IGOR CAMPOS DE BORBA

COMUNICAÇÃO DE MARCA DO ESPORTE INTERATIVO NA PÁGINA DO FACEBOOK

PORTO ALEGRE
2019

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO
DEPARTAMENTO DE COMUNICAÇÃO SOCIAL
COMUNICAÇÃO SOCIAL – PUBLICIDADE E PROPAGANDA

COMUNICAÇÃO DE MARCA DO ESPORTE INTERATIVO NA PÁGINA DO FACEBOOK

IGOR CAMPOS DE BORBA

ORIENTADORA: PROF.ª DR.ª ADRIANA C. B. KOWARICK

Trabalho de Conclusão de Curso apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda.
Orientador: Prof.ª Dr.ª Adriana C. B. Kowarick

PORTO ALEGRE
2019

CIP - Catalogação na Publicação

Campos de Borba, Igor
CONSTRUÇÃO DE MARCA DO ESPORTE INTERATIVO NA PÁGINA DO FACEBOOK / Igor Campos de Borba. -- 2019.
110 f.
Orientadora: Adriana Coelho Borges Kowarick.

Trabalho de conclusão de curso (Graduação) -- Universidade Federal do Rio Grande do Sul, Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação, Curso de Publicidade e Propaganda, Porto Alegre, BR-RS, 2019.

1. Marca. 2. Branding Digital. 3. Redes Sociais. 4. Esporte Interativo. 5. Futebol. I. Coelho Borges Kowarick, Adriana, orient. II. Título.

Elaborada pelo Sistema de Geração Automática de Ficha Catalográfica da UFRGS com os dados fornecidos pelo(a) autor(a).

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO GRANDE DO SUL
FACULDADE DE BIBLIOTECONOMIA E COMUNICAÇÃO

AUTORIZAÇÃO

Autorizo o encaminhamento para avaliação e defesa pública do TCC (Trabalho de Conclusão de Curso) intitulado
.....
.....
.....
.....
de autoria de .....
estudante do curso de ..... desenvolvido sob minha orientação.

Porto Alegre, ... de ..... de 20.....

Assinatura:

Nome completo do **orientador**:

IGOR CAMPOS DE BORBA

COMUNICAÇÃO DE MARCA DO ESPORTE INTERATIVO NA PÁGINA DO FACEBOOK

Trabalho de Conclusão de Curso, apresentado à Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação da Universidade Federal do Rio Grande do Sul, como requisito parcial para a obtenção do título de Bacharel em Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda.

Orientador: Profª. Drª. Adriana C. B. Kowarick

Conceito:

Aprovado em:

BANCA EXAMINADORA

_____

Profª. Drª. Adriana Coelho Borges Kowarick – UFRGS
Orientadora

_____

Profª. Drª. Maria Berenice da Costa Machado – UFRGS
Examinadora

_____

Prof. Dr. Mário Eugenio Villas-Boas da Rocha
Examinador

AGRADECIMENTOS

Muito obrigado à minha família, amigos, professores e colegas. Vocês ajudam a me construir como pessoa.

Pai, eu te admiro e te amo muito. Roberto, obrigado por pensar comigo sobre diversos aspectos da vida, por me ajudar nos momentos que precisei e por tudo que passamos juntos.

Roberto, Sandra, Laura, Marina e Fábio, vocês mudaram minha vida. Com vocês, eu vivo o significado de família. Nos momentos bons e ruins, vocês sempre estiveram ao meu lado. Sinto uma paz ao me lembrar de vocês e muita saudade.

Mãe, eu te amo. Marília, obrigado por estar comigo, por se importar e por me ajudar na vida. Talvez eu nunca entenda algumas coisas da vida, mas sei que tudo o que vivo é para me tornar alguém melhor.

Luiza, eu te amo muito e sou feliz contigo. Amor, você faz muita diferença na minha vida. Eu sei que podemos segurar a mão um do outro nos momentos bons e ruins e trilharmos juntos os caminhos da vida. Lu, obrigado por me ajudar a me tornar uma pessoa melhor. Conte sempre comigo, minha pérola do sol.

Obrigado a todos os meus familiares por fazerem parte da minha trajetória. Vocês estão no meu coração.

Esta conquista é também dos meus amigos, especialmente o Cláudio, o Lucas Mello e o Jadson. Quando eu lembro do que vivemos e do que eu aprendi, reconheço que vocês marcaram a minha vida. Eu me sinto muito feliz com vocês.

Agradeço especialmente à Profª. Drª. Adriana Kowarick pela sua dedicação na orientação do TCC e pelas aulas na UFRGS/FABICO. Tenho admiração pelo seu empenho no trabalho, sempre tratando as pessoas de modo alegre e de forma humana.

A todos os meus professores e colegas, desejo um muito obrigado por compartilhar conhecimento e momentos comigo. O conhecimento que principalmente os professores constroem ajuda a melhorar o mundo de cada aluno.

Deus, muito obrigado. Eu sinto e acredito que você está em cada pessoa e na natureza que nos cerca.

RESUMO

Esta monografia possui como tema a comunicação de marca (*branding*) da empresa de mídia esportiva Esporte Interativo em sua página na rede social *Facebook*. O objetivo é compreender como o Esporte Interativo construiu a sua marca nos dias 12/02/19 (oitavas de final) e 08/05/19 (semifinal) da *Liga dos Campeões* para agregar valor à marca. O embasamento teórico consiste na exploração de diversos conceitos presentes nas concepções sobre *branding* e *marketing* digital. A metodologia utilizada foi de triangulação do objeto de pesquisa, na qual, por meio de análise de conteúdo, busca-se compreender como foi realizada a comunicação de marca deste objeto de estudo. O *corpus* é formado por 218 publicações na linha do tempo (*timeline*) da página do Esporte Interativo dos dias 12/02/19 e 08/05/19, quando ocorreram os jogos das oitavas e semifinal da *Liga dos Campeões*, respectivamente. Exploraram-se os elementos constitutivos – tais como os aspectos visuais, a linguagem e o *storytelling* das publicações – na comunicação de marca para quem desejava assistir ou não à transmissão ao vivo das partidas. Também foram traçados seu estilo de comunicação e os tipos de conteúdo. Entre os resultados obtidos, percebeu-se que nas publicações constavam as funções de gerar relacionamento (capital social relacional) e de representar as opiniões do torcedor (capital social cognitivo).

