorrentes”.

A segunda fase da metodologia de planejamento proposta por Oliveira (1997) aborda a utilização das informações obtidas durante o diagnóstico, em conjunto com a missão da empresa, para se estabelecer os seus objetivos. A missão da empresa, segundo o autor, é o que determina onde ela deseja chegar. É também, segundo Tavares, M. C. (2008), um dos elementos primordiais para a criação de uma marca. Para isso, compreende a necessidade do uso de instrumentos prescritivos e quantitativos, representados pela terceira fase do processo de planejamento.

Os instrumentos prescritivos, segundo o autor, ajudam a determinar o que a organização deverá fazer para chegar ao que está previsto na sua missão. Entre eles, estão, de acordo com Oliveira (1997): (a) os objetivos, determinados a partir do “o alvo ou situação que se pretende atingir”; (b) o desafio, representado por uma “realização que deve ser continuamente perseguida, perfeitamente quantificável e com prazo estabelecido”; e (c) a meta, que “corresponde aos passos ou etapas perfeitamente quantificadas e com prazos para alcançar os desafios e os objetivos”. O processo de planejamento começa pela determinação dos objetivos factíveis, resultantes de um processo de consenso político entre os vários centros de poder da empresa. Tais objetivos poderão ser de desempenho (quantitativos ou qualitativos). Mas serão em pequeno número, porque seria difícil de estabelecer um grande número de objetivos e também porque isto geraria inevitável conflito entre os diversos objetivos (OLIVEIRA, 1997).

O autor Oliveira (1997), ainda inclui dentro dos instrumentos prescritivos, o estabelecimento de estratégias, que são traduzidas em forma da “[...] ação ou caminho mais adequado a ser executado para alcançar o objetivo, o desafio e a meta” (OLIVEIRA, 1997, p. 73), e de políticas funcionais, que fornecem “[...] parâmetros ou orientações para a tomada de decisões” (OLIVEIRA, 1997, p. 74). Já os instrumentos quantitativos são definidos pelo autor enquanto projeções, “[...] necessárias ao desenvolvimento dos planos de ação, projetos e atividades previstas” (OLIVEIRA, 1997, p. 75). Eles servem para estabelecer quais os recursos disponíveis e necessários para atingir os objetivos definidos pela organização, bem como seus desafios e suas metas.

A quarta e última fase do planejamento é representada pelo controle e avaliação das ações planejadas para se atingir o objetivo da organização, possibilitando o acompanhamento da evolução do que foi previsto, assegurando sua

realização, bem como o alcance dos “[...] desafios, metas e projetos estabelecidos” (OLIVEIRA, 1997, p. 75).

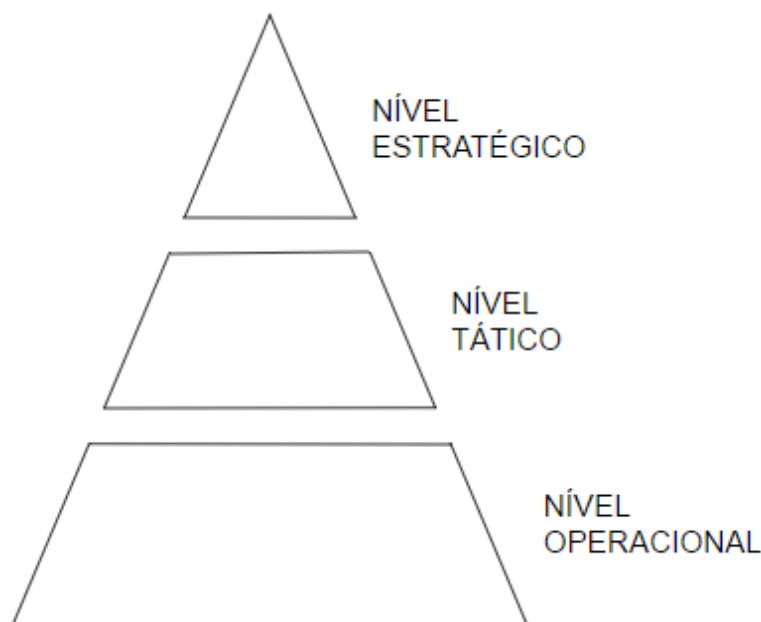
Contudo, a metodologia de Oliveira (1997) não é a única possível para a elaboração do planejamento estratégico em uma organização. Chiavenato e Sapiro (2009) apontam ao menos outras dez dimensões nas quais o planejamento pode ser executado. Apesar disso, nenhuma delas é suficientemente efetiva sozinha. Além do planejamento estratégico, são necessários o planejamento tático e o planejamento operacional para que os objetivos da organização sejam atingidos. Não basta apenas a formulação das estratégias dessa ação sistêmica e integrada. É necessário saber implementá-las e executá-las através de programas e projetos específicos.

[...] Em suma, o plano estratégico, por si só, nada faz. Ele é o elemento normativo e aglutinador que resulta da combinação do processo de planejamento com o raciocínio estratégico e que deve ser apoiado pela atitude estratégica: um padrão que assegura a disposição da organização e de todos os seus colaboradores de engajar totalmente nessa empreitada sejam quais forem as dificuldades (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009, p. 51).

Sendo assim, se faz necessário diferenciar a estratégia das duas outras instâncias do planejamento:

[...] o planejamento estratégico, de forma isolada, é insuficiente, uma vez que o estabelecimento de objetivos a longo prazo, bem como o seu alcance, resulta numa situação nebulosa, pois não existem ações mais imediatas que operacionalizem o planejamento estratégico. A falta desses aspectos é suprida através do desenvolvimento e implantação dos planejamentos táticos e operacionais de forma integrada (OLIVEIRA, 1997, p. 45).

A figura 1 estabelece, em forma de pirâmide, essa diferenciação a partir do nível hierárquico do planejamento. Como ela sugere, o planejamento deve ser feito de cima para baixo, sendo decomposto em cada instância para que os objetivos da organização sejam atingidos.

Figura 1 – Pirâmide organizacional

Fonte: Oliveira (1997, p. 43).

A iniciar pelo topo da pirâmide, tem-se o planejamento estratégico. Oliveira (1997) o diferencia dos demais a partir do estabelecimento de objetivos de longo prazo. Segundo o autor, é o planejamento estratégico que da base para a realização dos planejamentos tático e operacional, garantindo “[...] que o processo estratégico tenha coerência e sustentação decisória” (OLIVEIRA, 1997, p. 46).

Dessa forma, pode-se colocar que o planejamento estratégico irá estabelecer as diretrizes para a atuação dos demais níveis que compõem a organização. Além disso, ao estabelecer objetivos de longo prazo, define a missão, a visão e os valores da organização, definindo assim uma identidade e um posicionamento para a sua marca.

A seguir, tem-se o planejamento tático ocupando a parcela intermediária da pirâmide. Isso porque ele é o responsável por unir os objetivos de longo prazo definidos pelo planejamento estratégico com as ações de resultados mais imediatos representados pelo planejamento operacional. Segundo Oliveira (1997, p. 46), é ele o responsável por trabalhar “[...] com decomposições dos objetivos, estratégias e políticas estabelecidos no planejamento estratégico”.

Apesar de semelhantes, os níveis estratégico e tático se diferenciam por sua relação com os objetivos da organização. De acordo com Oliveira (1997), enquanto o primeiro se preocupa em traçar os objetivos da organização, o segundo se

responsabiliza por encontrar os meios para que esses objetivos sejam alcançados. Isso porque é no nível tático que atuam os setores além da alta administração da organização, como a comunicação. Dessa forma, de acordo com Oliveira (1997), cada setor se torna responsável por otimizar suas próprias atividades, seguindo as diretrizes gerais da organização e contribuindo para que a mesma atinja seus objetivos.

Já o planejamento operacional, situado no espaço inferior da pirâmide, é representado pelo detalhamento das ações planejadas pela organização para se atingir os objetivos definidos durante o planejamento estratégico. Segundo Oliveira (1997, p. 47), o planejamento operacional deve conter elementos que descrevam “[...] os recursos necessários para o seu desenvolvimento e implantação; os procedimentos básicos a serem adotados; os produtos ou resultados esperados; os prazos estabelecidos; e os responsáveis pela sua execução e implantação”.

Apesar de diferenciarem-se em diversos aspectos, os três níveis de planejamento também se assemelham em alguns tópicos. Por essa razão, Oliveira (1997) coloca que “não existe linha divisória perfeitamente definida a partir da qual o executivo possa efetuar uma distinção nítida entre as três modalidades de planejamento”. Para o autor, “[...] os três tipos de planejamento coexistem e devem ser operados continuamente” (OLIVEIRA, 1997, p. 51). Essas diferenças, no entanto, podem ser observadas no quadro a seguir.

Quadro 1 – Planejamento estratégico, tático e operacional

	Planejamento Estratégico	Planejamento Tático	Planejamento Operacional
Horizonte temporal	Longo prazo	Médio prazo	Curto prazo
Abrangência	Aborda a organização como um todo	Aborda cada unidade da organização separadamente	Aborda cada tarefa ou operação apenas
Conteúdo	Genérico	Detalhado	Específico
Atividades	Fins e meios	Meios	Meios

Fonte: adaptado pelo autor (2018) de Oliveira (1997) e Chiavenato e Sapiro (2009).

Com isso, Chiavenato e Sapiro (2009, p. 47) colocam que o planejamento tem seu sucesso ligado à “[...] formulação de estratégias e sua implementação através de planos táticos e operacionais”. No entanto, assumem que o planejamento estratégico não é possível sem as informações adquiridas durante o seu diagnóstico. O planejamento estratégico requer o máximo de informações e conhecimento do presente e do passado e da construção de cenários em relação ao futuro. A inteligência organizacional permite minimizar as incertezas e os riscos nas decisões tomadas no presente, tendo em vista as inferências e consequências para o futuro (CHIAVENATO; SAPIRO, 2009).

Assim sendo, identifica-se a necessidade da elaboração de um modelo de planejamento que atue em conjunto com a Gestão da Informação para a criação de um diferencial competitivo entre marcas. Com isso, acredita-se que será possível potencializar as oportunidades identificadas pelas organizações, aprimorando também o processo comunicacional previsto no nível tático.

4.2 A INFORMAÇÃO NO PROCESSO DE PLANEJAMENTO DE COMUNICAÇÃO

O planejamento se constitui, segundo Oliveira (1997), como um processo cujo exercício sistemático se consiste na redução de incertezas que cercam o processo decisório, a fim de permitir às organizações a consecução dos seus objetivos. Já a comunicação tem como propósito, dentro das organizações, permitir o diálogo entre os seus diversos públicos. Por essa razão, a comunicação possui o caminho para a identificação e interpretação das informações necessárias à organização, aprimorando, dessa forma, o processo de planejamento estratégico de uma marca a partir da sua atuação enquanto processo tático.

Para a elaboração de um planejamento de comunicação que vise a potencialização do posicionamento da marca como vantagem competitiva, sugere-se a utilização de um modelo que se relacione aos processos de Gestão da Informação.

