



AS MÍDIAS SOCIAIS SOB A PERSPECTIVA DO MARKETING ESPORTIVO: o caso São Paulo Futebol Clube

Evange Elias Assis¹
 Luciano Toledo²
 Marcos Roberto Piscopo³
 Claudionor de Moraes Rosa⁴

RESUMO

No Brasil, apesar da profissionalização dos dirigentes de clubes de futebol, não há verbas suficientes para grandes ações de marketing esportivo em mídias tradicionais como nos clubes europeus. A evolução da internet e o surgimento das mídias sociais abriram a possibilidade dos clubes interagirem com seus torcedores e fãs de uma forma barata, direta e com grande poder de alcance. No entanto, a maioria dos clubes brasileiros está descobrindo o potencial dessa ferramenta e de que forma elas podem contribuir para reforçar a interação com os torcedores, promovendo seus produtos e ações com o objetivo de aumentar a receita e reforçar a imagem da marca do clube. A metodologia consiste em um estudo de caso. Constatou-se que o São Paulo Futebol Clube vem investindo nos últimos anos no seu novo portal, no seu canal do Youtube, além de realizar ações frequentes no Twitter para interagir com seus torcedores. Foi observado também, que o São Paulo Futebol Clube utiliza as principais mídias sociais como forma de gerar tráfego para o seu site oficial, onde mantém seus principais parceiros comerciais, e, entende que essas mídias são importantes para pesquisar a opinião da torcida e planejar futuras ações.

Palavras chave: Marketing esportivo, Internet, Mídias Sociais, Redes sociais, São Paulo Futebol Clube

ABSTRACT

In Brazil, despite the professionalization of managers of football clubs, they do not have enough money for major sports marketing efforts in traditional media as European clubs. The evolution of the internet and the emergence of social media, have opened the possibility of clubs interact with their spectators and fans an inexpensive, straightforward and with great power to reach them. However, most Brazilian clubs are discovering the potential of this tool and how they can contribute

¹ Doutora em Ciências da Comunicação – USP, Professora da Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP) e Coordenadora do Curso de Especialização em Marketing no Varejo – Senac Consolação. E-mail: eassis@pucsp.br.

² Doutor em Administração – USP e Professor da Universidade Presbiteriana Mackenzie-SP. E-mail: luciano@mackenzie.br.

³ Doutor em Administração – USP e Professor do Programa de Mestrado Profissional em Administração - Gestão de Projetos - Universidade Nove de Julho – UNINOVE. E-mail: piscopomr@gmail.com.

⁴ Bacharel em Administração – Pontifícia Universidade Católica de São Paulo (PUCSP). E-mail: jr.moraess@hotmail.com

to strength the interaction with fans promoting their products and actions aiming to increase revenue and enhance the brand image of the club. The methodology consists of a case study. It was found that São Paulo Futebol Clube has invested in recent years in the new website, in its Youtube channel and frequently performs actions on Twitter to interact with their fans. It was observed also that São Paulo Futebol Clube uses the main social media as the way to generate traffic to its official website, where the club maintains its major trading partners and believes that these media are important to research the opinion of the fans and to plan future actions.

Keywords: Sports Marketing, Internet, Social Media, Social Networks, São Paulo Futebol Clube

1. Introdução

Atualmente, o futebol é o esporte mais popular do planeta sendo praticado por homens e mulheres, adultos e crianças, não importando a nacionalidade ou classe social (STOLEN et al., 2005). O interesse pelo futebol é tanto que, segundo a Kantar Sport, um terço da população mundial, 2,2 bilhões de pessoas, vira por pelo menos 20 minutos consecutivos o último Mundial de seleções realizado na África do Sul em 2010 (PORTAL 2014, 2011). E os números na internet são ainda mais impressionantes. De acordo com a Akamai, agência de monitoramento da internet, esta edição da Copa obteve um aumento de até 200% na procura pelos portais jornalísticos na rede. Seu evento inaugural que ocorreu no dia 11 de junho de 2010, com um pico de 12 milhões de visitantes simultâneos, bateu o recorde de 8,5 milhões que antes pertencia ao presidente norte-americano, Barack Obama, em sua vitória nas eleições presidenciais (CONVERGÊNCIA DIGITAL, 2010).

No Brasil não é diferente. O país é considerado uma potencia no esporte sendo o maior vencedor em Copas do Mundo com cinco títulos. De acordo com Lopes (2011), ocupou em 2010 65,8% do espaço esportivo nas mídias televisivas abertas e fechadas, deixando o segundo colocado, o tênis, muito atrás com apenas 6,5%. Outro fato que comprova a força que o esporte tem no país com relação à mídia, foi a “guerra” ocorrida em 2011, envolvendo duas emissoras de televisão pela exclusividade das transmissões do Campeonato Brasileiro da série A no triênio 2012-2014. A concorrência vencida pela Rede TV por um valor de R\$ 1,548 bilhão pelas três temporadas não foi aceita pelos clubes que preferiram fechar individualmente com a Rede Globo que já vem transmitindo com exclusividade os principais campeonatos no Brasil e jogos da seleção brasileira há alguns anos (Agência Estado, 2011). Com essa negociação individual, só no ano de 2012, a arrecadação dos clubes da primeira divisão do futebol brasileiro chegou a R\$ 1,115 bilhão (GONÇALVES, 2013). Com toda essa procura e valorização do futebol pela mídia, as empresas cada vez mais buscam de alguma forma associar sua marca ao esporte, seja pela promoção de um evento como a Copa do Mundo ou Campeonato Brasileiro, por patrocínios de clubes,

publicidade em estádios, seja pela associação da marca à imagem de um grande atleta. Essa associação pública de uma empresa, marca ou serviço a uma equipe, evento esportivo ou um esportista em particular com o objetivo de estimular a busca de seus produtos e/ou serviços é denominada marketing esportivo de acordo com Gracioso (1995) apud Santini (1999).

Segundo pesquisa Ibope/You Pix de julho de 2013, 92% dos jovens do país que acessam a internet usaram redes sociais, levando em conta todas as idades que navegam na rede, o número chega a 78% (INFO, 2013). Outro dado surpreendente relativo aos acessos à internet: 84 milhões de pessoas no Brasil, com mais de 12 anos, costumam acessar a internet (F/NAZCA, 2013). Com esses números, as mídias sociais tornaram-se importantes ferramentas, abrindo um novo mercado e reinventando a maneira da empresa ou organização se comunicar com seu público. A internet foi tão importante para a evolução do marketing que Philip Kotler citou certa vez em um evento em Chicago que não acredita em uma mudança no marketing na próxima década tão grande quanto à ocorrida há vinte anos com o surgimento da internet (TELLES, 2010). Assim, fica clara a importância da internet no relacionamento da organização com seu público. As mídias sociais, hoje, de acordo com Telles (2010, p. 17) “fazem parte de uma revolução poderosa, influenciam decisões, perpetuam ou destroem marcas e elegem presidentes”.

À luz dessas considerações preliminares, justifica-se a pertinência de um trabalho que estude as Mídias Sociais sob a perspectiva do Marketing Esportivo.

Problema de pesquisa

Qual a relação entre Mídias Sociais e Marketing esportivo?

Objetivo Geral

Investigar a relação das Mídias Sociais com o Marketing esportivo.

Objetivos Específicos

- Estudar alguns conceitos que abarquem a internet e o composto de Marketing;
- Pesquisar alguns conceitos inerentes a Mídias Sociais;
- Investigar a relação entre Mídias Sociais e Marketing esportivo no caso São Paulo Futebol Clube.