Palavras-chave: Marca. *Branding* Digital. Redes Sociais. Esporte Interativo. Futebol.

ABSTRACT

The theme of this monograph is the branding of the sports media enterprise Esporte Interativo on its page in the social media Facebook. The goal is to understand how Esporte Interativo built its brand on 12/02/19 (round of 16) and 08/05/19 (semi-finals) of the Champions League to add value to the brand. The theoretical basis is the exploration of several concepts present in the conceptions about branding and digital marketing. The methodology used was a triangulation of the research object, in which, through content analysis, we sought to understand how Esporte Interativo carried out its brand construction. The corpus is made up of 218 publications on the timeline of the Esporte Interativo on 12/02/19 and 08/05/19 when the games of the round of 16 and semi-finals of the Champions League took place. We explored the constituent elements - such as the visual aspects, the language and the storytelling of the publications - in the brand construction for those who wanted to watch or not the live transmission of the games. We also mapped out their communication style and content types. Among the results, it was noticed that the publications included the functions of generating relationships (relational social capital) and representing the opinions of the supporter (cognitive social capital).

Keywords: Brand. Digital Branding. Social Network. Esporte Interativo. Soccer.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Interface da ferramenta *crossposting* de dados dos espectadores de vídeo do Facebook 23
Figura 2 – *Liga dos Campeões* (1) 66
Figura 3 – Publicação sobre Clube brasileiro 66
Figura 4 – Vídeo ao vivo completo da partida entre Manchester United e PSG 67
Figura 5 – Vídeo gravado, compartilhado pelo Esporte Interativo e produzido por fã de esportes 67
Figura 6 – *Libertadores* (1) 68
Figura 7 – Piada em geral (*meme*) produzida por fã de esportes 68
Figura 8 – Liga dos Campeões (2) 71
Figura 9 – *Libertadores* (2) 71
Figura 10 – Vídeo ao vivo completo da partida entre Tottenham e Ajax 72
Figura 11 – Gol do Tottenham 72
Figura 12 – Clube brasileiro 73
Figura 13 – Piada em geral produzida por fã de esportes 73
Figura 14 – Estilo de vida do torcedor futebolístico 73
Figura 15 – Piada específica sobre a *Libertadores* 76
Figura 16 – Enquete 76
Figura 17 – *Link* de produto ou serviço do esporte interativo para venda no site (1) 77
Figura 18 – *Link* de produto ou serviço do esporte interativo para venda no site (2) 77
Figura 19 – Publicação paga por anunciante (1) 78
Figura 20 – Publicação paga por anunciante (2) 78
Figura 21 – Linguagem do Esporte Interativo 82
Figura 22 – Enquete na descrição 83
Figura 23 – Exemplo da Estratégia de *marketing* em mídias sociais (1) 84
Figura 24 – Exemplo da Estratégia de *marketing* em mídias sociais (2) 84
Figura 25 – Narrativa para gerar expectativa antes dos jogos (1) 85
Figura 26 – Narrativa para gerar expectativa antes dos jogos (2) 85
Figura 27 – Narrativa que desperta a emoção após os jogos 86
Figura 28 – Publicação de comemoração de vitória que pode gerar interações e visibilidade 87
Figura 29 – Capital social cognitivo para o torcedor se sentir representado por meio de piada específica da *Libertadores* 89
Figura 30 – Capital social cognitivo para estreitar laços com torcedores fanáticos por meio de enquete 90
Figura 31 – Anunciantes com estratégia de *marketing* em mídias sociais (1) 91
Figura 32 – Anunciantes com estratégia de *marketing* em mídias sociais (2) 92
Figura 33 – Exemplo de estratégias de *marketing* de conteúdo e Publicidade on-line (1) 93
Figura 34 – Exemplo de estratégias de *marketing* de conteúdo e Publicidade on-line (2) 93

LISTA DE TABELAS

Tabela 1 – Assunto das publicações (1) 65
Tabela 2 – Tipos de conteúdos das publicações (1) 69
Tabela 3 – Assunto das publicações (2) 70
Tabela 4 – Tipos de conteúdos das publicações (2) 75
Tabela 5 – *Link* de produto ou serviço do esporte interativo para venda no site e curtida em Página no *Facebook* (1) 76
Tabela 6 – *Link* de produto ou serviço do esporte interativo para venda no site e curtida em Página no *Facebook* (2) 76
Tabela 7 – Parceria paga por anunciante (1) 77
Tabela 8 – Parceria paga por anunciante (2) 77
Tabela 9 – Assunto das publicações (3) 106
Tabela 10 – Tipos de conteúdos das publicações (3) 106
Tabela 11 – Formatos das publicações 107
Tabela 12 – Proporção entre vídeo gravado e ao vivo 107
Tabela 13 – Período de publicação 107
Tabela 14 – Divulgação de produtos e serviços do Esporte Interativo para venda no site (1) 108
Tabela 15 – Publicação paga por anunciante (3) 108
Tabela 16 – Assunto das publicações (4) 108
Tabela 17 – Tipos de conteúdos das publicações (4) 109
Tabela 18 – Formatos das publicações (2) 109
Tabela 19 – Proporção entre vídeo gravado e ao vivo (2) 109
Tabela 20 – Período de publicação (2) 110
Tabela 21 – Divulgação de produtos e serviços do Esporte Interativo para venda no site (2) 110
Tabela 22 – Publicação paga por anunciante (4) 110

