

CLAUDIA BALDNER VILLAS BÔAS

**FUTEBOL E MÍDIAS SOCIAIS: A IMPORTÂNCIA PARA
O MARKETING ESPORTIVO DO BOTAFOGO**

Universidade Federal Fluminense
Curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda
Niterói, 2014

CLAUDIA BALDNER VILLAS BÔAS

FUTEBOL E MÍDIAS SOCIAIS: A IMPORTÂNCIA PARA O MARKETING ESPORTIVO DO BOTAFOGO

Monografia apresentada em cumprimento
parcial às exigências do Curso de Comunicação
Social da UFF - Universidade Federal
Fluminense, para obtenção do grau de Bacharel
em Comunicação Social, habilitação
Publicidade e Propaganda.

Orientadora: Prof. Geisa Rodrigues

Universidade Federal Fluminense
Curso de Comunicação Social – Publicidade e Propaganda
Niterói, 2014

Agradeço aos meus pais, Hécio e Regina, que me mostraram a importância dos estudos e sempre se dedicaram por completo para me proporcionar a melhor educação.

Aos amigos que me ajudaram na difícil jornada de ingressar na Universidade Federal Fluminense, e àqueles que auxiliaram na caminhada durante o curso.

Ao meu namorado, André Luiz Oliveira, que me ajudou a manter a calma nos momentos mais complicados e sempre confiou em meu potencial.

SUMÁRIO

RESUMO	5
ABSTRACT	6
INTRODUÇÃO	7
Capítulo I – A indústria do futebol	10
1.1 - A profissionalização do futebol	10
1.2 - O marketing esportivo	13
1.2.1 – O foco nas arquibancadas: os torcedores	15
1.2.2 – “Hei de torcer até morrer”	18
1.3 – <i>Branding</i> esportivo: o surgimento e fortalecimento de uma marca	19
Capítulo II – As mídias sociais	24
2.1 – Classificação das redes e seus diferenciais	24
2.2 – O comportamento do torcedor nas redes	31
Capítulo III – Botafogo de Futebol e Regatas e o relacionamento através das mídias sociais	36
3.1 – A crise	36
3.2 – A falta de diálogo com o torcedor	37
3.3 – O comportamento do Botafogo nas redes sociais da internet	40
3.4 – Relacionamento: a palavra-chave	55
CONSIDERAÇÕES FINAIS	59
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	63

RESUMO

A indústria do futebol movimenta bilhões de dólares por ano em todo o mundo. Esse se tornou um mercado muito lucrativo para as marcas investidoras, devido aos grandes eventos e às diversas possibilidades de promovê-las. Para manter essa indústria, os clubes precisam conservar os seus torcedores sempre envolvidos. Conquistar novos fãs e fidelizar os demais, independente dos resultados, sempre foi uma grande dificuldade para as entidades esportivas. É nesse momento que entra o trabalho do departamento de marketing. Neste trabalho, busca-se entender como os clubes de futebol estão se relacionando com suas torcidas, a fim fortalecer o relacionamento e transformar os torcedores em torcedores-consumidores. Além disso, é proposta a utilização das mídias sociais como uma potencial ferramenta para fortalecer o relacionamento entre torcedores e clubes. O trabalho traz como exemplo o caso do Botafogo de Futebol e Regatas, que atravessa uma complicada crise no ano de 2014, analisa a forma como clube se comporta nas mídias sociais e apresenta alternativas de estratégias para manter seu público fidelizado. O Botafogo foi tomado como exemplo com o objetivo de analisar a maneira que um clube brasileiro se comporta diante uma crise e de que forma utiliza suas mídias sociais para amenizar seus efeitos. Através de um levantamento bibliográfico, a análise de sites e periódicos e das mídias sociais do clube, percebeu-se a utilização da estratégia do *branding* esportivo e a tática do *storytelling* como possíveis soluções para a melhoria do relacionamento da entidade com a torcida.

PALAVRAS - CHAVE: marketing esportivo; mídias sociais; torcedores; *branding* esportivo.

ABSTRACT

The soccer industry moves billions of dollars a year worldwide, this has become a very profitable market for investors brands due to major events and the various possibilities of promoting them. In order to keep this industry, the clubs must maintain their fans always involved. Attract new fans and retain the others, regardless of the results, has always been a difficulty for sports entities, and that is when the work of the marketing department enters. This paper seeks to understand how soccer clubs are relating to their supporters to strengthen this relationship and turn fans into fan consumers. In addition, the use of social media is proposed as a potential tool to strengthen the relationship between fans and clubs. The paper brings as an example the case of the football team Botafogo, which is going through a complicated crisis in 2014, and looks at how the club behaves in social medias and presents alternative strategies to keep your public loyal. Botafogo was taken as an example in order to analyze the way a Brazilian club behaves before a crisis and how their uses social media to mitigate its effects. Through a literature review, an analysis of websites, journals and the soccer team's social media, it was concluded that the use of sports branding strategy and storytelling tactic are possible solutions for improving the organization's relationship with the fans.

KEYWORDS: Sports Marketing; Social Medias; Fans; Sports Branding.

INTRODUÇÃO

O Brasil é popularmente conhecido como “o país do futebol” e não é difícil entender o porquê desse adjetivo. Ao andar pelas ruas em um dia de final de campeonato, mesmo que você não acompanhe o esporte, com certeza irá se deparar com algo relacionado à partida, seja uma manchete de jornal, um grupo de amigos que discutem quem será o campeão ou até mesmo os torcedores que se deslocam para o estádio.

É possível perceber que o futebol está presente no dia a dia do brasileiro. No ano de 2009, o país já possuía 783 clubes profissionais. Desde sua chegada ao país, no final do século XIX, até hoje o esporte e a relação dos torcedores com o mesmo passou por diversas transformações. O futebol transformou-se em uma indústria que gera milhões por ano e o principal consumidor é o torcedor. Mas como conquistar e fidelizar esse torcedor em pleno século XXI, época em que a informação viaja todo o mundo em segundos e a tecnologia nos permite uma variedade infinita de entretenimento?

Essa pergunta foi o questionamento inicial para o desenvolvimento deste trabalho. Ao tomar o torcedor como foco e principal consumidor, é preciso entender a relação que o mesmo possui com o seu clube, o porquê da escolha de determinado time para torcer e o que espera receber em troca. É óbvio que no futebol, e em qualquer outro esporte, a torcida sempre espera ver a vitória da equipe ou do atleta para quem estava torcendo. Porém, não é possível alcançar a todo o momento a conquista de um campeonato ou de um resultado positivo. Portanto, é preciso encontrar uma forma de manter o torcedor engajado com o seu clube, sem depender apenas dos resultados dentro de campo. Neste momento, entra o trabalho do marketing esportivo.

Atualmente, os clubes de futebol buscam investir no relacionamento do time com o torcedor para além dos 90 minutos da partida. Essa é uma tática válida e importante para envolver e transformar esses indivíduos em potenciais consumidores dos diversos produtos esportivos. A fim de fortalecer esse relacionamento, os clubes utilizam diversas estratégias, dentre estas estão novas tecnologias que possuem grande potencial para auxiliar na proximidade dos clubes de suas torcidas. Entre as ferramentas disponíveis graças ao avanço da tecnologia, encontram-se as mídias sociais que são consideradas excelentes ferramentas para criar e manter um relacionamento do cliente com a marca. Mas será que apenas estar presente nesses meios basta para fortalecer essa relação?

Com o intuito de responder essa pergunta e investigar como as mídias sociais podem ser consideradas uma grande aliada para gerar relacionamento entre a marca esportiva e os torcedores, este trabalho toma como base o clube Botafogo de Futebol e Regatas e analisa a

sua atuação nas diversas redes sociais da internet. A pesquisa realizada pelo Ibope em parceria com o jornal Lance! aponta que o clube alvinegro possui cerca de 3,4 milhões de torcedores em todo o Brasil. Se compararmos esse dado com o número de seguidores que o clube possui em suas páginas oficiais em cada mídia social, podemos ver uma discrepância em relação aos mesmos. No Facebook, o clube possui cerca de 1,1 milhão de curtidas, no Twitter esse número cai para cerca de 630 mil, no Instagram 38 mil e no YouTube 12 mil.

É preciso entender a funcionalidade que cada uma dessas mídias possui dentro do clube e traçar soluções para explorar ao máximo suas potencialidades. Um dos fatores que devem ser levados em consideração é a quantidade de jovens que podem ser atingidos através desse meio. Apesar da atual inserção de pessoas mais velhas nesse ambiente, o mesmo continua sendo predominantemente jovem, o Facebook, por exemplo, no ano de 2012 possuía a média de 22 anos de idade entre os seus usuários (DE LUCA, 2012).

O dado acima mostra um importante número a ser trabalhado e uma possível oportunidade de utilização das mídias sociais para gerar relacionamento com o jovem torcedor. Os futuros formadores de opinião são os jovens que hoje estão navegando nas mídias sociais, utilizando as novas tecnologias e que já crescem acostumados com o acúmulo de informações que recebem a cada dia.

Para o Botafogo, e todos os outros clubes de futebol, o investimento na comunicação com essa geração pode ser uma ótima oportunidade de aumentar sua base de fãs e consumidores em médio prazo. Portanto, é preciso investigar quanto e como as mídias sociais, que estão presentes no dia a dia desse jovem, podem ser influenciadoras nesse aspecto e como inseri-la no planejamento do clube para que junto das demais ações possam complementar essa comunicação.

Portanto, este trabalho tem como objetivo investigar a maneira como o clube Botafogo de Futebol e Regatas utiliza-se de seu marketing esportivo para manter e expandir sua base de fãs, tanto em momentos de conquistas como nos de derrotas, e a forma que as mídias sociais podem ser inseridas nesse planejamento, a fim de auxiliar nas metas do clube.

Antes de associar as mídias sociais aos clubes, é preciso entender de que forma o marketing esportivo atua dentro dessas entidades. Assim, o primeiro capítulo apresenta a transformação do futebol em uma indústria, a inserção do marketing esportivo nesse contexto, os distintos perfis dos torcedores e a utilização do *branding* esportivo como estratégia de fidelização da torcida.

O segundo capítulo faz um panorama geral das mídias sociais e as formas que podem ser utilizadas pelos clubes de futebol. São apresentadas suas principais características e

funções, além de traçar um paralelo entre os torcedores e os usuários, a fim de identificá-los e analisar o seu comportamento.

O terceiro e último capítulo traz como exemplo o caso do Botafogo de Futebol e Regatas. Nesse capítulo, é apresentada a atual situação de crise do clube, e a forma como a entidade utiliza seu marketing esportivo e se relaciona com o torcedor nesse complicado momento. Além disso, também é observado de que maneira o clube poderia utilizar de suas mídias sociais em seu planejamento de marketing para criar um melhor relacionamento com sua torcida.

1 – A INDÚSTRIA DO FUTEBOL

1.1 A profissionalização do futebol

O futebol é o esporte mais praticado e mais popular em todo o mundo, estima-se que a modalidade possui cerca de 3,5 bilhões de praticantes (aproximadamente metade da população mundial) (CASSIA, 2014), incluindo amadores e profissionais. No Brasil, não é diferente, o esporte é considerado paixão nacional e é capaz de mobilizar todo o país. Nos jogos da seleção na Copa do Mundo Fifa, escolas cancelam aulas, empresas liberam funcionários para que no momento em que o juiz apitar o início da partida todos possam estar acompanhando.

Podemos encontrar algumas versões sobre a chegada do futebol no Brasil, porém a mais aceita afirma que o brasileiro Charles Miller mudou-se para Inglaterra para estudar e ao retornar ao seu país, no ano de 1894, trouxe na bagagem uma bola e as regras do futebol. A princípio, o esporte era praticado amadoramente, apenas para o lazer de membros da elite. Nesse período, denominado como amadorismo, o futebol era um símbolo de diferenciação social, um bem restrito à elite econômica e cultural. O prazer e a beleza do esporte estavam em simplesmente jogar o futebol, tendo o futebol-arte como principal objetivo para a construção do espetáculo (CARVALHO, 2003, p. 23).

Na década de 20, torcedores começaram a lotar os estádios cariocas e paulistas para impulsionar seus times, a partir de então os clubes encontraram-se frente a um dilema: os jogadores amadores e de classes mais altas nem sempre apresentavam o futebol de alto nível esperado pelos torcedores. Portanto, era preciso contratar jogadores oriundos de classes mais baixas, que em sua maioria demonstravam também um futebol de qualidade. A união desses jogadores manteria o nível das partidas e, conseqüentemente, o público nos estádios. Desta maneira, seria preciso pagar salários a esses jogadores que não tinham condições de se sustentarem.

O profissionalismo nas equipes começou a surgir no ano de 1923, no clube Vasco da Gama, que reuniu jogadores de baixa renda e até desempregados para compor sua equipe, ascendendo para a primeira divisão e se equiparando a equipes consideradas de elite, que praticavam o esporte apenas por diversão. O amadorismo perdia cada vez mais seu espaço e o futebol começava a deixar de ser um esporte exclusivamente elitista.

A partir da década de 30, os donos das fábricas começaram a incentivar seus trabalhadores a praticar o esporte, a fim de melhorar seu condicionamento físico e disseminar o nome de suas empresas nos torneios que ocorriam entre equipes de diversas fábricas. Além

de aumentar o prestígio das empresas, o futebol também cumpria outras funções desejadas pelos industriais como: motivação no trabalho e controle do lazer (DAMO, 2002, p. 37).

A eleição de Getúlio Vargas para presidente em 1930 também contribuiu para o fim do amadorismo, pois o mesmo regulamentou como profissionais os jogadores de futebol pela legislação social e trabalhista de seu governo (RODRIGUES; SILVA, 2006, p.171). Isso ocorreu, pois, após a Copa do Mundo de 1930, diversos jogadores brasileiros foram contratados para jogar em países da Europa, onde o profissionalismo já era uma realidade. A profissionalização do futebol gerou a divisão entre dois torneios, o profissional e o amador. A imprensa e a opinião pública em geral aderiram aos torneios profissionais, pois viam nestes a apresentação do esporte como espetáculo, ao admirar uma partida com mais ginga e criatividade. Segundo Damo (2002), nesse período, começa a ficar mais evidente o pertencimento clubístico, principal contribuidor do desaparecimento gradual das diferenças sociais, uma vez que gera um sentimento de inclusão da mesma nação.

A década de 40 foi também um marco para a profissionalização do futebol brasileiro, a Copa Roca¹ e o campeonato sulamericano foram disputados quase anualmente e a CBD (Confederação Brasileira de Desportos) encarregou os times profissionais de disputarem esses campeonatos. A década de 50 selou de vez a profissionalização do esporte no país, pois, o mesmo foi sede da Copa do Mundo no ano de 1950, proporcionando o primeiro grande evento de futebol em território nacional.

As conquistas da seleção Brasileira nos anos de 58, 62 e 70 também contribuíram para o fortalecimento do profissionalismo do futebol, e, a partir da década de 70, foi possível notar grandes mudanças no futebol Brasileiro em decorrência do profissionalismo:

(...) o jogo passou a ser cada vez mais racional. Essa transformação, apoiada na competitividade crescente, na seriedade imposta na preparação e no jogo e na busca de resultados/ vitórias afeta, também, a arte do futebol. Tem início o predomínio da força física dos atletas e da disciplina do conjunto em torno de uma estratégia de jogo. (RODRIGUES; SILVA, 2006, p. 172).

Nesta mesma época, devido às dificuldades que passavam os clubes brasileiros, tornou-se cada vez custosa a manutenção dos jogadores, pois os mesmos estavam recebendo propostas de outros países. Em meio a esse cenário, lentamente os clubes foram introduzindo

¹ A Copa Roca, atual Superclássico das Américas, é a competição disputada entre as seleções da Argentina e do Brasil. A primeira edição aconteceu no ano de 1914, a competição foi interrompida em 1976 e voltou a ocorrer no ano de 2011.

placas ao redor do campo e patrocinadores em seus uniformes, começando então a fortalecer o marketing esportivo no Brasil.

Marketing esportivo, sob o prisma das entidades é o processo pelo qual se suprem necessidades e desejos de entidades esportivas através da troca de produtos e valores com seus mercados. Já sob a ótica dos fãs, torcedores e consumidores, *marketing* esportivo é a processo social e gerencial pelo qual os indivíduos e grupos têm seus desejos e necessidades atendidas por meio de transações com o fim de lhes trazer satisfação. (CÁRDIA, 2004, pg 22.)

