



Interdisciplinary

LINKSCIENCEPLACE

DOI: 10.17115

ISSN: 2358-8411

Scientific Journal



Interdisciplinary Scientific Journal. ISSN: 2358-8411

Nº 1, volume 8, article nº 08, January/March 2021

D.O.I: <http://dx.doi.org/10.17115/2358-8411/v8n1a8>

Accepted: 01/03/2020 Published: 22/04/2021

SOCIAL MEDIA AND MARKETING: A STUDY WITH FIVE BRAZILIAN SOCCER TEAMS

MÍDIAS SOCIAIS E MARKETING: UM ESTUDO COM CINCO CLUBES BRASILEIROS DE FUTEBOL

Danilo Vicente da Cunha¹

Graduação em Administração

Renata Céli Moreira da Silva Paula²

Doutorado em Administração

Isabel Cerchiaro³

Doutorado em Administração

Abstract

The number of users present on social media is becoming increasingly expressive. Sports marketing researches are conducted to understand how individuals use social media in order to attract new fans / consumers. The objective of this study was to investigate how the main football clubs in Brazil use social media to relate to fans and new fans. The research was developed analyzing and describing the behavior of Flamengo, Grêmio, Santos, Palmeiras and Cruzeiro in the main social networks today, namely: *Instagram*, *Facebook*, *Twitter* and *Youtube*. The five clubs studied use social media to show their daily lives, publicize their products and sponsors, in addition to events related to the club. The results showed that the clubs, despite creating interactive whiteboards on the networks, do not communicate as much with their fans through comments. Improvements are needed in the interaction between clubs and fans, in order to strengthen ties and further legitimize their brand.

Keywords: Marketing; Social Media; Soccer.

Resumo

¹ Graduação em Administração na Universidade Federal Fluminense, Macaé-RJ, danilovc_11@hotmail.com

² Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense, Macaé-RJ, renataceli@id.uff.br

³ Professora do Departamento de Administração da Universidade Federal Fluminense, Macaé-RJ, icerchiaro@uol.com.br

O número de usuários presentes nas mídias sociais se torna cada vez mais expressivo. Pesquisas sobre marketing esportivo têm sido realizadas como um ensejo para os clubes entenderem como os indivíduos utilizam as mídias sociais, a fim de atrair novos torcedores/consumidores. O objetivo do presente estudo foi investigar como os principais clubes de futebol no Brasil utilizam as mídias sociais para se relacionar com torcedores e novos torcedores. A pesquisa foi desenvolvida analisando e descrevendo o comportamento do Flamengo, Grêmio, Santos, Palmeiras e Cruzeiro nas principais redes sociais da atualidade, sendo elas: *Instagram*, *Facebook*, *Twitter* e *Youtube*. Os cinco clubes estudados utilizam as mídias sociais para mostrarem o seu cotidiano, divulgarem seus produtos e patrocinadores, além de eventos relacionados ao clube. Os resultados mostraram que os clubes, apesar de criar quadros interativos nas redes, não se comunicam tanto com seus torcedores através dos comentários.

Palavras-chave: Marketing; Mídias Sociais; Futebol.

INTRODUÇÃO

O esporte faz parte da rotina dos brasileiros. Uma pesquisa realizada pelo Ministério do Esporte no ano de 2013 no Brasil, com 8.902 pessoas entre 14 e 75 anos revelou que 54,1% dos entrevistados praticam algum tipo de atividade física e/ou esporte. 42,7% das pessoas entrevistadas nesta pesquisa afirmam praticar futebol. Não por acaso, o mesmo é considerado como a paixão nacional. Dentre a população entrevistada, 59,8% relatou que o primeiro esporte praticado em suas vidas foi o futebol, o que indica a relevância desse esporte na sociedade brasileira (Ministério do Esporte, 2015).

Com a evolução da era digital, os clubes brasileiros precisam das mídias sociais para aproximarem-se dos torcedores, consumidores dos produtos, e alcançarem um crescimento das marcas no cenário nacional e internacional (Assis, Toledo, Rosa & Piscopo, 2014). Assim, diante da importância das mídias sociais na atualidade, o futebol passou a ser encarado não somente como uma forma de entretenimento, mas também como uma poderosa fonte de negócios para os clubes brasileiros (Oliveira & Visentini, 2017).

Dados do IBGE apontam que em 2017, o Brasil tinha 126,4 milhões de usuários de internet, o que representava quase 70% da população, sendo a maior parte distribuída na faixa etária entre 25 e 39 anos. Deste total, observou-se que 95,5% das pessoas utilizavam a internet para o acesso às redes sociais, como

Facebook, Instagram, WhatsApp e Youtube (Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística [IBGE], 2018).

O número de usuários presentes nas mídias sociais se torna cada vez mais crescente (Duan & Dholakia, 2018; Kang & Schuett, 2013; Zolkepli, Kamarulzaman & Kitchen, 2018). Sendo assim, é fundamental que as marcas tornem-se conhecedoras do modo como os indivíduos utilizam-nas e de que maneira as mídias sociais podem influenciar na imagem que as mesmas possuem, já que muitas pessoas utilizam as redes sociais para emitir opiniões, sejam positivas ou negativas das marcas (Kaplan & Haenlein, 2010; Lee & Song, 2010; Bastos, Mesquita, Dias & Botrel, 2015).

Sendo assim, esta pesquisa tem o objetivo de investigar como alguns dos principais clubes de futebol no Brasil utilizam as mídias sociais para se relacionar com torcedores e novos torcedores. Os clubes a serem analisados neste estudo são: Clube de Regatas do Flamengo, Santos Futebol Clube, Sociedade Esportiva Palmeiras, Grêmio Foot-Ball Porto Alegre e Cruzeiro Esporte Clube, os cinco primeiros colocados no *ranking* de clubes da Confederação Brasileira de Futebol (CBF) em 2020.

Marketing de relacionamento

O estudo do marketing de relacionamento iniciou na década de 1970 com a tentativa de aprimorar as relações comerciais entre os clientes e as organizações (Reis, Iacovelo, Almeida & Costa Filho, 2016). Entende-se marketing de relacionamento, como a “aplicação de técnicas e processos de marketing que visam promover relacionamento duradouro e administrar relacionamentos com consumidores” (Soares & Monteiro, 2015, p. 42). Pesquisas apontam a necessidade de se estabelecer um relacionamento específico com o cliente para que a empresa possa atingir vantagem competitiva em relação às demais empresas concorrentes. Deste modo, as empresas devem elaborar estratégias diferenciadas para se sobressaírem no mercado (Oliveira & Henrique, 2016; Srivastava, Fahey & Christensen, 2001).

As mídias sociais possuem poder em alavancar as marcas no mercado. Contudo, manter os produtos ou serviços atraentes aos olhos dos consumidores é um desafio por parte das empresas atuais, que precisam se reinventar para garantir sua competitividade frente às outras organizações. Nesse sentido, desenvolver

ações diferenciadas que cultivem o vínculo com os clientes pode ser uma das fortes estratégias para assegurar este relacionamento (Reis et al., 2016).