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO 11

2 RELAÇÕES HISTÓRICAS DO ESPORTE, COMUNICAÇÃO E *MARKETING* 13
2.1 Desporto na História 13
2.2 Comunicação a partir do século XX 17
2.3 Mídia esportiva 22
2.4 Abordagens de *marketing* na História 25

3 *MARKETING* E *BRANDING* 30
3.1 Conceitos de *marketing*, propaganda e publicidade 30
3.2 Marca 35
3.3 Identidade de marca e personalidade de marca 38
3.4 Posicionamento de marca 39
3.5 *Brand equity* 41
3.6 Imagem de marca 42

4 *BRANDING* DIGITAL 44
4.1 Consumidores 44
4.2 *Marketing* digital e *branding* 46
4.3 Estratégias de *marketing* digital 47
4.4 Estratégia de *marketing* em mídias sociais 54
4.5 Interação e engajamento 58
4.6 *Storytelling* 60
4.7 SEO 61

5 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA 63
5.1 Descrição das oitavas de final da *Liga dos Campeões* 64
5.2 Descrição da semifinal da Liga dos Campeões 70

6 ANÁLISE DO OBJETO DE PESQUISA 79
6.1 Metodologia 79
6.2 Análise da comunicação de marca do Esporte Interativo 81
6.3 Discussão sobre o objeto de pesquisa 94

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS 97

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS 99

APÊNDICE A 106

1 INTRODUÇÃO

No segmento esportivo, a comunicação de marca (*branding*) em ambiente digital é uma estratégia que pode auxiliar no atingimento dos objetivos empresariais de instituições de mídia esportiva, clubes, anunciantes e influenciadores digitais que possuem objetivos comerciais. É importante explorar como pode ser feito o *branding* em uma rede social, neste caso, no *Facebook*.

Diante do fato de que a empresa de mídia esportiva Esporte Interativo transmitiu na rede social *Facebook* a fase final da *Liga dos Campeões da Europa*, este estudo buscou compreender como a empresa comunicou a sua marca especificamente em dias de jogos no dia 12/02/19 das oitavas de final e no dia 08/05/19 da semifinal da *Liga dos Campeões*. Este trabalho foi uma oportunidade para integrar a teoria acadêmica de *branding* à prática de mercado, especificamente o *marketing* digital, a fim de explorar como se divulgou a marca da mídia esportiva Esporte Interativo.

Esta pesquisa foi dividida em 5 capítulos além da introdução: "Relações históricas do esporte", "Comunicação e *marketing*", "*Marketing* e *branding*", "*Branding digital*", "Descrição do objeto de pesquisa" e "Análise do objeto de pesquisa". No primeiro capítulo, foi apresentado o referencial teórico e, posteriormente, expôs-se a parte prática, que se refere à descrição, análise e discussão sobre as publicações na linha do tempo da página do Esporte Interativo no *Facebook*.

O segundo capítulo, "*Marketing* e *branding*", objetivou explorar as relações históricas do esporte com o *marketing* e a mídia. Para isso, buscou-se compreender como os desportos – especialmente o futebol – se relacionaram ao longo do tempo no âmbito empresarial, político e social no Brasil.

Já o terceiro capítulo, "*Branding* digital", teve como objetivo explorar as teorias sobre *branding* digital. Pretendeu-se compreender como é apresentado o tema na bibliografia e de que forma ele se relaciona com o *marketing* digital.

O quarto capítulo, "Descrição do objeto de pesquisa", corresponde ao início da parte prática deste trabalho. Este capítulo almejou explorar de modo descritivo a maneira como é feita a divulgação das publicações para a divulgação da marca do Esporte Interativo em dias de jogo da *Liga dos Campeões*. Selecionaram-se as oitavas de final e semifinal da *Liga dos Campeões* para identificar se há um padrão na comunicação nos dias desse evento.

O quinto capítulo, "Análise do objeto de pesquisa", teve como objetivo a análise das publicações do Esporte Interativo para a comunicação de marca (*branding* digital) no *Facebook*

em dias de jogo da *Liga dos Campeões*. À luz do referencial teórico dos capítulos anteriores, o objeto de pesquisa foi analisado e discutido.

Finalmente, nas considerações finais deste trabalho, foram evidenciados os principais elementos que constituíram a análise. Além disso, foram realizadas reflexões pelo autor sobre a temática de estudo e novos caminhos de pesquisa.

2 RELAÇÕES HISTÓRICAS DO ESPORTE, COMUNICAÇÃO E MARKETING

Este capítulo objetivou explorar as relações históricas do esporte com o *marketing* e a mídia. Para fins de contextualização da empresa de mídia esportiva Esporte Interativo, buscou-se compreender como os desportos – especialmente o futebol – esteve presente ao longo do tempo no âmbito empresarial, político e social no Brasil.

2.1 Desporto na História

O esporte é definido essencialmente como uma atividade de lazer (SHANK, 2002 *apud* MORGAN; SUMMERS, 2015) em que uma prática cultural é executada de forma amadora ou profissional e acaba por influenciar os âmbitos político, social e econômico. A utilização do futebol pela política, por exemplo, é evidente no Brasil e no mundo.

A *Copa do Mundo de Futebol* e os *Jogos Olímpicos* possuem relações históricas com a política, as empresas e a sociedade. Segundo Franco Júnior (2017), o futebol é utilizado como um ativo estratégico desde 1930 (*i. e.*, período entreguerras) pela política nos âmbitos sociais, culturais e econômicos. Os *Jogos Olímpicos* são patrocinados por empresas desde 1896 por meio da venda ingressos, selos medalhas comemorativas e publicidade de programas (BERICH, 1995 *apud* MORGAN; SUMMERS, 2015).