Em 1987, o Clube dos 13 (união dos 13 maiores clubes do país) organizou a Copa União, patrocinada pela Rede Globo, Coca Cola e Varig. Esse pode ser considerado um momento decisivo na modernização do futebol brasileiro, ou melhor, sua inserção definitiva no futebol industrializado, dominado pelo marketing e pelos empresários (RODRIGUES; SILVA. 2006).

Nesse contexto de futebol industrializado, podemos considerar o esporte como um produto. Segundo Melo Neto (2013), o esporte é um produto que se desdobra em produtos físicos (materiais e equipamentos esportivos, atletas, equipes, instalações), serviços tangíveis (serviços prestados aos torcedores de estacionamento, bar, restaurante, lojas) e serviços intangíveis (eventos esportivos). Dessa maneira, podemos perceber que todo o universo que rodeia o futebol, na atualidade, é considerado um produto que pode e deve estar incluso no planejamento de marketing dos clubes. Muito diferente do começo do século XX, em que era apenas um esporte praticado para o lazer e divertimento, sem compromissos empresariais.

Rodrigues e Silva (2006) fazem uma análise do atual mercado do futebol brasileiro e apontam claramente de que maneira os elementos desse esporte se transformam em produto:

No cenário futebolístico brasileiro: 1) os jogadores se transformam em mercadorias valiosas, sendo comercializados como um produto que gera grandes ativos para os clubes; 2) os torcedores, antes percebidos como devedores eternos de sua devoção ao clube por seu amor à camisa, são hoje percebidos como clientes ou consumidores, classificados economicamente; 3) os estádios que antes eram espaços rudimentares de prática do futebol, transformaram-se em modernos "palcos" oferecendo uma estrutura com lojas para a comercialização de produtos identificados com a marca do clube; 4) o jogo, antes visto como uma forma de integração social, hoje representa um ativo financeiro a ser explorado, devido ao poder de penetração da televisão e à capacidade de, segundo Sodré (1973), transformar uma simples ação em uma mensagem interessante capaz de atrair a atenção do público (RODRIGUES; SILVA, 2006, p.180).

Um grande exemplo de industrialização do esporte foi a Copa do Mundo Fifa realizada no Brasil em 2014. Foram investidos 11 bilhões de dólares para a realização do evento, 3.429.873 torcedores compareceram aos 12 estádios em que ocorreram os jogos durante o mundial. Os jogos foram transmitidos através de emissoras de televisão para mais de 200 países, 35,6 bilhões de tweets foram criados apenas durante um jogo do mundial, o jogo entre as seleções do Brasil e da Alemanha, superando todos os recordes anteriores de postagem no microblog Twitter (LARA, 2014).

Atualmente, as contratações e os salários de jogadores atingem valores astronômicos, podemos tomar como exemplo o caso de Cristiano Ronaldo, a transferência mais cara de toda a história. No ano de 2009, o jogador foi transferido do clube inglês Manchester United para o clube espanhol Real Madri pelo valor de 94 milhões de euros. Dessa forma, podemos perceber que o futebol está bem distante daquele esporte outrora amador, e hoje se trata de uma indústria que movimenta entre 400 bilhões e 1 trilhão de dólares por ano. Este valor também é enorme quando tratamos do marketing esportivo, segundo a Redação Exame.com, apenas no ano de 2013, o patrocínio esportivo no Brasil movimentou 665 milhões de reais (REUTERS, 2013).

1.2 O marketing esportivo

A indústria do futebol tem o poder de transformar todos os elementos ligados a ela em produtos, os jogadores não atuam mais (ou apenas) por amor à camisa. O estádio não está destinado somente à prática do esporte, mas principalmente à arrecadação através da cobrança de ingresso e da venda de espaços publicitários. As cores e o escudo do clube não são apenas para serem estampados como sinônimo de orgulho, na verdade, transformaram-se em uma marca valiosa que poderá ser negociada para o direito de utilização dos mesmos.

Com essa brusca transformação do esporte, desde início do século XX, os clubes encontraram no marketing esportivo a possibilidade de se aproximar de seus torcedores e de gerar receita para as instituições. Segundo MULLIN; HARDY e SUTTON (1996, p.49), marketing esportivo consiste em todas as atividades designadas a atender às necessidades dos consumidores de esporte por meio de um processo de intercâmbio. A expressão *marketing esportivo* desenvolveu duas vertentes principais: o marketing de produtos esportivos e serviços direcionados ao consumidor de esporte e o marketing de outros produtos de consumo, industrial e de serviços, pelo uso de promoções esportivas.

O marketing é de grande importância para os clubes na atualidade, pois, é ele o setor responsável pela venda de produtos licenciados, pela angariação de sócios torcedores e pelo

planejamento de posicionamento da marca perante seus torcedores. O marketing esportivo atua de diversas maneiras no universo dos esportes e é responsável por administrar a relação entre clube e patrocinadores e clube e torcedores. Ao dar destaque à primeira relação, podemos ressaltar três vertentes: patrocínio, materiais esportivos, licenciamento e franquias.

Para Teitelbaum e Luce (1995), patrocínios abrangem acordos contratuais entre organizações e atletas, a associação do nome de uma empresa a um evento esportivo ou à utilização da veiculação de coberturas jornalísticas esportivas para a transmissão de mensagens.

Ao referir-se ao material esportivo, Melo Neto (1995) afirma que as negociações deste aproximam o atleta do esporte ao fabricante do produto. Os fabricantes não apenas equipam os atletas, mas também utilizam a imagem dos mesmos para promover sua marca.

Por fim, ao referir-se sobre licenciamentos e franquias, Kotler (2000) explica que estes tratam-se de um acordo para que o licenciado possa utilizar-se da marca esportiva para a confecção de produtos comerciais, mediante a uma taxa de pagamento para o licenciador.

Todas essas vertentes do marketing esportivo dependem de um agente impulsionador que faça, por exemplo, uma empresa interessar-se em patrocinar o clube, ou licenciar seus produtos, e até mesmo que faça o torcedor se transformar em um torcedor-consumidor, buscando por produtos e eventos de seu time. Uma das maiores ações de marketing para gerar esse interesse de ambas as partes é a transformação do esporte em experiência.

O esporte é objeto de uma experiência incomum, pois é consumido ao passo que é praticado e dotado da mais total imprevisibilidade. (MELO NETO, 2013, p.73). O momento de maior envolvimento do torcedor com o seu clube do coração acontece no instante em que seu time entra em campo, esteja o mesmo assistindo dentro do estádio, no sofá de casa ou em um bar com os amigos. Sabemos que a emoção do torcedor pode ser ainda maior, caso esteja no estádio, cercado de torcedores movidos pelo mesmo sentimento, pois este se sente pertencente ao time e com a obrigação de impulsioná-lo para a vitória. Esse é o principal momento de experiência causado pelo esporte.

A visão de vivência e experiência é a base conceitual do marketing esportivo do século XXI, cujos principais objetivos são criar novas vivências e fomentar experiências inusitadas na compra de produtos, nas diferentes formas de consumo esportivo e no relacionamento das entidades esportivas com torcedores, praticantes e fãs. (MELO NETO, 2013, p. 73)

No momento em que se destaca a relação entre o clube e o torcedor, tratamos da mais complexa, porém mais importante relação neste meio, pois é o torcedor que faz a indústria do

esporte se movimentar. Ao comprar um produto licenciado de seu time ou um ingresso para assistir a uma partida, é ele quem decide se: (i) irá aderir ao programa de sócio torcedor do seu clube; (ii) assistirá ao jogo pela televisão ou realizará qualquer outra atividade e (iii) irá interagir com seu clube através das ferramentas disponibilizadas pela internet. Por isso, é de extrema importância o estudo aprofundado do torcedor, uma vez que é possível entender suas diversas características e formas de consumir o seu clube na forma de produtos e entretenimento, com o intuito de estimular o mesmo a realizar este consumo.

1.2.1 O foco na arquibancada: os torcedores

O Brasil é popularmente conhecido como “o país do futebol”, essa expressão é ratificada ao considerarmos-lo como o esporte mais popular do país. A convivência dos brasileiros com este vai desde os noticiários da televisão até as conversas no bar e no trabalho. Por isso, mesmo sem nenhum conhecimento técnico sobre o assunto podemos observar que é possível separar os “tipos” de torcedores em grupos diferentes. Por exemplo, (i) os torcedores fanáticos, que param tudo o que estão fazendo para assistir ao jogo do seu time, seja no estádio ou através da televisão ou rádio e acompanham cada notícia do mesmo; (ii) os torcedores que gostam do esporte, porém acompanham o time esporadicamente e (iii) aqueles que afirmam torcer para um clube apenas por achar que devem seguir a convenção social de que todo brasileiro precisa ter um time de futebol, mas não o acompanham. É possível perceber também que independente do seu grau de envolvimento com uma determinada equipe, muitos torcedores veem o esporte como instrumento de lazer e fuga da realidade.

Essas são apenas observações feitas no cotidiano do brasileiro, mas os clubes não podem se basear simplesmente no “achismo” e considerar que conhecem por completo o seu torcedor, nem mesmo achar que este se comporta da mesma maneira que há 10 anos. Esta segmentação e o estudo da mesma são de extrema importância, pois retratam as mudanças de comportamento do torcedor e alertam os especialistas de comunicação e marketing esportivo para o uso de novas técnicas com o objetivo de estreitar relacionamento e fidelizar torcedores.

Diversos autores tratam deste tema sob ópticas diferentes e tomam como ponto de partida de análise referências distintas. No livro *Marketing Esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores*, Irvin Rein, Philip Kotler e Bem Shields tratam desta segmentação sob a óptica do envolvimento dos fãs, o que os mesmos nomeiam como *Escada de Envolvimento do Torcedor*, que se divide em: *indiferentes, curiosos, gastadores, colecionadores, agregados, conhecedores e fanáticos*. (REIN, KOTLER, SHIELDS, 2008, p. 94).

Segundo os mesmos, os *indiferentes* são as pessoas que não estão envolvidas diretamente com nenhum esporte e irão preterir-lo por qualquer outra atividade. Estes só possuem conexões fracas com os esportes, como, por exemplo, a busca por informações sobre um determinado time de uma universidade apenas por ter o vínculo de ter sido a instituição na qual se formou. Mesmo com essas características, esse segmento não deve ser ignorado pela indústria do esporte, uma vez que pode construir uma possível atração pelo mesmo no momento em que não possui comprometimento anterior com nenhuma modalidade ou clube.

Os *curiosos* estão sempre bem informados sobre o esporte que acompanham, buscam informações através de diversos meios de comunicação e apesar de ser um segmento de grande importância para a audiência da modalidade através da mídia, não é um torcedor em potencial para eventos esportivos.

Os *gastadores* são aqueles que estão dispostos a investir seu dinheiro no prazer que o esporte pode lhe proporcionar, sem um foco específico de clube, entidade ou até mesmo modalidade. Esses são bastante valorizados pelos profissionais de marketing por estarem propensos a gastar para obter divertimento através do esporte.

Os *coleccionadores* são pessoas dispostas a pagar por tudo aquilo que possa remeter ao seu clube de coração ou seu esporte favorito. Os autores afirmam que os *agregados* são aqueles que veem os jogadores como seus heróis e buscam sempre uma maneira de estar perto deles e de sua equipe favorita, não se contentando em apenas ser mais um na multidão para impulsionar seu time.

Os *conhecedores* investem alto para terem intensa participação, acessos e acomodações exclusivas, como camarotes com serviços especiais. São também os *conhecedores* que se envolvem de tal maneira, fazendo que sua vida gire em torno do esporte e costumam seguir profissões nesta área. Por fim, os torcedores mais envolvidos da *Escada de Envolvimento do Torcedor*: os *fanáticos*. Estes apoiam incondicionalmente o seu time e são comprometidos com os objetivos do clube, adaptando suas vidas para acompanharem a equipe em todos os momentos.

Francisco Neto, na obra *Marketing Esportivo: o esporte como ferramenta do marketing moderno* segmenta os torcedores sob a óptica do tipo de consumo que os mesmos fazem do esporte.

O *torcedor festeiro* é aquele que não costuma frequentar os estádios, mas sempre participa de eventos de transmissão de jogos para se divertir com os amigos, porém possui pouca ligação com o esporte. O *conectado* utiliza-se das últimas tecnologias para estar sempre atento às novidades do esporte ou de seu clube. O *competitivo* aposta resultados de jogos e

sempre se gaba quando seu atleta ou time preferido ganha algum jogo ou conquista um campeonato. O *customizado* é o torcedor que consome o esporte de acordo com a sua conveniência de local do evento, venda de ingressos e produtos, dentre outros. O *bem informado* sabe todas as informações e história sobre determinado esporte, desde a história até suas regras. O *autossuficiente* utiliza de jogos virtuais para consumir o esporte, tornando-se assim o próprio jogador, treinador e torcedor. O *provedor* é aquele que não apenas assiste ao esporte, mas também gera conteúdo e interage com o clube através das diversas mídias.

O *torcedor em série* angaria novos torcedores para uma nova experiência com o esporte, antes desconhecida pelos mesmos, seja assistir a um jogo no estádio ou conhecer uma nova modalidade esportiva. O *torcedor dissimulado* não se expõe em público, nem mesmo dá sua opinião em relação ao cenário, apenas assiste o esporte sozinho, não vai aos estádios e busca informações através da internet. Por fim, o *torcedor valorativo* que pratica o esporte pelos benefícios que este poderá trazer para sua saúde.

Notamos que não há um consenso na segmentação dos autores, mas podemos encontrar semelhanças nessas caracterizações. Na verdade, não há modelo de torcedor. Ele é um mix, (...) embora alguns se enquadrem melhor em determinados tipos. (MELO NETO, 2013, p. 122). Dentre os segmentos apresentados anteriormente, daremos destaque para três tipos de torcedores que possuem uma maior tendência de envolvimento com seu clube nas mídias sociais: o *torcedor conectado*, que possui grande potencial para o consumo do futebol e do clube através das mídias sociais; o *torcedor provedor* que gera conteúdo e se envolve com seu time através das novas mídias e o *torcedor curioso* que se envolve com o esporte apenas através das mídias.

É possível observar a existência de algo comum a todos os torcedores, independente da modalidade com que se identificam e acompanham: a paixão. Este elemento é tão importante que Francisco de Melo Neto propõe a inclusão do quinto P (paixão) no *mix de marketing esportivo*. A classificação dos 4Ps do *mix de marketing* surgiu no livro *Basic Marketing: A Managerial Approach*, de 1960, em que o autor Jerome McCarthy afirma que a busca pelo atendimento das necessidades dos clientes envolve o desenvolvimento do produto correto, que deve ser colocado no lugar adequado, e vendido com o preço e promoção apropriados. Definindo, assim, produto, preço, praça e promoção como as quatro principais vertentes do marketing.

Ao ser inserido no modelo o P5 de paixão, introduziu-se a variável de contexto no ambiente do marketing esportivo, pois a emoção e paixão são inerentes ao torcedor cujo comportamento é um fator contingencial das ações de marketing esportivo de qualquer

entidade esportiva ou empresa que investe no esporte. (MELO NETO, 2013, p.74). Podemos perceber que este é o sentimento que move o torcedor, que o faz chorar ao ver seu time ser rebaixado para série B, mas ao mesmo tempo o faz explodir de alegria com a conquista de um título e abraçar um desconhecido no estádio na comemoração de um gol de sua equipe, pois nesse momento todos estão agindo com um sentimento único de paixão.

Atualmente, as marcas de diversos segmentos já perceberam que, além de oferecer um produto de qualidade, precisam de um diferencial que tenha o poder de gerar um vínculo emocional com o consumidor. É a partir dessa consideração que surge o conceito de *lovemarks*. Lovemarks são as marcas carismáticas que as pessoas amam e protegem com unhas e dentes (ROBERTS, 2005, p. 79). Os clubes de futebol apresentam a vantagem de os consumidores possuírem um enorme vínculo emocional com a sua marca. Esse vínculo surge no momento em que o torcedor escolhe o time para qual irá torcer, e possui a tendência de permanecer afluente ao longo de sua vida. Portanto, os departamentos de marketing precisam explorar ao máximo esse sentimento em suas ações, seja para o lançamento de um novo uniforme ou para a venda de ingressos para um jogo com pouca expectativa de público.