2. Procedimentos metodológicos

O objetivo geral do método de pesquisa é encontrar respostas ou soluções aos problemas por meio de uma investigação organizada, crítica, sistemática, científica e baseada em dados observados (COLLIS; HUSSEY, 2010; LAKATOS; MARCONI, 2008). Para a consecução do objetivo deste trabalho foi escolhido o método do estudo de caso, dentre outros métodos de pesquisa qualitativa, em função da sua adequação ao problema proposto para a pesquisa de campo. Uma das singularidades da utilização do método do estudo de caso é a comparação dos resultados levantados com a literatura existente (TOLEDO; SHIRAIISHI, 2009). Característica que

amplia a qualidade do trabalho científico (DEMO, 1995; YIN, 2003). A utilização do método do estudo de caso pode envolver tanto situações de estudo de um único caso, quanto múltiplos casos (EISENHARDT, 2011; SEVERINO, 2008). A utilização de um único caso é apropriada em algumas circunstâncias: quando se utiliza o caso para se determinar se as proposições de uma teoria são corretas; quando o caso sob estudo é raro ou extremo, ou seja, não existem muitas situações semelhantes para que sejam feitos estudos comparativos; quando o caso é revelador, ou seja, quando o mesmo permite o acesso a informações não facilmente disponíveis (EISENHARDT, 2011). Para o desenvolvimento do estudo de caso utilizado nesta pesquisa, utilizou-se como unidade de análise (YIN, 2003) as ações intrínsecas a utilização das mídias sociais no aspecto do Marketing Esportivo. Foi utilizada além da análise documental, a observação do pesquisador e a entrevista semiestruturada (LAKATOS; MARCONI, 2008; PÁDUA, 2004; SEVERINO, 2008). O instrumento utilizado para coleta de dados foi um roteiro seguido de entrevista, com questões abertas, considerada como investigação semiestruturada. No âmbito da análise de dados foi utilizada a modalidade de análise adequação ao padrão, que propõe comparar padrões com base empírica com os padrões previstos (YIN, 2003). Se os padrões coincidem, os resultados ajudam a aumentar a sua validade interna. Dessa forma realizou-se uma descrição do estudo de caso e posterior comparação dos dados coletados com os pressupostos teóricos apresentados neste trabalho.

3. Referencial Teórico

3.1. Aspectos inerentes à Internet e Composto de Marketing

A Internet pode ser usada, acredita-se que em todas as quatro áreas do Composto de Marketing, as quais estão sendo ampliadas pelas atividades de marketing na Internet (HARTLINE; FERRELL, 1996; KOTLER; KELLER, 2008; TOLEDO et al., 2006). A utilização da Internet está mudando principalmente o modo como se busca a informação. Lembra-se, ainda que o mercado seja formado por consumidores tradicionais (não compram *on-line*), compradores virtuais (que só compram *on-line*) e compradores híbridos (realizam as duas coisas). A seguir é apresentada uma síntese conceitual das principais implicações e mudanças provocadas pela Internet no âmbito do Composto de Marketing (TOLEDO; PERROTTA, 2006).

Sob a ótica do Produto uma das importantes contribuições da Internet às decisões de Produto parece ser a maior facilidade de “customização”, ou seja, oferecem-se ao consumidor condições de solicitar um produto feito especialmente para ele, respeitando suas especificações, de maneira mais ágil. Em consonância a customização refere-se ao oferecimento de produtos e soluções singulares para consumidores específicos (KENNY; MARSHALL, 2000; LAROCHE, 2010; TOLEDO et al., 2002; WEI, 2005). É o caso, por exemplo, da www.close.com.br, a primeira

camisaria digital sob medida do Brasil, onde o consumidor pode escolher vários tecidos, cores, colarinhos, bolsos e montar sua própria camisa, de acordo com suas medidas. No entanto, uma vez que o produto comercializado pela Internet não pode ser tocado e nem provado no ato da compra, que as cores visualizadas no monitor do computador provavelmente não são exatamente iguais às originais, e que os sistemas de simulação de odores ainda se encontram em seus estágios iniciais, o que mudou com a utilização da Internet como ferramenta comercial de suporte às decisões sobre produtos foi à possibilidade de proporcionar incremento de seus atributos para os clientes, diferenciando-os e tornando a seleção dos mesmos uma experiência atrativa e vantajosa (ALBERTIN, 2010; KENNY; MARSHALL, 2000; MENG, 2010).

Sob a ótica da Praça classifica-se a distribuição (praça) on-line em quatro modalidades principais (KENNY; MARSHALL, 2000; TOLEDO et al., 2002):

- Promoção e indicação: essa estratégia fornece um grande volume de informações sobre os produtos e catálogos *on-line*, procurando levar o consumidor à compra, porém não permite que os clientes comprem *on-line*, indicando um canal de vendas que revende o produto;
- Vendas limitadas e muitas indicações: oferece aos clientes várias opções de compra on-line, mas limita o escopo ou variedade de produtos e serviços a serem escolhidos, indicando aos clientes outros canais que vendam produtos desejados não disponíveis no *website*;
- Venda e indicação: praticada por muitas empresas, essa estratégia objetiva assegurar que o produto esteja onde os clientes desejam comprá-lo, deixando que eles escolham seu canal preferido de vendas, podendo comprar *on-line*, por telefone, em revendedores;
- Venda estratégica: muitas empresas estão desenvolvendo estratégias na Internet para aumentar seus esforços de vendas diretas, particularmente para clientes grandes e “estratégicos”, principalmente de produtos de significativo envolvimento, criando uma nova sinergia e um novo equilíbrio entre as vendas diretas e o comércio eletrônico, os quais são críticos para sustentar a satisfação do cliente e melhorar as margens de lucro.

Para os gestores de Marketing, uma séria limitação presente no sistema de distribuição parece ser a entrega dos produtos ao consumidor final. Apesar dos avanços propiciados pela Internet como instrumento facilitador das decisões de distribuição, o custo da logística talvez seja um dos gargalos a serem superados (DANN, 2011, DANN; DANN, 2010; KENNY; MARSHALL, 2010). Assim é que, no Brasil, empresas de entregas rápidas, assim como os correios, estão sendo bastante requisitadas. Entretanto, o custo do frete está sendo repassado para os clientes. Dessa forma, pode-se supor que o comércio pela Internet torna disponível uma poderosa ferramenta de distribuição desde que haja logística competente que leve o produto ao cliente em prazo e condições aceitáveis. É uma questão fundamental para o relacionamento da empresa com seus clientes. Além disso, uma logística eficaz requer um gerenciamento adequado da cadeia de fornecimento, o que envolve a integração desde os fornecedores de matérias-primas, passando

pelo processo de produção e chegando à movimentação física dos bens produzidos até os clientes (DANN, 2011, DANN; DANN, 2010; KENNY; MARSHALL, 2010).

Sob a ótica do Preço as decisões são decisivas para o alcance dos resultados econômicos e financeiros, para o posicionamento estratégico competitivo da empresa, para a consecução de objetivos relacionados a volume de vendas e a prestígio. Os efeitos da Internet e da determinação de preço sobre vendedores e compradores podem ser observados de cinco formas (KENNY; MARSHALL, 2010; O'REILLY, 2010; TOLEDO et al., 2002):

- Comparações instantâneas: a Internet é utilizada como um meio eletrônico de comparação de preços, características, tempo de entrega e outros atributos entre os diversos ofertantes *on-line*;
- Definição de preços: é a utilização de alguns *websites* que possibilitam os clientes definirem o preço que está disposto a pagar por algo;
- Produtos grátis: aquisição de softwares de código aberto;
- Monitorização: a Internet é utilizada como mecanismo de monitorização de clientes a fim de se definir preços individuais, de acordo com características específicas dos compradores *on-line*;
- Bolsas *on-line*: é a negociação de preços em leilões na Internet.