A primeira *Copa do Mundo*, em 1930, no Uruguai, foi resultado de uma disputa principalmente entre países europeus em relação a questões geopolíticas no período entreguerras (FRANCO JÚNIOR, 2017). Segundo o autor, o projeto da *Copa de Mundo* estava sendo planejado desde 1904 e foi potencializado um ano após a Primeira Guerra Mundial, em 1919, principalmente pelos britânicos (o futebol moderno tem origem bretã) para marcar sua presença imperialista.

Nesse contexto, a Itália fascista de Mussolini usou o futebol para propagar a sua ideologia e mostrar-se como uma potência. É evidente a utilização do esporte como forma de propaganda política. Um outro exemplo de utilização política do esporte pode ser notado na mensagem de Getúlio Vargas em apologia ao fascismo quando os jogadores da Seleção Brasileira viajaram para a *Copa do Mundo* de 1934, na Itália fascista. As palavras de Vargas para os jogadores brasileiros foram claras: “Ides para um país que se renova moralmente e materialmente. O italiano, que se sentia deprimido antes do advento do fascismo, sente-se agora orgulhoso de sua raça” (VARGAS *apud* FRANCO JÚNIOR, 2017, p. 23).

Além da política, o futebol possui implicações sociais. Conforme Franco Júnior (2017), um exemplo disso é o reflexo da rivalidade entre Uruguai e Argentina – não só como Seleções, mas também como países – manifestado na *Copa do Mundo* de 1930. Um outro exemplo mencionado por Franco Júnior (2017) foi a utilização cultural do esporte pela política através do uso de símbolos da Alemanha Nazista nas *Olimpíadas* de 1936. No tocante ao âmbito econômico, o autor salienta que a *Copa do Mundo* é um meio de movimentar a economia, principalmente no país-sede.

No início do século XX, o esporte – especialmente o futebol – foi motivado por questões econômicas e políticas. A *Copa do Mundo* é um projeto que movimenta a economia desde a sua instituição, em 1930, quando atraiu para o estádio o equivalente a um terço de uruguaios, até os dias de hoje.

No Brasil, o uso do futebol como forma de propaganda política foi marcante durante todo o século XX. O futebol foi utilizado para disseminar programas de governo, tais como o fascismo, apoiado por Getúlio Vargas (FRANCO JÚNIOR, 2017), ou ainda durante a Ditadura Militar, ao realizarem-se no Rio de Janeiro amistosos forçados pelo Governo para dispersar movimentos de protestos no contexto após a promulgação do AI 5 (AREIAS, 2009).

A identidade comunitária está presente no futebol quando as torcidas, por exemplo, se reconhecem como uma nação, no sentido de unidade, como nos caso de "nação rubro-negra" (torcida do Flamengo) e Nação Tricolor (torcida do São Paulo). A identidade nacional manifestada por meio do futebol é evidente também quando um país interrompe suas atividades em dias de *Copa do Mundo* (FRANCO JÚNIOR, 2017). A própria *Copa do Mundo*, segundo Franco Júnior (2017), teve o objetivo de desviar o sentimento nacionalista presente nas Grandes Guerras para o campo de futebol e atuar de forma simbólica.

Como vimos anteriormente, o papel do Estado foi e ainda é importante na promoção do futebol e das modalidades olímpicas para um público de massa, embora, no início do século XX, o real motivo fosse influenciar a sociedade por meio de ideologias políticas. No final da década de 60 e início de 70, as empresas passaram a promover uma mudança substancial no mundo (MORGAN; SUMMERS, 2015). Conforme será exposto adiante, podemos inferir que as empresas foram protagonistas na transformação do esporte, que é uma atividade cultural, em um esporte-espetáculo com o objetivo primário de gerar lucros, relegando seu aspecto cultural a segundo plano.

No que concerne ao esporte como um produto cultural, as grandes empresas patrocinadoras e a mídia transformaram o esporte, segundo Proni (1998), em um esporte-espetáculo para obter lucratividade por meio da cultura e da capitalização de sentimentos.

Segundo o autor, o objetivo do investimento em diversas modalidades esportivas, como Fórmula 1, futebol e basquete, por grandes grupos empresariais principalmente na Europa e nos EUA, é a consolidação de suas marcas e a difusão de produtos. Entretanto, o esporte se tornou tão complexo como negócio que, por meio do *marketing* esportivo, o objetivo de um patrocínio e da veiculação de mídia não é apenas a promoção de produtos e marcas, mas retornos (financeiros ou não) em Produto, Preço, Comunicação e Distribuição (MORGAN; SUMMERS, 2015) à empresa patrocinadora ou parceira, clube, federação esportiva, mídia esportiva, investidores, Estado, atletas e consumidores.

Nas décadas de 70 e 80, essa transformação comercial do esporte em um produto foi evidenciada. Um exemplo disso é a presença da Coca-Cola como patrocinadora da *Copa do Mundo de Futebol* em 1978 (PRONI, 1998). Outro exemplo é o das redes de TV norte-americanas NBC, CBS e ABC, em que esta última aumentou em 337% a quantia financeira paga pelos direitos de transmissão dos *Jogos Olímpicos* de Inverno de 1988 em relação ao evento anterior devido à reestruturação administrativa do COI, Comitê Olímpico Internacional (PAYNE, 2006).

O investimento em eventos esportivos na década de 70 impulsionou o desenvolvimento empresarial de diversas modalidades esportivas, como corridas automobilísticas, tênis e críquete, devido à proibição da divulgação de cigarros em televisão e rádio por governos na Europa, Estados Unidos e Austrália (CORNWELL, 1977, *apud* MORGAN; SUMMERS, 2015).