Porém, esse mesmo sentimento poderá refletir negativamente no retorno de marketing dos clubes, pois, como o torcedor é movido pela paixão, ao ver seu time perdendo um título importante, sendo desclassificado de um campeonato ou não apresentando um bom futebol em campo, ele perde o estímulo de comparecer às partidas e até mesmo comprar produtos licenciados. Utilizando-se, por muitas vezes, de uma clássica frase no mundo do futebol: “O time não está merecendo”. É no momento em que o torcedor toma essa atitude, não de rejeição, mas de distanciamento (temporário ou não) do clube que os departamentos de marketing precisam atuar com maior intensidade, a fim de evitar esta situação.

1.2.2 “Hei de torcer até morrer”

A expressão acima, retirada do hino do América Futebol Clube, retrata claramente o sentimento de amor e devoção do torcedor com o clube, porém esse sentimento não significa diretamente retorno financeiro para a equipe, nem mesmo retorno de marketing. A mais comum das causas do declínio reside no desempenho insatisfatório, que ocorre quando as expectativas depositadas na equipe ou nos atletas não se completam. (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2006, p 249). Essa performance abaixo do esperado, por muitas vezes, pode ocorrer pela má gestão do clube de futebol. No momento em que o esporte se transforma em uma indústria, é necessário profissionalizar também sua administração. Porém, no Brasil, encontramos diversos casos de gestões falhas, o que influencia diretamente no mau

desempenho da equipe dentro de campo, realidade vivida pelo clube Botafogo de Futebol e Regatas.

No mês de agosto de 2014, segundo o jornal O Dia, o alvinegro atingiu a marca de três meses de salários atrasados, resultado de uma má gestão. Nesse mesmo ano, como noticiou o Jornal do Brasil, o clube possuía uma dívida de 700 milhões de reais. Todos esses fatores influenciaram dentro de campo, o que contribuiu para que o clube fosse desclassificado na primeira fase da Copa Libertadores 2014, no mês de abril, e para que não apresentasse uma campanha empolgante no Campeonato Brasileiro do mesmo ano. Podemos ver a ligação direta do mau desempenho do clube com o retorno de marketing, ao compararmos os números da média de público do time na Libertadores, um campeonato internacional e de grande importância, que foi de 33.529 (público pagante), com a média de público do clube até o mês de setembro de 2014 no Campeonato Brasileiro, que não tem apresentado grandes resultados, 16.047 (público pagante). Este é apenas um dos fatores que podemos analisar para perceber o quanto os bons resultados da equipe podem influenciar em seu retorno financeiro.

Diante disso, é possível questionar de que maneira o departamento de marketing poderá atuar, a fim de obter números satisfatórios nos momentos em que os resultados da equipe não atingem a expectativa do torcedor e o desestimulam a consumir o esporte como produto? Como citado anteriormente, o hino do clube América retrata o amor e a devoção do torcedor ao time, porém em nenhum momento faz juras de consumo da marca.

1.3 Branding esportivo – o surgimento e o fortalecimento de uma marca

Formar um time vencedor deveria ser prioridade para todos os clubes de futebol, porém, nem sempre isso é possível, até porque esbarramos na máxima de que para um time ser vencedor, os demais terão de ficar pelo caminho. É neste momento que o marketing esportivo precisa fazer a diferença e transformar uma campanha sem vitórias em um momento de envolvimento do torcedor com a marca.

O departamento de marketing é o responsável por fortalecer a marca nos momentos de vitórias e derrotas, é neste cenário que se enquadra o *branding* esportivo.

Branding significa dotar produtos e serviços com o poder de uma marca. Está totalmente relacionado a criar diferenças. Para colocar uma marca em um produto, é necessário ensinar aos consumidores quem é o produto batizando-o, utilizando outros elementos de marca que ajudem a identificá-lo bem como a que ele se presta e por que o consumidor deve se interessar por ele. O branding diz respeito a criar estruturas mentais e ajudar o consumidor

a organizar seu conhecimento sobre os produtos de modo a tornar sua tomada de decisão mais clara, e, nesse processo, gerar valor à empresa. (KOTLER, 2012, p. 259)

No universo do esporte não é diferente, a marca de um clube e seu posicionamento devem estar claros na cabeça do torcedor. Uma marca é uma síntese de fatos e imagens que compõem um produto esportivo, quase sempre definida por slogan, temas, locais, símbolos, características do produto e diversos outros atributos concretos e abstratos (REIN; KOTLER; SHIELD, 2008, p. 111). O maior desafio do departamento de marketing é encontrar elementos e táticas para que a equipe seja identificada pelo torcedor da mesma maneira independente de seu desempenho dentro de campo, e, além disso, ainda fazer com que o mesmo se interesse pelo clube. Portanto, é preciso explorar ao máximo o que o torcedor possui de mais forte, contudo mais intangível, a paixão, o 5º P do *mix de marketing* proposto por Francisco de Melo Neto.

O consumidor esportivo age como um promotor da marca esportiva se declarar torcedor e praticante e prestigiar o seu clube, equipe ou atleta, vestindo a camisa, comprando os produtos da marca e divulgando a sua afeição à marca junto a seus familiares, amigos e colegas. (MELO NETO, 2013, p. 194)

Ao comparar a marca esportiva a marcas que não são desse ramo, dificilmente encontramos empresas que estão tão bem posicionadas junto ao consumidor a ponto de se tornarem uma *lovemark*, como já citado anteriormente. A *Apple*, por exemplo, empresa de produtos eletrônicos possui uma gigantesca base de fãs conquistada graças a seu posicionamento como uma marca com grandes inovações tecnológicas a cada lançamento. Mesmo que isso não ocorra, a *Apple* já está posicionada na mente dos consumidores com esse diferencial, a ponto de seus fãs divulgarem e defenderem-na.

Portanto, no mundo do futebol é preciso explorar o sentimento do torcedor que nasce no momento da escolha do time, e analisar o que torna a marca tão valiosa. O quadro a seguir representa os sete principais atributos que fazem uma marca se tornar valiosa, segundo Francisco de Melo Neto:

PRINCIPAIS ATRIBUTOS QUE AGREGAM VALOR A MARCA, DE ACORDO COM FRANCISCO DE MELO NETO	
NOMECLATURA	CARACTERÍSTICAS
Capital de Desempenho	Histórico de títulos e desempenho esportivo
Capital Social	Base de fãs
Capital de Estrelismo	Número de astros que integram o time
Capital de Relacionamento	Níveis de relacionamento e envolvimento dos torcedores e praticantes
Capital de Direitos e Propriedade da Marca	Oportunidades para fins de venda de produtos e comercialização de imagens e espaços publicitários
Capital Simbólico	Quantidade de atributos principais
Capital de Experiência dos Torcedores	Convívio do torcedor com a marca

Figura 1 – Tabela desenvolvida a partir dos principais atributos que tornam uma marca valiosa de acordo com Melo Neto (2013, p. 184, 185).

O *capital de desempenho* é o produto intangível do futebol, ou seja, o departamento de marketing apenas poderá torcer para que o time obtenha grandes resultados em campo. Porém, ainda é possível se utilizar de títulos históricos para auxiliar no posicionamento da marca como um time vencedor. O *capital social* acaba se tornando, também, uma das metas do clube, ou seja, a ampliação da sua base de fãs.

Ao analisar o *capital de estrelismo*, é possível verificar que esse atributo pode contribuir favorável e desfavoravelmente para o clube. Em junho de 2010, o então goleiro do Clube de Regatas Flamengo foi acusado de ter matado e ocultado o cadáver de uma mulher com a qual mantinha um relacionamento amoroso. Nesse mesmo ano, Bruno era considerado um dos ídolos e herói do time que havia sido campeão brasileiro no ano de 2009. O goleiro foi condenado pelo crime no ano de 2013. Foram vistas poucas declarações do clube em relação ao caso e nenhuma ação efetiva do departamento foi feita para afastar a imagem do ocorrido da imagem da instituição.

É possível analisar um caso semelhante a esse vindo de outra modalidade esportiva, o futebol americano. Em fevereiro de 2014, foi publicado pelo site TMZ um vídeo de Ray Rice, *running back* do Baltimore Ravens, time da NFL (principal liga norte americana de futebol

americano), agredindo sua esposa em um elevador de hotel. Após o escândalo, o jogador teve o contrato rescindido e foi suspenso por tempo indeterminado da NFL. Neste caso, o departamento de marketing, com o intuito de dissociar a imagem do time à do agressor, promoveu uma ação em que os torcedores que tivessem a camisa de Ray Rice poderiam trocá-la por uma nova de qualquer outro integrante do time. O clube não chegou a informar quantos uniformes foram trocados, mas a fila de espera chegou a ter o comprimento de dois campos de futebol. Essa atitude de tentativa de afastamento da má imagem do jogador é de extrema importância para os clubes, pois eles devem transparecer o posicionamento que o clube pretende transmitir.

Cada atleta tem sua personalidade e característica ou perfil e estes devem estar de acordo com o posicionamento de marca da marca do clube. O jogador é um patrimônio do clube e contribui para a formação da imagem e posicionamento da marca. (ZENONE, 2014, p.68)

No momento em que o torcedor consagra um jogador como ídolo e o mesmo abraça essa nomeação correspondendo às expectativas da torcida dentro e fora de campo o clube, deve-se explorar ao máximo essa situação. É possível observar um exemplo no time do Botafogo de Futebol e Regatas. No ano de 2010, Botafogo e Flamengo disputaram a final da Taça Rio 2010. Aquele precisava apenas de uma vitória para se consagrar campeão Carioca, pois já havia conquistado a Taça Guanabara, logo, não seria necessário realizar a chamada “finalíssima” para determinar tal vencedor. O gol que consagrou o alvinegro naquela tarde foi resultado de uma cobrança de pênalti de Loco Abreu, que se utilizou da cobrança conhecida como “cavadinha”, a qual o jogador encobre o goleiro com um fraco chute, considerada por muitos uma humilhação para o defensor.

Esta vitória deu ao time alvinegro a felicidade de se consagrar campeão em cima do rival que o fez amargar três vice-campeonatos seguidos nos anos anteriores. Além disso, esse cenário consagrou Loco Abreu, que antes já era querido pela torcida por suas entrevistas polêmicas e boas atuações dentro de campo, como ídolo. A construção desse ídolo rendeu ao time a oportunidade de promover produtos exclusivos do jogador, como camisas e bonecos. Loco Abreu não foi considerado ídolo por seu brilhante futebol apresentado em campo, ele não dava os dribles de Garrincha, as arrancadas de Jairzinho, nem mesmo os toques refinados de Didi, antigos ídolos do clube, mas mesclava duas características de grande importância para um ídolo, a não omissão em momentos decisivos e o carisma.

O *capital de relacionamento* deve ter grande destaque para os departamentos de marketing, pois é preciso envolver os torcedores até mesmo nos momentos de derrota, pois é isso que faz a diferença para um departamento de marketing, conseguir obter retorno do torcedor consumidor sem depender da boa atuação do time. No ano de 2007, o Sport Club Corinthians foi rebaixado da elite do futebol brasileiro para a série B, este é o momento de maior tristeza para um torcedor que vê seu time caindo diante de seus olhos. Porém, foi nesse momento que a diretoria decidiu renovar toda sua estrutura dando grande destaque ao seu departamento de marketing. No mesmo ano, o clube lançou camisas e kits com os dizeres “Eu nunca vou te abandonar”, retirados da canção que a torcida entoava nos estádios para impulsionar o time nas últimas rodadas do Campeonato Brasileiro de 2007. Em poucos meses, mais de 1,2 milhão de camisas já haviam sido vendidas.

No ano de 2008, foi criado o programa *Fiel Torcedor* com o intuito de valorizar o torcedor que comparecia ao estádio para apoiar o time nesse momento de dificuldade. O clube também valorizou o seu sistema de fidelização com a venda de ingressos antecipados pela internet e com a concessão de vantagem para torcedores mais assíduos. Também no ano de 2008, foi inaugurada a primeira loja de produtos licenciados, a *Poderoso timão*. No final do mesmo ano, o time fechou contrato com Ronaldo Fenômeno, um grande ídolo do futebol brasileiro. O vice-presidente do Corinthians no ano de 2012, Luís Paulo Roserberg afirmou que a sua meta era fazer o mundo torcer pelo Timão e expandir a marca para torná-la conhecida em todos os continentes. Esta estratégia tem dado frutos, pois a partir de então o clube vivenciou grandes vitórias, como a conquista da Taça Libertadores da América (2012) e o Campeonato Mundial de Clubes da FIFA (2013). Toda essa campanha teve início na tentativa de fortalecimento da marca após o seu rebaixamento.

Outro atributo que torna a marca valiosa, segundo Francisco de Melo Neto, é o *capital de direitos e propriedade da marca*. É a partir dele que o clube licencia outras empresas para realizar a venda de produtos oficiais, podendo explorar o seu potencial comercial. O *capital simbólico* está relacionado às principais particularidades atribuídas a cada esporte, a exemplo da Fórmula 1, que possui como característica diferencial a velocidade automobilística. Os clubes de futebol podem explorar as suas propriedades intrínsecas, como é o caso do Clube de Regatas Flamengo, que utiliza como marca registrada o fato de possuir a maior torcida do Brasil.

O *capital de experiência* do torcedor pode ser considerado o momento em que o mesmo está mais envolvido com o seu time, pois é nesse instante em que o 5º P do *mix de marketing*, a paixão, é ativado. O auge deste sentimento ocorre no evento esportivo em que o

torcedor está conectado diretamente com o seu clube, sofrendo com as falhas, explodindo de alegria com os momentos de glória e impulsionando o time para a vitória.

Sua importância se explica por ser a realização do evento esportivo o chamamento e o apelo ao fanatismo do torcedor. A verdadeira paixão do torcedor pelo esporte que se reflete no seu amor pelo seu clube ou equipe, a sua admiração pelo atleta e toda a sua afetividade como fã. (MELO NETO, 2013, p.87)

Portanto, é preciso estender essa experiência para além dos campos e dos eventos esportivos. Com uma constante ação de *branding*, é possível fazer com que o torcedor esteja conectado com o seu clube em diversos períodos do dia, ampliando seu *capital de experiência*. É neste momento que vemos a importância das mídias sociais para o marketing esportivo, pois, as mesmas possuem a característica de conseguir atingir o torcedor em diversos momentos do dia.

2 - AS MÍDIAS SOCIAIS

2.1 Classificação das redes e seus diferenciais

Desde meados do século XX, em que o jornalista João Saldanha afirmou que a recém-criada revista *Placar* jamais sairia dos primeiros números (BRETONES, 2010), o jornalismo esportivo era pouquíssimo explorado pela mídia da época que ainda não acreditava na potência do futebol em ser tonar o esporte mais popular no país.

Conforme o esporte foi se popularizando, os periódicos passaram a dar maior destaque ao assunto. Em 1955, foi transmitida a primeira partida de futebol na televisão brasileira, entre os times do Santos Futebol Clube e Sociedade Esportiva Palmeiras, e, no ano de 1970, a Copa do Mundo realizada no México foi transmitida em cores nas televisões do país. A partir de então, as transmissões e coberturas acompanharam o avanço da tecnologia sempre na tentativa de melhorar sua qualidade.

Como apresentado anteriormente, o futebol se tornou uma indústria e os clubes tiveram de se adaptar a essa realidade, portanto, também acompanharam cada etapa do avanço dos meios de comunicação, a fim de tirar o melhor proveito de cada situação. Nos dias de hoje, não é possível falar sobre meios de comunicação sem mencionarmos a internet. Em meados de 2013, a expectativa era de que até o final do mesmo ano 40% da população mundial tivesse acesso a ela (CANALTECH, 2013). No Brasil, o número de pessoas com acesso à internet chegou a 105,1 milhões no segundo trimestre de 2013 (IBOPE, 2013).

A internet possui um grande diferencial quando comparada aos meios de comunicação tradicionais que vivem o eterno dilema espaço/tempo. Toda pauta desses meios deve ser limitada a caber nos preciosos minutos da programação da televisão, ou nos centímetros dos jornais. Desta forma, é necessário fazer um filtro na informação para decidir a notícia que será abordada nesses meios. Na década de 70, Maxwell McCombs e Donald Shaw já discorriam sobre o assunto, a chamada *Teoria do Agendamento* ou *Agenda-setting Theory*.