Assim sendo, o processo de planejamento deve-se iniciar pela determinação das exigências informacionais, bem como no modelo de Gestão da Informação proposto por Davenport (1998), para então ocorrer a coleta dos dados que sejam pertinentes ao ambiente no qual se pretende realizar o diagnóstico.

Uma vez obtidos, os dados devem ser interpretados e categorizados para, então, serem distribuídos. A distribuição das informações, no entanto, pode ocorrer

anterior ou posteriormente à elaboração do diagnóstico. Isso porque a estruturação dessas primeiras etapas do processo, bem como a definição do seu uso, depende diretamente da política informacional adotada pela organização.

O diagnóstico serve, essencialmente, para reduzir as incertezas que cercam a organização a respeito de como ela é vista, compreendida e posicionada no mercado. Para tanto, a organização precisa estar munida de informações relevantes sobre si e sobre o ambiente no qual está inserida.

Para reunir essas informações, Oliveira (1997) coloca a possibilidade de se pesquisar tanto de forma direta, através das fontes primárias, quanto indireta, utilizando-se fontes secundárias. As fontes primárias, segundo o autor, são adquiridas por pesquisas feitas pela própria organização dentro do seu ambiente. Já as fontes secundárias são obtidas através de pesquisas realizadas por terceiros. Chiavenato e Sapiro (2009) ainda colocam, entre as fontes de informação, os dados coletados a partir das declarações espontâneas geradas por usuários na internet.

As organizações precisam coletar dados a respeito de seu ambiente para transformá-los em informação inteligente e, posteriormente, em conhecimento e sabedoria para com ele conseguirem se adaptar melhor às mutáveis circunstâncias externas. O desempenho organizacional depende diretamente disso.

Ainda podem-se compreender os dados, conforme coloca Simões (2006), como a matéria-prima para a criação da informação. Sua interpretação, formulada a partir dos métodos de contextualização, categorização, cálculo, correção e condensação sugeridos por Davenport (1998), constitui a base para a redução das incertezas e, portanto, para a vantagem competitiva, formulada a partir da definição da identidade e do posicionamento da marca no planejamento estratégico.

Apresentado o diagnóstico, têm-se as respostas para as incertezas levantadas pela organização durante o processo de definição de necessidades informacionais, e, então, pode-se partir para a elaboração do planejamento estratégico.

É no planejamento estratégico que as informações adquiridas pela organização são utilizadas para o estabelecimento de objetivos e de prognósticos estratégicos, identificando-se, de acordo com Chiavenato e Sapiro (2009), oportunidades para a atuação da organização. Essas oportunidades, segundo Oliveira (1997), devem seguir os objetivos estabelecidos anteriormente pela

organização, proporcionando a ela vantagem competitiva sobre seus concorrentes, definida pelo posicionamento de marca.

O próximo passo sugerido refere-se à elaboração dos planejamentos tático e operacional, nos quais a comunicação está inserida, com o intuito de complementar o planejamento estratégico e definir as ações que conduzirão a organização a atingir os objetivos desejados. As informações, nessas duas instâncias, estão relacionadas aos indicadores de desempenho apontados durante a criação de suas metas particulares.

Assim, pode-se observar de que forma a informação constitui papel fundamental para os processos de comunicação, principalmente em seu planejamento.

Em nível tático, a comunicação irá utilizar a informação para elaborar um planejamento que traduza para o público geral, ou segmentos específicos de público, a identidade previamente definida no planejamento estratégico. No contexto da comunicação de marca, contudo, esse planejamento é responsável também por propagar especificamente ao público externo os benefícios que compõem o diferencial da marca, ou seja, seu posicionamento.

Além disso, Chiavenato e Sapiro (2009) colocam a necessidade de monitorar a informação não somente antes da elaboração do planejamento, mas também durante e após a sua aplicação. Para isso, colocam a utilização de técnicas de controle e avaliação de planejamento.

Segundo os autores, o controle deve ser realizado desde o início do planejamento, e não apenas após a sua conclusão. Isso porque, a partir do acompanhamento das ações, conforme colocam os autores, é possível identificar as ações que não possuem resultados parciais compatíveis com os previstos pelos objetivos da organização. Dessa forma, pode-se verificar a necessidade de alteração no planejamento, a fim de aprimorá-lo.

Já a avaliação nada mais é do que a percepção sobre os resultados do planejamento após sua conclusão. Com ela, serão levantadas novas incertezas, e identificadas novas oportunidades na qual a organização poderá atuar, reiniciando, assim, o processo de planejamento.

Conclui-se, portanto, que o planejamento é um processo cercado de incertezas; e estas, por sua vez, necessitam de informações das mais diversas fontes para serem reduzidas. A informação está, conforme colocam Chiavenato e Sapiro (2009, p. 70), “[...] no início, no centro e no fim de tudo o que ocorre na

organização”. Portanto, ela se constitui como o diferencial competitivo para que as organizações elaborem um planejamento estratégico que as permitam utilizar todo o potencial presente em suas oportunidades. Então após isto entraremos no capítulo que tomará como base tudo que foi abordado e servirá para analisar o que foi proposto.

5 CLÁSSICO GRE-NAL: DO CAMPO AO INSTAGRAM

Após ter conhecimento do que é a gestão de marca, planejamento, redes sociais e tendo o embasamento teórico necessário, este trabalho tem como objetivo analisar a utilização de um dos meios de comunicação mais novos e populares da atualidade – o Instagram – e conhecer como acontece a gestão e planejamento de informações da dupla grenal no Instagram em relação aos jogos de futebol. Tal procedimento busca entender como acontece esta gestão e planejamento de informações no Instagram da dupla Gre-nal visto que há três resultados possíveis em um jogo de futebol (vitória, empate e derrota).

5.1 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

Neste trabalho foi usada a técnica de pesquisa chamada de pesquisa bibliográfica, baseada na teoria de Marconi e Lakatos (1992). Essa técnica consiste em fazer o levantamento de conteúdo existente sobre os assuntos e selecionar o que for mais relevante para o seguimento e compreensão do estudo apresentado. Os textos utilizados como base para este estudo foram encontrados disponíveis de forma online no período da coleta, o que significa que o acesso está sujeito à disponibilidade do servidor em que o conteúdo está hospedado e que este pode sofrer mudanças sem aviso. Também foram utilizados textos impressos, garantindo uma reconsulta fiel em qualquer período.

A análise foi realizada sobre as publicações retiradas do perfil oficial do Instagram de ambos os clubes no período de 14 de abril de 2018 até 29 de abril de 2018, considerando as imagens e os textos das legendas, além do número de curtidas e comentários.

Bardin (2009, p. 38) caracteriza a análise de conteúdo como “[...] uma técnica de investigação que tem por finalidade a descrição objetiva, sistemática e quantitativa do conteúdo manifesto da comunicação”. Segundo Gomes (1979, p. 12), “A análise de conteúdo é um método para estudar e analisar as comunicações na forma sistemática, objetiva e qualitativa, com a finalidade de mensurar variáveis [...]”. Ele diz que é possível trazer significados através da análise de conteúdo, já que são produzidos efeitos de uma pessoa para a outra. Tendências no conteúdo são encontradas por meio deste tipo de técnica, além ser possível a percepção de

intenções do público, atitudes e valores do grupo, entre muitas outras possibilidades, desde que se empregue a sensibilidade necessária.

Para que se possa fazer a análise, antes é preciso coletar os dados e criar uma técnica para estudá-lo. Neste trabalho foi utilizada a técnica de categorização, que tem como objetivo fornecer uma representação simplificada dos dados brutos. Conforme Gomes pontua (1979, p. 30), “As categorias de análise constituem questões-chave nesta técnica de pesquisa [...]”. Para Simões (2006, p. 41), “A informação não se encontra nos dados, mas na percepção da estrutura dos dados. Para se chegar a ela tem-se que, antes, dar forma aos dados, e é a lógica que faz isso”. Nesse sentido, Bardin (2009) lembra que as diferentes fases da análise de conteúdo são: a pré-análise; a exploração do material e o tratamento dos resultados, a inferência e a interpretação.

Na pré-análise buscou-se a história do Sport Club Internacional e do Grêmio *Foot-ball* Porto Alegre, para entender quais os valores macro que regem suas marcas. Depois, ainda na pré-análise, foram verificados os meios online pelos quais eles se comunicam com seu público seguidor e, pelo critério de volume de publicações no período da análise, foi escolhida a rede social Instagram como foco principal do trabalho. O período analisado foi de 14 de abril de 2018 até 29 de abril do mesmo ano. Posteriormente foram feitas observações a respeito das publicações na rede escolhida e criadas as categorias necessárias para entender o propósito estratégico do uso da rede por cada uma das marcas (exploração do material e tratamento dos resultados). As categorias identificadas serão detalhadas, ainda nesse capítulo e serão apresentadas através de exemplos em forma de capturas dos posts. Em cada categoria foram trazidos exemplos das publicações para que se possa entender o padrão que é apresentado na análise (inferência e interpretação).

5.2 RESGATE HISTÓRICO

Neste subitem, apresenta-se um breve relato a respeito da história de cada um dos clubes estudados, destacando fatos importantes para a compreensão de como esses clubes têm desempenho no futebol, dentro e fora de campo. As informações que aqui apresentamos foram extraídas e interpretadas a partir das publicações dos clubes em seus sites institucionais.

5.2.1 Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre

O Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre foi fundado em 15 de setembro de 1903. De acordo com o site do clube (www.gremio.net), durante uma exibição do Sport Clube Rio Grande em Porto Alegre, a bola utilizada na partida murchou e Cândido Dias da Silva, um paulista residente no Rio Grande do Sul, emprestou a sua. Em troca disso, recebeu as primeiras lições sobre futebol e de como proceder para fundar um clube.

Nos primeiros anos do século XX, os clubes de futebol, ainda amadores, passaram a, através da aquisição de campos de treino e da formação de ligas ou federações, legitimar a prática do esporte. Nesse período, o Grêmio conquistou diversos títulos, além de estabelecer a tradicional rivalidade mantida até hoje com o Sport Clube Internacional, fundado em 1909.

No Fortim da Baixada, o primeiro campo do clube no bairro Moinhos de Vento, se viu o surgimento do maior ídolo da história gremista, o goleiro Eurico Lara, que é o único atleta a constar no hino de um clube brasileiro. Militar vindo de Uruguaiana, Lara defendeu o Grêmio de 1920 a 1935. Sua última partida foi o Gre-Nal Farroupilha, em que jogou somente o primeiro tempo porque já estava bastante doente. O goleiro, que tinha tuberculose e problemas cardíacos, morreu 40 dias depois da sua última partida.