Na Europa, a capitalização de sentimentos é evidente porque há até hoje um modelo de integração do esporte com o meio empresarial. Até 1986, o clube italiano Milan estava falido, fora rebaixado duas vezes e não tinha nenhum título na época (FRANCO JÚNIOR, 2017). Após o clube ser comprado pelo magnata das telecomunicações e posterior político no país Silvio Berlusconi, a entidade acumulou diversos títulos importantes (FRANCO JÚNIOR, 2017). A liga de basquete NBA (*National Basketball Association*) era relegada a segundo plano nos EUA desde a sua fundação em 1946. Mas, quando adotou, no final dos anos 70, um modelo empresarial em que se explorava comercialmente o entretenimento dos torcedores, fechou acordos de televisão seguindo um calendário, realizou a venda de produtos, pagamento de salários e passou a ter prestígio (PRONI, 1998).

Conforme Canclini (2010), o consumo esportivo serve para pensar os conflitos de poder dos agentes sociais, que constroem o convívio em uma sociedade. A coesão social que o esporte proporciona é importante para a formação de identidades comunitárias e nacional, ora

conflitantes, ora confluentes. Isso ocorre porque o esporte forma uma coesão entre os membros do grupo que podem agir socialmente (FRANCO JÚNIOR, 2017).

Podemos notar esses conflitos de poder por meio da formação do clube de futebol de Porto Alegre S.C. Internacional. O Clube foi fundado em 1909 sob o conceito de aceitação das classes populares. Na época, seus fundadores paulistas tentaram ingressar no Grêmio FBPA, mas não foram aceitos devido a não serem da região (FRANCO JÚNIOR, 2017). Além disso, outro possível motivo é o caráter elitista e contrário às ideias de inclusão das camadas pobres adotado pelo Grêmio FBPA na época. Essa disputa de poder mostra que o futebol não é alienante, pois é utilizado como um meio para pensar e agir em relação aos conflitos de poder.

Darcy Ribeiro (2006) afirma que a formação de uma identidade nacional é uma forma de homogeneização social de um grupo com poder sobre outro. Segundo o autor, diversos povos no Brasil e fora dele sofreram um processo de extermínio e opressão em que classes altas e baixas convivem por questão de sobrevivência e progresso, mas que acabam por se opor socialmente. A identidade nacional que os países buscam transmitir em copas do mundo é evidente principalmente nos países sede, como no Brasil em 2014.

O patrocínio esportivo no Brasil não é feito somente para a exposição de marcas. Quando as marcas participam no negócio do patrocinado, esse patrocínio é denominado de cogestão. As pioneiras no Brasil nesse modelo de cogestão foram Pirelli e Supergasbras em equipes de vôlei masculino e feminino nos anos 80 (ROCCO JÚNIOR, 2012). Segundo o autor, o clube de futebol E.C. Bahia foi transformado em 1997 em uma sociedade anônima, com ações, aproximando-se do modelo de negócios europeu e americano que vinha se desenvolvendo. A cogestão é um modelo que busca gerir as instituições esportivas para obter lucros diante de um cenário esportivo. Esse modelo é aplicado no Brasil como forma de resolver problemas na visão administrativa, tais como falta de transparência, corrupção, interesses políticos pessoais, falta de profissionalismo, má gestão e conflitos entre torcedores.

A integração entre futebol e empresa continuou durantes as décadas seguintes. Os clubes de futebol Londrina E.C., em 2012, e o Figueirense F.C., em 2017, foram comprados por empresários, migrando para um modelo de cogestão. Em 2011, o Londrina E.C. estava sob intervenção da Justiça do Trabalho e próximo de encerrar suas atividades (GLOBO ESPORTE, 2018a). O clube firmou uma parceria de cogestão com a empresa SM Sports (GLOBO ESPORTE, 2018b). O resultado foi um clube aparentemente estruturado e que disputou as séries D, C e B, foi campeão invicto na Primeira Liga e que conquistou o título estadual (*ibidem*). Desde 2017, o Figueirense é uma Sociedade Anônima com a Holding Investimento, com ações na bolsa durante 20 anos com extensão por mais 15, sendo que a empresa detém

95% das ações (OLIVEIRA, 2016). Segundo o presidente Felipe Faro em entrevista ao jornalista Rafael Oliveira (*ibidem*), o clube se transformou em uma empresa (O GLOBO, 2019).

O modelo de parceria por cogestão, ainda em desenvolvimento no Brasil, é praticado na Europa desde o final dos anos 70 e início dos anos 80, conforme já comentado. Em suma, comentou-se de forma geral as mudanças que o setor esportivo brasileiro e europeu percorreu ao longo do tempo.

2.2 Comunicação a partir do século XX

A comunicação é um processo de interação social em que há o compartilhamento de sentido através de representações simbólicas (FRANÇA, 2001). Em outras palavras, a comunicação é um processo em que a mensagem, materializada por meio de representações simbólicas, deve ser compreendida pelo emissor e pelo receptor. Na perspectiva da publicidade e propaganda, essas representações simbólicas são veiculadas através de plataformas de mídia, como a televisão, rádio, internet, entre outras.

No final do século XX e início do século XXI, a comunicação no mundo passou de uma comunicação de massa para uma comunicação em que atualmente o consumidor exerce um pouco mais de poder sobre a instituição. No início do século XX, durante o fascismo e o nazismo, foram utilizadas plataformas midiáticas, como o cinema e o rádio, por exemplo, em que se empregava uma propaganda política vertical, excludente e individualista, que se comunicava de forma repetitiva, impositiva e massificada para os públicos. Atualmente, a mídia está se modificando para o contrário do que se fazia no início do século passado, pois, basicamente, cada vez mais comunica-se com a visão do público para obter resultados mercadológicos. Considera-se que há um processo de duas vias na área de comunicação.