(...) em consequência da ação dos jornais, da televisão e dos outros meios de informação, o público sabe ou ignora, presta atenção ou ignora, realça ou negligencia elementos específicos dos cenários públicos. As pessoas têm tendência para incluir ou excluir dos seus próprios conhecimentos aquilo que o mass media incluem ou excluem do seu próprio conteúdo. Além disso, o público tende àquilo que esse conteúdo inclui, uma importância que reflete de perto a ênfase atribuída pelos mass media aos acontecimentos, aos problemas, às pessoas. (SHAW, 1979, p 96)

Portanto, nesse contexto, são os meios de comunicação de massa que determinam os assuntos que serão pautados, os receptores da mensagem a recebem já filtrada, assim, as mídias agendam aquilo que é considerado importante a ser discutido na sociedade. Além disso, os meios de informação também podem ser tendenciosos e parciais dependendo de qual óptica irão abordar suas pautas. A internet, de certo modo, enfraquece o agendamento que a mídia de massa promove sobre a sociedade. A possibilidade do próprio usuário, que não pertence a nenhum veículo de comunicação, gerar conteúdo faz com que diversas visões diferentes possam ser encontradas sobre determinado assunto. Apesar das evidentes mudanças, não podemos afirmar, entretanto, que isto atinge a sociedade por completo:

Ainda vivemos em uma época em que a Teoria do Agendamento (Agenda Setting) ainda faz muito sentido, porém está deixando de ser tão taxativa. Com o advento da mídia digital e colaborativa, a base da pirâmide passa a influenciar, ainda que levemente, pelos menos por enquanto, sua pauta. (ADOLPHO, 2013, p. 228)

Portanto, ainda que a prática do agendamento esteja presente na internet, ela aparece com menor força se comparada aos meios de comunicação em massa. Além disso, assuntos que surgem e ganham grande destaque através da internet muitas vezes acabam se tornando pauta nos mass media. A internet também permite uma via de mão dupla da comunicação em que o usuário pode produzir seu próprio conteúdo, a denominada *web 2.0*. Segundo Adolpho (2013), a web 2.0 inclui plataformas como *wikis* (enciclopédia colaborativas de conteúdo), a *folksonomia* (indexação de informações através de *tags*) e as mídias sociais. Esse termo é definido como páginas web cuja importância se deve principalmente à participação do usuário. (BRIGGS, 2007, p.27).

Dentre as diversas ferramentas da internet, as mídias sociais possuem números crescentes de usuários a cada ano. Em fevereiro de 2014, o Facebook, rede social com o maior número de usuários no mundo, atingiu o número de 1,3 bilhão de usuários mundiais, em que 61,2 milhões estão localizados no Brasil. Antes de abordar o tema do marketing esportivo dentro desse universo, é preciso entender exatamente do se trata.

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) (Wasserman e Faust, 1994; Degenne e Forse, 1999). Uma rede, assim, é uma metáfora para observar os padrões de conexão de um

grupo social, a partir das conexões estabelecidas entre os diversos atores. (RECUERO, 2009, p.24)

Ou seja, redes sociais são compostas basicamente pela interação entre pessoas, seja online e off-line. As mídias sociais são redes sociais mediadas pela internet, nelas temos os “atores”, os próprios usuários e as marcas que lá se encontram; esses postam status, fotos, vídeos, músicas e as “conexões”, que são as interações existentes entre os mesmos através de comentários, compartilhamentos, curtidas, entre outros.

Sites de redes sociais foram definidos por Boyd & Ellison (2007) como aqueles sistemas que permitem i) a construção de uma persona através de um perfil ou página pessoal; ii) a interação através de comentários; e iii) a exposição pública da rede social de cada ator. Os sites de redes sociais seriam uma categoria do grupo de softwares sociais, que seriam softwares com aplicação direta para a comunicação mediada por computador. (RECUERO, 2009, p.102)

Portanto, percebe-se que além do crescente número de usuários presentes nas mídias sociais, também é preciso que as marcas estejam cientes da maneira como os indivíduos utilizam-nas e de que forma eles podem influenciar na imagem que as mesmas possuem. Há poucas décadas, um indivíduo insatisfeito com sua geladeira e com a falta de assistência do fabricante ao consumidor, provavelmente falaria mal da marca para alguns amigos, não indicaria a compra para os parentes e seu alcance seria extremamente limitado, se o mesmo não se fosse uma figura pública. Com a internet e as mídias sociais, esse cenário pode tomar outras dimensões, como no caso ocorrido com a marca Brastemp, em que um consumidor gravou um vídeo, no qual se mostrava insatisfeito com os serviços prestados pela empresa. O vídeo repercutiu e teve mais de 200 mil acessos, em menos de uma semana. Isso fez com que o fabricante se desculpasse publicamente pelo defeito e o mau atendimento.

Neste caso, podemos observar duas das principais características positivas das mídias sociais, a possibilidade de monitoramento e mensuração. Atualmente, existem diversas ferramentas de monitoramentos utilizadas pelas empresas para observar e analisar o que os consumidores falam de suas marcas. É possível descobrir quais as principais críticas, os elogios, as chances de ampliação no mercado, analisar o que é dito sobre a concorrência, entender pelo que seu consumidor se interessa e o que ele busca. Ou seja, é possível mensurar praticamente tudo o que ocorre nas mídias sociais. Nunca foi possível mensurar tão precisamente a aceitação de determinado produto ou campanha.

Com todas essas informações, é possível traçar um planejamento de marketing efetivo para atuar dentro e fora das mídias sociais. Para os clubes de futebol, também não é diferente, as equipes recebem diariamente, através de suas mídias sociais, críticas e elogios em relação à atuação das mesmas. Como dito anteriormente, isso não é um fator que cabe ao departamento de marketing, porém, este pode utilizar-se deste meio para fortalecer seu *branding* junto ao torcedor. Além disso, também é possível captar comentários dos torcedores em relação a serviços tangíveis, como, por exemplo, os serviços nos estádios, a venda de uniformes ou a dificuldade na compra de ingressos.

A partir da coleta e da análise desses itens, o clube poderá traçar um planejamento de marketing baseado em dados e fatos vindos diretamente dos torcedores, seu principal público. Essa coleta também é muito importante, pois os comentários relacionados ao time foram realizados de maneira espontânea, o que a torna mais eficaz do que dados coletados através de pesquisas, pois podem acabar por direcionar a resposta do entrevistado.

Conrado Adolpho, em sua obra *Os 8 Ps do Marketing Digital: o guia estratégico de marketing digital* explora o mundo digital e faz um grande estudo de qual seria a maneira ideal para uma marca atuar nesse meio. Para isso, baseia-se no *mix de marketing* e inclui mais quatro atributos específicos da internet.

Os 8 Ps do Marketing Digital, segundo Conrado Adolpho	
ATRIBUTO	CARACTERÍSTICAS
Pesquisa	Recolhimento de indícios que o consumidor deixa ao navegar na internet
Planejamento	Definição de metas e planejamento detalhado das estratégias
Produção	Execução do que foi planejado anteriormente
Publicação	Publicação de conteúdo gerado na produção
Promoção	Fazer com que sua mensagem chegue até o consumidor
Propagação	Fazer o próprio consumidor propagar a sua marca ou produto
Personalização	Segmentação dos consumidores e personalização do relacionamento com a marca
Precisão	Monitoramento e mensuração de resultados

Figura 2 – Tabela desenvolvida a partir dos 8 Ps do Marketing Digital de acordo com Conrado Adolpho (2013, p. 301 a 328).

Baseado nos 8Ps abordados por Conrado Adolpho, podemos encontrar importantes características para o marketing do clubes de futebol nas mídias sociais. As mídias sociais trazem dados relevantes para o clube que podem ser utilizados em seu planejamento de marketing online e off-line. É possível descobrir quando o torcedor está insatisfeito com o treinador de sua equipe, quando está tendo problemas na compra de um material licenciado ou até mensurar os momentos em que está menos engajado e envolvido com o seu clube.

Com todos esses dados, o departamento de marketing deverá analisar e traçar um planejamento mais eficaz no que tange o seu trabalho. Por exemplo, no momento em que os números de engajamento do usuário com o time, nas mídias sociais, diminuem, é preciso analisar se esse é um problema relacionado ao conteúdo e sua publicação ou se está diretamente relacionado ao mau desempenho do clube. Por isso, é de extrema importância cruzar dados que não sejam obtidos somente pelos meios digitais, como, por exemplo, os

números do público nesse mesmo período. Assim, será possível planejar e determinar as ações que devem ser tomadas.

Tudo o que foi determinado na etapa de planejamento deverá ser executado na produção e publicação. O papel da empresa é construir relacionamento (ADOLPHO, 2013, p. 310). Ou seja, no momento da publicação é necessário que o clube construa e fortaleça o relacionamento com o seu torcedor e mostre que este é peça chave para a equipe, pois essa é uma necessidade do torcedor atualmente. Ele não deseja apenas ser bem informado, mas também se sentir parte do universo de seu time de coração e acompanhar de perto cada detalhe.

(...) o novo consumidor exigente e bem-informado sobre o esporte de sua preferência. Ele quer interagir com os atletas, participar mais diretamente da vida esportiva de seu clube ou equipe – acompanhando os treinos, visitando sua sede – e assumir sua condição de ator coadjuvante do espetáculo. De torcedor, ele se torna um consumidor participante. (MELO NETO, 2013, p.19)

Portanto, para fazer que o torcedor se sinta um integrante de seu clube, é preciso pensar em ações inovadoras ou até mesmo simples ideias que façam o mesmo se envolver. É possível fazer uma entrevista online com um jogador ou o treinador do clube em que os torcedores serão os entrevistadores ou, até mesmo, transmitir ao vivo as palavras de incentivo que o capitão diz à equipe antes de entrar em campo. Também é muito importante gerar a interação com o torcedor nas mídias sociais no momento do evento esportivo, em que o torcedor está mais envolvido com o clube. A criação de uma promoção exclusiva para torcedores que forem ao estádio, mas que só participarão se curtirem a página do clube no Facebook, ou postarem uma frase com determinada hashtag no Twitter. Essas são ações simples que estimulam o torcedor a interagir com essas redes e exploram o instante de maior emoção do torcedor.

A promoção fará com que toda essa mensagem chegue ao público alvo com o mínimo de ruído possível, fazendo-o se interessar pelo conteúdo. Porém, é a propagação que faz a maior diferença para todas as marcas, inclusive para os times de futebol. A estratégia de transformar o consumidor em veículo é uma das mais eficazes que se tem em termos de resultados finais de venda e construção de uma marca (ADOLPHO, 2013, p. 314). Portanto, no momento em que o torcedor compartilha uma foto postada pelo clube ou retweeta um status do mesmo, está mostrando a todos seus amigos nas mídias sociais que está envolvido com o seu clube e partilha de suas ideias.

No capítulo anterior, foram apresentadas as diversas segmentações de torcedores. Nas mídias sociais, eles poderão ser subdivididos e trabalhados de maneira diferente através da personalização. Essas subdivisões serão exploradas mais adiante, porém, é importante entender que a personalização gera relacionamento com o torcedor, porque conversa com o mesmo da maneira adequada, com conteúdos que geram interesse para permanecer com o diálogo.

A precisão, já tratada anteriormente, é uma das características essenciais da internet e das mídias sociais, esse é o diferencial que pode facilitar o diálogo do clube com os torcedores. É preciso entender que as mídias sociais são baseadas no capital social. Para mensurar resultados em redes sociais, é necessário se preocupar com basicamente três critérios: *engagement* (o quanto as pessoas estão se engajando em sua marca); *buzz* (o quanto sua marca está gerando de barulho na internet); conversão (o quanto sua marca está sendo convertida para o mercado econômico) (ADOLPHO, 2013, p.801).

Antes do surgimento da rede mundial de computadores, os clubes se dirigiam a seus torcedores através das mídias de massa, que têm o poder de filtrar as informações que serão repassadas, ou no momento do contato direto nos eventos promovidos pela entidade. Dessa maneira, só era possível absorver as opiniões e visões que o torcedor possuía em um protesto na arquibancada ou na sede do clube. As mídias sociais são grandes aliadas para o gerenciamento de crise, para ouvir e dar valor quando o torcedor se expressa e traçar um planejamento para agir no momento ideal, pois no momento em que um usuário se expressa para uma marca - seja ela esportiva ou não - o mesmo deseja ter um retorno.

2.2 O comportamento do torcedor nas redes

No primeiro capítulo, foi traçada a segmentação dos torcedores através da óptica dos autores Francisco de Melo Neto e Rein, Kotler e Shields. Baseado nessas segmentações, podemos traçar subdivisões para observarmos o comportamento dos torcedores nas mídias sociais. É possível destacar alguns segmentos para esse estudo, como, por exemplo, os *curiosos*. Esses torcedores buscam informações sobre o time através de todos os meios, porém não é um potencial público para os eventos. Por isso, as mídias sociais poderão ser o principal meio de envolvimento desse torcedor com o clube, transformando-o em um potencial torcedor – consumidor.

Os *agregados* veem os jogadores como seus heróis e buscam sempre estar mais próximos de seu time, para não ser apenas mais um na multidão. Esses torcedores, por muitas vezes, não possuem o privilégio desse contato direto, gerando frustrações e um possível

afastamento. É possível utilizar ferramentas das mídias sociais para que esse indivíduo sintase mais próximo da equipe e do clube, como um tour 360° pela sede da entidade ou um bate-papo com o ídolo através de uma vídeoconferência.

Os *fanáticos* sempre serão um público em potencial para toda estratégia de marketing traçada pelo clube, pois são eles que apoiam incondicionalmente o time e modificam sua vida para estarem sempre próximos do mesmo. É preciso entender que mesmo que o seu sentimento pelo clube seja tamanho, a ponto de apoiá-lo em todo momento, deve-se reforçar a cada dia esse relacionamento. Esses torcedores já se sentem parte do clube e por isso as mídias sociais são muito importantes, pois criam um canal de contato direto, capaz de trazê-los para ainda mais perto do clube, e incentivam-nos a continuarem estreitando essa relação. São esses torcedores que se emocionam ao rever um gol da final de um importante campeonato, disponibilizado no YouTube, ou que sentem a responsabilidade de comparecer a um jogo quando um ídolo de seu time posta uma mensagem convocando os jogadores.

Tomando como base a segmentação de torcedores de Francisco de Melo Neto, podemos destacar os *customizados* que consomem o esporte de acordo com a sua conveniência de local de evento, venda de ingresso, entre outros. Neste caso, se este torcedor não conseguir visualizar vantagens em comparecer ao estádio, é preciso envolvê-lo com o time baseando-se em outros artifícios. Nesse momento, as mídias sociais poderão ser uma grande aliada.

Um importante segmento de torcedor é o *provedor*, que além de consumir o esporte, também gera conteúdo e interage com o clube nas diversas mídias. São as redes sociais a ferramenta que mais possibilitam a interação e a geração de conteúdo por parte do torcedor. Uma das funções do departamento de marketing é angariar novos torcedores, mas, muito além disso, é preciso fazer com que os torcedores se identifiquem com o clube a ponto de carregarem consigo seu escudo em uma camisa como sinal de orgulho ou compartilhem uma mensagem de incentivo em sua rede social. Esse torcedor enquadra-se na etapa de *Propagação dos 8 Ps do Marketing Digital*, de Conrado Adolpho. Em um mundo hiperconectado e com um enorme fluxo de informação² é preciso traçar um planejamento de marketing efetivo para que as informações não se percam. Atingir os *provedores* e fazer com que os mesmos tenham a atitude de propagar a mensagem é um efetivo meio de fazer com que a informação atinja um maior número de pessoas antes de ser “soterrada” por novas mensagens.

² No ano de 2011 o volume de informação dobrava a cada dois anos.

Segundo Conrado Adolpho (2013), é preciso que a marca encontre os seus *alfas*, ou seja, pessoas de credibilidade que disseminem suas informações. Pessoas de credibilidade, neste caso, não são necessariamente famosos ou indivíduos com conhecimento de causa no ramo esportivo. Cada indivíduo considera determinadas pessoas de seu ciclo social como *alfas* em determinados assuntos. Exatamente como ocorria nos tempos que antecediam a internet, em que a propaganda chamada de “boca a boca” sempre gerou maior credibilidade à marca, se comparada a um outdoor, um comercial na televisão ou qualquer outro meio de publicidade. Tal ocorrência demonstra a importância dessa credibilidade que o ouvinte atribui ao outro, pois se transfere para a marca a qual esta pessoa indica. Nas redes sociais, não é diferente, a credibilidade do usuário é transferida para tudo que ele posta ou compartilha.

Porém, é importante entender o comportamento dos usuários. Segundo Conrado Adolpho (2013), precisamos nos basear na regra empírica (a regra 90/9/1) que afirma que apenas 1% das pessoas produzem conteúdo na internet, 9% interagem com um conteúdo já publicado e 90% apenas consomem esse conteúdo. Diante desses números, é possível vermos a importância da criação de um conteúdo de qualidade baseado nas pesquisas e no planejamento do departamento de marketing.