Na teoria do marketing de relacionamento obtém-se destaque o *Customer Relationship Management* (CRM), que em uma tradução direta se refere à Gestão do Relacionamento com o Cliente (Payne & Frow, 2017; Wang & Feng, 2012). O CRM é uma ferramenta que sustenta o gerenciamento das relações tomando decisões direcionadas ao marketing de relacionamento. Desse modo, para um relacionamento efetivo é necessário estabelecer comunicações de mão dupla, gerenciadas e integradas, a fim de proporcionar um melhor desempenho corporativo pautado nas diretrizes do marketing de relacionamento aliado à inovação do CRM (Hoeckesfeld, Alves, Cittadin & Souza, 2018).

Assim, fica evidente que as mídias sociais contribuem com a transmissão das ideias da empresa, o que facilita o engajamento e o relacionamento com seus clientes, além de atrair novos consumidores para seus produtos e/ou serviços (Soares & Monteiro, 2015). Fleury, Feldmann, Araújo e Cardoso (2014) salientam que com o advento da internet e principalmente, das mídias sociais, o marketing de relacionamento foi readaptado, apresentando outros desafios para as empresas e para seus consumidores.

Marketing esportivo

A expressão “marketing esportivo” foi criada em 1978 por publicitários norte-americanos, sendo desenvolvido em duas vertentes: o marketing do esporte, que se associa ao marketing de produtos e serviços esportivos, e o marketing através do esporte, o qual se relaciona com as atividades ou produtos que utilizam o esporte como meio de promoção (Proni, 1998).

O marketing esportivo provém do marketing tradicional e se desenvolve através de diversas atividades que compõem o *mix* de marketing (4Ps) (Fagundes, Veiga, Sampaio & Sousa, 2012). O composto de marketing esportivo versa sobre como os quatro Ps de marketing são utilizados na área do esporte. O produto esportivo se refere aos jogos, competições, regras, uniformes e às próprias marcas em geral. Os preços são as fontes de recursos das organizações ou clubes, não advêm somente da comercialização de um jogo, mas também de publicidades, transmissões televisivas, vendas de direitos e produtos oficiais, entre outros. A promoção trata das relações públicas da marca através da mídia e dos consumidores do esporte. A distribuição esportiva é entendida como o “P” referente

à praça ou ponto de venda e trata da cobertura da mídia, estádios, lojas próprias e franquias, entre outros (Ferreira & Medeiros, 2015).

Em relação ao esporte, existe o fator do amor à marca, ou seja, o amor do torcedor pelo clube (Santana & Sobrinho, 2010). Quando se trata exclusivamente do consumo de bens e serviços, há um entendimento de que seja necessária a inclusão de um novo “P” ao composto de marketing, sendo ele o “P” da paixão do torcedor, indicando aos gestores que sejam levadas em consideração as experiências, o amor e as emoções antes, durante e depois das competições ou do consumo esportivo (Ferreira & Medeiros, 2015).

As mídias sociais dos clubes brasileiros de futebol

Sabe-se que as redes sociais têm uma importância significativa para as marcas na atualidade (Bruhn, Schoenmueller & Schäfer, 2012; Hennig-Thurau, Malthouse, Friege, Gensler, Lobschat, Rangaswamy, & Skiera, 2010; Hoffman & Fodor, 2010; Menegatti, Ribeiro, Meneghetti & Serra, 2017). Claro e Arruda (2012) concordam ao afirmarem que com o surgimento das novas tecnologias, as mídias sociais se fortaleceram, ampliando assim, o alcance da comunicação junto aos consumidores, contribuindo para o sucesso de uma marca. Imme (2020) relata que as redes sociais mais utilizadas no Brasil são: *YouTube, Facebook, WhatsApp, Instagram, Facebook Messenger, Twitter e LinkedIn*.

No segmento do futebol, as mídias sociais tornam-se um aliado dos clubes no sentido de aproximar cada vez mais o torcedor ao seu clube do coração (Nisar, Prabhakar & Patil, 2018; Vale & Fernandes, 2018). Fleury et al. (2014) mostram que os clubes brasileiros de futebol adotam diferentes modos de relacionamento/interação com o público em cada rede social. A importância das mídias sociais vai além da interação que proporciona, mas também é vista como aliada em assuntos mercadológicos. É fundamental que os clubes tenham um bom conhecimento sobre as redes sociais e saibam gerenciá-las, a fim de que seus resultados financeiros sejam alcançados. Os clubes de futebol ainda não possuem total domínio sobre esse tema e por isso, devem se aprofundar no assunto para que as estratégias de marketing sejam efetivas (Salles & Castro Junior, 2015).

As mídias sociais são plataformas de uso gratuito e com um alcance mundial, podendo ser acessadas em qualquer lugar (Gabriel & Kiso, 2020), propiciando que as informações sobre o clube sejam recebidas em tempo real, fortalecendo assim, a participação ativa dos torcedores, democratizando o acesso à informação (Fleury et

al., 2014). De acordo com pesquisa realizada pelo Instituto Brasileiro de Opiniões Públicas e Estatística - Repucom (IBOPE Repucom), destaca-se:

[...] o desempenho do *YouTube* como principal motor de captação de novas inscrições para os clubes de futebol no Brasil. Apenas nos últimos 30 dias, a plataforma de vídeos somou 1,1 milhão de novos inscritos nas contas oficiais dos clubes de futebol, o maior crescimento em toda a série histórica, valor cinco vezes superior à média de crescimento mensal da rede social (IBOPE Repucom, 2020).

São definidos alguns conceitos para tentar alcançar um bom resultado com as páginas dos clubes e melhorar o seu engajamento com os torcedores. O primeiro se refere à autenticidade, que diz respeito à transparência das informações prestadas por auferir credibilidade à marca. O segundo trata da divulgação, que versa sobre a apresentação do clube em suas páginas, o que confere confiança por parte dos seguidores na busca de informações e posicionamentos oficiais. O terceiro concerne à proximidade entre o torcedor e o clube. A informação é o quarto e último elemento importante para as páginas dos clubes, pois favorece as estratégias de aproximação entre os envolvidos (Fleury et al., 2014).

Torcedor-consumidor nas mídias sociais

Borges e Añaña (2010) afirmam que no marketing esportivo dois temas são muito discutidos: a imagem da marca e a lealdade. Uma marca consolidada oferece diversas vantagens para uma organização, como a lealdade de seus consumidores. Os gestores devem levar em consideração os aspectos julgados como importantes pelo consumidor, almejando assim, aumentar a qualidade e a satisfação do mesmo aos seus serviços prestados ou ao produto que visa vender (Monteiro, Dias & Carvalho, 2019).

Miranda (2013) corrobora com essa visão de que no segmento do esporte são analisadas a imagem da marca e a lealdade dos torcedores. Nesse contexto, o marketing esportivo tem como finalidades fortalecer a ligação entre a marca e o consumidor; certificar credibilidade à marca; ampliar o reconhecimento público e conferir uma maior visibilidade do produto. Os clubes brasileiros devem buscar sempre a renovação e atualização da marca para que se adequem às demandas das novas gerações de torcedores e fortalecendo o elo com os já existentes. Nesse sentido, as mídias sociais têm papel importante na estratégia dos clubes, já que por meio delas são gerados conteúdos que atraem os torcedores para o consumo das

marcas e os mantém informados acerca das notícias e do cotidiano dos clubes e jogadores (Miranda, 2013).