No início do século XX, perspectivas como as de Le Bon (1895), que tratava da propagação de ideias simples para reunir pessoas com objetivo de formar uma massa e da construção de pensamentos sem sentido lógico sob a forma de um endeusamento de um líder com uma comunicação impositiva, repetitiva e que se alastraria perante à multidão unida por uma ideia, surtiram grande efeito e se difundiram no campo político. Porém, atualmente, essa concepção pode estar perdendo força. Pode-se afirmar que as estratégias de comunicação de massa não retratam a sociedade atual se considerarmos o raciocínio de Kotler et al. (2010, 2017), que ressaltam que as pessoas em comunidade possuem, embora de forma limitada, um poder simbólico sobre as instituições.

Na década de 30, principalmente a partir de 1937, devido à instituição do Estado Novo de Vargas, o cinema com seus documentários e cinejornais difundiu-se nas escolas e para a sociedade brasileira, com a ideologia do Estado Novo de formação de uma identidade nacional, disciplina, trabalho, desenvolvimento da moral e da cultura física. O cinema na época era utilizado como uma forma de propaganda política beneficiando a imagem de Vargas, a ideologia do regime e a melhoria do regime ditatorial, como os avanços industriais e econômicos. Segundo Teixeira (2011), no Estado Novo (1937 a 1945), isso ocorreu por meio do cinema educativo produzido pelo INCE (Instituto Nacional de Cinema Educativo), muito utilizado nas escolas, e também por meio do viés propagandístico feito pelo DIP (Departamento de Imprensa e Propaganda).

Há uma semelhança entre as estratégias de produção de conteúdo para divulgação da marca em radionovelas da década de 40 e nas redes sociais atualmente. O rádio na década de 40 era o principal meio de comunicação no Brasil e era patrocinado de forma diferente do que se faz atualmente nas rádios, mas de maneira semelhante ao que hoje é elaborado na internet. As agências, em conjunto com as rádios, produziam os programas, como as radionovelas, de acordo com o que o patrocinador desejava. O patrocinador possuía gerência total sobre a programação e o seu objetivo era a exposição de marca (CASTELO BRANCO, 1990).

A partir de 1942, no Brasil, começou-se a dar mais atenção ao consumidor na perspectiva de consumidores de massa, com necessidades físicas a serem descobertas por meio da pesquisa. A primeira pesquisa de mídia foi realizada pelo Ibope para averiguar o mercado e a audiência no rádio no final da década de 1940. Além disso, na mesma época, também foram feitas pesquisas pelo Ibope na mídia impressa sobre os hábitos de leitura do consumidor (CASTELO BRANCO, 1990). Agências como Thompson e McCann também deram importância para as tentativas de compreender o consumidor sob a perspectiva de como consumia um produto ou propaganda. De acordo com o autor, em 1948, a McCann realizou a primeira pesquisa em grupo no Brasil em seu departamento de pesquisa na área de mídia. O foco dessa pesquisa era analisar o público frente aos programas e comerciais de rádio. Esse apontamento da história é extremamente importante para compreender como uma empresa de mídia, como a empresa de mídia esportiva Esporte Interativo, consegue fazer uma forma de comunicação por meio das estratégias de *marketing* digital.

Na década de 50, a propaganda começou a se profissionalizar. Os primeiros movimentos da área foram na realização do Primeiro Congresso Brasileiro de Propaganda, em 1957, pela Escola Superior de Propaganda (atual ESPM, Escola Superior de Propaganda e *Marketing*) de São Paulo (CASTELO BRANCO, 1990). Nesse evento, foram apresentadas 61 teses que foram

a base para a profissionalização da propaganda no Brasil, inclusive da mídia publicitária, com temas como Instituto Verificador de Circulação (IVC), Código de Ética, Regulamentação da Propaganda e Normas para o funcionamento de agências de propaganda e seu relacionamento com veículos, corretores e anunciantes. O Instituto Verificador de Circulação seria responsável por auditar a circulação de jornais, que se concretizou em 1961 (CASTELO BRANCO, 1990).

Na década de 60, a agência McCann começou a fazer comunicação integrada (CASTELO BRANCO, 1990). Isso representou um grande passo para a publicidade e propaganda na época, pois é fruto de uma profissionalização que produz resultados mais consistentes para a empresa com base num planejamento que integra o *mix* promocional (Produto, Preço, Praça e Promoção) por meio de uma comunicação de massa. Essas áreas congregam de maneira ampla os quatro tipos de comunicação que compõem a comunicação integrada, que são comunicação institucional, administrativa, interna e a mercadológica (LUPETTI, 2017).

Atualmente, de maneira mais específica quanto às ferramentas de comunicação, o *mix* promocional esportivo de comunicação integrada é composto por Publicidade, Relações Públicas, Patrocínio, Promoção de vendas, *Marketing* direto, Vendas pessoais e *Marketing* Interativo via internet (MORGAN; SUMMERS, 2015). O planejamento de comunicação integrada é uma estratégia que tem como uma das funções possíveis a de unir mídias, independentemente do ambiente, seja ele físico ou digital. Essa perspectiva é defendida por Kotler et al. (2017) ao mostrarem que o ambiente digital e o físico se complementam e que a comunicação de massa não é oposta à individualizada no ambiente digital, pois elas se potencializam.

Na década de 70, a era de ouro da televisão, foi marcante o aumento da demanda do consumo esportivo e a profissionalização da publicidade. Segundo Alencar (2007), um quarto dos lares brasileiros (25 milhões de pessoas na época) assistiram à *Copa do Mundo de futebol* de 1970 na televisão em preto e branco. A televisão teve a função de unificar ideologicamente o Brasil na ditadura. A profissionalização da publicidade se deu diante de um cenário em que, desde 1960, o consumo da televisão estava crescendo no Brasil.