Dentre os torcedores *provedores*, podemos encontrar as torcidas organizadas (também incluídas nos torcedores *fanáticos*). Esses, além de promoverem os conteúdos produzidos pelos clubes, também produzem os seus próprios, tornando-se, por algumas vezes, concorrentes dos perfis e páginas oficiais dos clubes nas principais mídias sociais. Em determinado caso, um torcedor pode se identificar tanto com uma torcida que curte sua página no Facebook, porém não curte a página do clube, por exemplo. É preciso que os departamentos de marketing estejam sempre atentos à atuação das torcidas organizadas no meio digital e consigam fazer delas um “alfa” para propagar seu conteúdo, com o intuito de angariar novos seguidores e aumentar o relacionamento com os torcedores.

Em diversos casos, são também as torcidas organizadas os responsáveis pelas maiores críticas ao clube e possuem o potencial de angariar torcedores em prol de ajudar o clube ou de protestar contra ele. Um grande exemplo de utilização das mídias sociais pelos torcedores em prol do clube foi o caso do *Vasco Dívida Zero*. Em maio de 2013, o Clube de Regatas Vasco da Gama possuía uma dívida com a Receita Federal que atingia o valor de 52 milhões de reais. Diante desse cenário, um grupo de torcedores se uniu para criar a campanha *Vasco Dívida Zero*, em que um pequeno grupo de cruzmaltinos tinha por objetivo estimular os demais torcedores a ajudarem o time a pagar suas dívidas. O valor arrecadado seria revertido diretamente para a Receita Federal e abatido no valor que o clube devia. A campanha contou

com a criação de um site para registrar o que já havia sido pago e com a divulgação feita em dias de jogos, principalmente através das redes sociais. Em menos de 15 dias, o site angariou mais de 15 mil cadastros. Após perceber a importância da campanha e a força do torcedor, a diretoria do Vasco abraçou a ideia e passou a colaborar na divulgação da mesma em suas redes sociais. Com o mesmo intuito de ajudar o time financeiramente, torcedores do Botafogo lançaram, em janeiro de 2014, a campanha *Botafogo sem dívidas*, que segue o mesmo preceito do projeto dos torcedores vascaínos e já arrecadou mais de 134 mil reais, com o objetivo de quitar a dívida de 130 milhões. Apesar da boa performance do projeto, a diretoria de marketing do time peca em não gerar uma maior visibilidade para a campanha em seus canais diretos de contato com o torcedor: seu site, Facebook, Twitter, Youtube e Flickr.

Os torcedores que tiveram a iniciativa de iniciar esses projetos são considerados *alfas* em sua torcida, ou seja, possuem uma maior visibilidade e o que é divulgado por eles tem uma maior abrangência e credibilidade. Esse é um dos motivos pelos quais o clube precisa enxergar essas iniciativas como uma forma de se aproximar da torcida, apoiando-as e divulgando-as. Esses dois casos encaixam-se na teoria que Conrado Adolpho denominou de *Grau de Atividade do Consumidor*.

Entenda-se por “Grau de Atividade do Consumidor” o tempo que o consumidor leva – o gerúndio de verbos de ação: criando, produzindo, sugerindo, escrevendo, twittando, baixando, subindo, etc. (...) Essa atividade de consumidor pós-moderno, que é possibilitada pelas novas tecnologias e pela livre expressão, muda o mercado. (ADOLPHO, 2013, p. 120)

Segundo Dias (2013), os consumidores podem ser classificados em uma hierarquia de acordo com o seu envolvimento com a marca. No mais alto grau, estariam os *advogados da marca*, quem além de repetir a compra de um produto ou serviço, também o recomendam para outras pessoas. Tanto a iniciativa dos torcedores cruzmaltinos, quanto a dos torcedores alvinegros pode ser encaixada nesse nível de lealdade com a marca. É preciso apenas que as diretorias de marketing consigam analisar e explorar este campo.

Porém, nem sempre as iniciativas tomadas pelos torcedores em relação ao seu clube são positivas. Em dezembro de 2013, o Clube Atlético Mineiro disputava a final da Taça Libertadores das Américas com o Clube Olímpia do Paraguai. No jogo, disputado em terras brasileiras, os torcedores do galo fizeram o possível para atrapalhar o sono do time adversário, soltando fogos e fazendo barulho na frente do hotel da equipe. Os torcedores paraguaios não gostaram dessa atitude e como resposta ameaçaram os torcedores alvinegros através do

Facebook e Twitter. Criando páginas intituladas “Venganza Contra Los Mineiros Em La Paraguay” (A Vingança Contra Os Mineiros No Paraguai) e ostentando fotos de armas, os paraguaios prometeram se vingar dos brasileiros, na disputa seguinte do Botafogo e Olímpia, no Paraguai. Essa é uma das maneiras negativas de utilização das mídias sociais pelos torcedores. Apesar de o clube não poder controlar esse tipo de atitude, a instituição deve se mostrar publicamente contrária, a fim de não associar esta imagem a sua marca.

3 – BOTAFOGO DE FUTEBOL E REGATAS E O RELACIONAMENTO ATRAVÉS DAS MÍDIAS SOCIAIS

3.1 A crise

No ano de 2013, o Botafogo de Futebol e Regatas terminou o Campeonato Brasileiro em quarto lugar e garantiu uma vaga para a Pré -Libertadores, torneio que tem como objetivo a classificação para Libertadores da América, principal competição entre clubes de futebol da América do Sul e do México. Essa conquista encheu os torcedores alvinegros de esperança, pois o time não disputava uma Libertadores desde o ano de 1996. Porém, essa esperança não durou muito tempo, em abril de 2014, o clube foi eliminado da competição ainda na primeira fase. A partir de então, o time tem acumulado decepções para os torcedores, que estão convivendo com as chances de vê-lo ser rebaixado para série B do Campeonato Brasileiro.

A crise no futebol possui diversos motivos, mas o principal deles é a situação financeira do clube, que deve 130 milhões de reais, e não está conseguindo cumprir os direitos trabalhistas ao longo do ano de 2014. A instituição possuía um acordo com a Justiça do Trabalho de negociação de sua dívida, porém, no ano de 2014, o então presidente Maurício Assumpção não renovou este acordo, desejando renegociar os termos, o que foi negado pela justiça, fazendo o clube ter todas as suas receitas penhoradas. Além disso, a instituição alvinegra também perdeu uma de suas maiores rendas, em março de 2013, quando Estádio Olímpico João Havelange (mais conhecido como Engenhão), sob concessão do Botafogo desde o ano de 2007, foi interditado pela prefeitura, que alegou problemas na estrutura e a necessidade de obras.

Essa situação financeira caótica se reflete diretamente dentro de campo. Desde o ano de 2013, o time está perdendo jogadores importantes para o desempenho da equipe, e fundamentais para a garantia a vaga na Libertadores e o quarto lugar no Campeonato Brasileiro no ano de 2013. Além disso, em outubro de 2014, o presidente da instituição decidiu demitir quatro importantes jogadores do elenco do Alvinegro, alegando divergências com a diretoria. Esse curto período de tempo também foi marcado pela troca de treinadores, o Botafogo não renovou o contrato de Oswaldo de Oliveira em 2014, afirmando que não possuía verba para garantir o alto salário do técnico. O seu sucessor e ex-auxiliar não obteve uma boa trajetória no clube e foi substituído pelo técnico Vagner Mancini. Esses foram os principais motivos que fizeram o alvinegro enfrentar uma das maiores crises de sua história.

3.2 A falta de diálogo com o torcedor

Determinadas crises podem ocasionar o declínio do clube em relação a sua base de fãs e o envolvimento do torcedor. Rein, Kotler e Shields em sua obra *Marketing Esportivo – A reinvenção do esporte na busca de torcedores* apontam os principais fatores que contribuem para o declínio da marca esportiva.

Fatores que contribuem para o declínio da marca esportiva, segundo REIN, KOTLER e SHIELDS	
FATORES	CARACTERÍSTICAS
Desempenho insatisfatório	A equipe apresenta desempenho abaixo do esperado pelo torcedor
Redução na participação	Redução no número de participantes na modalidade esportiva
Erosão do suporte financeiro	Diminuição da renda em decorrência de decisões políticas e econômicas
Liderança fraca	A falta de uma figura reconhecida como líder
Sobrepçoço	Os preços cobrados estão acima do que os torcedores estão dispostos a pagar
Perda da força dos astros	A ausência de astros na equipe
Mudanças demográficas	Mudanças demografias ocorridas na marca esportiva e em seus torcedores
Mudanças culturais	Mudanças ocorridas na sociedade e em sua estrutura
Escândalos mal administrados	Episódios que envolvam conduta criminal, violação das leis ou ações inadequadas

Figura 2 – Tabela desenvolvida a partir dos fatores que contribuem para o declínio da marca esportiva, segundo KEIN, KOTLER e SHIELDS (2008, p. 249 a 254).

O Botafogo de Futebol e Regatas enfrenta na temporada de 2014 alguns desses problemas. Como apresentado anteriormente, a equipe conquistou um bom resultado no ano de 2013, ao se classificar para o mais importante torneio de futebol das Américas, a Libertadores das Américas, o que gerou grande expectativa para o torcedor que se sentiu frustrado ao ver o time ser eliminado na primeira fase da competição e ter as chances de ser

rebaixado para a série B do Campeonato Brasileiro. O clube também atravessa uma erosão do suporte financeiro, o que faz com que o mesmo não consiga cumprir seus compromissos.

Outro aspecto observado no alvinegro é a liderança fraca. Além de a diretoria do clube se mostrar omissa diante do torcedor, o então presidente demitiu de forma autoritária figuras importantes de seu elenco principal, que julgava serem ameaças ao clube por fomentar manifestações exigindo o pagamento de salários atrasados. Os quatro atletas, Emerson Sheik, Bolívar, Edílson e Júlio César sempre se mostraram comprometidos em lutar com o torcedor contra a crise no clube. Essa atitude prejudicou o desempenho da equipe, que já se encontrava na zona de rebaixamento, e fez o torcedor perder referência de lideranças dentro do clube.

O sobrepreço é algo que prejudica não apenas o Botafogo, mas grande parte dos clubes de futebol brasileiros. É notória a diminuição de frequentadores nos estádios, que apenas lotam em jogo considerados de maior importância, como finais de campeonato ou clássicos regionais. Isso se deve a diversos motivos, como, por exemplo, a maior diversidade de entretenimento disponível, a maior cobertura da mídia, possibilitando assistir ao jogo no conforto de casa e, principalmente, aos valores dos ingressos. O brasileiro vem sofrendo com o tempo a alta dos ingressos, porém, foi no ano de 2014 que essa situação se agravou. Ao sediar a Copa do Mundo Fifa 2014, o Brasil construiu ou reformou doze estádios que se enquadravam nos padrões exigidos pela Fifa e entregou suas concessões para empresas privadas, portanto, modernizou e encareceu a acessibilidade ao espetáculo do futebol. Nesse caso, podemos perceber que não é uma questão administrativa somente do alvinegro carioca, mas algo que deve ser discutido e decidido entre todos os clubes do país e os consórcios que administram esses estádios.

O Botafogo também sofre com a perda da força dos astros. Esses geram naturalmente atenção do público e são sempre os fatores mais eficientes de conexão com os torcedores. (REIN, KOTLER, SHIELDS, 2006, p. 252). Em junho 2012, o clube contratou o jogador holandês Seedorf como promessa de ídolo, ele foi recebido com grande festa e euforia pela torcida, porém, não rendeu o futebol que o torcedor esperava. O último grande ídolo do time foi o centro avante Loco Abreu, que saiu do clube no ano de 2012, mas ainda gera uma grande identificação com a torcida.

Diante de um cenário complexo como este, é necessário que o clube possua um forte planejamento de marketing para poder manter um relacionamento com o torcedor. Além disso, deve-se mostrar à torcida que ela é a razão pela qual cada integrante do clube luta a cada dia contra as dificuldades. Mesmo com os problemas com a diretoria e o atraso nos salários, os jogadores do alvinegro estão buscando demonstrar essa dedicação pelos

torcedores. No dia 27 de julho de 2014, o time entrou em campo no jogo contra o rival Flamengo segurando uma faixa com os dizeres: “Estamos aqui porque somos profissionais, e por vocês torcedores.” E ainda elencaram as dívidas do time para com eles: “5 meses de imagem, 3 meses de carteira de trabalho, FGTS”. Apesar da atitude dos jogadores, a diretoria não segue o mesmo caminho e não mostra aos torcedores que está enfrentando os desafios diários por eles.

A proteção e a melhoria do relacionamento da marca com os torcedores devem ser sempre analisadas e administradas na comunicação de crise. A situação de crise deve ser vista como uma oportunidade de conexão com o torcedor para a marca – uma ocasião de mostrar boa-vontade, demonstrar a firmeza de propósitos da marca e, por último, manter e ampliar as relações com os torcedores. (REIN, KOTLER e SHILDS, 2008, p.264, 265)

É perceptível a necessidade de esclarecimentos que o torcedor espera receber da diretoria do clube em um momento delicado como essa crise atravessada pela Botafogo. No dia 18 de outubro de 2014, um grupo com cerca de vinte alvinegros invadiu o estádio do Engenhão, local de treino e coletiva de imprensa do clube, para cobrar mudanças, sendo Maurício Assumpção (presidente do Alvinegro) o principal alvo de cobranças. Porém, mesmo com essa atitude extrema por parte da torcida, a diretoria não se reportou diretamente aos torcedores. É essencial que a liderança se faça presente e sentida em toda a organização. (REIN, KOTLER, SHIELDS, 2006, p. 251)

No dia 12 de outubro, o então presidente Maurício Assumpção cedeu uma entrevista ao Esporte Espetacular, tradicional programa esportivo da Rede Globo de Televisão, em que dava explicações sobre determinados assuntos que prejudicaram o time, além disso, ele também assumiu a culpa, caso o mesmo fosse rebaixado. Ao ver uma entrevista como essa, para o torcedor, fica a impressão de que a diretoria do clube, mais especificamente o presidente, só se pronunciou após a imprensa ir ao encontro deles buscando informações. Dessa forma, o torcedor não se sente a parte mais importante para o clube, não consegue enxergar nas atitudes da diretoria o respeito que espera receber.

(...) isso já não basta para o novo consumidor exigente e bem-informado. Ele quer interagir com os atletas, participar mais diretamente da vida esportiva de seu clube ou equipe – acompanhando os treinos, as negociações, conhecendo melhor as histórias do clube, visitando sua sede – e assumir sua condição de ator coadjuvante do espetáculo. De torcedor, ele se torna um consumidor praticante. (MELO NETO, 2013, p. 19)

3.3 O comportamento do Botafogo nas redes sociais da internet

Após analisar a falta de diálogo do clube com os torcedores, é preciso analisar de que forma o Botafogo utiliza suas mídias sociais. Atualmente, prender a atenção do usuário da internet é algo bastante complexo, pois, na mesma hora em que ele está acessando um site, também está ouvindo música, vendo televisão, ou respondendo uma mensagem no celular. Em alguns momentos, até mesmo, realizando todas essas ações ao mesmo tempo.

Por isso, é preciso entender a forma como cada mídia funciona para extrair delas o melhor que têm a oferecer, a fim de utilizá-las da maneira mais perfeita possível no planejamento de marketing do clube. A principal função das mídias sociais é a geração de relacionamento com o consumidor para fazer com que a marca seja lembrada e amada pelo público. Com os clubes de futebol, não é diferente. Porém, mesmo com esse atributo em comum, é preciso destacar as principais características dessas redes.

Serão adotadas como base as quatro redes sociais utilizadas pelo Botafogo de Futebol e Regatas: Facebook, Twitter, YouTube, Flickr e Instagram.

Instagram

O Instagram é uma rede social que permite postagem de fotos e pequenos vídeos, a aplicação de filtros e o compartilhamento através de diversas redes sociais como Facebook, Twitter, Tumblr e Flickr. Essa mídia social diferencia-se das demais, pois o usuário necessita ter um smartphone para poder criar uma conta e fazer suas postagens. Em março de 2014, foi realizado um levantamento que apontou a postagem diária de 55 milhões de fotos nessa rede social que já possui 150 milhões de usuários em todo o mundo; o Brasil está entre os cinco países com mais usuários na rede (PROXXIMA, 2014). A rede permite a interação entre usuários a partir de *likes* nas fotos, comentários, criação de *hashtags* e compartilhamentos e que os mesmos recebam as atualizações dos usuários seguem em seu *feed de notícia*.