Há alguns modelos de “precificação” utilizados na Internet (DEITEL; DEITEL; STEINBUHLER, 2004) tais quais:

- Precificação dinâmica: trata-se de um mecanismo que concilia oferta e demanda por meio de uma estrutura de preços, o qual é utilizado para troca de ações e em mercados de commodities;
- Precificação variável: esse recurso é de uso frequente no segmento de consumo, e tem por objetivo gerar vendas e receitas incrementais, pela variação do preço de um item. Um produto, a título de experimentação, pode ser oferecido com desconto, para então ser vendido ao preço inicialmente determinado, depois de aprovado.

A Internet, como salientado anteriormente, ampliou o poder de negociação do consumidor, ao possibilitar o surgimento de quatro poderosas ferramentas (DANN, 2011, DANN; DANN, 2010; KENNY; MARSHALL, 2010):

- Comparação instantânea de preços;
- Leilão reverso;
- Mecanismo defina seu preço ou faça seu preço;
- Grupos de compras e Descontos.

Sob a ótica da Promoção, a internet é mais racional do que emocional o que pressupõe um processo de persuasão e não apenas de informação, que pode variar, de acordo com o tipo de produto ou serviço, conforme Bishop (2000). O autor afirma que as ações promocionais têm os seguintes objetivos: fornecer informações para consumidores e outros interessados, aumentar a

procura, diferenciar um produto ou serviço, incrementar valor de um produto ou serviço, estabilizar as vendas (BISHOP, 2000). É apontado, ainda, que os *websites* na Internet constituem um meio de comunicação com clientes atuais e potenciais, uma vez que as empresas podem oferecer informações sobre si mesmas e sobre seus produtos e cultivar relacionamentos duradouros.

Com o advento da utilização da Internet como mídia eletrônica alternativa de propagandas, muitos achavam que haveria uma inundação de telas de promoções nos computadores (CARR, 2011; HONEYCUTT et al., 1998; KOTLER; KELLER, 2008; LAROCHE, 2010). Esta projeção para o futuro não se sustentou e por fim não ocorreu. Na Internet as pessoas controlam a situação e não está dispostas a ler anúncios ou qualquer forma de propaganda ou de publicidade e por se tratar uma mídia interativa, o usuário tem o poder de rejeitá-la (RIES;RIES, 2001). Isso não implica que não haverá propaganda na Internet, mas que ela não será uma mídia como a televisão. Enfatiza-se que a utilização da propaganda na Internet motivou a criação de uma nova linguagem e um formato mais adequado à mídia interativa. Uma das oportunidades geradas pela a Internet é a propaganda *many-to-many*, ou melhor, de muitos para muitos (CARR, 2011; HONEYCUTT et al., 1998; KOTLER; KELLER, 2008; LAROCHE, 2010; TOLEDO et al., 2002).

3.2. Marketing Esportivo

Segundo Mello Neto (2007), marketing esportivo pode ser considerado um novo segmento no mercado de comunicação, sendo um tipo de marketing promocional, diferenciado da propaganda tradicional (TVs, jornais, rádios, etc.) por dar a chance de o consumidor participar ativamente do mercado e não apenas ser um objeto de conquista e também por chegar de forma rápida e direta, possibilitando respostas ótimas ao nível de imagem e vendas. O termo marketing esportivo, foi criado em 1978 pela Advertissem Age, para descrever as atividades dos profissionais de marketing que aproveitavam a imagem dos esportistas para atrair diferentes tipos de consumidores (TAMBUCCI, 2007). No entanto, para Mullin (2004) apud Fernandez (2008) deve-se diferenciar Marketing do Esporte e Marketing Esportivo, sendo o primeiro a promoção do produto ESPORTE, ou seja, administrar as características do produto esporte, seu público e ambiente, como por exemplo a organização de eventos esportivos. Já marketing esportivo é a promoção de uma marca ou produto por meio das modalidades esportivas, por exemplo, uma empresa fabricante de canetas, estampa sua marca na camisa de um time de futebol.

Já para Pozzi (1998) marketing esportivo pode tanto descrever atividades de marketing dos esportes, sendo o esforço por parte de pessoas ligadas ao esporte em atender às necessidades e desejos de seus consumidores, como do marketing através do esporte, por sua vez o esforço por parte das empresas em utilizar o esporte como meio de comunicação com seus clientes. Tambucci (2007) considera que o marketing esportivo engloba todas as atividades designadas a

satisfazer as necessidades e os desejos esportivos através de trocas, citando dois eixos principais: o marketing de produtos e serviços esportivos e a comunicação de outros produtos viam promoções esportivas. Para Mello Neto (2007, p.34), os conceitos que melhor definem o marketing esportivo são:

- Uma ação privada de indivíduos ou empresas destinada a beneficiar uma atividade esportiva de interesse público;
- Alternativa diferenciada de comunicação de um produto, serviço ou imagem;
- Compreende ações que visem à melhoria ou fixação de uma imagem institucional;
- Utiliza o conceito de esporte como veículo (mídia);
- É uma estratégia mercadológica;
- É uma modalidade de marketing promocional;
- É um poderoso instrumento para a construção e preservação da imagem institucional de empresas.

Apesar de algumas discordâncias com relação ao conceito de marketing esportivo, os autores citados concordam que sua atividade é eficiente pelo fato do esporte atingir uma grande massa de consumidores, e, principalmente, quando se trata do futebol no Brasil. Empresas que investem no esporte apresentam algumas características essenciais tais como: são detentoras de marcas fortes e buscam novas formas de comunicação utilizando-se do esporte como mídia alternativa para melhorar a imagem da sua marca (MELO NETO, 2007). De acordo com Melo Neto (2007) o mix do marketing esportivo pode ser constituído dos seguintes elementos:

- Produto: produto pode ser entendido como qualquer coisa que satisfaça uma necessidade ou desejo em termos de uso, consumo ou aquisição (FERNANDEZ, 2008, p. 35). A qualidade é um atributo do produto e na indústria do esporte esse fator está fora do alcance dos administradores da organização desportiva, como exemplo, o desempenho dos atletas dentro de campo. Mullin (2004) apud Fernandez (2008) definiu algumas características especiais do produto esporte, pensando não apenas dentro de campo, no caso do futebol, mas além dele, no entorno, fazendo com que o jogo se torne um espetáculo prazeroso, independentemente do resultado. Isso é possível dando especial atenção à satisfação do consumidor.
- Preço: De acordo com Fernandez (2008) a determinação do preço vai além do simples custo, ela pode ser uma estratégia com relação aos concorrentes e mercado, classificar e caracterizar o produto ou serviço, pois na percepção dos consumidores um produto de preço relativamente alto, traz ao consumidor a percepção de alta qualidade. Um exemplo é o Campeonato Brasileiro de Futebol. Alguns dos seus jogos mais importantes não são transmitidos em rede aberta, e sim em canais fechados, somente para assinantes de TV por assinatura, que, em alguns casos, ainda devem pagar por um pacote especial ou comprar a partida à parte do seu plano.
- Ponto (Distribuição): Lojas licenciadas, franqueadas ou próprias, estandes nos locais de

eventos, arenas esportivas (estádios, ginásios), clubes, são alguns exemplos de pontos. Fernandez (2008) confirma que as arenas esportivas podem ser consideradas o mais importante componente da distribuição da organização esportiva, por apresentar comodidade ao consumidor proporcionando sua satisfação. Para a Copa do Mundo de 2014 no Brasil, até junho de 2013, já haviam sido gastos R\$ 28 bilhões de reais em estádios e infraestrutura, sendo a maioria em mobilidade urbana. A previsão total do orçamento é de R\$ 33 bilhões (PORTAL TERRA, 2013). No final de 2012, os valores dos estádios da competição já tinham chegado a R\$ 7,1 bilhões (MATTOS, 2013).