A década de 80 foi marcada pelo o início da implementação da televisão a cabo pelas empresas de mídia. Estava-se construindo um sistema para ser comercialmente viável principalmente nos EUA, Canadá e Europa (BRIGGS; BURKE, 2016; PAYNE, 2006). Nessa década, somente nos EUA e Canadá a televisão por satélite era economicamente viável, pois a metade dos domicílios norte-americanos e 60% dos domicílios canadenses possuíam televisão a cabo (BRIGGS; BURKE, 2016). Entretanto, segundo o autor, nem todos os canais nos EUA

e Canadá obtiveram lucro ou atingiram suas expectativas. Na Europa, a distribuição a cabo ainda era inviável devido à audiência de televisão ser muito baixa e o sistema de implementação era caro.

A sustentabilidade econômica da televisão a cabo aparentemente só se daria em 1990. Preparando-se para essa nova mudança na mídia, Rupert Murdoch (na época, dono da Sky TV, do estúdio de cinema Fox e da editora inglesa HarperCollins) propôs televisionar via satélite os *Jogos Olímpicos* de Barcelona de 1992 para EUA, Reino Unido, Ásia e Austrália. Entretanto, o presidente do COI (Comitê Olímpico Internacional), Juan Samaranch, não aceitou porque o grupo de Murdoch só conseguiria televisionar nos canais pagos, e não de forma gratuita com abrangência nacional (PAYNE, 2006).

A internet, por sua vez, possui um papel importante na história como rede de computadores interconectados (LIMEIRA, 2007). Segundo a autora, em 1969, foi possível ser feita devido à rede Arpanet, um projeto da agência ARPA (*Advanced Research Projects Agency*) criado pelo Governo dos EUA para fins militares. A partir dessa tecnologia da Arpanet, os dados puderam circular entre os computadores sem que a informação ficasse retida em apenas um deles, mas sim compartilhada.

Ainda segundo Limeira (2007), enquanto a internet interliga computadores, a web (World Wide Web) é um serviço de internet que, baseado em hipertexto (textos, imagens e vídeos), conecta blocos de texto por meio de *hiperlinks* e é acessada a partir de navegadores (*browsers*). Ela foi idealizada em 1989 pelo pesquisador Tim Berners-Lee por meio do padrão HTML (*Hipertext Markup Language*), que representa dados e informações que conectam documentos por meio de *links* (LIMEIRA, 2007). A comercialização da internet se deu a partir de 1995, quando foi privatizada e o governo americano parou de patrocinar a rede. A rede Arpanet foi descontinuada em 1989 e então foi criada a NSFNET para interligar 5 supercomputadores de universidades e centro de pesquisa acadêmicos e incluir outras redes no mundo, preparando-se para ampliar a utilização para além da academia a partir de 1995 (LIMEIRA, 2007).

Na década de 90, o segmento esportivo estava se adequando às novas tecnologias baseadas em computadores e com a internet. O Comitê Olímpico Internacional (COI) fez parcerias com a IBM para os *Jogos Olímpicos* de 1996 em Atlanta (EUA), 1998 em Nagano (Japão) e até 2000 em Sidney (Austrália), segundo Payne (2006). Entretanto, as tecnologias fornecidas pela IBM em Atlanta tiveram defeitos, como o sistema de resultados dos Jogos que não exibiu corretamente as informações (PAYNE, 2006). Nas outros duas edições dos jogos, o custo para a implementação das tecnologias que forneciam teve um aumento considerável que

prejudicou a relação entre o COI e a IBM na parceria e levou a uma não renovação para os Jogos de 2002 de Salt Lake City (EUA). Ademais, a IBM, no Jogos de 1996, em Nagano, queria que o acesso à internet fosse exclusivo da IBM e que os outros patrocinadores como Xerox, Samsung e Kodak não pudessem acessar a internet no evento para fornecer seus serviços e nem divulgar os seus sites.

Quanto à década de 2000, podemos destacar as mídias sociais, mensageiros instantâneos, portais e comércio eletrônico (*e-commerce*) devido aos avanços da Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC) e da internet. As mídias sociais, como fóruns, blogs e redes sociais, têm, desde a década de 2000, bastante adesão devido ao fato de sanarem as três necessidades básicas de um consumidor que acessa à internet, segundo Torres (2009): informação, entretenimento e relacionamento. A busca por esses três elementos não se dá só na internet, mas ela é um meio que amplia a interatividade e o alcance com o público.

As necessidades apontadas pelo autor podem ser vistas nas redes sociais. Nesse meio, as pessoas podem se informar sobre o que acontece com seus amigos e empresas, entreter-se (por meio de jogos e piadas, por exemplo) e relacionar-se. Os fóruns servem para buscar informações para solucionar problemas, resolver dúvidas ou gerar relacionamento em torno de um assunto. Os mensageiros instantâneos também permitem sanar essas três necessidades apontadas pelo autor. Os blogs, por sua vez, são uma forma de buscar informação relevante para um determinado grupo, gerando relacionamento ou identificação. Os portais de notícias suprem a necessidade de informação. Na década de 2000, todos esses meios tiveram sucesso com o público, provavelmente porque atenderam em maior ou menor grau essas três necessidades básicas de um consumidor na internet apontadas por Torres (2009).

O acesso e a convergência de mídias numa sociedade globalizada forneceram suporte para o consumidor estabelecer um canal de comunicação de duas vias com as empresas. Isso levou as instituições a remodelarem seus modelos de negócios, como um clube de futebol como o Cruzeiro, que se tornou também um veículo de mídia, pois transmite e comercializa em vídeo *streaming* os conteúdos de bastidores produzidos por eles mesmos, mas vendendo os direitos de transmissão dos jogos. Além disso, esse contexto promoveu novos modelos de negócios com o surgimento de outras empresas, como o YouTube, ITV (vídeos *streaming*), empresas de mídia esportiva colaborativa que remunera seus colaboradores (como o Torcedores.com) e com o surgimento de ferramentas que auxiliam no processo de venda e relacionamento por meio de mensagens de forma automatizada, como o RD Station.