Ao analisar o Instagram do Botafogo, percebemos as temáticas mais utilizadas pelo clube: notícias sobre os treinos, informações sobre jogos, vendas de ingresso e informações sobre outras modalidades esportivas.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no Instagram.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no Instagram.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no Instagram.

Porém, são as postagens que valorizam os ídolos do clube, que ganham maior destaque dentre as demais. Nas imagens abaixo, podemos observar os desempenhos positivos de posts que homenageiam o atual ídolo, o goleiro Jefferson, e um antigo ídolo, Garrincha.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no Instagram.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no Instagram.

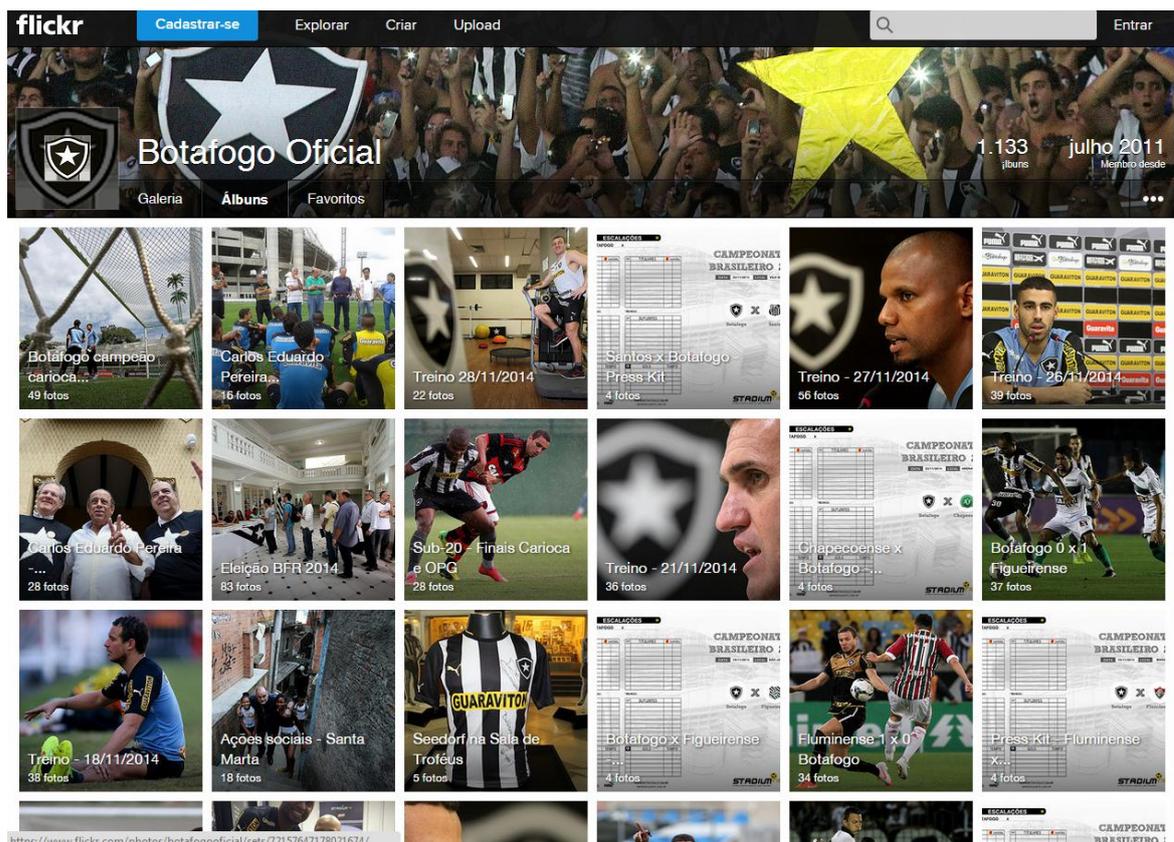
O Instagram possui um grande potencial para aproximar o torcedor do time através de seu *capital de estrelismo* (MELO NETO, 2013, p. 184). Por exemplo, o clube pode utilizar os seus jogadores para mostrar os bastidores do time, a comemoração da vitória de um jogo e diversos outros acontecimentos, a fim de humanizar a marca e fazer com que o torcedor sintasse mais próximo ao perceber o envolvimento dos jogadores.

Flickr

O Flickr é uma rede social que permite o compartilhamento de fotos. Este se diferencia do Instagram, pois permite a criação de álbuns. Essa mídia também permite a classificação a partir de tags, a aplicação de filtro e edição de imagem, além de permitir o compartilhamento em outras mídias sociais. Em fevereiro de 2014, o site completou dez anos de existência com o compartilhamento de cerca de 1 milhão de fotos por dia em todo o mundo.

Em comparação com a mais popular rede social de compartilhamento de fotos na atualidade, o Instagram, o Flickr não possui números significativos, o mesmo recebe cerca de 54 milhões postagens de fotos diárias a menos em relação ao concorrente. Porém, o Flickr funciona muito bem em sua função de compartilhamento de diversas fotos de um mesmo evento.

O Botafogo, por exemplo, utiliza seu perfil no Flickr para postar todas as fotos de seus jogos, eventos especiais, como tardes de autógrafo ou o lançamento de um uniforme e treinos.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no Flickr.

Como apresentado anteriormente, a quantidade de informações com que o ser humano é bombardeado diariamente não permite que ele se aprofunde no conhecimento que lhe é apresentado. Portanto, para esse público, o Instagram supre suas necessidades. Porém, o Flickr atua junto ao público que deseja saber mais sobre determinado evento, que não se contenta apenas em ver a foto da comemoração do gol, mas deseja ver o que aconteceu a cada lance, ou até mesmo com aquele que participou do evento e quer revivê-lo através das fotos. Podemos classificar a atuação do Botafogo em seu Flickr como positiva, pois utiliza da estratégia citada acima. Essa não é uma mídia social que gera um grande engajamento por parte dos usuários, mas pode continuar sendo utilizada como ferramenta de apoio para divulgação de suas fotos.

Twitter

No mês de março de 2014, o Twitter possuía 214 milhões de usuários ativos (SOUZA, 2014). O site consiste em um microblog em que usuário ou a marca precisa se expressar de maneira simples e concisa, mais precisamente em 140 caracteres. A intenção dessa rede é gerar informação de maneira rápida e simples. Este é classificado como mídia social, pois

também permite a interação entre usuários e marcas através de respostas, retweets, curtidas e compartilhamentos. A página do Botafogo possuía em novembro de 2014 cerca de 633 mil seguidores.

Até março de 2014, o recorde de compartilhamentos de mensagens sobre um determinado tema no Brasil foi do carnaval do mesmo ano que gerou 4,9 milhões de *tweets*. Outro tema que também movimentou o microblog no país são as novelas, a novela *Amor a Vida*, por exemplo, gerou mais de 2,5 milhões de tweets no período de sua exibição entre os meses de maio e janeiro. Programas de reality show como *Big Brother Brasil* e *The Voice Brasil* também geram uma grande movimentação de postagens.

No cenário internacional, podemos observar que os eventos que mais geraram repercussão foram o Oscar (mais de 17,1 milhões de compartilhamentos), a final do jogo de hóquei no gelo masculino pelas Olimpíadas de Inverno de Sochi (72.630 tweets por minuto), e o Super Bowl – grande final da liga de futebol americano – 2014 (24,9 milhões de mensagens sobre o evento).

É possível analisar que o esporte é um tema presente nessa mídia no cenário internacional, em contrapartida, no Brasil, esse número é bastante reduzido. Apesar de o jogo da seleção brasileira contra a seleção alemã na Copa do Mundo 2014, que foi realizada no país, obter o recorde de tweets sobre um determinado tema (35,6 milhões), isso não reflete uma grande adesão dos usuários brasileiros a tratarem do tema esportivo no site, pois esse recorde soma os posts publicados por todo o mundo. No Brasil, um acontecimento que apresentou bons números foi a comemoração dos 61 anos de Zico, que gerou 470 menções, número muito baixo se comparado aos recordes do site (ZHESPORTES, 2014).

Portanto, é possível perceber que os campeonatos de futebol que ocorrem no Brasil não geram um grande envolvimento por parte do usuário, principalmente se comparado com eventos esportivos ocorridos em outros países, como o caso do Super Bowl. Entender o porquê isso ocorre no local conhecido como “país do futebol”, em que se espera uma maior repercussão do esporte não é algo simples, e nem deve ser atribuído apenas aos departamentos de marketing dos clubes. O futebol brasileiro passa por um momento delicado, diversas instituições de renome, que possuem uma história de vitórias e uma legião de torcedores, possuem uma situação financeira precária, não conseguindo investir em seu time. Dessa maneira, vimos diversos jogadores brasileiros sendo vendidos para times estrangeiros, essas transferências geram receita para o clube, além de proporcionar um melhor salário ao jogador. Consequentemente, o futebol apresentado nos campeonatos no Brasil é nivelado por baixo,

muitas vezes sem a presença de grandes craques, apenas jogadores medianos, causando um maior desinteresse pelo esporte.

Esse motivo não faz o brasileiro ser menos apaixonado por seu clube ou pelo futebol (que já faz parte da cultura do país), mas faz com que o povo se envolva menos com o tema, até mesmo que busque novas modalidades esportivas para acompanhar e suprir a falta de qualidade encontrada no futebol. É nesse cenário nada favorável que o profissional do departamento de marketing do clube precisa trabalhar para fazer com que o Twitter seja uma importante ferramenta de comunicação e relacionamento com o torcedor. O Twitter é uma referência de informação rápida e praticamente instantânea.

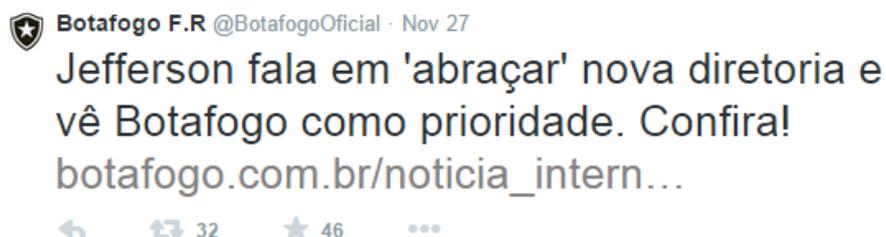
O Botafogo possui 635 mil seguidores em seu microblog. Observamos que a maioria das postagens do clube é direcionada para notícias do site do alvinegro relacionadas aos jogos, declarações dos jogadores e comissão técnica, treinos e eventos.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no Twitter.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no Twitter.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no Twitter.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no Twitter.

Essas são notícias importantes para o torcedor, porém é possível observar que o clube não utiliza por completo o potencial de instantaneidade do Twitter. Por muitas vezes, o torcedor não pode ir ao estádio nem mesmo assistir o jogo pela televisão ou ouvir pelo rádio e deseja receber informações atualizadas sobre o que está acontecendo na partida. Essa seria uma ótima oportunidade de gerar relacionamento com o torcedor ao “narrar” o jogo através do twitter e gerar informações atualizadas do mesmo.

É possível traçar um paralelo entre a importância dessas informações atualizadas com a segmentação de torcedores apresentada por Rein, Kotler e Shields, tomando como base a *Escada de Envolvimento do Torcedor*. Os classificados como *curiosos* enquadram-se no perfil em que a informação atualizada geraria um relacionamento importante com a marca, pois estes buscam informações sobre o time através de diversos meios.

YouTube

O YouTube é um site de compartilhamento de vídeo em que o usuário pode criar o seu canal, produzir seu próprio conteúdo, publicar e assistir vídeos em streaming³. O site é considerado uma mídia social, pois também permite a interação entre usuário, ou seja, é possível comentar, compartilhar, classificar o vídeo como “gostei” e “não gostei” e inscrever-se em um canal para receber as notificações do mesmo. No ano de 2013, o site completou oito anos de existência recebendo o upload 100 horas de vídeos por minuto, seis bilhões de horas foram assistidas por mês (CARDOSO, 2014).

Assim como em toda rede social, é preciso criar conteúdo de qualidade para poder atrair o usuário para o seu canal. No YouTube, existem duas formas diferentes de medir o envolvimento do público com seu conteúdo: os canais mais vistos e os canais mais inscritos.

³ Forma de distribuição de dados, normalmente multimídia, através da internet, sem armazenamento no computador do usuário.

A categoria dos Mais Vistos, quanto aos vídeos, simplesmente mede o número de vezes que a página de um canal foi visualizada – representando canais que podem não despertar um nível especialmente elevado de intensidade ou envolvimento direto visível, mas que possuem o maior alcance. A categoria dos Mais Inscritos contém aqueles canais que a maioria dos usuários quer seguir (ou, talvez, declarar publicamente que segue). (BURGESS; GREEN, 2009, p.87)

O canal do YouTube do Botafogo, no mês de outubro de 2014, possuía 12.410 inscritos, esse número pode traduzir a quantidade de pessoas que estão envolvidas com o canal o suficiente para desejar receber notificações sobre as novidades do mesmo. Dentre os conteúdos dos vídeos postados, encontramos os melhores momentos dos jogos, cobertura dos eventos, campanhas de incentivo ao comparecimento da torcida nos estádios, declaração de jogadores, entre outros.

É possível basear-se nos atributos que geram valor à marca, de acordo com Francisco de Melo Neto, para fazer uma análise do conteúdo do clube nessa mídia. Ao comparar o número de visualizações dos vídeos, é possível perceber um padrão: os vídeos mais assistidos são os que possuem conteúdo que incentivam a torcida a apoiar o time; de jogadores recém-contratados, fazendo declarações sobre essa nova fase e vídeos comemorativos de conquista de títulos.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no YouTube.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no YouTube.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no YouTube.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no YouTube.

As conquistas dos títulos podem ser consideradas como conteúdo óbvio de sucesso. Quanto às declarações dos jogadores e os vídeos que buscam o incentivo a torcida, podem se enquadrar no *capital de relacionamento*, pois buscam trazer o torcedor para mais perto do time, independente dos resultados dentro de campo. Para o torcedor uma nova contratação significa uma esperança de melhora no time, ou seja, possibilidades de novas conquistas. Ao ver um jogador recém-contratado fazer sua declaração de comprometimento com o clube, falando diretamente com o torcedor, o mesmo se sente envolvido e mais próximo ao time. No momento em que este mesmo torcedor assiste a um vídeo o convocando para estar presente nos estádios e valorizando a história da relação do clube com a torcida, ele se sente parte importante e fundamental para o clube, aguçando o seu sentimento de paixão, o 5º P do *mix do marketing esportivo*. É esse sentimento que o faz compartilhar um conteúdo do seu clube com o intuito de mostrar a todos o orgulho que possui de ter escolhido seu time.

É possível perceber que o canal do YouTube do alvinegro poderia ser melhor explorado em diversos aspectos. Valorizar os vídeos relacionados ao *capital de relacionamento* seria a mais importante estratégia nessa mídia, pois, os números apontam um maior grau de interesse dos torcedores por esse conteúdo. Seria possível também explorar o *capital de estrelismo* com atuais e antigos ídolos da torcida, pois esses são bastante valorizados pelos torcedores da Estrela Solitária. Esses torcedores sempre se orgulham do Botafogo ter sido o time que mais cedeu jogadores para a seleção brasileira e consideram o seu time um produtor de craques do futebol. O *capital de desempenho* também poderia gerar o engajamento dos fãs, ao destacar e relembrar os títulos já conquistados pelo clube.

Facebook

O Facebook é a rede mais popular no Brasil, em dezembro de 2013, o site possuía 83 milhões de usuários ativos por mês e 52 milhões de usuários ativos diários no país (BARROS, 2014). Essa mídia social engloba um pouco de todas as outras e permite interações semelhantes entre marcas e usuários. O Facebook permite postagem de fotos, vídeos, status e os usuários podem curtir, compartilhar, comentar e marcar outros. A rede também permite a criação de grupos que podem funcionar como fóruns de discussão dos mais variados temas. Além disso, o Facebook permite uma forte atuação do usuário, ao permitir que este hospede seus aplicativos no site. Outra inovação significativa do Facebook foi o fato de permitir que usuários pudessem criar aplicativos para o sistema. O uso de aplicativos é hoje uma forma de personalizar um pouco mais os perfis. (Boyod e Ellison, 2007, p.53).