Existem estudos que mostram a identificação próxima do torcedor com o seu clube esportivo, caracterizando um alto grau de envolvimento (Underwood, Bond & Baer, 2001). Bacha e Neto (2014, p. 228) ressaltam que a satisfação do torcedor se torna:

[..] essencial para reter o consumidor, pois possibilita o boca a boca positivo sobre o evento. A satisfação seria o principal influenciador no comportamento do consumidor esportivo, seguido pela identificação com o time, e pela expectativa de confirmação. Mas não se pode esquecer que o divertimento por assistir ao jogo contribui mais para a satisfação do torcedor do que a sensação de glória.

Fleury et al. (2014) buscaram analisar as estratégias de marketing pelos clubes brasileiros de futebol em suas redes sociais e associar as estratégias ao número de seguidores e suas interações nas *fanpages* de cada clube. Os autores realizaram um levantamento das informações contidas no *Facebook* dos principais times da primeira e segunda divisão do futebol de 2013. O *Facebook*, ao longo do tempo, sofre adaptações para que os usuários sejam cada vez mais inseridos nesta rede social. Deste modo, essa plataforma vem propiciando alterações na forma de trabalho dos clubes e de outras empresas, a fim de aproximar os usuários/consumidores e mantê-los fidelizados à marca, construindo estratégias eficazes que sejam atrativas para o seu público consumidor. Pronschinske, Groza e Walker (2012) também discutem sobre as oportunidades que os times esportivos têm de se aproximarem dos seus torcedores por meio do *Facebook*. Para criar o relacionamento, é fundamental o incentivo à autenticidade e ao engajamento nas redes sociais (Pronschinske et al., 2012). Já Anagnostopoulos, Parganas, Chadwick e Fenton (2018) mencionam a importância do *Instagram* para os clubes de futebol, que podem interagir e criar o engajamento dos torcedores.

Mesmo com toda a importância das mídias sociais para os negócios, ainda hoje são identificadas lacunas não preenchidas na administração das mesmas pelos clubes de futebol. Fleury et al. (2014, p. 13) constataram em sua pesquisa que:

Por meio do levantamento feito nas *fanpages* de cada clube também foi possível identificar que muitos clubes, mesmo aqueles chamados clubes grandes, ainda não utilizam todo o potencial das páginas do *Facebook*. Muitos clubes não trabalham com algumas das variáveis propostas ou quando o

fazem, fazem de forma errada. Falta aos clubes um trabalho mais sério no que diz respeito à administração das *fanpages*.

As mídias sociais se tornam importantes aliadas dos clubes brasileiros de futebol, pois permitem a interação em tempo real com os seus torcedores e consumidores da marca, além da criação de conteúdos exclusivos, como entrevistas, reportagens e coberturas especiais de jogos e eventos. Como o torcedor é um apaixonado pelo futebol e pelo clube (Santana & Sobrinho, 2010), e está cada dia mais conectado (Duan & Dholakia, 2018), torna-se importante para o clube criar um relacionamento mais próximo de seus torcedores utilizando as mídias sociais.

Metodologia

O estudo foi caracterizado como uma pesquisa exploratória e descritiva. De acordo com Gerhardt e Silveira (2009, p. 35), a pesquisa exploratória tem o objetivo de “proporcionar maior familiaridade com o problema, com vistas a torná-lo mais explícito ou a construir hipóteses”. Já a pesquisa descritiva, segundo Masiero, Alves e Oliveira (2013, p. 5), expõe situações, “todavia não se almeja estabelecer relações entre as variáveis ou compreender suas causas. Isto é, busca-se apenas descrevê-las de forma adequada.”

Foram considerados como critérios de inclusão os cinco primeiros colocados no ranking de clubes da CBF no ano de 2019 (divulgado em 2020) e as principais redes sociais usadas na atualidade. Sendo assim, foram estudados os comportamentos dos clubes: Clube de Regatas do Flamengo, Santos Futebol Clube, Sociedade Esportiva Palmeiras, Grêmio *Foot-Ball* Porto Alegre e Cruzeiro Esporte Clube nas redes sociais *Facebook*, *Instagram*, *Youtube* e *Twitter*.

Para a elaboração do estudo, foram avaliadas as postagens dos clubes selecionados no período de 04/02/2020 a 04/08/2020. Foram averiguados dados como: (1) quantidade de postagens em cada rede social durante o período analisado; (2) quantidade de seguidores de cada clube de futebol em cada rede social; (3) interações com os torcedores; (4) tipos (finalidades) das postagens; (5) apropriação de todas as funcionalidades pelos clubes das redes sociais estudadas.

Os itens 1 e 2 referiram-se à quantidade de publicações que cada clube realizou em suas redes no período citado e o número de seguidores nas mesmas, respectivamente. No item 3, buscou-se analisar as interações dos clubes com os torcedores, seja por comentários ou repostagem de conteúdos dos torcedores. Já o item 4 visou entender o teor das publicações dos clubes verificando se as mesmas

são de cunho promocional de seus patrocinadores, informação sobre o cotidiano do time e de seus jogadores, além de divulgação de eventos e produtos oficiais. Por fim, no item 5 verificou-se se os clubes fazem uso de todas ou grande parte das funções disponíveis nas redes sociais.

Resultados

Os resultados foram classificados em: análise do quantitativo de postagens realizadas pelos clubes em cada rede social; análise do quantitativo de seguidores dos clubes nas redes sociais; análise das interações dos clubes com seus torcedores/seguidores; análise dos tipos de publicações dos clubes em cada rede social e análise do uso das funcionalidades das plataformas pelos clubes.

Análise do quantitativo de postagens dos clubes em cada rede social

Nesta etapa da pesquisa, analisou-se a quantidade total de postagens dos clubes estudados no período de 04/02/2020 a 04/08/2020 em cada rede social, o que pode ser observado na Tabela 1.

Tabela 1 – Quantitativo de postagens nas redes sociais de 04/02/2020 a 04/08/2020

	C. R. Flamengo	Cruzeiro E. C.	Grêmio F. B. P. A.	S. E. Palmeiras	Santos F. C.
Facebook	2738	1126	655	555	1874
Instagram	1826	752	429	371	1250
Twitter	2954	5230	4461	3828	3264
Youtube	352	203	220	230	186
Total	7870	7311	5765	4984	6574

Dados de pesquisa

Na Tabela 1, é possível verificar que o Flamengo é o clube que mais faz publicações de um modo geral nas redes sociais estudadas, destacando-se dentre elas, o *Twitter* e o *Facebook*. Em contrapartida, o clube menos ativo nas mídias sociais é o Palmeiras, que faz mais uso do *Twitter*, de maneira geral.