Em 1954, foi inaugurado o Estádio Olímpico Monumental, que marcou o início do período denominado: dos 12 em 13. Doze campeonatos em 13 disputados: o Pentacampeonato Gaúcho e Metropolitano de futebol profissional de 1956 a 1960 e o Heptacampeonato Gaúcho de 1962 a 1968. Apesar de ter participado da Taça Brasil, tendo inclusive conquistado o terceiro lugar em 1959, 1963 e 1967, o Grêmio que se conhece hoje começou a ser construído apenas nos anos 1980. Foi nesse período, portanto, que foi possível a invenção de uma tradição em torno do clube.

O que se viu no futebol na década de 1980 foi a gradual organização do esporte enquanto negócio. As transmissões de televisão, as cotas de publicidade e o consequente aumento dos salários dos jogadores responsáveis pelo espetáculo, elevaram o esporte ao sucesso que é hoje em termos profissionais. Em 1981, o Grêmio foi campeão brasileiro sobre o São Paulo. Até então, o clube ainda não tinha conquistado um título de maior repercussão que servisse de marco na sua história. Ainda assim, por mais representativa que esta vitória tenha sido perante os outros

clubes brasileiros, já que o inseriu no cenário nacional como um “grande clube”, o título não o diferenciava dos demais clubes brasileiros (e principalmente do seu principal rival o Internacional, que havia sido campeão brasileiro em três oportunidades – 1975, 1976 e 1979) e, portanto, não tinha poder simbólico suficiente para criar uma tradição gremista. O ano de 1983 torna-se um marco para o clube, pois o mesmo nasce, em termos de representatividade para os demais clubes e torcedores através das conquistas da Copa Libertadores da América e do Mundial Interclubes. Mais que isso, neste ano dá-se o nascimento da tradição do Grêmio.

Teimosamente, passando por cima de tudo, o futebol brasileiro é outra vez campeão mundial. Agora foi a vez do Grêmio, que venceu até a tradição segundo a qual um time deve estar sempre em atividade para não perder o entrosamento, a noção do jogo. A equipe gaúcha preparou-se com um zelo que beirou a temeridade e chegou brilhantemente, comoventemente ao seu maior objetivo. E pensar que quando a Seleção Brasileira precisava vencer o Uruguai, em Salvador, o estonteante Renato ficou no banco. O Grêmio entra para a história do futebol mundial. Para completar a festa de sua enorme torcida, não faltou sequer o detalhe de ter derrotado um adversário com as mesmas cores do Internacional, seu mais ferrenho rival. E Tóquio pôde assistir mais uma vez à superioridade do futebol sul-americano quando este se impõe sem querer copiar os modelos europeus. Num ano em que nada deu certo para o nosso futebol é realmente alentadora a façanha da brava equipe gremista. Que sirva de exemplo para os dirigentes da CBF, das federações, que signifique mais força aos clubes verdadeiramente grandes do país. Porque o mundo, está provado, reconhece não é de hoje a superioridade do tipo de futebol que se pratica por aqui. Porque a terra, como constatou o astronauta, é realmente azul, maravilhosamente gremista (KFOURI, 1983, p. 3 apud LORENZ, 2009, p. 03).

Em 1989, o Grêmio foi campeão da primeira Copa do Brasil, vencendo o Sport Recife por 2x1. Apesar de ter vencido a Supercopa do Brasil em 1990, o Grêmio foi rebaixado para a Série B pela primeira vez em 1991. Beneficiado por mudanças ocorridas no regulamento durante a competição, o clube retornou à elite do futebol em 1992 e abriu caminho para sua década mais vitoriosa.

A década de 1990 trouxe uma transformação gradual para futebol brasileiro. Depois de ver repetidamente as seleções fracassarem na década de 1980, o futebol-arte, o genuíno futebol brasileiro do virtuosismo técnico acabou cedendo espaço para o chamado futebol de resultados. O tetracampeonato de 1994, onde o Brasil consagrou o futebol pragmático, trouxe uma “crise de identidade” para o futebol brasileiro, acostumado a ser reconhecido pela sua excelência técnica e não pela sua disciplina tática. Esse pragmatismo ajudaria a legitimar a imagem do Grêmio dos anos 1990.

Em 1994, depois de um começo difícil, o técnico Luís Felipe Scollari – o Felipão – conquistou a confiança da torcida e levou o clube ao bicampeonato invicto da Copa do Brasil. O estilo de Felipão era o espelho perfeito da identidade do Grêmio, e com um time formado sem estrelas, mas com jogadores que queriam provar seu valor. Nesse momento, Fábio Koff (que dirigiu o clube pela segunda vez entre 1993 e 1996) montava uma equipe que somente ia parar de conquistar títulos em 1997, quando ganhou pela terceira vez a Copa do Brasil, e encerrou a gloriosa década de 1990.

Paralelamente a esse momento, seguindo a tendência nacional, o clube faz uma parceria com a empresa de marketing suíça ISL (associada também ao Flamengo). A união levaria o clube a uma profunda crise econômica no início da década seguinte (anos 2000), culminando no rebaixamento do clube para a Série B do Campeonato Brasileiro de 2004, além de uma grande dívida que onera seus cofres até hoje. Mais do que isso, a crise e o rebaixamento trariam para o Grêmio o último marco na sua história.

O episódio ficou conhecido como a “Batalha dos Aflitos” e possibilitou que o termo “imortalidade”, presente no hino do clube composto por Lupicínio Rodrigues, fosse trazido para outra esfera. Se no contexto cantado pelo hino, era sua história que o fazia imortal, agora o clube assim o é porque foi ao inferno (segunda divisão) e voltou mesmo quando a recuperação parecia improvável. Paulo Santana, reconhecido jornalista do Grupo RBS e batizado por muitos como um dos maiores personagens da torcida do Grêmio, explode em emoção em crônica publicada no Jornal Zero Hora, na segunda-feira após a “Batalha dos Aflitos”

Se a vitória foi mérito do Grêmio ou demérito do Náutico, já não importa mais. A partida que trouxe o clube de volta à primeira divisão deu contornos épicos e sobrenaturais à sua história, apropriados pelo caráter que a própria torcida adotou a partir daquele mesmo ano. Dentre as muitas faixas expostas no estádio em dias de jogo, há uma com os seguintes dizeres: “26/11/2005. Jamais nos matarão”. Isso reforça a crença da torcida e, por conseguinte a imagem do clube, de que o Grêmio, independente da situação adversa em que se encontrar, pode reverter o resultado no fim ou ao menos vai lutar para isso.

A crise econômico-financeira e a consequente queda para a segunda divisão foram responsáveis também por um movimento nas arquibancadas do Estádio Olímpico: o surgimento da Geral. Além de incentivar (ou alentar) a equipe todo o

tempo com canções de ordem, no momento de comemorar os gols do time, essa torcida organizada faz a chamada “avalanche”, que consiste em descer correndo os degraus da arquibancada em direção ao muro de proteção. A “avalanche” se tornou um símbolo do Grêmio, ao passo que ela reforça a identidade que assumiu para o clube.

Embora a história do Grêmio em 1983 enquanto um clube gaúcho já existisse – visto que já havia conquistado diversos títulos dentro do Rio Grande do Sul, sem essas narrativas e sem essas conquistas, não haveria essa singularidade no discurso gremista que tão bem o diferencia dos outros clubes brasileiros e do próprio Sport Club Internacional (como representante do futebol gaúcho). Foram, portanto, as suas conquistas que possibilitaram a construção das suas identidades e conseqüentemente a criação da noção da sua torcida.

5.2.2 Sport Club Internacional

Se o surgimento do Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre se deu graças à união e ao empenho de jovens amigos, a origem do *Sport Club* Internacional está associada a um histórico familiar: o da família Poppe. Mais especificamente aos irmãos Henrique, José Eduardo e Luiz Madeira, que chegaram a Porto Alegre, em 1901, vindos de São Paulo.

O contexto para a fundação do clube remetia a uma cidade que se modernizava e progredia rapidamente. Em 1908, bondes elétricos tinham substituído os puxados a burro; acabava-se de instalar iluminação elétrica em todas as ruas do centro; a população havia saltado de 73 mil habitantes em 1900 para 120 mil. Já o Estado do Rio Grande do Sul como um todo vivia sob forte influência do positivismo, e o governo havia determinado a criação de novos espaços públicos para práticas esportivas, a fim de formar jovens para o Exército.

Tendo um grande desejo de jogar futebol, prática que haviam aprendido ainda em São Paulo, José e Luiz, os irmãos mais jovens, viram Henrique articular a criação de um novo clube, algo que viria a se consolidar no dia 4 de abril de 1909. Aos 18 anos, João Leopoldo Seferin, que emprestou o porão da casa do pai para a reunião de fundação do Inter, foi eleito presidente.

Para dar credibilidade ao clube, o capitão Graciliano Ortiz foi escolhido presidente de honra do Inter. Além de militar, Ortiz era um homem de prestígio junto

a José Montauray, intendente de Porto Alegre. Foi através de Ortiz que o Inter, recém fundado, obteve junto à Intendência o seu primeiro campo: a Ilhota (atual praça Sport Club Internacional).

A definição sobre as cores da agremiação veio a partir da decisão do carnaval de rua daquele ano. Prevaleceu o vermelho dos Venezianos ante o verde dos Esmeraldinos. Quanto ao distintivo, o primeiro símbolo do Sport Club Internacional era formado com as iniciais SCI, bordadas em vermelho sobre o fundo branco, sem a borda também vermelha que apareceu logo em seguida. Já na década de 1950 aconteceu a inversão, com a combinação de letras passando a ser brancas sobre fundo vermelho.

No dia 12 de outubro de 1909, diante do Militar, o Inter obteve sua primeira vitória: 2 a 1. Três anos mais tarde, a instituição recebeu seu primeiro campo exclusivo de jogo, ainda em condições precárias: a Chácara dos Eucaliptos. A partir daí, as vitórias começaram a aparecer em abundância. No ano seguinte, venceu o seu primeiro campeonato: o Metropolitano. A conquista foi seguida de outras quatro. Nesse período, veio a primeira vitória em Gre-Nal: 4 a 1, em 1915. Já a conquista do campeonato Gaúcho, veio pela primeira vez, em 1927.

Em 1928, o Inter esteve próximo de fechar suas portas. O Asilo da Providência (dono da Chácara dos Eucaliptos) resolveu vender o terreno e deu preferência ao Internacional, que não se interessou pela compra. Ildo Meneghetti, que fora homenageado como patrono do clube, foi o responsável por iniciar uma campanha de arrecadação de dinheiro para comprar um terreno no bairro Menino Deus. Após utilizar campos que não eram seus durante vinte anos, o Colorado – como também é conhecido o Internacional – adquiriu uma propriedade. O estádio dos Eucaliptos, inaugurado em 1931, tinha capacidade para aproximadamente dez mil pessoas e foi o grande passo para a mudança social vivenciada pela agremiação.