- **Promoção:** A promoção ou comunicação integrada envolve o processo da empresa ou organização se comunicar com todos os seus *stakeholders* pelos mais diversos meios. Melo Neto (2007) afirma que a propaganda, merchandising, vendas diretas, assessoria de imprensa e relações públicas são os meios mais presentes no esporte. A promoção é sem dúvida um dos fatores fundamentais para o sucesso do marketing esportivo. E cada uma dessas técnicas apresenta uma série de veículos e possibilidades para se comunicar com segmentos específicos de consumidores, ou o público em massa, como exemplo: mídia impressa, rádio, televisão, internet ou mídias sociais que serão o foco desse trabalho.

3.3. Mídias Sociais

De acordo com Telles (2010) as mídias sociais são sites na internet construídos para permitir a criação colaborativa de conteúdo, a interação social e o compartilhamento de informações em diversos formatos, por exemplo: *microblogging*, sites de compartilhamento de vídeos, apresentações e/ou fotos, entre outros. Já as redes sociais ou sites de relacionamentos são uma categoria de mídias sociais, ambientes cujo foco é reunir pessoas, que podem disponibilizar seu perfil com fotos pessoais, textos, vídeos, exporem opiniões, interagindo com outras pessoas. Com o desenvolvimento das ferramentas tecnológicas relacionadas à internet essas novas formas de relação e comunicação estão ganhando bastante destaque no cotidiano da sociedade atual. Essas imensas comunidades virtuais organizadas por sites como *Facebook*, *Twitter* e *Youtube*, já abrigam cerca de 1,5 bilhão de pessoas que as utilizam regularmente (OLHAR DIGITAL, 2013). De acordo com Mansur, Ferrari e Guimarães (2010), o Brasil é considerado o país mais sociável do mundo: enquanto a média de amigos virtuais no mundo é de 195 pessoas por usuário, aqui é de 365. A Tabela 1, a seguir, apresenta a audiência das principais redes sociais no Brasil em dezembro de 2013:

Tabela 1 – Sites mais populares – Redes Sociais e fóruns – Dez/2013

Posição	Site	Participação em visitas
1º	Facebook	67,96%

2º	Youtube	21,11%
3º	Twitter	1,77%
4º	Ask.fm	1,69%
5º	Yahoo Respostas Brasil	0,97%
6º	Instagram	0,67%
7º	Orkut	0,64%
8º	Yahoo Answers	0,59%
9º	Badoo	0,54%
10º	Bate Papo UOL	0,52%
11º	Google+	0,47%

Fonte: Serasa Experian (2013)

O *Facebook* está no topo da lista, seguido pelo site de compartilhamento de vídeos *Youtube* e o microblog *Twitter*.

Este tipo de interação que ocorre nos sites forma o que se conhece como comunidades virtuais, onde os participantes se organizam através dos mesmos gostos, opiniões, profissões, ideais, ou simplesmente amizade ou algum outro interesse pessoal.

De acordo com Limeira (2007, p.148), desse conceito deriva o de comunidade de marca, definida como uma comunidade virtual baseada em conjunto estruturado de relações sociais entre usuários admiradores de uma marca. Nos sites de relacionamentos *Facebook* e *Orkut* são grandes a quantidade empresas e associações que possuem comunidades sobre suas organizações e produtos, sendo que muitas vezes, principalmente no *Orkut*, essas comunidades não foram criadas pela empresa, mas sim por admiradores. Dentro das comunidades são criados fóruns de discussões livres, para que os participantes possam expor suas opiniões, críticas, experiências e até oferecer sugestões para variedades ou novos produtos. Esses fóruns são moderados pelo dono da comunidade (o participante que a criou) para que ofensas ou questões que infrinjam a lei não sejam publicadas, no entanto, quase tudo é aceito e permanece visível para todos.

Conforme Afonso (2009) muitas empresas estão utilizando suas comunidades e suas contas no *Twitter* como forma de SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor), após perceberem que consumidores divulgam e relatam suas insatisfações com produtos e serviços através das redes sociais e acabam atraindo outros consumidores que compartilham dos mesmos problemas gerando um *buzz marketing* ou “buchicho” negativo. Nas mídias sociais atualmente estão se proliferando os maiores índices de *buzz marketing*. Esse espaço construído pela interação dos usuários da web é onde estão sendo discutidos os principais assuntos da atualidade, com a livre exposição de opinião dos seus usuários. Telles (2010) confirma que o conteúdo criado dentro das mídias sociais, assume proporções muitas vezes não esperada ou planejada, alcançando um

rápido número de visualizações em poucas horas. No entanto, é importante destacar que essa multiplicação de informações e relatos sobre um mesmo assunto, está diretamente ligada ao valor que um usuário possui dentro da sociedade, exemplo, a disseminação de certo assunto ou comentário se dará mais rapidamente caso alguma personalidade comente o fato ou a utilização do produto.

Um dos campeões em rápido *buzz marketing* é o *Twitter*, famoso *microblog* onde os usuários podem enviar mensagens curtas (de até 140 caracteres) que são visualizados por todos seus seguidores. Esse *microblog* se tornou uma febre mundial com personalidades de todas as áreas comentando o que fazem, comem, divulgando seus shows, peças, com comentários úteis e muitas vezes inúteis também, No decorrer do trabalho vamos comentar com mais detalhes a respeito do *Twitter*.

O Boticário, fabricante de cosméticos do Brasil, é um exemplo de empresa que se beneficia das redes sociais por intermédio do seu SAC (Serviço de Atendimento ao Consumidor). Conforme Afonso (2009), a empresa percebendo um aumento de 40% no número de e-mails recebidos pelo atendimento ao consumidor, contratou uma empresa especializada em mídias sociais e monitoramento para mapear suas comunidades virtuais. Nessa pesquisa, encontrou a comunidade “Órfãos de One of Us” no *Orkut*, criada por consumidores que gostavam do perfume não mais fabricado pela empresa. A gestora do SAC de posse das informações e e-mail do moderador da comunidade entrou em contato e explicou o motivo da retirada do produto do mercado: o One of Us era um dos perfumes com menor venda e para lançar novos produtos era necessário retirá-lo do mercado. Esse contato gerou comentários positivos de outros participantes do fórum de discussão da comunidade. Fatos como esse ajudam a estreitar o relacionamento entre cliente e empresa, já que a retirada de um produto do portfólio, poucas vezes é explicada ao consumidor, qualquer que seja o motivo.

“Os clientes ficam maravilhados quando recebem um e-mail da empresa sem ter pedido nada diretamente a ela, afirma Rafael Coimbra, dono de uma das agências de monitoramento” (CORNACHIONE, 2010 p. 93).

Outra forma que as empresas encontraram para utilizar as mídias sociais a seu favor é como instrumento de P&D (Pesquisa e Desenvolvimento), uma vez que milhares de consumidores expõem diariamente centenas de milhares de opiniões na rede, a respeito de produtos, serviços e outras situações das mais variadas. Monitorar essa quantidade de comunidades espalhadas por dezenas de redes sociais tornou-se uma prática constante das empresas (AFONSO, 2009, p.81).

O Ibope/NetRatings, numa pesquisa de monitoramento, mostrou, em 2008, que as campanhas on-line partindo de blogs ou outras redes sociais podiam ter um impacto 500 vezes maior do que se partissem dos sites das próprias empresas. (NACIONAL VOX, 2008).

Com o aumento da participação em redes sociais, o IBOPE (Instituto Brasileiro de Opinião Pública e Estatística) lançou, em 2010, duas ferramentas destinadas ao monitoramento do comportamento do usuário em redes sociais: Buzz Metrics- Insights e o Video Census (MAIA, 2010).

Afonso (2009) relata, ainda, que alguns departamentos de seleção e recrutamento de empresas também estão utilizando as redes sociais para analisar seus candidatos, mesmo que de maneira informal. Atualmente existem sites de relacionamentos especializados em cadastros de currículos, como o *LinkedIn*, onde os cadastrados se relacionam através de comunidades pertencentes à mesma área de trabalho, conhecimentos, formação acadêmica. Dentre as personalidades que participam deste site está o atual Presidente dos EUA, Barack Obama (ITAU CARREIRA, 2013).