O quantitativo elevado de postagens no *Twitter* pode ser explicado pela limitação de caracteres imposta pela rede social aos seus usuários. Em dias de jogos, pode-se observar que os clubes publicam em tempo real os lances das partidas nesta rede social, o que gera um número maior de publicações. Em média, de acordo com a pesquisa, um único clube posta em dia de jogo no *Twitter*, 100 publicações.

Em relação à rede social menos utilizada pelos clubes, aparece o *Youtube*. Nesta mídia social, o Flamengo prevalece com o maior número de postagens e o Santos com o menor número, aparecendo como o time que menos pública.

Ao calcular a média mensal de publicações dos clubes nas redes sociais de um modo geral, foi possível observar que o Flamengo faz aproximadamente 1311 postagens, o Cruzeiro faz 1218, o Grêmio posta 960 vezes, o Palmeiras posta 830 e o Santos posta 1095. Vale ressaltar que o período analisado compreende a pandemia de Coronavírus, o que pode ter provocado uma alteração no uso das redes sociais pelos clubes, uma vez que o *Twitter* apresenta maiores números de publicações em dias de jogos e os campeonatos estavam paralisados. Mesmo com isso os clubes precisavam se manter ativos nas redes.

Análise do quantitativo de seguidores dos clubes nas redes sociais

Nesta etapa foi verificada a quantidade de seguidores dos clubes em cada rede social no dia 04/08/2020, que foi o último dia de análise da pesquisa.

Tabela 2 – Quantitativo de seguidores em redes sociais 04/08/2020

	C. R. Flamengo	Cruzeiro E. C.	Grêmio F. B. P. A.	S. E. Palmeiras	Santos F. C.
Facebook	12 mi	3 mi	3,1 mi	4,3 mi	3,4 mi
Instagram	8.629.458	1.463.396	1.782.204	2.412.402	1.259.603
Twitter	6.803.491	2.143.357	2.775.866	3,1 mi	2.826.736
Youtube	5,3 mi	342.000	644.000	1,37 mi	918.000

Dados de pesquisa

Os dados referentes ao *Youtube* e *Facebook* foram coletados diretamente nas plataformas, uma vez que estas não fornecem o quantitativo de inscritos/seguidores em tempo real, e sim, números aproximados. Os dados do *Instagram* foram analisados com o auxílio do site “Invertexto.com”, que consiste em uma ferramenta de análise do número de seguidores somente desta rede social em tempo real. Já os números de seguidores do *Twitter* foram levantados através do site “SocialBlade.com”, que possui a mesma finalidade do outro site citado.

Como observado na Tabela 2, em números absolutos, o Flamengo apareceu com larga diferença de seguidores para os demais clubes estudados. O número de seguidores no canal do Flamengo no *Youtube* o coloca, na atualidade, como o segundo maior canal de clubes de futebol do mundo, perdendo apenas para o Liverpool, da Inglaterra, que é o atual campeão mundial e europeu entre clubes.

O Cruzeiro apresenta os menores números gerais de seguidores nas redes sociais, o que talvez possa ser explicado pelo fraco desempenho no campeonato brasileiro de 2019, no qual foi rebaixado para a segunda divisão do campeonato nacional pela primeira vez em sua história. Este pode ser um fator desestimulante para possíveis torcedores futuros, que podem vir a não se interessar por um clube que apresente resultados negativos recentes. Bacha e Neto (2014) sublinham que a satisfação do torcedor de futebol é muito influenciada pelo divertimento proporcionado pelos jogos.

Quando comparado com as demais redes sociais, o *Youtube* foi a rede social que apresentou os menores números de seguidores para todos os clubes. Isso pode ser decorrente da menor possibilidade de interação entre o clube e os usuários da rede social, diferente do que é visto no *Twitter* e *Instagram*, por exemplo. Diante disso, o *Youtube* se mostra uma rede com o menor potencial de interação dentre as demais redes estudadas. É importante ressaltar que um único torcedor pode ter perfil em várias redes sociais simultaneamente, o que pode aumentar os números totais de seguidores nas mesmas.

Análise das interações dos clubes com seus torcedores/seguidores

Foram observadas as redes sociais dos clubes em um período de 6 meses, estabelecido como parâmetro. Nesta análise, foram consideradas como formas de interação as postagens que contivessem algum tipo de comunicação com os torcedores, como por exemplo: CTA (*call to action* ou “chamada para ação”), isto é, indagar o seguidor a respeito de algum acontecimento ou opinião relacionada à postagem; repostagem de fotos, vídeos e desenhos de torcedores; resposta aos comentários dos seguidores. Também foram consideradas formas de interação em formatos de *quiz*, nos quais estimulavam os torcedores a identificarem quais os jogadores presentes nas fotos; perguntas sobre a história do clube, dentre outros.

O Flamengo, por exemplo, possui um quadro nas redes sociais intitulado “Fla pelo mundo”, no qual os torcedores enviam fotos usando a camisa ou bandeira do time em diversos locais no mundo, bem como o “FlaPets”, que consiste em publicar imagens de animais de estimação dos torcedores com algum adorno do clube. Já o Palmeiras frequentemente posta fotos de torcedores com produtos do clube, além de tatuagens ou histórias do torcedor com o clube. Isso mostra a importância da aproximação com seus seguidores, estimulando-os a participar ativamente do dia a

dia das redes sociais dos clubes, o que gera um maior engajamento (Anagnostopoulos et al., 2018; Pronschinske et al., 2012).

Foi observado que a maior incidência de respostas em comentários feitos pelos torcedores se dá no *Twitter*, com destaque para os times Grêmio, Palmeiras e Cruzeiro. Rocha, Jansen, Lofti e Fraga (2013) salientam que o *Twitter* se apresenta como uma ferramenta de interação com os usuários simplificada, porém eficaz e por isso, apresenta um grande potencial no sentido de aproximar pessoas e marcas na atualidade.

Ainda que as redes sociais apresentem diversas vantagens para as marcas existe espaço para que as interações sejam mais bem direcionadas de acordo com as particularidades de cada usuário. Sendo assim, as interações poderiam ser personalizadas conforme os anseios e necessidades de cada usuário (Rocha et al., 2013).

Foi observado que na maioria das vezes os clubes não respondem seus torcedores em comentários deixados nas páginas, o que pode reduzir a vontade do torcedor em interagir sem ter uma retribuição do clube, que pode ser entendida como um reconhecimento e incentivo do seu clube a manter este laço interativo. Não é comum este tipo de comportamento dos clubes em quase todas as redes sociais (exceto *Twitter*). O que é visto como forma de interação por parte dos clubes são as publicações induzindo o público a deixar comentários relacionados ao que se está questionando na postagem, além do compartilhamento de fotos e vídeos dos torcedores. Contudo, é difícil observar um retorno do clube às interações atendidas pelo público.

A Figura 1 representa uma postagem interativa do Grêmio no *Twitter*, na qual o clube disponibiliza *wallpapers* exclusivos e gratuitos para os seus torcedores. Também pode ser vista na legenda da foto uma forma de comunicação direta com o público, o incentivando a interagir na rede social.