Em 1969, o Internacional foi para uma casa maior, o Estádio Beira-Rio - o qual teve ajuda dos próprios torcedores em seu processo de construção. Em 6 de abril daquele ano, o clube instaurou uma nova mentalidade no futebol, de acordo com o qual os seus jogadores deveriam ter no mínimo duas dessas três qualidades essenciais: habilidade, força e velocidade. Atitudes essas que impulsionaram o clube na década de 1970. Recordes foram batidos – como Octacampeonato gaúcho, de 1969 a 1976 – e o novo estádio correspondeu à expectativa da fanática torcida e foi

palco para uma das melhores épocas vividas pelo Internacional no futebol nacional. Foram três títulos brasileiros (1975, 1976 e 1979) em menos de dez anos.

Se a década de 1970 foi a melhor do século para o Internacional, os anos 1980 ficaram marcados pela escassez de títulos. Somente alguns torneios foram conquistados e esses têm maior valor mais por serem internacionais, do que pela conquista em si e apreciação da sua torcida. Somente em 1992 é que o clube voltou a ganhar um título relevante: pela primeira vez, o Inter tornou-se campeão da Copa do Brasil, ao derrotar o Fluminense no Estádio Beira-Rio.

O Sport Club Internacional entrou no novo milênio buscando nas categorias de base a essência do seu futebol. Em 2002, após um jejum de cinco anos, o Inter voltou a ganhar o Campeonato Gaúcho em quatro conquistas consecutivas. Paralelo a isso, a profissionalização do clube, através de um direcionamento estratégico, somado aos planos de modernização do estádio trouxeram o Inter de volta às competições internacionais (que não acontecia desde 1993), dentre as quais a Sul-Americana, disputada em 2004 e 2005.

A grande virada do Sport Club Internacional se deu em 2006, quando da conquista da Copa Libertadores da América. O time do técnico Abel Braga teve de superar seis adversários diferentes em 14 partidas para ficar com a taça inédita dentro do clube. O site do Internacional assim descreve o sentimento que os torcedores viveram naquele momento,

[...] na semana que antecedeu a grande final da Libertadores foi marcada por muita expectativa. Não se falava em outra coisa em Porto Alegre. Todos os colorados contavam as horas para o início da partida mais importante dos 97 anos da história do Sport Club Internacional. Seis dias antes do confronto decisivo contra o São Paulo já havia torcedores acampados no pátio do Estádio Beira-Rio aguardando pela venda dos ingressos. Na noite do dia 16 de agosto de 2006, o Gigante foi invadido pela massa colorada. Ávida pela conquista do título, a torcida vermelha transformou a ansiedade em confiança e empurrou o time de Abel Braga rumo à conquista do continente sul-americano (*SPORT CLUB INTERNACIONAL*, 2011).

Quatro meses depois, dessa vez no Japão, a histórica vitória de 1 a 0 sobre o Barcelona, na final do Mundial de Clubes da FIFA, colocou o Internacional no topo do mundo do futebol. Adriano Gabiru foi o autor do gol que impulsionou o *Sport Club* Internacional para o cenário dos grandes clubes mundiais. No ano seguinte, em 2007, a vitória na Recopa Sul-Americana deu ao clube a Tríplice Coroa.

E os títulos internacionais não pararam por aí. Em 2008, o Colorado ganhou a taça Sul-Americana e a Dubai *Cup*: mais uma vez o clube mostra que tão importante quanto trazer troféus para dentro do estádio, é participar e mostrar a marca do Internacional para o mundo.

Em 2010, o Internacional se iguala ao maior rival, Grêmio, nos títulos da Copa Libertadores da América, vencendo o Chivas Guadalajara, por 3 a 2, no Estádio Beira-Rio. A América é dominada pela segunda vez como território do *Sport Club* Internacional, mas a alegria colorada logo foi reprimida. O sucesso do Mundial de Clubes em 2006, não conseguiu se repetir e o clube perdeu na semifinal do torneio, para o TP Mazembe, da República Democrática do Congo, por 2 a 0

Em 2012 O clube empenhou-se na reforma do Beira-Rio, que ficou fechado para obras visando à Copa do Mundo de 2014. Nesse período fora de casa, o Inter precisou se virar com estádios temporários, mandando suas partidas no Estádio Centenário, em Caxias do Sul, e no Estádio do Vale, em Novo Hamburgo. Na temporada de 2014, o técnico Abel Braga retornou ao clube pela quinta vez. No dia 6 de abril de 2014, o Beira-Rio foi oficialmente reaberto numa partida amistosa entre os donos da casa e o Peñarol, do Uruguai, com vitória do Internacional pelo placar de 2 x 1. Em 2014 conquistou o seu 43º título do Campeonato Gaúcho.

Em 2016, com Argel Fucks comandando o time colorado, o clube manteve a sequência de títulos e sagrou-se hexacampeão estadual ao vencer seu 45º título do Campeonato Gaúcho, e também foi campeão, pela primeira vez, da Recopa Gaúcha. No âmbito nacional, foi eliminado na semifinal da Copa do Brasil de 2016, porém, no Campeonato Brasileiro não teve o mesmo sucesso. A diretoria demitiu Argel Fucks, e, mesmo com as passagens dos técnicos Falcão, Celso Roth e Lisca, o Internacional não se recuperou da má fase e foi rebaixado pela primeira vez na sua história, terminando a competição em 17º lugar.

Para a temporada de 2017 o clube não conseguiu manter a sequência de títulos estaduais, sendo vice-campeão do Campeonato Gaúcho. O time colorado foi vice-campeão do Campeonato Brasileiro - Série B, onde totalizou 71 pontos, em 20 vitórias, 11 empates e apenas 7 derrotas, garantindo a sua volta à elite do futebol brasileiro. Em 2018 o clube acabou surpreendendo a expectativa dos torcedores e da mídia e vem brigando pela liderança do campeonato e tendo garantido sua presença na Libertadores com 4 rodadas de antecedência para o fim do campeonato.

5.3 AS VARIÁVEIS DO ESPORTE

Diversos estudos foram realizados com o objetivo de verificar quais as variáveis que influenciam no desempenho dos clubes em campo, bem como quais possuem relação com a vitória do time em determinado jogo. Trabalhos como os de Haas (2003) e Gómez e Mendo (2012) procuram identificar variáveis que possam explicar a performance do time em campo. A literatura apresenta vários fatores que podem influenciar o resultado final das partidas de futebol. O fato de o clube jogar em casa ou no estádio do adversário pode influenciar no resultado da partida (CUNHA, 2003).

Nevill e Holder (1999) apontam que além do mando de campo, outro fator que pode influenciar o resultado final, é a participação da torcida em campo. No entanto, o estudo de Medeiros Filho e Haddad (2008) não apontou a torcida como um fator influenciador no rendimento do clube confirmando apenas como relevante o fato de jogar em casa. Variáveis como posse de bola, chutes a gol, ataques a favor, ações defensivas, entre outros aspectos táticos podem explicar o fato de o time ganhar ou perder o jogo (THAUREAUX; CUADRO, 2003).

Sabe-se, porém, que o espetáculo do futebol é assistido por uma multidão de torcedores. Os torcedores dos clubes de futebol podem ser considerados seus clientes e/ou consumidores. São eles que compram os produtos licenciados, compram ingressos para assistir os jogos nos estádios, tornam-se sócios dos clubes, entre outros. Um ponto interessante é que no futebol, o consumidor adquire o produto mesmo sabendo da possibilidade de fracasso, mesmo sendo este um produto inconstante e imprevisível visto que não é possível saber o resultado previamente (GUINDANI et al, 2012). Leoncini e Silva (2005) afirmam que o principal fator de satisfação para esses clientes-torcedores é a conquista de sucesso esportivo sob a forma de ganhar jogos e conquistar títulos em competições. Navarro-García (2014) identifica que a qualidade, entrega e o esforço do time em campo são fatores valorizados no quesito satisfação para os clientes-torcedores dos clubes. Este resultado corrobora com o achado por outros estudos (ROSA DÍAZ; VERDUGO; FLORENCIO, 2012; THEODORAKIS et al, 2013).

É relevante ressaltar que a ligação emocional existente entre torcedores (clientes/consumidores) e o clube (provedor do serviço) é tão forte que os consumidores tendem a desprezar a estrutura e o ambiente quanto a um fator para a

satisfação, interessando-se mais pelo desempenho da equipe em campo (MOURA; LUCIAN, 2008). Diante do exposto, é possível verificar que a literatura sustenta o pressuposto de que um bom desempenho em campo, vitórias e conquistas de campeonatos apresentam relação com a gestão de marca e planejamento nas redes sociais.

Atualmente, o futebol é o esporte mais popular do mundo, presente em mais de 200 países e constitui uma importante atividade econômica global que movimentava bilhões de dólares por ano. Prever resultados de jogos de futebol é um problema complexo e desafiador, já que diversas variáveis contribuem para o resultado final de um jogo, e algumas são impossíveis de serem previstas. Para que se possa prever o resultado de um jogo, pode ser necessário coletar e analisar uma grande quantidade de dados. Estratégias referentes a mineração de dados são constantemente utilizadas para prever resultados de alguns esportes como o futebol, tênis, futebol americano, entre outros.

Um esporte onde na linha de raciocínio principal temos 3 possíveis resultados, vitória de cada um dos times e o empate. Só nessa linha já percebemos que ele é complexo, tem 3 possibilidades lógicas de resultado, o que não acontece em outros esportes, como o Tênis por exemplo. Mas agora, se forem analisar o futebol de perto, vão perceber que ele é muito mais complexo que qualquer outro esporte no mundo inteiro. E o motivo disso? O objetivo do jogo, o Gol.

Em outros esportes como o basquete, vôlei, por exemplo, temos os pontos, aquele fator irá se repetir por muitas e muitas vezes. A mesma jogada daquele time irá ser realizada milhares de vezes em uma temporada, logo os números constantemente irão se repetir e por isso se consegue chegar com maior precisão a números de possibilidade mais fidedignas nesses esportes, pois fica mais fácil elaborar as linhas de pensamento e planejamento. Em outros esportes, como o futebol americano, baseball e tênis, conseguimos ter uma noção muito melhor sobre as linhas dos eventos, pois os mesmos fatores irão se repetir. Até mesmo nas corridas de cavalo as variáveis são poucas perto do futebol.

No futebol o estudo se baseia muito no acontecimento máximo do esporte que é o "Gol", algo que pode ocorrer das formas mais inusitadas e ser desperdiçado das formas mais horrorosas, assim como o desempenho da equipe pode ser afetado por fatores extracampo, como salários atrasados, fator local, torcida, fatores internos. Como se vê, as variáveis são muitas. Mas mesmo assim, sempre tentando projetar

linhas mais próximas da realidade, no final o fator “acaso”, “sorte” ou “azar” estará presente na maioria dos eventos e os decidirá contra toda e qualquer projeção contrária. Por isso uma estratégia bem elaborada deve estar por trás de qualquer gestão.

No ambiente os fenômenos observados podem ser ligados a um dado conjunto de resultados possíveis. Dessa forma, variável pode ser entendida como qualquer quantidade, qualidade ou magnitude de uma característica que pode possuir vários valores numéricos.