Essas são apenas algumas das formas que as corporações encontraram até o momento de aproveitar as mídias sociais. No entanto, especialistas e autores concordam que por ser uma ferramenta ainda recente e com grande potencial para crescimento, apesar da enorme evolução, ainda serão descobertas e aperfeiçoadas muitas maneiras de utilizá-la. Também é necessário enfatizar que a utilização das mídias sociais pelas empresas também tem seus riscos, pois a interação com o consumidor deixa as empresas mais expostas e vulneráveis, sendo que se falhar no cumprimento dos seus serviços ou tiver produtos de má qualidade à empresa corre o risco de ter a imagem seriamente arranhada (CORNACHIONE, 2010).

4. Resultado da pesquisa

4.1. Breve histórico da organização estudada

Fundado em 16 de dezembro de 1935 com a junção do Club Athletico Paulistano e da Associação Atlética das Palmeiras, o São Paulo Futebol Clube (SPFC) logo que nasceu atraiu para sua torcida uma parcela da população que pertencia à elite econômica da cidade que não se identificava com os clubes da época, o Sport Club Corinthians Paulista que se denominava time do “povo” e a Sociedade Esportiva Palmeiras, time originário da colônia italiana da cidade (FUMAGAL e LOUZADA, 2009). Suas cores, definidas na fundação, são herança dos dois clubes: o vermelho por parte do CA Paulistano e o preto do AA Palmeiras, o branco era comum a ambos. O uniforme principal também foi inspirado nas camisas dos seus clubes fundadores (SPFC, 2014). Seu escudo, também chamado de coração de cinco pontas foi desenhado através de um concurso interno, por um estilista alemão Walter Ostrich, e seu formato até então era único e inédito.

O SPFC possui o maior estádio particular do Brasil, o Cícero Pompeu de Toledo, atualmente com capacidade para 67.052 mil pessoas (SPFC, 2014). No entanto, sua capacidade inicial era de 150 mil pessoas, que foi reduzida após algumas reformas e adequações. A ideia da construção de um

estádio partiu no início dos anos 50, época em que grande parte da receita dos clubes era proveniente da bilheteria, achavam que um estádio com grande capacidade poderia ser garantia de uma boa fonte de receita (FUMAGAL e LOUZADA, 2009). A obra foi inaugurada na sua totalidade em 25 de janeiro de 1970, no aniversário da cidade de São Paulo, jogo em que a equipe tricolor recebeu o Porto, de Portugal, e terminou empatado em 1 a 1 (SPFC, 2014). Atualmente, além de receber os jogos da equipe profissional, o estádio é o principal palco de grandes eventos da cidade, como shows internacionais de Madonna, Paul McCartney, U2, Coldplay além da visita do Papa João Paulo II, tornando-se uma importante e lucrativa unidade de negócios para o clube.

A estrutura organizacional do SPFC tem como seu dirigente principal o Presidente Carlos Miguel Aidar, eleito em abril de 2014. Diretamente abaixo dele existem os cargos de Vice- Presidente, responsáveis por cada diretoria das diversas áreas do clube. O clube conta ainda com um Conselho Deliberativo, Conselho Fiscal e o Conselho Consultivo. De acordo com a Pluri/Stochos realizada em 2013, mesmo o São Paulo sendo, dentre os grandes clubes do Brasil, o mais jovem (em 2013 completou 78 anos), possui a terceira maior torcida do Brasil, ficando atrás apenas dos seus rivais Flamengo e Corinthians (GLOBOESPORTE, 2013).

4.2. O São Paulo Futebol Clube e as redes sociais

Atualmente o SPFC é o terceiro clube brasileiro com mais fãs no *Facebook*, num total de 4.172.296, porém inicialmente, a página oficial do São Paulo no site www.facebook.com/saopaulofc, não foi criada pelo clube e sim por um torcedor. Em março de 2011, o torcedor cedeu ao clube à moderação da página, que naquele momento já contava com mais de 220 mil seguidores.

Com o intuito de chamar a atenção dos torcedores, os jogadores mais fotografados para a página atualmente são o goleiro Rogério Ceni, atleta considerado símbolo do SPFC e um mais admirados pela torcida, e jogadores mais famosos como Luis Fabiano, Paulo Henrique Ganso e Alexandre Pato (FACEBOOK, 2014). No *Facebook*, a página do SPFC conta com informações sobre os títulos, links para as páginas das outras mídias oficiais (rádio on line, *twitter*, site oficial, canal no *Youtube* e venda de ingressos) e mapa para chegar ao estádio.

Aos poucos, o clube vem aumentando a utilização dos recursos oferecidos pelo *Facebook*, muito utilizados por clubes do exterior como o FC Barcelona. Inicialmente a página não possuía o mesmo tratamento e cuidado de outras mídias, não contou com nenhum material exclusivo ou ação especial, como ocorreu no site oficial e *Twitter*. Esse pode ser um dos motivos pelo qual o SPFC, apesar da terceira colocação entre os clubes nacionais com mais fãs no *Facebook*, ainda esteja bem distante de alguns clubes da Europa e dos primeiros colocados nacionais: Corinthians e Flamengo, respectivamente. Nesta rede social, o clube compartilha as matérias postadas no site

oficial, com vídeos e fotos, usando a página como uma “isca” para os torcedores acessarem o site oficial, além de datas de jogos e informações de vendas de ingressos.

No *Twitter*, também ocupa a terceira posição, atualmente com 1.008.906 seguidores, mas devido às ações exclusivas, a diferença para os dois primeiros, Corinthians e Flamengo, é bem menor que no Facebook (TWITTER, 2014). Assim como outros clubes, o SPFC possui um grande número de perfis não oficiais no site, mas que segundo o departamento de Comunicação não atrapalha ou concorre com a página oficial, já que as informações desses sites são extraídas de outros portais de notícias, sem nenhuma exclusividade ou vínculo com o clube.

A expectativa do departamento de Comunicação do SPFC é de acompanhar as evoluções da rede social constantemente, pois entende que, dentre as principais mídias sociais (*Orkut, Twitter, Youtube, Instagram*), o *Facebook* é o que tem mais possibilidades, devido à quantidade de aplicativos e funções que a ferramenta possibilita para interação áudio visual com os torcedores. O SPFC entrou no *Twitter* em abril de 2009, no entanto, só passou a utilizar a conta (@SaoPauloFC) em julho do mesmo ano, após solicitação feita ao Google, pois o domínio já havia sido cadastrado por outro usuário que não alimentava o site. Além deste perfil, o clube também possui no *Twitter* a conta do programa Sócio Torcedor (@ST_SPFC).

De acordo com o departamento de Comunicação, o SPFC foi um dos primeiros clubes brasileiros a criar uma conta oficial no site, e essa é uma das ferramentas de mídia social mais utilizada pelo clube. É alimentada diariamente por três funcionários: um repórter que fica no centro de treinamento acompanhando os jogadores e a comissão técnica e outro na sede do clube, além da diretora que faz o controle e gestão do conteúdo, para que não haja um excesso de *tweets* enviados. Esse controle é fundamental para que não ocorra um excesso no envio de posts, que muitas vezes acaba incomodando os seguidores, fazendo com que eles deixem de prestar atenção no que é postado. Os *tweets* enviados abordam os mais diversos assuntos: jogos de todas as divisões, bastidores do clube, eventos, notícias exclusivas, em sua quase totalidade com um link de acesso ao site oficial. Pelo estilo da ferramenta, são em sua maioria mensagens de impacto, que pretendem chamar a atenção do seguidor e influenciá-lo a acessar o link ou retransmitir a mensagem aos seus seguidores, com a intenção de gerar burburinho da notícia dentro da rede. As partidas do clube também são acompanhadas pelo *Twitter*, lance a lance.