Figura 1 - Exemplo de interação do Grêmio no *Twitter*

Fonte: *Twitter* Grêmio (2020).

Nas redes sociais dos clubes são encontradas postagens de fotos ou vídeos de torcedores mostrando sua paixão pelo clube. Tal fato pode ser exemplificado na Figura 2, que mostra a foto de uma torcedora do Palmeiras no *Instagram* exibindo sua tatuagem em homenagem ao clube enquanto segura a bandeira do time no estádio.



Figura 2 - Exemplo de interação do Palmeiras no *Instagram*

Fonte: *Instagram* Palmeiras (2020).

O Flamengo possui quadros interativos estimulando a participação do torcedor, como o “Flafaces”, que consiste numa espécie de quebra-cabeça com partes do rosto de três jogadores, cabendo ao torcedor identificar quem são. A Figura 3 expõe um exemplo desta interação.



Figura 3 - Exemplo de interação do Flamengo no *Instagram*

Fonte: *Instagram* Flamengo (2020).

Outra forma dos clubes interagirem com os torcedores é através de jogos de perguntas e respostas sobre o time, também conhecido como *quiz*. O Cruzeiro, por exemplo, se utiliza desta interação para também divulgar um patrocinador (Figura 4).



Figura 4 - Exemplo de interação do Cruzeiro no Facebook
Fonte: Facebook Cruzeiro (2020).

Como pode ser visto, os clubes estão postando e buscando se relacionar com seus torcedores e até mesmo conquistar e atrair novos, além de buscarem engajamento dos mesmos, como relataram Soares e Monteiro (2015). Apesar dos clubes buscarem o engajamento, eles não respondem os comentários e ainda falham em muitas interações, indo ao encontro da teoria de Salles e Castro Junior (2015) a respeito de os clubes não possuírem total domínio das mídias sociais. Isso mostra a necessidade de aprofundamento de estudos relacionados às estratégias de marketing que sejam mais proveitosas e eficazes.

Análise dos tipos de publicações dos clubes em cada rede social

Nesta etapa considerou-se o objetivo de cada postagem dos clubes no período já mencionado. Foram definidos critérios para classificar as publicações, sendo eles: cotidiano, divulgação de patrocinadores e/ou parceiros, interação com os torcedores, divulgação de produtos e divulgação de eventos.

Em relação ao cotidiano do clube, levado como critério de análise, foram consideradas postagens relacionadas ao dia a dia do clube e dos jogadores, bem como notícias, felicitações em datas comemorativas, como aniversários de jogadores e ex-jogadores, comunicados oficiais ou até mesmo apresentação de novos jogadores. Os clubes realizam essas atividades de diferentes maneiras e quantidades, ou seja, alguns clubes apresentam mais conteúdos de treinos do que outros, como é o caso do Flamengo e Grêmio em detrimento ao Palmeiras.

Publicações de divulgação de patrocínios ou produtos de parceiros também são frequentes nas páginas dos clubes. Essas publicações têm como intuito mostrar ao público quais são os patrocinadores do clube e ainda, divulgar algum serviço ou produto dos mesmos. A Figura 5 retrata um tipo de postagem que tem como finalidade apresentar um produto de um patrocinador do Santos.



Figura 5 - Divulgação de parceiros do Santos no Youtube

Fonte: Youtube Santos (2020).

Pode-se analisar que todos os clubes possuem algum meio de interagir com os seus torcedores nas redes sociais. O Flamengo, por exemplo, dentre inúmeras formas de interação, possui um destaque em seu *Instagram* denominado “Interação”, no qual estimula o torcedor a participar, a contar histórias, a vestir a camisa do time, a partir de quadros fixos, como o “FlaPets”, o “Flamengo em casa pelo mundo” (se adaptando à pandemia de Coronavírus), o “Jogo dos 7 erros” e o “Desenho do Torcedor”. Ações desse tipo corroboram com o pensamento de Soares e Monteiro (2015), quando mencionam que as mídias sociais ajudam as empresas, nesse caso, os clubes de futebol, a transmitirem suas próprias ideias e visões para que o público torcedor tenha um engajamento maior e um relacionamento mais próximo com seu clube do coração.

Notou-se também que todos os clubes fazem a divulgação de seus produtos oficiais nas redes sociais, como uniformes, roupas, produtos licenciados, entre

outros. Os clubes fazem essa divulgação através da disponibilização de *link* ou da função “loja”, que direciona imediatamente o usuário ao *site* para a realização da compra. O Grêmio, por exemplo, se utilizou de uma data comemorativa para divulgar a venda de um produto oficial.

A divulgação de eventos relacionados ao clube também foi analisada. Neste quesito, consideraram-se as publicações que divulgavam os dias de jogos dos clubes, campanhas solidárias, como a Campanha do Agasalho realizada pelo Santos e vídeos ao vivo, conhecidos como “*lives*”, que costumavam ser de cunho informativo. O Flamengo, por exemplo, utiliza o *Youtube* para divulgar a apresentar *live* com ex-jogadores, jogadores, técnico, assim como músicos e comentaristas torcedores do time, a fim de falar sobre o clube e gerar entretenimento ao público torcedor.

Ao longo da pesquisa, foi notório como o Santos se destacou no aspecto criatividade em realizar suas postagens. A Figura 6 mostra um tipo de publicação criativa realizada pelo time à época da premiação do Oscar, em que o clube fez alusão de seus jogadores como protagonistas de filmes premiados.



Figura 6 - Publicação do Santos fazendo alusão a um filme premiado no Oscar
Fonte: *Instagram Santos* (2020).

A partir das análises realizadas nas redes sociais dos clubes, foram elaboradas tabelas para classificar os tipos de postagens dos clubes em cada rede social estudada. A Tabela 3 se refere à quantidade de publicações feitas pelos clubes no *Instagram*, conforme os cinco quesitos apontados como finalidade das postagens, no período de 04/02/2020 a 04/08/2020, classificados como: cotidiano; divulgação de parceiros; divulgação de eventos; divulgação de produtos e interação.

Tabela 3 – Quantitativo de postagens no *Instagram* de 04/02/2020 a 04/08/2020

	C. R. Flamengo	Cruzeiro E. C.	Grêmio F. B. P. A.	S. E. Palmeiras	Santos F. C.
Cotidiano	1210	624	240	195	745
Divulgação de parceiros	143	21	18	7	178
Divulgação de eventos	240	47	59	14	44
Divulgação de produtos	57	20	22	20	124
Interação	176	40	90	135	159
Total	1826	752	429	371	1250

Fonte: Dados de pesquisa

A Tabela 4 foi construída de acordo com o número geral de postagens dos clubes no *Youtube*, segundo a sua finalidade.

Tabela 4 – Quantitativo de postagens no *Youtube* de 04/02/2020 a 04/08/2020

	C. R. Flamengo	Cruzeiro E. C.	Grêmio F. B. P. A.	S. E. Palmeiras	Santos F. C.
Cotidiano	322	182	207	203	169
Divulgação de parceiros	-	-	-	-	2
Divulgação de eventos	30	14	-	1	4
Divulgação de produtos	-	1	-	14	2
Interação	-	6	13	12	9
Total	352	203	220	230	186

Fonte: Dados de pesquisa

Já a Tabela 5 se apresenta como um levantamento do total de postagens no *Twitter* por cada clube.