Variável pode ser entendida como uma classificação ou uma medida; uma quantidade que se altera em cada caso ou unidade de estudo. Uma propriedade no objeto de estudo que pode ser medida e enumerada. Variável é, convencionalmente, um elemento representante do conjunto de todos os resultados possíveis de um fenômeno.

5.4 CATEGORIZAÇÃO

Para que fosse possível a análise de conteúdo do Instagram dos clubes, foi necessário o estabelecimento de categorias, isto permitiu classificar os conteúdos de acordo com suas particularidades e semelhanças. Segundo Bardin (2011), a categorização não é obrigatória para toda análise de conteúdo; entretanto, a maioria dos procedimentos de análise fica melhor organizada com um processo de divisão de categorias.

A categorização se dá pela constituição de elementos de um conjunto que se classificam por diferenciação e, logo após, por reagrupamento segundo o gênero (analogia), com regras já estabelecidas. Para Bardin (2011), o critério de categorização pode ser semântico (categorias temáticas); sintático (verbos e adjetivos); léxico (classificação das palavras conforme seu sentido, onde se agrupa as palavras com sentidos próximos); e expressivo (categorias que classificam os inúmeros desequilíbrios da linguagem). Além disso Bardin (2011) salienta que um bom conjunto de categorias deve possuir:

- Exclusão mútua – Isto é, cada item não pode existir em mais de uma Divisão;
- Homogeneidade – O fundamento da exclusão mútua está intrínseco à homogeneidade das categorias.

- Pertinência – Uma categoria é tida como pertinente quando possui adaptação ao material de análise escolhido e também quando pertence ao quadro teórico definido.
- Objetividade e fidelidade - O responsável pela análise deve delimitar com clareza as variáveis que serão tratadas, assim como deve estabelecer os índices que determinam o ingresso de um elemento em uma categoria.
- Produtividade: um conjunto de categorias é produtivo quando dá resultados ricos: em índices de inferências, em hipóteses novas e em dados exatos.

Considerando essas colocações sobre categorização e a partir da observação realizada no Instagram do Internacional e do Grêmio, foi estabelecida a criação de três conjuntos de categorias temáticas, sendo a primeira, referente às imagens publicadas em vitórias, a segunda referente às imagens postadas em empates e a última referente as imagens postadas em derrotas. O período de análise foi estabelecido entre 14 de abril à 29 de abril de 2018. Tendo sido detectadas dezesseis (16) postagens as quais, conseqüentemente, foram analisadas.

A seguir apresenta-se as tabelas 1,2 e 3 que exibem respectivamente as situações detectadas na Vitória, Empate e Derrota de cada um dos times, o número de postagens, o volume de *likes* (curtidas) e a quantidade de comentários publicados.

Quadro 2 – Postagens em dias de vitória

		<i>Posts</i>	<i>Likes</i>	<i>Comentários</i>
Vitória	Internacional	5 postagens	1º - 16.961	1º - 73
			2º - 7.526	2º - 39
			3º - 19.646	3º - 173
			4º - 25.823	4º - 248
			5º - 17.062	5º - 75
	Grêmio	3 postagens	1º - 29.593	1º - 181
			2º - 29.635	2º - 142
			3º - 51.652	3º - 412

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Quadro 3 – Postagens em dias de empate

		<i>Posts</i>	<i>Likes</i>	<i>Comentários</i>
Empate	Internacional	3 postagens	1º - 9.787	1º - 58
			2º - 11.146	2º - 111
			3º - 14.463	3º - 365
	Grêmio	2 postagens	1º - 16.243	1º - 53
			2º - 9.042	2º - 72

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

Quadro 4 – Postagens em dias de derrota

		<i>Posts</i>	<i>Likes</i>	<i>Comentários</i>
Derrota	Internacional	3 postagens	1º - 8.586	1º - 283
			2º - 12.849	2º - 471
			3º - 10.813	3º - 334
	Grêmio	Não se aplica	Não se aplica	Não se aplica

Fonte: elaborado pelo autor (2018).

A partir desses dados foi elaborada a análise, conforme apresentado a seguir.

5.5 ANÁLISE

O Instagram tem como finalidade principal a publicização de fotos e vídeos; é preciso criar um perfil para conseguir publicar fotos e interagir com os conteúdos publicados por outros atores que fazem parte desse site de rede social; interações entre os atores são possibilitadas, sendo as principais curtir e comentar fotos publicadas. Sendo assim, bem como o Facebook o Instagram como um todo está atrelado às publicações e interações feitas nele. Isso quer dizer que o Instagram já foi criado com este intuito, portanto não foi algo apropriado pelo uso dos atores.

Para uma melhor compreensão do fenômeno estudado, iniciou-se a análise com uma descrição sobre quem são os clubes, além de informações sobre seus perfis em sites de redes sociais e uma breve análise sobre os conteúdos dos seus perfis do Instagram. O processo seguiu, então, com a apresentação dos dados coletados na análise de conteúdo. A estruturação e o desenvolvimento da análise basearam-se nas temáticas elaboradas anteriormente. Tanto o *Sport Club Internacional* como o *Grêmio Foot-ball Porto Alegre* estão presentes e produzem frequentemente conteúdos nos seus perfis no Instagram.

Figura 2 – Perfil no Instagram: @SCInternacional – com 652 mil de seguidores



Fonte: Instagram (2018a).

Figura 3 – Perfil no Instagram: @gremio – com 1 milhão de seguidores



Fonte: Instagram (2018b).

Na página do Internacional (FIGURA 2) consta a informação que até a data do *print*³ haviam sido realizadas 6517 postagens e o perfil segue outras 51 páginas

³ *Print* retirado em 29 out. 2018.

comerciais ou perfis pessoais. No perfil tricolor (FIGURA 3) temos um número de postagens que cai praticamente pela metade, com 3124 publicações, mas em compensação segue 79 usuários.

O perfil dos times no Instagram, objetos de análise do presente trabalho, tem as seguintes descrições: @scinternacional “Perfil Oficial do Sport Club Internacional, o Clube do Povo do Rio Grande do Sul #SeChamaInterEssaLoucura #VamoInter #FeitosDePaixão www.internacional.com.br/radiocolorada. No perfil do @gremio temos “Perfil Oficial do Tricolor, facebook.com/Gremio, youtube.com/gremiotvoficial, twitter.com/grêmio, [twitter/grêmio_en](https://twitter.com/grêmio_en), [twitter/grêmio_es](https://twitter.com/grêmio_es), www.gremio.net.

Ambos os perfis realizam algumas postagens por dia, todas elas com fotos de alta qualidade onde quase sempre aparecem os jogadores, símbolo do clube ou as dependências dos estádios. Grande parte das postagens feitas nos perfis desses clubes no Instagram são de conteúdos sobre os jogos, treinamentos ou divulgações de patrocinadores e material esportivo.

Ao realizar uma observação do perfil dos clubes no Instagram, durante os dias dos jogos da dupla grenal que foram realizados em 14, 15, 22 e 29 de abril de 2018, percebeu-se que o Colorado fez um total de 11 publicações e na página do Grêmio temos somente cinco postagens. O conteúdo não é muito diversificado já que esta análise é feita somente nos dias em que aconteceram jogos da dupla Grenal no campeonato brasileiro. Então as postagens tratam basicamente de antes, durante e depois das partidas. A seguir, apresenta-se a análise de conteúdo com base nas temáticas desenvolvidas anteriormente.

5.5.1 Vitórias

A primeira temática propõe-se a analisar especificamente as postagens realizadas por cada clube nos dias de vitória e os seus usos estratégicos e posteriormente será efetuada a comparação entre as postagens de ambos os clubes.

Inicia-se com a análise do número de postagens dos clubes. O *Sport Club Internacional* no dia de sua primeira vitória no campeonato brasileiro de 2018 realizou cinco postagens referentes a partida. Destas postagens a primeira (FIGURA 4) aconteceu no período pré-jogo onde a publicação traz o momento em que capitão

D'Alessandro se aquece no gramado e é saudado pela torcida, pois estava de aniversário no dia.

Figura 4 – Postagem 1 em dia de vitória colorada



Fonte: Instagram (2018a).

As próximas três publicações da página foram realizadas no momento em que a partida era realizada. A primeira delas (FIGURA 5) faz a chamada para que os seguidores acompanhem a cobertura do jogo nos *stories* da página. Depois temos duas publicações (FIGURAS 6; 7) enfatizando o momento mágico do futebol que é a hora do gol. Em ambas imagens vemos o jogador Nico Lopes correndo e comemorando seus gols. O Internacional neste dia venceu o jogo por 2x0. E na última (FIGURA 8) postagem do dia temos uma foto da torcida comemorando a vitória.

Percebeu-se também que a página do Internacional utilizou quase sempre as mesmas *hashtags* em suas publicações neste dia. Sendo elas #VamoInter #FeitosDePaixão que estiveram presentes em todas as postagens e #Brasileirão2018 foi usada nas publicações que foram realizadas no momento do jogo. Outro ponto a ser destacado é a falta de interação da página com o seu público. Lemos e Lévy (2010) falam que os usuários do aplicativo são livres para interagirem como e quando quiserem com todos os outros usuários do Instagram, possibilitando uma comunicação em amplitude global, ou neste caso

impossibilitando, pois conforme já citado, a comunicação é um processo bilateral, interativo e participativo em todos os níveis de alcance, Grunig (2011) alega que a base do relacionamento é a comunicação. No total das cinco publicações tivemos um total de 608 comentários feitos por seguidores e nenhum destes foi respondido.

Em relação ao número de *likes* nas postagens neste dia a média ficou em 17.403 curtidas por foto, sendo que a mais curtida teve 25.823 *likes* (FIGURA 7) e a postagem com o menor engajamento teve 7.526 (FIGURA 5).

Figura 5 – Postagem 2 em dia de vitória colorada



Fonte: Instagram (2018a).

Figura 6 – Postagem 3 em dia de vitória colorada



Fonte: Instagram (2018a).

Figura 7 – Postagem 4 em dia de vitória colorada



Fonte: Instagram (2018a).

Figura 8 – Postagem 5 em dia de vitória colorada



Fonte: Instagram (2018a).

Analisando as publicações do perfil tricolor pode-se notar algumas diferenças significativas. No dia de sua primeira vitória no campeonato brasileiro de 2018 a página fez somente 3 publicações. Destas postagens, duas (FIGURA 9; 10) foram realizadas no período pré-jogo e a última (FIGURA 11) aconteceu no período pós-jogo. Nesta primeira parte de análise já percebemos duas diferenças. Primeiro o número de postagens do Grêmio é inferior ao do Internacional e também que não há postagens durante o período da partida por parte do tricolor.