Por ser um dos pioneiros entre os clubes de futebol no Brasil, o SPFC já realizou dezenas de ações e sorteios no site. Uma das mais famosas e com maior repercussão aconteceu em 2011 no lançamento do novo site do clube. Na intenção de divulgar a estreia do novo portal, o departamento de Comunicação em parceria com a agência desenvolvedora do site, promoveu uma ação em que os torcedores deveriam postar mensagens no *Twitter* com a expressão #novositesoberano, e quando chegasse em 123 mil mensagens o site abriria para o público. As 123 mil citações remetem ao recorde de público em um jogo do clube em seu estádio. De acordo

com o departamento, a expectativa era que a ação chegasse ao número desejado em um dia e meio, no entanto, a adesão foi tão grande que em 8 horas o número já havia sido alcançado, ultrapassando inclusive os limites do site, e tornando-se assunto de diversos portais de notícias durante todo o dia e ficando entre os *Trens Tópicas Mundial* (assuntos mais comentados no *Twitter*) durante todo o período do projeto.

O clube já realizou uma série de outras ações no *Twitter*, principalmente com relação a sorteios. No entanto, essa já não é mais uma prática tão utilizada. De acordo com o departamento de Comunicação, as ações com maior aceitação são aquelas em que os torcedores participam e interagem com o clube, por exemplo, mandando uma história, um fato curioso ou foto pessoal e as melhores dentre as recebidas são postadas no site oficial do clube. Isso confirma que os usuários das redes sociais buscam uma interação com a organização, com o intuito de fazer parte dela e não mais ser o consumidor passivo que apenas recebe a informação. Pode-se constatar também que o *Twitter* se tornou um caminho para os torcedores chegarem ao site do clube. Ao contrário do que acontecia anteriormente, quando o torcedor ia diretamente ao site e procurava a notícia, hoje ele está navegando no *Twitter* e a notícia vai até ele. Se for de seu interesse, ele clica e é direcionado para o site.

Atualmente oito jogadores do elenco profissional do SPFC possuem uma conta pessoal no *Twitter*, sem nenhum vínculo, responsabilidade ou controle do clube. Eles utilizam de uma maneira pessoal, cultivando um bom relacionamento com os torcedores e fãs. O clube não vê problemas nesse aspecto e até acha favorável, pois essa atitude aumenta a ligação do torcedor com o jogador e o clube. Um dos atletas com mais seguidores é o Luis Fabiano, que conta atualmente com 1.723.009, número maior do que o total de seguidores do *Twitter* oficial do clube (TWITTER, 2014a). Financeiramente, o clube também consegue alguma receita através do *Twitter*, com a venda de pequenos planos de mídias para parceiros, como o Arremate Tricolor e o Tricolor Eletro. No entanto, deve-se ter cuidado com o excesso de posts comerciais para que a ferramenta não acabe se tornando cansativa incomodando os seguidores do clube. Para que não ocorra esse problema, considerando-se uma média de 20 *tweets* enviados por dia (sem jogos), o clube limita ao máximo 6 *tweets* comerciais.

O SPFC possui um canal oficial no site de compartilhamento de vídeos *Youtube* (www.youtube.com/saopaulofctv), desde novembro de 2008. O canal, em 20 de abril de 2014, contava com 109.124 inscritos (YOUTUBE, 2014). O clube utiliza a ferramenta para postar vídeos exclusivos das coletivas de imprensa, treinos, bastidores de antes e depois dos jogos, vestiários e vinhetas promocionais sobre os produtos do clube. Ressalta-se que a qualidade dos vídeos compartilhados aumentou sensivelmente em 2014 se comparada com os anos anteriores.

O SPFC não possui uma conta oficial no *Orkut*. Os motivos apontados pelo departamento de Comunicação do clube residem no fato de as comunidades do site constituírem-se basicamente

em fóruns e, sendo uma rede social, não há razão para moderar o conteúdo dos usuários. Por outro lado, a falta de moderação oferece um risco para o clube. Além disso, grande parte do usuários do *Orkut* migraram para o *Facebook* onde também existe a possibilidade do fórum, que pode ou não ser habilitada. Outro fator que favorece a escolha do *Facebook* em detrimento ao *Orkut* é a maior possibilidade de compartilhamento de informações do primeiro, um dos princípios básicos das mídias sociais. Poluição visual e a quantidade de vírus existente no *Orkut* também são fatores que pesam contra o site. Entretanto, existem grandes comunidades não oficiais do clube no site, algumas com mais de um milhão de seguidores como a São Paulo FC Tricolor - SPFC e a São Paulo FC – Tricolor (ORKUT, 2014).

Essas comunidades, de acordo com o departamento de Comunicação não passam despercebidas pelo clube que eventualmente acessa o site para acompanhar que o é comentado sobre o clube.

5. Considerações finais

Após analisar cada uma das mídias sociais oficiais do São Paulo Futebol Clube, pode-se responder as questões propostas. De acordo com a teoria apresentada envolvendo o marketing esportivo, constata-se que o produto futebol é extremamente atraente para o público. Assim sendo, apenas a criação de uma página do clube oficial em uma das mídias já atrai o torcedor e o fã. Essa é uma das vantagens e facilidades verificadas no estudo de caso e confirmadas pelo departamento de Comunicação do clube: o fato de tratar com a paixão do torcedor pelo seu time torna mais fácil atrair a atenção do público para páginas dos sites de relacionamento. O desafio, portanto, é fazer com que esse torcedor torne-se um assíduo usuário desses canais de comunicação.

O departamento de Comunicação do SPFC, devido ao trabalho de reposicionamento da marca digital do clube, iniciado em 2009 com a abertura da conta do Twitter e o investimento no processo de interatividade com o torcedor, passou a demandar um número maior de tarefas e ações envolvendo as mídias sociais. Assim, foi necessário centralizar o trabalho em uma equipe de quatro profissionais que trabalham em conjunto numa gestão sincronizada de alimentação das mídias utilizadas pelo clube. Não foi criado nenhum departamento específico de gestão das mídias sociais, porém pode-se notar, através de todo investimento realizado e ações que já ocorreram e que estão em projeto, que as ferramentas aos poucos deixam de ter um papel secundário na rotina do clube, para ganhar uma atenção especial. Esse fato corrobora a posição de Telles (2010) de que as mídias sociais para ganharem adeptos e seguidores devem manter uma conversa constante com seus usuários, trazê-los para o ambiente organizacional, como uma conversa diária e de qualidade.

Com relação à utilização das mídias sociais por jogadores e profissionais do clube, o clube não influencia o uso ou não por parte de seus atletas, respeitando um dos princípios básicos das redes sociais que é a liberdade de expressão. Em alguns casos encara favoravelmente o fato dessas ferramentas possibilitarem aos jogadores estreitarem o relacionamento com os torcedores, reforçando o carisma do atleta e, servindo também como forma de promover jogos e eventos do clube.

Nota-se, ainda, que apesar de todas as ferramentas serem mídias sociais, o clube considera que cada uma delas possui objetivos específicos.

O *Twitter*, por ter um limite máximo de 140 caracteres é utilizado pelo clube para informações breves, de impacto, como notícias de contratação de jogadores, fotos, início de venda de ingressos, datas de partidas, sempre acompanhado do link direto do site do clube. Eventualmente, é utilizado também para tirar dúvidas de torcedores com relação à venda de produtos e eventos, aproveitando a possibilidade de rápida interação e resposta. Essa proposta está em concordância com a afirmação de Kotler e Keller (2006) que citam a utilização do marketing interativo como forma de SAC. É importante também destacar, que o clube vem utilizando o *Twitter* principalmente na intenção de gerar “buzz marketing” para os eventos e ações do clube, como na ação de lançamento do novo portal.