Tabela 5 – Quantitativo de postagens no *Twitter* de 04/02/2020 a 04/08/2020

	C. R. Flamengo	Cruzeiro E. C.	Grêmio F. B. P. A.	S. E. Palmeiras	Santos F. C.
Cotidiano	2280	3600	2952	2882	2544
Divulgação de parceiros	216	48	27	42	96
Divulgação de eventos	192	336	1054	435	168
Divulgação de produtos	48	502	48	36	336
Interação	218	744	380	433	120
Total	2954	5230	4461	3828	3264

Fonte: Dados de pesquisa

Por fim, foi elaborada a Tabela 6, apresentando os mesmos critérios das anteriores aplicados ao *Facebook* de cada clube.

Tabela 6 – Quantitativo de postagens no *Facebook* de 04/02/2020 a 04/08/2020

	C. R. Flamengo	Cruzeiro E. C.	Grêmio F. B. P. A.	S. E. Palmeiras	Santos F. C.
Cotidiano	1814	936	367	292	1117
Divulgação de parceiros	214	31	40	10	267
Divulgação de eventos	360	70	94	21	66
Divulgação de produtos	86	30	33	30	186
Interação	264	59	121	202	238
Total	2738	1126	655	555	1874

Fonte: Dados de pesquisa

Ao avaliar as tabelas anteriores, notou-se que em linhas gerais o clube que mais postou durante o período analisado foi o Flamengo. Em contrapartida, o Palmeiras ficou com a última colocação no total de postagens, apesar de ter apresentado o segundo maior número de seguidores, no geral. No *Youtube*, o Santos foi o único time que postou pelo menos uma publicação para cada critério verificado na tabela. O assunto mais abordado no geral foi acerca do cotidiano dos clubes, como bastidores de treinos, viagens, entre outros.

O Cruzeiro aparece como o clube que realiza mais postagens de produtos no *Twitter* com destaque para divulgações do Programa de Sócio Torcedor. Já o Flamengo, apesar de ser o clube com maior número de publicações nas redes sociais, apareceu como o clube que fez menos publicações de divulgação de produtos oficiais e/ou licenciados.

Após realizar o levantamento individualizado por clubes e redes sociais, foi construído o Quadro 1, que consiste em uma breve síntese comparativa dos resultados positivos obtidos ao longo da pesquisa.

C. R. Flamengo	Cruzeiro E. C.	Grêmio F. P. A.	S. E. Palmeiras	Santos F. C.
Alcance expressivo de seguidores, curtidas e comentários.	Equilíbrio na variedade de publicações.	Jogos de perguntas e respostas para os torcedores.	Grande quantidade de compartilhamento de fotos dos torcedores.	Criatividade e inovação nas publicações.
Quadros interativos fixos, de acordo com o dia da semana.	Alta interação com os torcedores.	Fornecimento de wallpapers.	Interação é o ponto forte do clube.	Muito interativo, atraindo os torcedores.
Mostra bastante o cotidiano dos jogadores no clube, como treinos e viagens para jogos.	Traz como diferencial um horário fixo diário para interagir com os seguidores.	Publicações com grande teor de informações para conscientizar os torcedores em tempos de pandemia.	Alcance expressivo de seguidores, curtidas e comentários.	Postagens fazendo alusão a datas importantes e bem-humoradas de seus jogadores.

Quadro 1 - Pontos positivos dos clubes de futebol nas redes sociais

Fonte: Dados de pesquisa.

A seguir, foi construído o Quadro 2, destacando-se os resultados negativos obtidos ao longo da pesquisa.

C. R. Flamengo	Cruzeiro E. C.	Grêmio F. B. P. A.	S. E. Palmeiras	Santos F. C.
Baixa interação nos comentários com os torcedores.	Alta divulgação de eventos políticos do clube, o que acaba desviando o foco esportivo a que se propõe.	Pouca inovação em suas postagens, ficando sempre no modo tradicional.	Baixa divulgação de parceiros e patrocínios.	Posta pouco sobre eventos relacionados ao time, como <i>lives</i> , coletivas de imprensa, entre outros.

Relembra pouco as conquistas, ex-jogadores que agregaram muito para o clube, bem como fatos históricos.	Não apresenta muita criatividade nas postagens.	Pouca divulgação de patrocínios e parceiros.	Comparado aos outros times, é o que menos divulga seus produtos.	Embora o Instagram apresente boas formas de interação e criatividade, é a rede social com menos seguidores comparado aos outros clubes.
---	---	--	--	---

Quadro 2 - Pontos negativos dos clubes de futebol nas redes sociais

Fonte: Dados de pesquisa

Análise do uso das funcionalidades das plataformas pelos clubes

A pesquisa buscou analisar a atuação dos clubes nestas redes e se os mesmos fazem o uso de todas ou a maior parte das funcionalidades disponíveis em cada plataforma, de forma a aperfeiçoar seus posicionamentos como marcas importantes no cenário do futebol brasileiro. Em relação ao *Instagram*, verificou-se que todos os clubes analisados utilizam as funções de IGTV, *stories*, fotos e vídeos. A função “loja”, que permite que os usuários sejam direcionados à área de compra do *site* oficial só é utilizada por Grêmio, Santos e Palmeiras. Apenas o Flamengo e o Palmeiras fazem uso da função *Reels*. Somente Flamengo e Cruzeiro possuem filtros personalizados, uma ferramenta paga da rede social em questão. Já no *Facebook*, *Youtube* e *Twitter* todas as ferramentas disponíveis são utilizadas pelos clubes.

Tais dados reforçam o pensamento de Fleury et al. (2014) ao defenderem o uso do marketing de relacionamento como uma ferramenta importante através das mídias sociais para que os clubes alcancem o objetivo de atrair e aproximar cada vez mais torcedores. Os autores alegam ainda que o marketing esportivo, assim como o marketing de relacionamento, foi readaptado, fazendo com que os clubes também se ajustem a estas mudanças. Tal fato pode ser visto na presente pesquisa, na qual os clubes estudados possuem perfis e são ativos nas redes sociais, buscando a participação e o engajamento do torcedor (Anagnostopoulos et al., 2018; Pronschinske et al., 2012).

CONSIDERAÇÕES FINAIS

O presente estudo teve como objetivo principal investigar como os clubes Flamengo, Grêmio, Cruzeiro, Santos e Palmeiras fazem uso das mídias sociais para

se relacionar com torcedores e novos torcedores. Ao longo da pesquisa foi possível observar a finalidade das publicações desses clubes no *Facebook*, *Instagram*, *Twitter* e *Youtube*, além de analisar como se dão as interações entre os clubes e os torcedores em cada rede social estudada.