Mas em compensação também se tem algumas similaridades e peculiaridades, como por exemplo, a interação com o público na página tricolor, que também não respondeu nenhum de seus 735 comentários de seus seguidores. Além do número de comentários que recebe a página do Grêmio, que é mais alta que a do Colorado, também tem um número maior de *likes* em suas publicações, tendo em média 36.390. O perfil do Grêmio utilizou as *hashtags* #Charrua #OFTubolNosUne #UmbroNations #Grêmio #Uruguai nas suas primeiras duas postagens em que mostra imagens de preparação pré-jogo e que também aproveitam para mostrar o lançamento de uma nova linha de uniformes inspirados na seleção uruguaia. E na última postagem do dia utilizaram a *tag* #Brasileirão2018 da mesma maneira que o Internacional utilizou, usando também outras: #CRUxGRE #DiaDeGrêmio.

Figura 9 – Postagem 1 em vitória gremista



Fonte: Instagram (2018b).

Dessa maneira, se pode inferir que os clubes possuem ao mesmo tempo algumas semelhanças e algumas diferenças em relação a gestão e planejamento de suas páginas no Instagram. Percebe-se que ambos utilizam mais esta ferramenta apenas como forma de dissipar mensagens e, nesta posição, eles tendem a não explorar todas as formas de se relacionar com seu público-alvo por esse meio. Por exemplo, quando ambos têm muitos comentários em suas fotos, eles poderiam interagir (comentar ou curtir), entretanto, isto não acontece.

Figura 10 – Postagem 2 em dia de vitória gremista



Fonte: Instagram (2018b).

Figura 11 – Postagem 3 em dia de vitória gremista



Fonte: Instagram (2018b).

Em relação a interação dos seguidores com as páginas se pode perceber uma diferença entre ambos, pois mesmo com um número menor de postagens o perfil do Grêmio teve mais que o dobro de curtidas que o do Internacional, mas isso também pode estar relacionado ao número de seguidores das páginas, já que o Grêmio possui aproximadamente quatrocentos mil seguidores a mais que o

Internacional. Destaca-se que assim como tem mais curtidas, as publicações do Grêmio possuem mais comentários.

5.5.2 Empate

A segunda temática de análise se propõe a analisar as postagens da dupla Grêmio na primeira rodada do campeonato brasileiro em que empataram seus jogos. Neste dia a página do Internacional acabou publicando três imagens em seu Instagram, sendo que duas delas (FIGURA 12; 13) foram feitas durante o andamento do jogo e a última aconteceu após o final da partida (FIGURA 14). Em relação ao número de likes podemos perceber um declínio em relação aos *posts* em dia de vitória já que a média de curtidas caiu para 11.798, o que pode estar diretamente relacionado ao resultado final da partida.

Ao contrário das curtidas o número de comentários proporcionalmente foi maior considerando que houve duas postagens a menos em relação ao dia de vitória, o que não quer dizer que seja um bom resultado, pois os comentários no geral são de críticas ao time e aos jogadores. Em relação as *hashtags* as utilizadas pela página do Internacional nessa categoria foram as mesmas #VamoInter e #FeitosDePaixão.

Figura 12 – Postagem 1 em dia de empate colorado



Fonte: Instagram (2018a).

Figura 13 – Postagem 2 em dia de empate colorado



Fonte: Instagram (2018a).

Figura 14 – Postagem 3 em dia de empate colorado



Fonte: Instagram (2018a).

Nas publicações da página tricolor também é possível notar algumas mudanças em relação ao dia em que venceu o jogo e em relação ao próprio Internacional também. O número de postagens caiu de três para duas publicações e ambas as publicações foram realizadas antes da partida contra o Atlético Paranaense. Em relação as curtidas das publicações, a queda foi superior a 50%, o

que pode ter uma relação direta com o resultado final da partida. Outro dado que chama atenção é o número de comentários que caiu de maneira surpreendente e mesmo com o resultado final da partida a maioria dos comentários é de apoio ao clube e aos jogadores. Sobre as *hashtags* usadas pela página nas publicações se mantiveram a #brasileirão2018 e #DiaDeGremio, temos uma referente a partida que é #GRExCAP e #GuriasGremistas que faz referência a jogadoras do time feminino que estavam presentes para assistir à partida e aparecem na segunda foto publicada (FIGURA 16).

Figura 15 – Postagem 1 em dia de empate gremista



Fonte: Instagram (2018b).

Figura 16 – Postagem 2 em dia de empate gremista



Fonte: Instagram (2018b).

Aqui já pode-se perceber uma mudança no comportamento dos clubes em relação as postagens, já que temos um número menor em relação ao dia de vitória em ambos os perfis. Outro dado semelhante em ambos perfis diz respeito ao número de curtidas que caiu drasticamente nos dois casos o que com certeza está relacionado ao resultado final dos jogos. Por outro lado, um ponto em que os casos se divergiram é em relação aos comentários dos seguidores nas publicações, pois na publicação do Internacional os comentários foram num volume muito maior em comparação aos do Grêmio que, por sua vez, caíram drasticamente. Este fenômeno pode ter acontecido pelo fato de que a torcida colorada em 2016 viu o seu time cair para a segunda divisão e em 2017 viu seu time jogar na série B e não se sagrar campeão. Por sua vez a torcida tricolor vinha de uma série de títulos importantes o que pode ter deixado a torcida menos ansiosa em relação aos resultados positivos do time.

Ainda analisando os comentários das páginas o que acabou não mudando é a maneira com que ambos os clubes interagem com seus seguidores no Instagram. Eles seguiram o mesmo padrão e não responderam e nem curtiram nenhum dos comentários dos seus torcedores, e assim fica possível observar que este é o padrão em ambas páginas, não há uma interação efetiva.

5.5.3 Derrota

A última categoria a ser analisada são as publicações nos dias em que a dupla Grenal conheceu a sua primeira derrota no Campeonato Brasileiro. O Internacional neste dia realizou novamente três postagens em sua página. Destas postagens a primeira (FIGURA 17) aconteceu antes da partida começar e as duas postagens subsequentes foram após a partida, ou seja, após o resultado negativo estar consolidado. Estas postagens tiveram em média 10.749 curtidas, mantendo a curva decrescente na relação entre média de curtidas e resultado final de partida.

Ao contrário dos *likes*, algo que cresceu foi o número de comentários que somados entre as três publicações chegaram a 1088 formando um crescente em relação aos comentários nos dias de empate e vitória. O perfil Colorado também manteve a sua estratégia de manter o silêncio mediante aos comentários de seus seguidores. Em relação às *hashtags*, o perfil do Internacional conservou a mesma linha e utilizou as mesmas já usadas: #VamoInter que apareceu nas três publicações; e a #FeitosDePaixão que foi usada somente na publicação pré-jogo.

Figura 17 – Postagem 1 em dia de derrota colorada



Fonte: Instagram (2018a).

Figura 18 – Postagem 2 em dia de derrota colorada



Fonte: Instagram (2018a).

Figura 19 – Postagem 3 em dia de derrota colorada



Fonte: Instagram (2018a).

Constatou-se que a situação mais peculiar ocorreu no perfil gremista que não publicou nenhuma foto ao longo do dia em que teve sua primeira derrota no campeonato brasileiro. Infelizmente não tivemos como detectar se alguma publicação foi apagada em virtude do resultado negativo ou se foi uma decisão de

sua equipe de comunicação que resolveu não fazer publicações antes do jogo e depois com o resultado adverso optou por não fazer publicação alguma.

Nesse sentido, retomando Pinho (2016) que fala da visibilidade dos indivíduos, no sentido de que, para ter existência na web, é necessário ser visto. Caso o indivíduo não faça publicações frequentemente nos seus sites de redes sociais, ele não aparece para as outras pessoas, então é como se ele não estivesse presente no ciberespaço. Também Semprini (2010) reforça que a cada interação entre a marca e seus consumidores deve haver um esforço da primeira em cumprir os contratos estabelecidos, ou seja, o que a marca se propôs a fazer e ser deve ser cumprido para que os seguidores não se sintam traídos pela página, portanto um clube que resolve não se fazer presente em dias de derrota se afasta de seus torcedores desmotivando-os a seguirem suas redes sociais e quiçá o próprio clube.

5.5.4 Comportamento no Instagram: Internacional x Grêmio

Esta última parte é dedicada a uma análise sobre o que foi visto anteriormente isoladamente nos perfis de cada clube nos casos de vitória, empate e derrota elaborando e apresentando uma comparação entre os casos do Internacional e do Grêmio.

Os autores Kim e Mauborgne (2015) afirmam que as organizações estão se digladiando em um mar em que são todas praticamente iguais, com “produtos” de igual qualidade e discursos, praticamente, sem nenhum diferencial. De acordo com o que foi aqui apresentado e analisado podemos perceber que a presença de ambos os clubes no Instagram é inegável, porém também é perceptível que a presença do Internacional é maior que a do Grêmio no período analisado. Podemos notar isso pelo número total de posts que ambas as páginas têm. Um aspecto relevante é que a quantidade e presença de publicações do time Colorado independente do resultado de um jogo.

Esse comportamento do Internacional vai ao encontro da posição de Chiavenato e Sapiro (2009, p. 70) que colocam que a informação está, “[...] no início, no centro e no fim de tudo o que ocorre na organização”. Portanto, a informação se constitui como o diferencial competitivo para que as organizações elaborem um planejamento estratégico que as permitam utilizar todo o potencial presente em suas oportunidades. É no planejamento estratégico que as informações adquiridas pela

organização são utilizadas para o estabelecimento de objetivos e de prognósticos estratégicos, identificando-se, conforme ressaltam os autores as oportunidades para a atuação da organização. Essas oportunidades, segundo Oliveira (1997), devem seguir os objetivos estabelecidos anteriormente pela organização, proporcionando a ela vantagem competitiva sobre seus concorrentes, definida pelo posicionamento de marca. Nesse sentido o comportamento de administração do perfil no Instagram do Internacional encontra-se melhor estruturado.

Outro ponto a ser destacado é a qualidade das postagens dos dois times, é perceptível que há um setor interno responsável pelo planejamento e produção de conteúdo para o Instagram. É possível perceber isso na qualidade das fotografias, edições, conteúdos e, principalmente, na rapidez das publicações. Situação apenas não detectada no caso da derrota do Grêmio. Destaca-se que Tavares, F. (2003) afirma que os consumidores buscam os produtos para pertencerem a um grupo de pessoas que também fazem essa escolha e não pelo conteúdo ou pelo produto em si, nesse sentido quanto mais um clube estiver presente e com visibilidade na rede social, mais próximo poderão estar seus fãs, impulsionando que outros também os acompanhem, ampliando assim os possíveis seguidores do clube nas redes sociais, e possivelmente nos campos.

Destaca-se que da mesma maneira em que os clubes se parecem em qualidade de publicações eles agem da mesma maneira, mas daí de forma negativa, quando resolvem por livre e espontânea vontade não responder nenhum comentário deixado por seguidores em suas publicações. Esse comportamento é uma constante, inclusive nos dias de vitória, onde as interações dos seguidores são majoritariamente positivas.