O *Facebook*, apesar de ainda não receber o tratamento desejado pelo clube, é visto pelo departamento como a principal ferramenta de mídia social, por focar no relacionamento de uma forma mais completa e ampla, em função da grande variedade de aplicativos que podem ser utilizados. Atualmente, o clube compartilha no *Facebook* suas matérias, fotos e vídeos que são postados no site, não existe nenhum material exclusivo e até o momento não foi realizado nenhuma ação tão relevante, como nas outras mídias. Apesar de estar entre as principais mídias sociais (como *Twitter* e *Youtube*), o clube ainda busca identificar a melhor forma de utilizar o *Facebook*. Porém, entende que pelas possibilidades audiovisuais que o site oferece, permite maior interatividade e compartilhamento que os outros, podendo assim contextualizar cada ação do clube, além de inserir de uma forma mais completa os usuários ao ambiente e cultura da organização. Benefícios esses, que segundo Kotler e Keller (2006), só o marketing interativo oferece.

O *Youtube* tem possibilidades de ganhar forças, mesmo concorrendo com a TV, que possui exclusividade das transmissões de jogos. Mantém um conteúdo exclusivo de bastidores, reportagens com jogadores, treinamentos e entrevistas coletivas.

Confirmou-se, ainda, que as redes sociais, de um modo geral, são importantes fontes de pesquisa sobre a opinião dos torcedores, muitas vezes utilizadas como um “termômetro” da imagem do clube perante o torcedor para embasar o planejamento de futuras ações.

Outro fato importante a destacar no estudo de caso é a possibilidade praticamente inexistente de influenciar a pauta das discussões nos sites. Isso acontece porque a grande maioria dos debates nascem de informações vindas dos portais de notícias, das polêmicas e especulações, que não podem ser transmitidas e comentadas pelo clube.

O departamento de Comunicação do São Paulo Futebol Clube reconhece a força das mídias sociais para os clubes de futebol e as utiliza como uma nova opção de comunicação e interação com seus torcedores e fãs. No entanto, ainda não foi encontrada nenhuma forma direta para a captação de receitas através dessas mídias, com exceção dos planos de mídia no *Twitter*. Esse formato é limitado, pois o excesso de *posts* acaba incomodando os usuários, correndo o risco de perder seguidores, o que enfraqueceria a conta.

Sendo assim, as referidas mídias são utilizadas principalmente como uma forma de gerar tráfego para o site oficial do clube, onde se concentram todas as informações da entidade, assim como todos os seus parceiros comerciais que geram uma receita significativa para o clube.

No que se refere ao relacionamento com os torcedores, nota-se na forma com que o clube utiliza as mídias sociais, que há coerência com o que a teoria apresenta, tanto na questão de trazer o torcedor para o ambiente e o cenário do clube, quanto na força da interatividade. Seja enviando informações, seja coletando informações, promove-se o diálogo entre o clube e o torcedor, e não mais entre o clube e a “torcida” como um todo. Também é importante destacar que o sucesso das ações acontece em função do trabalho de gestão dos profissionais da área que são usuários frequentes das mídias sociais, embora nem todos sejam especialistas nessas mídias.

Por fim, ressalta-se que as mídias sociais são meios de comunicação e interação recentes na sociedade e apesar de toda a força inerente a elas para propagar opiniões, notícias, promover discussões, ainda há muito que evoluir, disponibilizando novas ferramentas, aplicativos e possibilidades.

Como sugestão para estudos futuros, seria interessante analisar como empresas que não possuem a paixão natural dos seus clientes, como os clubes e seus torcedores, trabalham para fidelizar os usuários das redes e transformar seus consumidores em fãs.

Referências

AFONSO, A. S. Uma análise da utilização das redes sociais em ambientes corporativos. 2009. *Dissertação de Mestrado em Tecnologia da Inteligência e Design Digital*. PUC-SP, São Paulo, 2009.

AGÊNCIA ESTADO. *RedeTV! vence licitação do Clube dos 13 pelo Brasileirão*. 11/03/2011. Disponível em: <http://exame.abril.com.br/marketing/noticias/redetv-vence-licitacao-do-clube-dos-13-pelo-brasileirao-2>. Acesso em 26 maio 2011.

- ALBERTIN, A. L. *Comércio eletrônico: modelo, aspectos e contribuições de sua aplicação*. 2. ed. São Paulo: Atlas, 2010.
- BISHOP, B. *Strategic marketing for the digital age* (3rd ed.). McGraw-Hill Companies, 2000.
- CARR, N. *Steven Pinker and the Internet*. New York, p. 1-11, 2011.
- COLLIS, J.; HUSSEY, R. *Business research: a practical guide for undergraduate and postgraduate students*. Palgrave Macmillan: New York, 2010.
- CONVERGÊNCIA DIGITAL. *Copa do Mundo bate recorde de audiência na Internet*. 14/06/2010. Disponível em: <http://convergenciadigital.uol.com.br/cgi/cgilua.exe/sys/start.htm?infoid=22891&sid=4>. Acesso em 08 abril 2011.
- CORNACHIONE, D.. As empresas querem entrar. *Revista Época*. 31/05/2010. n. 628. p. 93.
- DANN, S.; DANN, S.. *Strategic Internet Marketing*. John Wiley & Sons Inc:UK, 2010.
- DANN, S. E-Novation Deployment: Creating New "Spaces" and Distribution Using E-Novation', in Hugh M. Pattinson and David R. Low (ed.), *E-Novation for Competitive Advantage in Collaborative Globalization: Technologies for Emerging. E-Business Strategies, Business Science Reference, USA*, pp. 183-195, 2011.
- DEITEL, H.M.; DEITEL, P.J.; STEINBUHLER, K. *E-business e e-commerce.para administradores*. São Paulo: Pearson, 2004.
- DEMO, P. *Metodologia Científica em Ciências Sociais*. Rio de Janeiro, Atlas: 1995.
- EISENHARDT, K. M. *Building Theories from Case Study*. (A. M. Huberman & M. B. Miles, Eds.), p. 1-17, 2011. SAGE Publications.
- FACEBOOK. Disponível em: <https://www.facebook.com/saopaulofc>. Acesso em: 24 abril de 2014.
- FERNANDEZ, R. A. O Futebol Brasileiro como ambiente de negócios: uma análise comparativa de clubes no Brasil e na Inglaterra. 2008. *Dissertação de Mestrado em Administração*. PUC-SP, São Paulo, 2008.
- F/NAZCA. 13^a. *Edição Pesquisa F/Radar*. Disponível em: <http://www.fnazca.com.br/index.php/2013/12/20/fradar-13a-edicao/>. Acesso em: 20 abril de 2014.
- FUMAGAL, R. F.; LOUZADA, R. *O modelo de Gestão do São Paulo Futebol Clube*. 2009. Disponível em: <www.razonypalabra.org.mx>. Acesso em: 10 maio 2011.
- GLOBOESPORTE. *Panorama nacional das torcidas pela pesquisa Pluri Stochos*.18/04/2013. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2013/04/18/panorama-nacional-das-torcidas-pela-pesquisa-pluri-stochos/>. Acesso em: 21 abril de 2014.
- GONÇALVES, E. Quadro geral das receitas de 2012. 01/05/2013. Disponível em: <http://globoesporte.globo.com/platb/olharcronicoesportivo/2013/05/01/quadro-geral-das-receitas-de-2012/>. Acesso em: 21 abril de 2014.