Um diferencial dessa rede é a possibilidade de criação de fanpages. Nas demais mídias sociais, as marcas e o usuário possuem a mesma maneira de se apresentar, através da criação de perfis. No Facebook, as marcas utilizam-se das fanpages, onde postam seus conteúdos, que atingem àqueles que curtem a página. As fanpages permitem um número ilimitado de fãs, diferente dos perfis que são limitados a 5.000 amigos. Além disso, o Facebook disponibiliza alguns números que são utilizados como métricas e mensurações pela empresa. Uma das principais métricas utilizadas para o Facebook e demais mídias sociais é o engajamento. Para entender exatamente o que seria o engajamento, podemos tomar como base a definição da autora Thais Moura Guedes que cita o conceito formulado por Brian Haven, analista sênior da Forrester Research.

Ele engloba métricas quantitativas e qualitativas e afirma que engajamento é o nível de envolvimento, interação, intimidade e influência que um indivíduo desenvolve ao longo do tempo. “O engajamento vai além do alcance e da frequência para medir os sentimentos reais das pessoas”, afirmou o analista, durante o Forrester Marketing Forum, nos EUA, em 2011. (GUEDES, 2013, p.82)

Um ponto negativo para as marcas nessa mídia é que a política de alcance das fanpages está sendo constantemente alterada e vem sofrendo uma queda significativa. A taxa de alcance orgânico (alcance sem investimento) em outubro de 2013 era de 12% da base de fãs da página, em fevereiro de 2014, esse número já tinha caído para 6%. Os porta-vozes da rede social afirmam que isso ocorre, pois o site possui um algoritmo para selecionar apenas os conteúdos mais relevantes para o usuário, a fim de realizar uma navegação personalizada (IKEDA, 2014). Uma forma de aumentar este alcance é investir na fanpage com publicidade e impulsionando os posts e conteúdos.

Mesmo com o empecilho do baixo alcance da base de fãs, o Facebook é uma ótima alternativa de relacionamento dos clubes com seus torcedores. Além de essa rede possuir um grande número de usuários também permite diferentes formas de interação.

O Botafogo divulga no Facebook principalmente notícias sobre o clube, imagens dos treinos, resultado dos jogos e homenagem aos seus antigos ídolos em datas comemorativas.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no Facebook.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no Facebook.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no Facebook.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no Facebook.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no Facebook.

Encontramos pouco conteúdo que estimule o compartilhamento e envolvimento dos posts, como é o caso do exemplo abaixo que, além de convocar a torcida para impulsionar o time, também tem como objetivo fazer com que o torcedor compartilhe e propague a mensagem, utilizando o usuário do Facebook como propagador da marca Botafogo através de seu conteúdo.



Fonte: Página do Botafogo de Futebol e Regatas no Facebook.

Novamente, tomando como base os atributos que agregam valor à marca esportiva, segundo Francisco de Melo Neto (2014), podemos analisar a potencialidade do Facebook em gerar *capital de desempenho*. Além de destacar as conquistas atuais, também é possível criar uma série que relembre os antigos títulos e até mesmo que peça para que o torcedor conte a sua história com determinada conquista, suas lembranças e a importância daquele momento em sua vida.

Outro ponto de grande importância é o *capital de experiência dos torcedores*. O Botafogo publica notícias, bastidores, mensagens de incentivo ao time, lançamento de produtos e datas importantes para o clube, porém não dá destaque ao *capital de experiência*. Após determinados eventos, como jogos ou tardes de autógrafo, são divulgadas fotos dos torcedores que compareceram, porém isso não alimenta o convívio do torcedor com a marca dentro das redes. No capítulo anterior, foi ressaltada a importância de estender esse convívio com a marca para além dos eventos esportivos e das barreiras no momento do jogo, pois é esse o instante de maior envolvimento do torcedor, quando o mesmo vê o seu time atuando. O Facebook poderá ser um grande aliado para essa ampliação, é possível criar aplicativos diversos para serem hospedados no site, como, por exemplo, a visita online 360° à sede do clube ou ao vestiário dos jogadores. A criação de um jogo que faça o torcedor interagir com a página e também inclua o *capital de estrelismo* do time, ao encaixar os jogadores como personagens ou a divulgação de informações exclusivas e diferenciadas das publicadas pelos demais meios de comunicação.

Além de estender o *capital de experiência do torcedor*, também é possível aprofundá-lo, ao integrar as mídias sociais nos eventos. Um exemplo disso seria a criação de uma promoção pelo clube, que, para participar, seria preciso o torcedor tirar uma foto no evento (seja este um jogo ou um evento especial promovido pela instituição) e postar utilizando uma hashtag criada pelo clube, ou utilizar como critério para participação que o torcedor siga o clube em determinada mídia social. Este seria apenas um exemplo das diversas formas de integrar o evento com as mídias sociais com o intuito de gerar um maior engajamento e ampliar o público nas redes.

O Facebook e as demais redes sociais possuem uma enorme possibilidade de aumentar esse grau de envolvimento do torcedor com o clube, por ser algo presente na vida dos brasileiros, que passam em média 13,8 horas mensais navegando nessas mídias (CANALTECH, 2014). Portanto, é possível perceber que este pode ser um grande aliado para colaborar para a melhoria do retorno de marketing do clube que deseja envolver o seu torcedor nos momentos de vitórias e derrotas. No entanto, a entidade possui uma grande dificuldade, pois, como explicado anteriormente, o torcedor age pela paixão.

3.4 Relacionamento: a palavra chave

No tópico anterior, foram enumeradas as mídias sociais que o Botafogo de Futebol e Regatas possui: Facebook, Twitter, Instagram, Flickr e Youtube. Essas plataformas são canais de comunicação direta com o torcedor, sem a necessidade da mediação de meios de

comunicação que realizam filtros sobre o que irá ser pautado e abordado em sua programação. Em meio a uma crise, em que o torcedor exige esclarecimentos, aflora o seu sentimento de paixão e cobra ainda mais do time, esses meios são de extrema importância para gerar relacionamento da marca esportiva com o torcedor e demonstrar os esforços para superar cada obstáculo.

Em um momento de crise, a diretoria do clube possui a obrigação de assumir o papel de líder perante a torcida e buscar seu apoio para mostrar que apenas com os torcedores ao seu lado poderão superar essa dificuldade, pois, uma diretoria que permanece omissa perde a credibilidade do seu torcedor. É necessário construir um planejamento eficaz que envolva todos os departamentos do clube para a superação da crise, porém, é muito importante que o clube não perca fãs ao passar por este momento. É nesse cenário que o departamento de marketing deve atuar e fazer com que essa a comunicação com a torcida seja realizada da maneira mais clara possível.

Como apresentado anteriormente, Rein, Kotler e Shields (2008) afirmam que a crise deve ser uma oportunidade de conexão com o torcedor, de demonstrar e reforçar os valores da marca e reforçar e ampliar a relação com o torcedor. No primeiro capítulo, foram apresentados os atributos que geram valor a marca, de acordo com Francisco de Melo Neto (2003), dentre eles, o *capital de relacionamento*. A criação e manutenção de relacionamento é um dos principais atributos das mídias sociais. *A palavra “relacionamento” nos remete diretamente à palavra “pessoas”, que tem ligação direta com “redes sociais”*. (ADOLPHO, 2011, p. 2016). É a internet a principal ferramenta de CRM (Customer Relationship Management, ou seja, Gestão de Relacionamento com o Cliente) da atualidade, pois, permite que as marcas colham uma maior quantidade de informações de seu público, permitindo assim uma maior segmentação do mesmo.

Portanto, é necessário unir o principal atributo do torcedor explorado pelo marketing esportivo: a paixão; e o principal atributo do marketing digital: a capacidade de gerar relacionamento.

O desafio de fazer o torcedor aplaudir e chegar ao ponto de lembrar uma campanha pífia com orgulho exige muito mais do que simples apelo à paixão do torcedor pelo seu clube. É nesse ponto que entra em jogo uma ferramenta essencial para os departamentos de marketing: a capacidade de criar história. (BASTOS, 2014, p. 30)

Há bastante tempo o marketing utiliza-se da capacidade de criar história para envolver seus consumidores, o *storytelling*.

Trata-se da utilização de elementos das tramas (plots) no desenvolvimento do planejamento e da realização das ações de comunicação, com a determinação clara de papéis e roteiros a serem desenvolvidos pelos personagens. Então, nesse ambiente, as marcas, os produtos, as empresas e os diferentes públicos podem assumir papéis que interagem no objetivo de alcançar uma resolução de conflito ou para chegar ao final de um enredo. (CARILHO, MARKUS, 2014, p. 130)

As mídias sociais possuem um grande potencial em contar histórias, pois não é necessário ficar atrelado aos 30 segundos da televisão, nem mesmo aos poucos minutos cedidos pelo narrador da rádio. A marca, nesse caso, o clube possui os seus próprios canais, que lhe permitem a comunicação direta com o torcedor das mais diversas formas, através de textos, imagens, vídeos, áudios.

Segundo Fisher (2011), o usuário da mídia social é o autor e protagonista de sua própria história. Para os clubes de futebol, essa situação não é diferente. Um clube em crise possui suas adversidades, que podem ser apresentadas ao torcedor através da técnica de *storytelling*, com um vídeo no YouTube, uma série de reportagens com o presidente publicada no Facebook ou até mesmo um tweet postado toda semana, atualizando o valor da dívida que o clube conseguiu quitar. As possibilidades são inúmeras.

Em Agosto de 2014, o clube divulgou um vídeo em seu canal do YouTube convocando a torcida para estar presente no jogo que seria realizado no dia 23 do mesmo mês contra o Chapecoense. Essa foi uma tentativa do clube em trazer seus torcedores para o estádio, porém, a cobrança do torcedor nesse momento por melhoras na equipe já era enorme. Sendo assim, o clube poderia além de convocar o torcedor para os estádios também apresentar quais eram as dificuldades apresentadas pelo clube e o porquê do mesmo estar precisando tanto deste apoio.

Ao ser transparente e apresentar cada etapa da dificuldade enfrentada pelo clube, o mesmo gera relacionamento e envolvimento com o torcedor. Quanto maiores tais níveis, mais ligados estão os fãs e mais fieis e leais eles são às suas marcas esportivas favoritas. (MELO NETO, 2013, p.184). Dessa forma, o clube está valorizando o seu *capital de relacionamento*.

É possível também apresentar cada etapa de superação das adversidades enfrentadas pelo clube. Em um momento de dificuldade do time, a paixão (5ºP do *mix de marketing esportivo*) aflora no torcedor com um sentimento de frustração e tristeza, alguns deles optam por permanecer ao lado do clube e apoiá-lo, outros acabam por se afastar, o que acaba gerando declínio no retorno de marketing da instituição e consequente diminuição da sua base de fãs em longo prazo. Portanto, o *storytelling* é uma técnica que também deve ser valorizada

para apresentar a recuperação do clube para o torcedor, sempre valorizando a importância do mesmo nas conquistas.

Além da necessidade do torcedor ouvir o que o clube tem a lhe contar, conseguimos perceber também a necessidade de o torcedor ser ouvido. É possível chegar a essa conclusão analisando as diversas postagens, relacionadas ao clube, de reclamações da torcida, ao ouvir as vaias no estádio ao final de uma partida ou até mesmo em atitudes mais extremas como a invasão ao treino do time. Portanto, é preciso que o clube também utilize as mídias sociais para ouvir seus torcedores, busque quais são as principais críticas feitas por eles, qual a maior insatisfação da torcida, e permita que os fãs interajam com o clube.

Os esportes que conseguirem ter como marca uma experiência interativa integradora, não apenas do comparecimento aos eventos, mas dos vários canais de mídia pelos quais os torcedores se relacionam com as modalidades em exposição, serão os ganhadores dessa guerra. (REIN, KOTLER, SHIELDS, 2008, P. 313)

Ou seja, é necessário que o Botafogo de Futebol e Regatas possua um bom planejamento para observar seus problemas e implementar ações efetivas para acabar com a crise no clube, sem obter resultados piores do que os já acumulados no ano de 2014. Porém, além disso, o clube também precisa valorizar o seu departamento de marketing para que o mesmo possa envolver seus torcedores e gerar um relacionamento com os mesmos, a fim de que estes permaneçam fieis ao time. As mídias sociais apresentam-se como ótima alternativa para a manutenção desse conturbado relacionamento entre clube e torcedor.

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Botafogo de Futebol e Regatas atravessa um momento delicado em sua história, diversas dívidas pendentes, sua principal fonte de renda, o estádio Engenhão, interditado, os péssimos resultados dentro de campo e a enorme cobrança da torcida. A soma desses fatores influencia diretamente no relacionamento do torcedor com o clube e no retorno de marketing do mesmo.

No início desse trabalho, tomou-se como hipótese a utilização das mídias sociais como uma importante ferramenta para fortalecer o relacionamento do torcedor com o clube e manter a torcida envolvida com o time nos momentos em que o mesmo não apresenta bons resultados. Além disso, foi proposta a investigação de que maneira essas mídias poderiam ser utilizadas dentro do planejamento de marketing das equipes.

Ao estudar os autores especializados em marketing esportivo, percebemos que não há uma unanimidade na segmentação dos torcedores proposta por eles, porém, encontramos semelhanças em diversas segmentações. É preciso dar um grande destaque aos torcedores assíduos, àqueles que são frequentadores dos estádios e apoiam o time em todos os seus momentos, porém, os clubes não podem deixar de valorizar o relacionamento com os torcedores menos frequentes, mas que possuem o potencial de se tornarem torcedores consumidores.

Uma das principais estratégias de marketing para conseguir ao mesmo tempo valorizar os torcedores assíduos e fortalecer o relacionamento com os demais é a utilização do *branding* esportivo. A criação e a manutenção de uma marca forte junto ao torcedor pode ser um grande aliado para aproximar a torcida do clube, aumentar o número de presentes no estádio, a venda de produtos licenciados, e o número de sócios torcedores.

O *branding* esportivo também é responsável por explorar o principal sentimento do torcedor: a paixão. A paixão que um torcedor sente por seu time pode ser o grande aliado do clube, porém, também pode ser seu pior inimigo. É graças à paixão que o torcedor possui pelo seu clube, que o mesmo permanece fiel àquela equipe e não consome produtos de concorrentes, ou seja, de outros times. Porém, é essa mesma paixão que faz o torcedor se decepcionar no momento em que o clube não alcança o resultado esperado e, por isso, se afasta.

Portanto, ao investigar a melhor maneira de implementação do *branding* esportivo no futebol brasileiro foi preciso levantar os atributos que geram valor à marca, dentre eles encontramos o *capital de relacionamento*. Segundo Francisco de Melo Neto (2003), o *capital*

de relacionamento está relacionado aos níveis de envolvimento dos praticantes e torcedores com o esporte.

Foi possível perceber que esse envolvimento do torcedor é o que dita a sua forma de consumo da marca, comparecendo ao estádio, assistindo a uma partida pela televisão, acompanhando as notícias a cada dia, comprando a camisa do novo uniforme, ou seja, cada ação que o torcedor-consumidor irá tomar em relação ao clube. É inegável que os resultados do clube dentro de campo influenciam diretamente o comportamento do torcedor, porém, o *branding* esportivo possui atributos suficientes para fortalecer essa relação, mesmo que o time atravesse um complicado momento de resultados negativos. É o *branding* esportivo que irá valorizar o *capital de relacionamento* do torcedor com o time e estender essa relação para além dos 90 minutos da partida. É nesse momento em que se encaixam as mídias sociais e o seu poder de estar presente no dia a dia dos torcedores.

Os números apresentados nos capítulos anteriores apontam a grande adesão dos brasileiros a essas mídias e à maneira com que os clubes estão inseridos nas mesmas. O Botafogo está presente em cinco diferentes mídias e cada uma possui diferentes propósitos, porém, foram detectadas falhas na forma em que o clube se apresenta através das mesmas. Em suas ações, o clube não explora por completo a principal característica das mídias sociais: o potencial de criar e manter relacionamentos.

As mídias sociais são vistas como um canal direto de relacionamento entre marcas e consumidores, e no mundo esportivo não é diferente. O torcedor espera ser ouvido nesse meio e, além disso, espera que o clube consiga lhe proporcionar experiências diferenciadas, ou seja, não apenas encontrar notícias que o mesmo pode acompanhar através do noticiário esportivo e em um blog especializado.

Nesse trabalho, foi possível perceber que o alvinegro carioca não utiliza todo o potencial de suas mídias. Conseguimos destacar importantes ações do clube como a publicação de vídeos em que os jogadores da equipe mostram a importância da torcida e a convocam para comparecer aos estádios. Porém, não encontramos, por exemplo, atuações do departamento de marketing do clube em criações de conteúdos exclusivos para o seu torcedor.