Ao contrário dos clubes no que se refere aos seguidores dos perfis temos duas torcidas que se fazem presentes no acompanhamento dos perfis de seus clubes, e comentam bastante nas publicações, mas de maneiras bem distintas. A torcida tricolor mostra ser uma torcida que apoia bastante o clube na vitória e não é tão crítica quando o resultado não é favorável ao clube, ao contrário da torcida colorada que aparenta ser uma torcida muito mais engajada ao criticar quando o resultado não é positivo. Sobre esta diferença não podemos entender, a partir dos dados coletados, o real motivo de tal diferença de atitude, porém o histórico recente de ambos os clubes pode ser peça chave para tal, já que recentemente o Internacional foi rebaixado para a série B do campeonato brasileiro e retornou à

primeira divisão não sendo o campeão. Por sua vez o Grêmio vem de anos muito bons tendo ganho a Copa do Brasil e a Libertadores da América, assim a torcida anda mais satisfeita com a situação do time.

Algo que não se pode negar é a queda no número de curtidas nas publicações quando o resultado é uma derrota ou empate, mas mesmo assim o engajamento da torcida gremista é consideravelmente maior que a colorada visto que dentre as publicações analisadas a com o número maior de curtidas no perfil do Inter tem 25.823 e no perfil gremista a postagem com o maior engajamento de seus torcedores tem 51.652 *likes*.

Como citado anteriormente no capítulo 2, onde discorremos sobre os modelos de comunicação de Grunig (2011), ambos os clubes parecem se encontrar no terceiro modelo onde baseiam-se em pesquisas para entender melhor o público para o qual estão falando e qual é a opinião dessas pessoas a respeito da organização. Mas ainda é um modelo de certa forma egoísta, já que considera a empresa sempre certa e o público sempre errado. Nesse sentido objetivo dos profissionais de Relações Públicas que adotam este modelo é modificar a visão negativa, neste caso dos seguidores, e não os ouvir e entender quais dos argumentos deles têm embasamento e devem servir para modificar ações na página. Outros casos em que este modelo pode ser suficientemente aceitável é quando a organização não tem muitos conflitos com seus públicos, em outras palavras, quando os clubes estão vencendo seus jogos e ganhando títulos.

Assim, pode-se constatar, segundo o que foi apresentado até aqui, que os clubes utilizam-se do Instagram de maneira muito consciente, sendo norteados por uma gestão de marca e um planejamento bem consistentes, mas acabam cometendo alguns deslizes na hora de estabelecer uma relação mais próxima com os seus seguidores. É de grande importância que eles utilizem a internet a seu favor não somente para disseminar informações, mas também para torna-la uma ferramenta eficaz para se relacionar.

6 CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo possibilitou um maior entendimento a respeito das teorias de gestão de marca, redes sociais e planejamento estratégico. A partir da pesquisa bibliográfica, identificaram-se aspectos relevantes para o alcance dos objetivos previstos inicialmente. Além disso, foi possível aperfeiçoar o entendimento a respeito dos elementos que compõem uma marca e sua relevância para o planejamento nas redes sociais, especialmente durante a realização do estudo.

Em um primeiro momento no capítulo 2 estão presentes as teorias que afirmam a importância de se ter uma marca forte para estar e progredir no mercado atual, que está marcado por um volume significativo de marcas com produtos de qualidade semelhante. No caso dos times de futebol, objetos desse estudo, tanto o Sport Club Internacional como o Grêmio *Foot-ball* Porto Alegre cumprem os quesitos que são citados para ter o destaque imprescindível, como marca, nos dias de hoje. Não é possível ter certeza sobre qual o tipo de profissional que executa essa função de gestão e planejamento em ambos os clubes, mas este estudo deixa claro, que certamente a marca desenvolve um trabalho nos moldes do terceiro modelo apresentado por Grunig (2011), principalmente, como pode ser visto através de suas ações no Instagram, em especial na falta de resposta nos comentários deixados pelos seguidores das páginas. O embasamento teórico obtido no segundo capítulo deu condições para que chegassemos às conclusões aqui descritas.

Além disso no terceiro capítulo, com base nas pesquisas, também foi possível compreender um pouco mais sobre as redes sociais na internet, os sites de redes sociais (ambos referenciados essencialmente por Recuero) e especificamente sobre o Instagram, suas especificidades e principais usos. Essa base teórica foi essencial para a efetivação dos objetivos deste trabalho, visto que os objetos de estudo tem o Instagram como foco.

No capítulo 4 foi abordada a gestão da informação e que quando ela é atrelada ao planejamento, fornece à organização os elementos necessários para compreender e acompanhar as mudanças no ambiente em que ela se faz presente, no caso deste trabalho o ambiente analisado foi o Instagram. Assim, tornou-se necessário incluir os estudos a respeito da informação nas práticas comunicacionais. A partir disso, acredita-se que é possível elaborar um planejamento estratégico de

comunicação de marca satisfatório, cercado por ações táticas e operacionais com maiores chances de êxito.

A se reportar ao problema de pesquisa, o estudo revela que a gestão e o planejamento estão presentes em todos os processos utilizados pelos clubes em suas páginas do Instagram. Então supõe-se que a partir do momento em que ambas as equipes de comunicação definem os seus diagnósticos, utilizam-se destas informações para reduzir as incertezas acerca do contexto no qual os times se inserem e da sua relação com os seus torcedores/seguidores. Com essas informações em mãos, os times podem estabelecer os objetivos e metas que desejam cumprir de acordo com a visão estratégica determinada durante o planejamento estratégico. A resolução do problema de pesquisa estabeleceu a base teórica necessária para entender como acontece a gestão e planejamento de informações da dupla Grenal no Instagram em relação aos jogos de futebol, objetivo geral deste estudo.

Em relação aos objetivos específicos pode-se afirmar que os propostos neste estudo foram satisfatoriamente alcançados, visto que o planejamento e gestão de suas páginas no Instagram são muito semelhantes, principalmente em casos onde os clubes saem com o resultado positivo ou neutro, pois acabam optando pelas mesmas técnicas de gestão e informação, ao contrário de quando o resultado é negativo, onde se percebe uma discrepância entre os objetos estudados. Esses resultados foram alcançados por ter sido utilizado o método de análise de conteúdo realizado através dos dados captados nos perfis do Instagram de Internacional e Grêmio.

Destaca-se que o ambiente web ainda contém aspectos totalmente novos, e os clubes, mesmo que absolutos no mundo off-line, precisam acordar para construir seu posicionamento no ambiente digital; afinal, nesse ambiente, existem novos consumidores, novas histórias, nova interação, assim como novos comportamentos de compra, troca de informações e pesquisas de referência. O ambiente on-line é tão competitivo quanto o off-line, portanto é necessário saber trabalhar em ambas situações e impactar o consumidor onde quer que ele esteja. Nesse sentido, retomamos Grunig (2009), que destaca que as relações públicas possuem um papel estratégico na gerência da comunicação, além da função técnica. As relações públicas se esforçam para arquitetar alianças com os públicos estratégicos no seu meio ambiente e dar-lhe voz no processo de decisão que os tangem. Assim, é preciso

que esta área se solidifique cada vez mais deixando de ser uma mera função de transmissão de mensagens e exerça efetivamente uma função estratégica também no ambiente on line.

Não faz sentido entrar nesse meio se não houver o anseio e a disposição de interagir – principalmente tratando-se de uma organização que, certamente, deseja ter um bom relacionamento para com seus públicos. O conteúdo e imagens postadas atraem o público, porém, as interações que o ciberespaço pode proporcionar podem favorecer a construção de ambientes cooperativos e que promovam a inteligência coletiva por meio de comunidades virtuais.

Após todas estas situações analisadas podemos concluir que, nos casos analisados, há sim uma boa gestão de marca e planejamento estratégico dos clubes em suas páginas do Instagram. Mas também não se pode dizer que são perfeitos, pois deixam a desejar, como se verificou, em alguns aspectos.

Uma das limitações encontradas para concluir este estudo foi a tentativa frustrada de entrar em contato com os setores responsáveis pelo gerenciamento das páginas do Instagram do Internacional e Grêmio. Finaliza-se o estudo estimulando novas pesquisas sobre o uso do Instagram por outros clubes de futebol ou mesmo por times de outros tipos de esportes, visto que esta demonstrou agregar valor ao seu processo de gestão e planejamento para os profissionais da área de relações públicas. Acredita-se que uma nova análise, que se estenda a outros times, poderá revelar melhores práticas e apontar para um modelo de evolução nesta área.

Pode-se, enfim, utilizar este estudo para ampliar pesquisas posteriores relacionadas aos fenômenos estudados, através de uma análise de conteúdo baseada em outros enfoques, como uma análise das próprias publicações dos clubes em algum dos outros perfis nos sites de redes sociais ou até mesmo seguir dentro do próprio Instagram e analisar a utilização dos stories. Pode-se também estudar os mesmos fenômenos por meio de um estudo de caso com outros clubes rivais ou de países diferentes. Enfim outras possibilidades de estudos permitiriam aprofundar aspectos aqui apresentados traçando, ou não, um comportamento padrão por marcas relacionadas a times de futebol ou de outros esportes.

REFERÊNCIAS

- ABREU, G. A Publicidade e as redes sociais digitais: a postura do consumidor 2.0. **Temática**, João Pessoa, v. 8, n. 5, 2012. Disponível em: http://www.insite.pro.br/2012/Maio/publicidade_redes_digitais.pdf. Acesso em: 06 out. 2017.
- AD NEWS. **Infográfico mostra perfil do usuário brasileiro no Instagram**. 2016. Disponível em: <https://adnews.com.br/internet/infografico-mostra-perfil-do-usuario-brasileiro-no-instagram/>. Acesso em: 12 set. 2018.
- BARDIN, L. **Análise de conteúdo**. 7. ed. Lisboa: Edições 70, 2009.
- BARROS, L. S. de. **Narrativas efêmeras do cotidiano**: um estudo das stories no Snapchat e no Instagram. 2017. 208 f. Dissertação (Mestrado em Comunicação) – Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Programa de Pós-Graduação em Comunicação e Informação, Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Porto Alegre, 2017. Disponível em: <https://lume.ufrgs.br/handle/10183/163738>. Acesso em: 26 nov. 2018.
- BOYD, D.M.; ELLISON, N.B. Social network sites: definition, history, and scholarship. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 2007. Disponível em: <http://jcmc.indiana.edu/vol13/issue1/boyd.ellison.html>. Acesso em: 26 nov. 2018.
- CHIAVENATO, I.; SAPIRO, A. **Planejamento estratégico**: fundamentos e aplicações. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.
- CUNHA, F. A. Correlação entre vitórias e passes errados no futebol profissional. **Efdeportes**, Buenos Aires, ano 9, n. 62, jul. 2003. Disponível em: <http://www.efdeportes.com/efd62/futebol.htm>. Acesso em: 25 nov. 2018.
- DAVENPORT, T. H. **Ecologia da informação**: por que só a tecnologia não basta para o sucesso na era da informação. São Paulo: Futura, 1998.
- ENDEAVOR BRASIL. **Stakeholders**: eles devem ser engajados com o seu negócio. 2015. Disponível em: <https://endeavor.org.br/stakeholders/>. Acesso em: 15 out. 2018.
- FOLHA UOL. Disponível em: <http://www1.folha.uol.com.br/mercado/2017/10/1931057-com-50-milhoes-de-usuarios-brasil-e-segundo-no-ranking-do-instagram.shtml>
- GOMES, F. Araújo. **Pesquisa e análise de conteúdo**: mass media. Rio de Janeiro: Âmbito Cultural, 1979.
- GÓMEZ, R.; MENDO, H. Revisión de indicadores de rendimiento en fútbol. **Revista iberoamericana de ciencias de la actividad física y el deporte**, Málaga, v. 1., n. 1. p.1-14, 2012. Disponível em: <http://www.riccafd.uma.es/DOCUMENTOS/articulos/VOL001/N1/alvaritomendo.pdf>. Acesso em: 25 nov. 2018.