- HARTLINE, M. D.; FERRELL, O. C. The Management of Customer-Contact Service Employees: An Empirical Investigation. *Journal of Marketing*, v. 60, n. 4, p. 52-70, 1996.
- HONEYCUTT, E. D.; FLAHERTY, T. B.; BENASSI, K. Marketing Industrial Products on the Internet. *Industrial Marketing Management*, v. 27, n. 1, p. 63-72, 1998.
- INFO. *Em 2013 Brasil vira "potência" das redes sociais*. 24/12/2013. Disponível em: <http://info.abril.com.br/noticias/internet/2013/12/em-2013-brasil-vira-potencia-das-redes-sociais.shtml>. Acesso em: 21 abril de 2014.
- ITAÚ CARREIRA. *Os 10 líderes mais seguidos no LinkedIn*. 14/01/2013. Disponível em: <http://ww2.itau.com.br/hotsites/itau/carreira/revista-pra-render-mais/revista-pra-render-mais-118.html> . Acesso em: 22 de abril de 2014
- YOUTUBE. Disponível em <http://www.youtube.com/user/saopaulofctv>. Acesso em: 22 abril de 2014.
- KENNY, D.; MARSHALL, J. F. Contextual marketing: the real business of the internet. *Harvard Business Review*, v. 78, n. 6, p. 119-125, 2010.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Administração de Marketing*. 12ª. Edição. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2006.
- KOTLER, P.; KELLER, K. L. *Marketing Management (13th Edition)*. Prentice Hall, 2008.
- LAKATOS, E. M.; MARCONI, M. D. E. A. *Fundamentos de metodologia científica*. São Paulo: Atlas, 2008.
- LAROCHE, M. New developments in modeling Internet consumer behavior: Introduction to the special issue. *Journal of Business Research*, 2010.
- LIMEIRA, T. M.V. *E - marketing: o marketing na internet com casos brasileiros*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- LOPES, E. *Em 2010 futebol teve 65,8%no esporte na TV, diz Informidia*. 20/05/2011. Disponível em: <http://www.maquinadoesporte.com.br/i/noticias/M%C3%ADdia/20/20601/Em-2010-futebol-teve-658-do-esporte-na-TV-diz-Infomidia/index.php>. Acesso: 02 junho de 2011.
- LOZETTI, A.. Cartilha de campeão. *Revista FUT!* São Paulo, 01/03/2009. n.04, p.34.
- MAIA,V. *Ibope lança ferramenta para monitorar redes sociais*. 12/05/2010. Disponível em: <http://epocanegocios.globo.com/Revista/Common/0,ERT139856-16355,00.html>. Acesso em: 20 abril de 2014.
- MANSUR, A.; FERRARI, B.; GUIMARÃES, C. *Revista Época*. O poder e o risco das redes sociais. 31/05/2010. n. 628. p. 79.
- MATTOS, R. *Gasto com estádios da Copa cresce 163% e ultrapassa R\$ 7 bilhões*. 02/01/2013. Disponível em: <http://copadomundo.uol.com.br/noticias/redacao/2013/01/02/precos-de-estadios-da-copa-triplicam-em-cinco-anos.htm>. Acesso em: 21 abril de 2014.
- MELO NETO, F. P. *Marketing Esportivo*. 4ª edição. São Paulo: Record, 2007.

- MENG, X. Study on Combining of E-commerce and E-marketing. *Journal of Software*, 2010.
- NACIONAL VOX. Campanhas on-line causam 500 vezes mais impacto. 06/08/2008. Disponível em: <http://www.nacionalvox.com.br/noticias/campanhas-online-causam-500-vezes-mais-impacto.html> . Acesso em : 22 abril de 2014.
- OLHAR DIGITAL. *1,5 bilhão de pessoas usam redes sociais regularmente, estima IBM*. 15/01/2013. Disponível em: <http://olhardigital.uol.com.br/noticia/1,5-bilhao-de-pessoas-usam-redes-sociais,-estima-ibm/31920>. Acesso em: 22 abril de 2014.
- O'REILLY, T. *The State of the Internet Operating System* - O'Reilly Radar ,2010.
- ORKUT. Disponível em: <http://www.orkut.com.br/Main#Community?cmm=2255466>. Acesso em 28 abril de 2014.
- PÁDUA, E. M. M. de. *Metodologia da pesquisa: abordagem teórico-prática*. 10ª ed. Campinas: Papirus, 2004.
- PORTAL 2014. *Copa da África do Sul foi vista por 3,2 bilhões de telespectadores*. 11/07/2011. Disponível em: <http://www.portal2014.org.br/noticias/7506/COPA+DA+AFRICA+DO+SUL+FOI+VISTA+POR+32+BILHOES+DE+TELESPECTADORES.html>. Acesso em: 22 abril de 2014.
- PORTAL TERRA. Investimento para a Copa de 2014 chega a 28 bilhões.18/06/2013. Disponível em: <http://esportes.terra.com.br/futebol/copa-2014/investimento-para-copa-de-2014-chega-a-r-28-bilhoes,f37d3d49d455f310VgnCLD2000000ec6eb0aRCRD.html> . Acesso em: 22 abril de 2014.
- RIES, A.: RIES,L. *As 11 Consagradas Leis de Marcas na Internet*. São Paulo, Makron Books, 2001.
- SANTINI, F. R. Marketing esportivo: A utilização do futebol como ferramenta do composto promocional de marketing. 1999. *Dissertação de Mestrado*. São Paulo. Programa de Pós-graduação em Administração. PUC-SP, São Paulo.
- SERASA EXPERIAN. Facebook é líder nas visitas a redes sociais em dezembro no país, de acordo com Hitwise. 20/01/2014. Disponível em: <http://noticias.serasaexperian.com.br/facebook-e-lider-nas-visitas-a-redes-sociais-em-dezembro-no-brasil-de-acordo-com-hitwise/>. Acesso em: 21 abril de 2014.
- SEVERINO, A. J. *A pesquisa em educação: a abordagem crítico-dialética e suas implicações na formação do educador*. Revista Contrapontos, 2008.
- SPFC (São Paulo Futebol Clube). Disponível em : <http://www.saopaulofc.net>. Acesso em 22 abril 2014.
- STOLEN, T. et al. *Physiology of soccer: an update*, 2005. Disponível em: http://www.ncbi.nlm.nih.gov/entrez/query.fcgi?cmd=Retrieve&db=PubMed&dopt=Citation&list_uids=15974635. Acesso em: 03 abril de 2011

- TAMBUCCI, P. L. *Marketing Esportivo*. In Yanaze, Mitsuru H. *Gestão de Marketing e Comunicação*. São Paulo: Saraiva, 2007.
- TELLES, A.. *A revolução das mídias sociais: Cases, conceitos, dicas e ferramentas*. São Paulo: M. Books, 2010.
- TOLEDO, G. L.; NAKAGAWA, M. H.; YAMASHITA, S. S. *O composto de marketing no contexto estratégico da Internet*. *Revista de Administração Mackenzie*, v. 1, p. 33-78, 2002.
- TOLEDO, L. A.; PERROTTA, K. *Um estudo da marca no âmbito da internet*. *GEPROS*, v. 1, n. 2, p. 85-96, 2006.
- TOLEDO, L. A.; SHIRAISHI, G. F. *Estudo de caso em pesquisas exploratórias qualitativas: um ensaio para a proposta de protocolo do estudo de caso*. *Revista da FAE Curitiba*, p. 103-119, 2009.
- TOLEDO, L. A.; TOLEDO, G. L.; CAMPOMAR, M. C. *Planejamento em Marketing e Confecção do Plano de Marketing: uma Análise Crítica*. *Revista Organizações e Sociedade*, v. 13, n. abr-jun, 2006.
- TWITTER. Disponível em: <https://twitter.com/SaoPauloFC>. Acesso em: 24 Abril de 2014.
- TWITTER. Disponível em: https://twitter.com/luis_fabuloso. Acesso em: 24 Abril de 2014a.
- WEI, J. *Internet Penetration Analysis: The Impact on Global E-Commerce*. *Data Base*, v. 13, n. 1, p. 9-24, 2005.
- YIN, R. K. *Case Study Research: Design and Methods*. Sage Publications, 2003.