Esses conteúdos exclusivos podem seguir uma estratégia bastante utilizada no marketing em geral e que já provou sua potencialidade de engajamento: o *storytelling*. As mídias sociais possuem um grande potencial para serem utilizadas pelo clube na narração de suas histórias. Seria possível valorizar as conquistas anteriores, criar uma série de reportagens com os jogadores, convidar os torcedores a fazerem parte de uma série especial em que os mesmos fazem um vídeo divulgando sua visão de um determinado jogo. Ou seja, a

oportunidade de um clube em contar histórias nas mídias sociais é enorme e ainda possibilita a interação com o torcedor.

No momento delicado em que o Botafogo atravessa que mescla a crise financeira e em seu futebol, o torcedor aguça o sentimento da paixão da pior maneira possível e a decepção com o time pode acabar o afastando do clube. É preciso que o alvinegro invista nesse relacionamento mostrando transparência da atual situação do clube e deixando clara a importância do apoio do torcedor.

Como já ressaltado anteriormente, é inegável que o clube precisa reestruturar o planejamento de seu futebol para a melhoria da atuação apresentada pela equipe dentro de campo. Também é necessário que o mesmo possua um forte planejamento de marketing para manter seus atuais torcedores, conquistar novos e fortalecer essas relações. O atual estudo apontou que as mídias sociais possuem um grande potencial de fortalecimento dessas relações, através da utilização das estratégias de *branding* esportivo, e podem ser importantes canais de comunicação direta com o torcedor, devendo, assim, serem mais bem exploradas pelo departamento de marketing do clube.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BARROS, Thiago. **Facebook faz dez anos: veja números e vídeos dos seus melhores momentos.** Publicado em 04/02/2014. Disponível no site <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2014/02/facebook-faz-dez-anos-veja-numeros-e-video-dos-seus-melhores-momentos.html>>. Acesso em 03/10/2014.

BASTOS, Lucas Lopes Albuquerque. **Futebol e consumo: o incentivo à formação do torcedor consumidor.** Niterói, 2014.

BOTAFOGO SEM DÍVIDAS. **Dívida ativa.** Publicado em 23/09/2014. Disponível no site <<http://www.botafogosemdividas.com.br/>>. Acesso em 02/10/2014.

BRASIL, Marcus Vinícius. **Brasil está entre os cinco maiores países no Instagram.** Publicado em 12/12/2013. Disponível no site <<http://info.abril.com.br/noticias/internet/2013/12/brasil-esta-entre-os-cinco-maiores-paises-no-instagram.shtml>>. Acesso em 05/10/2014.

BRETONES, Marcos Jardim de Amorim. **REDAÇÃO SPORTV: UMA EXPERIÊNCIA DE JORNALISMO ESPORTIVO CRÍTICO.** Brasília, 2010.

BRIGGS, Marco. **Jornalismo 2.0: como sobreviver e prosperar.** Tradução de Carlos Castilho Park: Universidade de Maryland, 2007. Disponível em:<http://www.latinoamericano.jor.br/aulas/web/Jornalismo_20.pdf>. Acesso em 12 nov 2009.

BURGUESS, Jean; GREENE, Joshua. **Youtube e a Revolução Digital.** São Paulo: Editora Aleph, 2009.

CALDAS, Waldenyr. **O pontapé inicial: memórias do futebol brasileiro (1984 - 1930).** São Paulo: Ibrasa, 1990.

CÁRDIA, Wesley. **Marketing e Patrocínio Esportivo.** Porto Alegre: Bookman, 2004.

CARILHO, Kleber; MARKUS, Cleber. **Narrativas na construção de marcas: storytelling e a comunicação de marketing.** São Paulo, 2014.

CARVALHO, Cristina. **Novas formas de estrutura e gestão: um estudo sobre as organizações do campo do desporto.** Projeto CNPq, 2001.

CÁSSIA, Rita. **Do golfe ao futebol: saiba tudo sobre os esportes mais praticados do mundo.** Publicado em 27/06/2014. Disponível no site <<https://br.noticias.yahoo.com/do-futebol-ao-golfe--saiba-tudo-sobre-os-esportes-mais-praticados-no-mundo-134108537.html>>. Acesso em 15/09/2014.

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

DAMO, Arlei. Sander. **Futebol e identidade social: uma leitura antropológica das rivalidades entre torcedores e clubes.** Porto Alegre: Editora da UFRGS, 2002.

DE LUCA, Cristina. **Cai a média de idade dos usuários do Facebook.** Publicado em 04/10/2010. Disponível no site <<http://idgnow.com.br/blog/circuito/2012/10/04/idade-media-dos-usuarios-do-facebook-caiu/>>. Acesso em 25/09/2014.

DEGENNE, Alain.; FORSÉ, Michel. **Introducing Social Networks.** London: Sage, 1999.

DIAS, Sergio Roberto. **Gestão de Marketing.** São Paulo: Saraiva, 2003.

FACCHINI, Claudia. **Queixa contra Brastemp mostra o poder das redes sociais.** Publicado em 02/02/2011. Disponível no site <<http://economia.ig.com.br/empresas/comercioservicos/queixa-contrabrastemp-mostra-o-poder-das-redes-sociais/n1237979365442.html>>. Acesso em 20/09/2014.

FERREIRA, Lucas. **A queda para série B.** Publicado em 05/2012. Disponível no site <http://www.meutimao.com.br/historia-do-corinthians/fatos-marcantes/a_queda_para_serie_b>. Acesso em 15/09/2014.

FRAGA, Ricardo. **YouTube completa 8 anos com números impressionantes.** Publicado em 21/05/2013. Disponível no site <<http://googlediscovery.com/2013/05/21/youtube-completa-oito-anos-com-numeros-impressionantes/>>. Acesso em 02/10/2014.

GAZETA ESPORTIVA. Publicado em 28/09/2011. **Idealizador Ca Copa Roca misturou política e futebol há séculos.** Disponível no site <<http://esportes.terra.com.br/futebol/copa-2014/idealizador-da-copa-roca-misturou-politica-e-futebol-ha-um-seculo,68d658cdd459a310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em 29/11/2014.

GUEDES, Thais Moura. **As Redes Sociais – Facebook e Twitter – e suas influências nos Movimentos Sociais.** Brasília, 2013.

HUBER, Fred. **Botafogo registra na polícia a invasão de torcedores no último sábado.** Publicado em 20/10/2014. Disponível no site <<http://globoesporte.globo.com/futebol/times/botafogo/noticia/2014/10/botafogo-registra-na-policia-invasao-de-torcedores-no-ultimo-sabado.html>>. Acesso em 16/10/2014.

IBOPE. **Número de pessoas com acesso à internet no Brasil chega a 105 milhões.** Publicado em 03/10/2013. Disponível no site < <http://www.ibope.com.br/pt-br/noticias/paginas/numero-de-pessoas-com-acesso-a-internet-no-brasil-chega-a-105-milhoes.aspx> >. Acesso em 15/09/2014.

IKEDA, Ana. **Mudanças no Facebook diminuem alcance “espontâneo” de posts das fanpages.** Publicado em 16/04/2014. Disponível no site < <http://tecnologia.uol.com.br/noticias/redacao/2014/04/16/queda-do-alcance-de-fanpages-no-facebook-e-natural-apontam-especialistas.htm>>. Acesso em 05/10/2014.

JORNAL DO BRASIL, 2014. **Botafogo agoniza em dívida de quase R\$ 700 milhões.** Publicado em 01/08/2014. Disponível no site <<http://www.jb.com.br/esportes/noticias/2014/08/01/botafogo-agoniza-em-divida-de-quase-r-700-milhoes/>>. Acesso em 05/09/2014.

KOTLER, Philip. **Administração de marketing:** a edição do novo milênio. São Paulo: Prentice Hall, 2000.

LARA, Lorena. **Confira os principais números da Copa do Mundo 2014.** Publicado em 14/07/2014. Disponível no site <<http://www.aredacao.com.br/copa/45908/confira-os-principais-numeros-da-copa-do-mundo-2014>>. Acesso em 20/08/2014.

LUCAS, ADRIANO. **Top 10 maiores transferências da história no futebol mundial.** Publicado em 01/07/2014. Disponível no site <<http://top10mais.org/top-10-maiores-transferencias-da-historia-no-futebol-mundial/>>. Acesso em 20/08/2014.

MATSUURA, Sérgio. **Produção de dados dobra a cada dois anos, diz consultoria do IDC.** Publicado em 02/09/2012. Disponível no site <<http://oglobo.globo.com/sociedade/tecnologia/producao-de-dados-dobra-cada-dois-anos-diz-consultoria-do-idc-5980214>>. Acesso em 02/10/2014.

McCarthy, Jerome. (1960). **Basic Marketing:** A managerial approach Illinois, EUA: Richard D. Irwin, 1960.

MELLO, João. **O marketing bom de bola do Corinthians campeão.** Publicado em 16/12/2014. Disponível no site <<http://veja.abril.com.br/noticia/esporte/o-marketing-bom-de-bola-do-corinthians-campeao> >. Acesso em 15/09/2014.

MELO NETO, Francisco Paulo de. **Marketing esportivo: o valor do esporte no século XXI**. Rio de Janeiro: Beste Seller, 2013.

MULLIN, Bernard J.; HARDY, Stephen; SUTTON, Willian A. **Marketing esportivo**. Tradutor: Carlos Alberto Silveira Netto Soares. 2. ed. Porto Alegre: Bookman, 2004.

O DIA, 2014. **Com salários atrasados, Lucas entra na justiça contra o Botafogo e pode sair**. Publicado em 19/08/2014. Disponível no site <<http://odia.ig.com.br/esporte/2014-08-19/com-salarios-atrasados-lucas-entra-na-justica-contra-o-botafogo-e-pode-sair.html>>. Acesso em 05/09/2014.

OLIVEIRA, Fernando. **Futebol completa 150 anos e movimentando mercado financeiro de até R\$ 1 trilhão**. Publicado em 26/01/2013. Disponível no site <<http://www.topmidianews.com.br/esportes/noticia/futebol-completa-150-anos-e-movimentando-mercado-financeiro-de-ate-us-1-trilhao>>. Acesso em 21/08/2014.

PAIVA, Vinícius. **Renda e públicos da Libertadores – 2014**. Publicado em 11/04/2014. Disponível no site <<http://globoesporte.globo.com/blogs/especial-blog/teoria-dos-jogos/post/rendas-e-publicos-da-libertadores-2014.html>>. Acesso em 06/09/2014.

PITTS, Brenda G.; STOTLAR, David. **Fundamentos de marketing esportivo**. São Paulo: Phorte, 2002.

RECUERO, Raquel. **Redes Sociais na internet**. Porto Alegre: Editora Sulina, 2009.

REDAÇÃO CANALTECH. **Pesquisa: até o final de 2013, 40% da população estará conectada a internet**. Publicado em 10/10/2013. Disponível no site <<http://canaltech.com.br/noticia/internet/Pesquisa-ate-o-final-de-2013-40-do-mundo-estara-conectado-a-internet/>>. Acesso em 23/10/2014.

REDAÇÃO EXAME.COM. **Patrocínio esportivo no Brasil movimentou R\$ 665 milhões**. Publicado em 26/12/2013. Disponível no site <<http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/patrocínio-esportivo-no-brasil-movimentou-r-665-milhoes>>. Acesso em 23/08/2014.

REDAÇÃO G1. **Copa do mundo em números**. Publicado em 19/06/2014. Disponível no site <<http://g1.globo.com/turismo-e-viagem/noticia/2014/06/copa-do-mundo-em-numeros1.html>>. Acesso em 23/09/2014.

REDAÇÃO GLOBOESPORTE.COM. **Fãs formam filas gigantescas para trocar camisas de Rice, que agrediu esposa**. Publicado em 20/09/2014. Disponível no site <<http://globoesporte.globo.com/futebol-americano/noticia/2014/09/fas-formam-fila-gigantesca-para-trocar-camisas-de-rice-que-agrediu>>.

esposa.html?utm_source=Facebook&utm_medium=Social&utm_content=esporte&utm_campaign=globoesportecom>. Acesso em 14/09/2014.

REDAÇÃO GLOBOESPORTE.COM. **O público do Brasileirão-2014**. Publicado em 2014. Disponível no site <<http://globoesporte.globo.com/futebol/brasileirao-serie-a/publico-brasileirao.html>>. Acesso em 06/09/2014.

REDAÇÃO LANCE!NET. **Da Libertadores à lanterna: a crise do Botafogo em sete passos**. Publicado em 10/10/2014. Disponível no site <<http://www.ndonline.com.br/florianopolis/esportes/204704-da-libertadores-a-lanterna--a-crise-do-botafogo-em-sete-passos.html>>. Acesso em 16/10/2014.

REDAÇÃO PROXIMA. **Flickr: 10 anos e 1 milhão de fotos por dia**. Publicado em 11/02/2014. Disponível no site <<http://www.proxima.com.br/mob/mobile/noticias.html?path=/home/social/2014/02/11/Flickr-10-anos-e-1-milhao-de-fotos-por-dia>>. Acesso em 03/10/2014.

REDAÇÃO PROXIMA. **Infográfico: números, perfil dos usuários e curiosidades do Instagram**. Publicado em 21/03/2014. Disponível no site <<http://www.proxima.com.br/home/social/2014/03/21/Infografico-os-numeros--o-perfil-dos-usuarios-e-as-curiosidades-do-Instagram.html>>. Acesso em 03/10/2014.

REDAÇÃO TERRA. **Números da CBF mostram futebol brasileiro com 783 clubes**. Publicado em 23/10/2009. Disponível no site <<http://esportes.terra.com.br/futebol/numeros-da-cbf-mostram-futebol-brasileiro-com-783-clubes,61085d2bda49a310VgnCLD200000bbcceb0aRCRD.html>>. Acesso em 15/09/2014.

REDAÇÃO UOL. **Facebook tem 1,23 bilhão de usuários mundiais; 61,2 milhões são do Brasil**. Publicado em 03/02/2014. Disponível no site <<http://tecnologia.uol.com.br/noticias/afp/2014/02/03/facebook-em-numeros.htm>>. Acesso em 20/09/2014.

ROBERTS, Kevin. **Lovemarks: o futuro além das marcas**. Saatchi & Saatchi, 2004. M. Books do Brasil Editora Ltda., 2005.

RODRIGUES, Marcio Silva; SILVA, Rosimeri de fátima Carvalho. **Cientes ou torcedores: a empresarização do futebol no Brasil**. Itajaí, 2006.

SERPONE, Fernando. **Caso goleiro Bruno**. Publicado em 02/06/2011. Disponível no site <<http://ultimosegundo.ig.com.br/brasil/crimes/caso+goleiro+bruno/n1596994924078.html>>. Acesso em 14/09/2014.

SHAW, Donald. **Agenda-Setting and Mass Conimunication Theory**. Gazette (International Journal for Mass Communication Studies), vol. XXV, n.º 2, 1979.

SOUZA, Elson. **Twitter faz 8 anos: microblog revela números sobre o Brasil e o mundo**. Publicado em 21/03/2014. Disponível no site <<http://www.techtudo.com.br/noticias/noticia/2014/03/twitter-faz-8-anos-microblog-revela-numeros-sobre-o-brasil-e-o-mundo.html>>. Acesso em 03/10/2014.

SOUZA, Paulo Daniel; MATTOS, Leonardo Luiz, SOUZA, Marcos Aurélio Batista. **Marketing esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao esporte**. Três Lagoas, 2005.

VASCO DIVIDA ZERO. **Dívida ativa**. Publicado em 15/09/2014. Disponível no site <<http://www.vascodividazero.com.br/>>. Acesso em 20/09/2014.

WASSERMAN, Stanley; FAUST, Katherine. **Social Network Analysis. Methods and Applications**. Cambridge: Cambridge University Press, 1994.

YouTube. **Estatísticas**. Disponível no site < <https://www.youtube.com/yt/press/pt-BR/statistics.html> >. Acesso em 03/10/2014.

ZENONE, Luiz Claudio. **Marketing futebol clube**. São Paulo: Editora Atlas, 2014.

ZHESPORTES. **Final da Copa gera 32 milhões de tuítes e recorde no minuto do título alemão**. Publicado em 14/07/2014. Disponível no site <<http://zh.clicrbs.com.br/rs/esportes/copa-2014/noticia/2014/07/final-da-copa-gera-32-milhoes-de-tuites-e-recorde-no-minuto-do-titulo-alemao-4550770.html> >. Acesso em 03/10/2014.