GOOGLE PLAY. **Instagram**. Disponível em https://play.google.com/store/apps/details?id=com.instagram.android&start=180&hl=pt_BR. Acesso em: 25 nov. 2018.

GORDON, L. As redes sociais rumo ao conteúdo. *In*: BRAMBILLA, Ana; SANTOS, Cristiano (Orgs.). **Para entender as mídias sociais**. Salvador: Edições VNI, 2015.

GRUNIG, J. E. **Relações públicas**: teoria, contexto e relacionamento. 2. ed. São Caetano do Sul: Difusão, 2011.

GUINDANI, T. et al. C. O papel do marketing no futebol: a função do marketing como ferramenta geradora de recursos. *In*: CONGRESSO VIRTUAL BRASILEIRO – ADMINISTRAÇÃO, 9., 2012, [s. l.]. **Anais [...]**. [S. l.]: CONVIBRA, 2012. Disponível em: <http://www.convibra.com.br/artigo.asp?ev=25&id=4454>. Acesso em: 25 nov. 2018.

HAAS, D. J. Productive efficiency of English football teams: a data envelopment analysis approach. **Managerial and decision economics**, [s. l.], v. 24. p. 403-410, 2003. Disponível em: <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/mde.1105>. Acesso em: 25 nov. 2018.

HEALEY, M. **O que é branding?** Barcelona: Gustavo Gili, 2008.

INSTAGRAM. **Grêmio FBPA**. Disponível em: <https://www.instagram.com/gremio/>. Acesso em: 25 nov. 2018b.

INSTAGRAM. **Sport Club Internacional**. Disponível em: <https://www.instagram.com/scinternacional/>. Acesso em: 25 nov. 2018a.

JENKINS, H. **Cultura da Convergência**. 2. ed. São Paulo: Aleph, 2009.

KARHAWI, I. Influenciadores digitais: conceitos e práticas em discussão. **Communicare**, São Paulo, v. 17, p. 46-61, 2017, p. Disponível em: <https://casperlibero.edu.br/wp-content/uploads/2017/09/Artigo-1-Communicare-17-Edi%C3%A7%C3%A3o-Especial.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2018.

KIM, W. C; MAUBORGNE, R. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015

LE MOS, A.; PALACIOS, M.; CUNHA, P. (orgs.). **Olhares sobre a Cibercultura**. Porto Alegre: Sulina, 2003.

LE MOS, André; LÉVY, Pierre. **O futuro da internet**: em direção a uma ciberdemocracia planetária. São Paulo: Paulus, 2010.

LEONCINI, M. P.; SILVA, M. T. S. Entendendo futebol como um negócio: um estudo exploratório. **Gestão & produção**, São Carlos, v. 12, n. 1, p.11-23, 2005. Disponível em: http://www.scielo.br/scielo.php?pid=S0104-530X2005000100003&script=sci_abstract&tlng=pt. Acesso em: 25 nov. 2018.

LIRA, Á. Liana L. de; ARAÚJO, E. G. de. Instagram: do clique da câmera ao clique do consumidor. *In*: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO DA REGIÃO

NORDESTE, 18., 2015, Natal. **Anais** [...]. Natal: UnP, 2015. Disponível em: <http://www.portalintercom.org.br/anais/nordeste2015/resumos/R47-2744-1.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2018.

LORENZ, S. R. L. **A construção discursivo-pedagógica do Grêmio Foot-Ball Porto Alegre pela mídia impressa (1983-2005)**. Dissertação (Mestrado em Educação) – Ulbra, Canoas 2009.

MARCONI, M. de A.; LAKATOS, E. Maria. **Metodologia do trabalho científico**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 1992.

MARTINO, L. M. Sá. **Teoria das mídias digitais: linguagens, ambientes e redes**. Rio de Janeiro: Vozes, 2014. Disponível em: <https://cadernoselivros.files.wordpress.com/2017/08/martino-luc3ads-mauro-sc3a1-teoria-das-mc3addias-digitais.pdf> Acesso em: 25 de nov. de 2018.

MCLUHAN, M. **Os meios de comunicação com extensões do homem**. São Paulo: Cultrix, 1964.

MEDEIROS FILHO, E. S.; HADDAD, J. P. A. Futebol profissional: “campo cheio” não ajuda a ganhar jogo. **Revista brasileira de ciências do esporte**, [s. l.], v. 30, n. 1. p. 123-135, 2008. Disponível em: <http://revista.cbce.org.br/index.php/RBCE/article/view/195>. Acesso em: 25 nov. 2018.

MOURA, F. T.; LUCIAN, R. A experiência extraordinária de um jogo de futebol: a influência dos elementos de servicescape na avaliação de qualidade e satisfação dos consumidores. *In*: EnANPAD, 32., 2008, Rio de Janeiro. **Anais** [...]. Rio de Janeiro: EnANPAD, 2008.

NAVARRO-GARCÍA, A.; REYES-GARCÍA, M. E.; ACEDO-GONZÁLES, F. J. Calidad percibida y satisfacción de los espectadores de fútbol. **Investigaciones europeas de dirección y economía de la empresa**, v. 20, n. 2, p. 55-108, maio/ago. 2014. Disponível em: <http://www.elsevier.es/es-revista-investigaciones-europeas-direccion-economia-empresa-345-articulo-calidad-percibida-satisfaccion-los-espectadores-S113525231300052X>. Acesso em: 25 nov. 2018.

NEUMEIER, M. **The brand gap: o abismo das marcas: como construir a ponte entre a estratégia e o design**. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2008.

NEUMEIER, M. **Zag: a estratégia número 1 das marcas de sucesso**. Porto Alegre: Bookman, 2009.

NEVILL, A. M.; HOLDER, R. L. Home advantage in sport: an overview of studies on the advantage of playing at home. **Sports medicine**, [s. l.], v. 28, n. 4, p. 221-236, 1999. Disponível em: <https://www.ncbi.nlm.nih.gov/pubmed/10565549>. Acesso em: 25 nov. 2018.

OLIVEIRA, D. P. R. **Planejamento estratégico: conceitos, metodologia e práticas**. São Paulo: Atlas, 1997.

PEROTTO, E. R. Olhando a marca pela sua enunciação: aproximações para uma teoria da marca contemporânea. **Organicom**, São Paulo, v. 4, n. 7, p.126-139, ago.

2007. Disponível em:

<http://www.revistaorganicom.org.br/sistema/index.php/organicom/article/view/115/134>. Acesso em: 17 out. 2016.

PINHO, N. B. de. **A transferência de audiência das subcelebridades para os perfis das marcas**. 2016. 27 f. Monografia (Publicidade e Propaganda), Universidade Católica de Brasília, Brasília, 2016. Disponível em: <https://repositorio.ucb.br/jspui/bitstream/123456789/8141/1/Nat%C3%A1liaBomfimDePinhoTCCGRADUACAO2016.pdf>. Acesso em: 18 nov. 2018.

RECUERO, R. **A conversação em rede**: comunicação mediada pelo computador e redes sociais na Internet. Porto Alegre: Sulina, 2012.

RECUERO, R. **Redes sociais na internet**. Porto Alegre: Sulina, 2014.

RIBEIRO, R. **Análise do impacto da teoria das redes sociais em técnicas de otimização e aprendizagem multiagente baseada em recompensas**. 2010. 204 f. Tese (Doutorado em Informática) – Programa de Pós-graduação em Informática, Pontifícia Universidade Católica do Paraná, Curitiba, 2010. Disponível em: <http://www.ppgia.pucpr.br/~fabricio/ftp/teseRichardson-vf.pdf>. Acesso em: 10 out. 2016.

ROSA DÍAZ, I. M.; VERDUGO, M. C.; FLORENCIO, B. P. Calidad percibida por el espectador de fútbol. **Revista de Psicología del deporte**, [s. l.], v. 21, n. 1. p. 25-33, 2012.

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

SILVA, P. I. R. Dinâmicas comunicacionais na representação da vida cotidiana Instagram: um modo de narrar sobre si, fotografar ou de olhar para se ver. *In*: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO SUDESTE, 17., 2012, Ouro Preto. **Anais [...]**. Ouro Preto: UFOP, 2012. Disponível em: <http://www.intercom.org.br/papers/regionais/sudeste2012/resumos/R33-1626-2.pdf>. Acesso em: 27 set. 2017

SIMÕES, R. P. **Informação, inteligência e utopia**: contribuições à teoria de Relações Públicas. São Paulo: Summus, 2006.

SPORT CLUB INTERNACIONAL. Disponível em <http://www.internacional.com.br/conteudo?modulo=2&setor=18&codigo=9450>. Acesso em: 25 nov. 2018

TAVARES, F. **Gestão da marca**: estratégia e marketing. Rio de Janeiro: E-papers, 2003.

TAVARES, M. C. **A força da marca**: Como construir e manter marcas fortes. São Paulo: Harbra, 1998.

TAVARES, M. C. **Gestão de marcas**: construindo marcas de valor. São Paulo: Harbra, 2008.

THAUREAUX, A. L. L.; CUADRO, H. N. Propuesta de indicadores para valorar el rendimiento técnico-táctico de un equipo de fútbol. **Ciencias Holguín**, Holguín, v. 1, n. 9. p. 01-08. 2003. Disponível em: <http://www.ciencias.holguin.cu/index.php/cienciasholguin/article/view/221/95>. Acesso em: 25 nov. 2018.

THEODORAKIS, N. D. et al. Predicting spectators' behavioural intentions in professional football: the role of satisfaction and service quality. **Sport management review**, [s. l.], v. 16, p. 85-96, 2013. Disponível em: <https://www.sciencedirect.com/science/article/abs/pii/S1441352312000733>. Acesso em: 25 nov. 2018a.

VAZ, C. A. **Os 8Ps do marketing digital: o guia estratégico de marketing digital**. São Paulo: Novatec, 2011.

WEBPAGE FX. **Marketing on Instagram**. Disponível em: <https://www.webpagefx.com/data/why-instagram-matters-to-marketing/>. Acesso em 12 set. 2018.