O Santos possui estratégias de marketing bem definidas e são muito bem empregadas no dia a dia do clube. As redes sociais do clube não deixam a desejar quando o assunto é criatividade, diferenciação e inovação. No decorrer da análise das mídias do Santos, foi observado que o clube faz muitas postagens convidando o torcedor a comentar suas opiniões, suas lembranças e experiências sobre determinado assunto abordado, o que é bom para fortalecer a interação com o seu público.

Todavia essa criatividade não foi tão empregada nos outros clubes, como por exemplo, no Grêmio. Durante a análise das redes sociais deste clube, foi notório que a maior parte das publicações se refere aos treinos do clube, cotidiano dos jogadores e divulgação de seus produtos. Postagens que tenham um diferencial em relação aos demais clubes foram raras. Já em relação à interação, o clube costuma publicar jogos de perguntas e respostas em suas redes, a fim de se aproximar dos torcedores e relembrar acontecimentos marcantes para o clube.

O Flamengo, ainda que possua um alcance muito grande de curtidas, comentários em suas publicações e seguidores, tem uma interação relativamente baixa com os mesmos, no que concerne a responder comentários e repostar fotos dos torcedores. Suas redes sociais possuem quadros interativos, instigando o torcedor a participar com legendas do tipo “bora jogar?”. Pôde ser visto que o público gosta desses quadros em formato de brincadeiras, porém o clube não se relaciona com o mesmo nos comentários, não costuma curtir e responder o seu torcedor nas páginas.

Já o Palmeiras, diferente do Grêmio, posta pouco sobre os treinos do clube, entretanto possui muitas publicações interativas. Ao longo de toda a análise das redes do clube, é inegável como o time gosta de incluir seus torcedores nas suas páginas oficiais. Tal fato ficou evidente mediante fotos e vídeos de torcedores e animais de estimação com o uniforme e bandeiras, bebês enrolados em mantas personalizadas do time. O que chamou a atenção foi a quantidade de torcedores que fizeram tatuagens em homenagem ao clube e o mesmo repostou em suas redes. Isso demonstra que o clube mostra nas redes sociais o carinho pelo seu

público. Já este último pode ver esses gestos como forma de amizade, reconhecimento e orgulho pelo time do coração.

O Cruzeiro, de forma geral, posta de tudo em suas redes. Há diversas publicações acerca de divulgações de jogos, eventos, produtos e patrocinadores do clube. Também é um time, que assim como o Palmeiras, interage bastante com seus torcedores. Essa interação se dá, sobretudo no *Twitter*, com repostagens de fotos de torcedores no estádio e fora dele, respondendo dúvidas e outros tipos de comentários. Um fato curioso e que se torna um diferencial para o clube é que o mesmo foi fundado no ano de 1921, com isso, todos os dias o Cruzeiro faz publicações de interação com seus seguidores às 19h21min.

Diante dos resultados enfatiza-se a necessidade de algumas mudanças em relação às mídias sociais dos clubes. Percebe-se que os clubes estão sempre divulgando seus produtos, seus patrocínios, eventos relacionados, além de mostrarem o que acontece em seu cotidiano, porém no quesito interação, deixam a desejar. É preciso que os gestores, junto com as pessoas incumbidas pelo marketing desses clubes criem estratégias de interação mais eficazes, a fim de fortalecer os laços com os seguidores.

Buscar ferramentas de *marketing* inovadoras que tragam ao time um diferencial é fundamental para quem quer se destacar nas mídias sociais e fugir do tradicional. Nesse contexto, a originalidade que o Santos traz diante de suas publicações criativas torna-se um ponto positivo e que deve ser levado em consideração pelos demais clubes.

Ressalta-se, portanto, a importância de publicações que atraiam o torcedor pela criatividade, pelas chamadas de ação que o convidam a não só comentar as postagens, mas que também provoque no torcedor um sentimento de reconhecimento pelo clube estar o respondendo, a fim de causar experiências e satisfação para o mesmo.

Este estudo pode trazer contribuições significativas tanto para os clubes analisados quanto para os demais clubes brasileiros de futebol. No que tange às vantagens da pesquisa para os clubes, a mesma pode provocar desejo de mudança de gestão das redes sociais, ampliando a sua visão estratégica e focando suas ações nos torcedores/consumidores que além de terem uma paixão, carregam consigo histórias, experiências, desejos e alegrias proporcionadas pelo clube. Logo, pensar no torcedor como um público que também é seu consumidor pode gerar um expressivo crescimento financeiro do clube.

Ademais, a presente pesquisa pode servir de modelo para outros estudos acerca da temática. Pesquisadores poderão desenvolver estudos comparativos que analisem se daqui a um tempo os clubes adotaram novas formas de gerir as mídias sociais, por exemplo. Um estudo interessante a ser elaborado seria a análise do incentivo dos clubes à interação entre os torcedores nas páginas oficiais dos clubes, como por exemplo: os torcedores interagem entre eles nas redes sociais dos clubes de futebol?

Outra sugestão de estudo a partir deste seria investigar outros clubes, com o intuito de averiguar como eles utilizam as mídias sociais para atrair novos torcedores/consumidores e legitimar ainda mais a marca do clube, bem como identificar como os torcedores veem os clubes nas redes sociais.

REFERÊNCIAS

- Anagnostopoulos, C., Parganas, P., Chadwick, S., & Fenton, A. (2018). Branding in pictures: using Instagram as a brand management tool in professional team sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 18(4).
- Assis, E. E., Toledo, L., Rosa, C. M., & Piscopo, M. R. (2014). As mídias sociais sob a perspectiva do marketing esportivo: o caso São Paulo Futebol Clube. *Pensamento & Realidade*, 29(1), 3-24.
- Bacha, M. L., & Neto, C. F. (2014). Os desafios da comunicação voltada ao torcedor de futebol: estudo exploratório baseado no constructo “amor ao time”. *Revista de Estudos da Comunicação*, 15(37), 222-239.
- Bastos, A. M., Mesquita, J. M. C., Dias, A. T., & Botrel, A. M. M. (2015). A Comunicação Boca a Boca Negativa nas Mídias Sociais e seu Efeito no Comportamento do Consumidor. In: XXXIX ENANPAD. *Anais...* Belo Horizonte: Anpad.
- Borges, G. R., & Añanã, E. S. (2010). A relação entre a imagem da marca e a lealdade dos torcedores de clubes de futebol. In: IV Encontro de Marketing da ANPAD. *Anais...* Florianópolis: Anpad.
- Bruhn, M., Schoenmueller, V., & Schäfer, D. (2012). Are social media replacing traditional media in terms of brand equity creation? *Management Research Review*, 35(9), 770-790.
- Claro, J. A. C. S., & Arruda, B. (2012). Twitter como mídia estratégica de marca: um estudo de caso. *Estudos em Jornalismo e Mídia*, 9(2).

- Duans J., & Dholakia, R. R. (2018). How purchase type influences consumption-related posting behavior on social media: The moderating role of materialism. *Journal of Internet Commerce*, 17(1), 64-80.
- Fagundes, A. F. A., Veiga, R. T., Sampaio, D. O., & Sousa, C. V. (2012). A Publicação Acadêmica de Marketing Esportivo no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*, 11(2), 94-119.
- Ferreira, R. M., & Medeiros, M. L. (2015). Marketing Esportivo Como Estratégia Empresarial. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 4(1), 108-117.
- Fleury, F. A., Feldmann, P. R., Araujo, A. C., & Cardoso, M. V. (2014). Facebook, a nova arquibancada do futebol: estratégias de uso das fanpages e seus impactos na participação do torcedor. In: VI Encontro de Marketing da ANPAD. *Anais...* Gramado: Anpad.
- Gabriel, M., & Kiso, R. (2020). *Marketing na era digital: conceitos, plataformas e estratégias*. 2.Ed. São Paulo: Atlas.
- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa*. Porto Alegre: Editora da UFRGS.
- Hennig-Thurau, T., Malhotra, E. C., Frieger, C., Gensler, S., Lobschat, L., Rangaswamy, A., & Skiera, B. (2010). The impact of new media on customer relationships. *Journal of Service Research*, 13(3), 311-330.
- Hoeckesfeld, L., Alves, C. S. R., Cittadin, J., & Souza, M. J. B. (2018). Por onde anda o Marketing de Relacionamento? In: XLII EnAnpad. *Anais...* Curitiba: Anpad.
- Hoffman, D. L., & Fodor, M. (2010). Can you measure the ROI of your social media marketing? *MIT Sloan Management Review*, 52(1), 40-49.
- Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística Repucom. (2020). *Ranking digital dos clubes brasileiros – Jul/2020*. São Paulo. Recuperado em <http://www.iboperepucom.com/br/rankings/ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-jul-2020/>
- Imme, A. (2020, 15 de junho de 2020). *Ranking das redes sociais: as mais usadas no Brasil e no mundo, insights e materiais gratuitos*. Blog de Marketing Digital de Resultados. Florianópolis. Recuperado de <https://resultadosdigitais.com.br/blog/redes-sociais-mais-usadas-no-brasil/>
- Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística. (2018). *Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua: Acesso à Internet e à televisão e posse de telefone móvel celular para uso pessoal 2017*. Rio de Janeiro. Recuperado em https://biblioteca.ibge.gov.br/visualizacao/livros/liv101631_informativo.pdf
- Kang, M., & Schuett, M. A. (2013). Determinants of sharing travel experiences in social media. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 30(1-2), 93-107.
- Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

- Lee, Y. L., & Song, S. (2010). An empirical investigation of electronic word-of-mouth: Informational motive and corporate response strategy. *Computers in Human Behavior*, 26(5), 1073-1080.
- Masiero, G., Alves, P. P. M., & Oliveira, V. R. F. (2013). Metodologia na área de Administração de Empresas: análise e aplicação nas teses da FEA-USP e EAESP-FGV. In: IV Encontro de Ensino e Pesquisa em Administração e Contabilidade. *Anais...* Brasília: Anpad.
- Menegatti, M. S., Ribeiro, I., Meneghetti, M. R., & Serra, F. A. R. (2017). Decisão de Compras pela Internet: uma análise a partir do tempo de utilização de mídias sociais e da interatividade com a marca. *Revista Brasileira de Marketing*, 16(1), 41-54.
- Ministério do Esporte. (2019, 13 de outubro). *A prática de esporte no Brasil*. Recuperado de <http://www.esporte.gov.br/diesporte/2.html>
- Miranda, F. A. (2013). Marketing digital e o futebol brasileiro: um estudo sobre a interação entre clubes e torcida nas mídias sociais. *Revista Esporte e Sociedade*, 8(22), 1-19, 2013.
- Monteiro, P. R. R., Dias, P. S., & Carvalho, L. C. (2019). Amor à marca no marketing esportivo: proposição de um modelo relacional dos vínculos emocionais e afetivos nos programas sócio torcedor. *Revista Brasileira de Marketing*, 18(2), 55-79.
- Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Patil, P. P. (2018). Sports clubs' use of social media to increase spectator interest. *International Journal of Information Management*, 43, 188–95.
- Oliveira, D. A. C., & Visentini, M. S. (2017). Marketing Esportivo e as Redes Sociais - Um estudo com os dez clubes brasileiros de futebol mais bem colocados no Ranking da CBF 2015. *Revista de Gestão e Negócios do Esporte (RGNE)*, 2(2), 222-240.
- Oliveira, S. A., & Henrique, J. L. (2016). Índice de Maturidade das Mídias Sociais - Instrumento de Estratégia de Marketing de Relacionamento para as Pequenas e Médias Empresas. In: XL Encontro da ANPAD. *Anais...* Costa do Sauípe: Anpad.
- Payne, A., & Frow, P. (2017). Relationship marketing: looking backwards towards the future. *Journal of Services Marketing*, 31(1), 11-15.
- Proni, M. W. (1998). Marketing e organização esportiva: elementos para uma história recente do esporte-espetáculo. *Conexões*, 1(1), 82-94.
- Pronschinske, M., Groza, M. D., & Walker, M. (2012). Attracting Facebook Fans: The Importance of Authenticity and Engagement as a Social Networking Strategy for Professional Sport Teams. *Sport Marketing Quarterly*, 21(4).
- Reis, A. C. B. C., Iacovelo, M. T., Almeida, L. B. B., & Costa Filho, B. A. (2016). Marketing de Relacionamento: Agregando Valor ao Negócio com Big Data. *Revista Brasileira de Marketing*, 15(4), 512-523.

- Rocha, T. V., Jansen, C. L. S., Lofti, E., & Fraga, R. R. (2013). Estudo exploratório sobre o uso das redes sociais na construção do relacionamento com clientes. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*, 15(47), 262-282.
- Salles, L. R., & Castro Junior, J. L. P. (2015). O uso das redes sociais como estratégia de Marketing nos clubes de futebol do Rio de Janeiro. In: XXXVIII Congresso Brasileiro de Ciências da Comunicação. *Anais...* Rio de Janeiro: Intercom.
- Santana, E. E. P., & Sobrinho, Z. A. (2010). Amor à Marca: um Estudo sobre seus Conseqüentes e Antecedentes com Torcedores- Consumidores de Futebol. In: XXXIV Encontro da ANPAD. *Anais...* Rio de Janeiro: Anpad.
- Soares, F. R., & Monteiro, P. R. R. (2015). Marketing Digital e Marketing de Relacionamento: Interação e Engajamento como Determinantes do Crescimento de Páginas do Facebook. *NAVUS - Revista de Gestão e Tecnologia*, 5(3), 42-59.
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resources-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777-808.
- Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. (2001). Building service brands via social identity: lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1-14.
- Vale, L., & Fernandes, T. (2018). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1).
- Wang, Y., & Feng, H. (2012). Customer relationship management capabilities: Measurement, antecedents and consequences. *Management Decision*, 50(1), 115-129.
- Zolkepli, I. A., Kamarulzaman, Y., & Kitchen, P. J. (2018). Uncovering psychological gratifications affecting social media utilization: a multiblock hierarchical analysis. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 26(4), 412-430.