Esse desenvolvimento das Tecnologias de Informação e Comunicação (TICs) em conjunto com a internet ampliam o ciberespaço para um grande cenário de possibilidades de

rentabilização, relacionamento e informação no meio esportivo. É nesse contexto discorrido no capítulo que se pode notar uma transformação da comunicação de massa para uma que dá maior poder ao consumidor.

2.3 Mídia esportiva

O *marketing* esportivo no Brasil passa por um cenário de transformações em que os públicos esportivos (clubes, confederações, mídia esportiva, empresas patrocinadoras ou parceiras, investidores, Estado, atletas e consumidores) estão redefinindo o mercado. A reestruturação ou reposicionamento por parte dos públicos esportivos são motivados por um ambiente em que existe a falta de transparência, de profissionalismo, a má gestão, a corrupção e os interesses políticos pessoais.

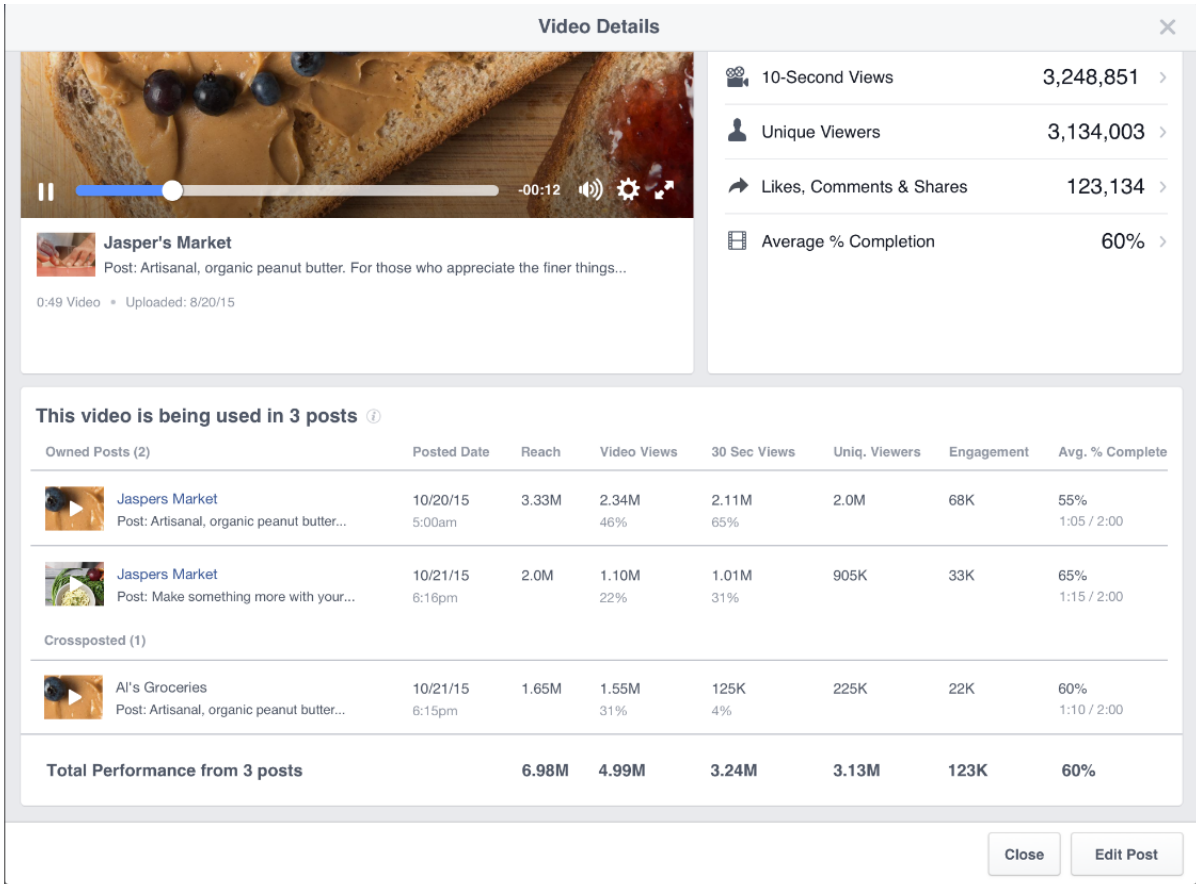
Empresas de mídia são importantes direcionadores do mercado por meio da compra dos direitos de transmissão, venda de espaço publicitário e de seus serviços ao consumidor. O mercado esportivo não se sustentaria sem as empresas de mídia, pois elas oferecem altos valores na compra de direitos de transmissão (MORGAN; SUMMERS, 2015). Devido aos executivos de mídia terem de mostrar resultados, a mídia exerce grande influência sobre os dias e horários dos jogos; ela mudou historicamente as regras ao tornar as partidas mais rápidas e abertas e ao modificar a forma de jogo em algumas modalidades esportivas, segundo Morgan e Summers (2015).

A empresa de mídia esportiva Esporte Interativo chegou a recriar a *Copa Nordeste de Futebol* em 2012 e tornou-se uma das principais empresas de mídia em 2014 ao comprar o direito de transmissão da *Champions League – Liga dos Campeões da Europa* – (ISTOÉ, 2014). Na *Champions League* de 2018/19, as partidas a partir das oitavas de final foram transmitidas pelo *Facebook* na Página do Esporte Interativo de forma gratuita, pois a rede social e a empresa de mídia esportiva Esporte Interativo adquiriram o direito de transmissão da organizadora do evento, UEFA (*Union of European Football Associations*) (MÁQUINA DO ESPORTE, 2018b).

As formas de rentabilização no *Facebook* se baseiam em disponibilização dos dados da partida transmitida, exposição das marcas (MÁQUINA DO ESPORTE, 2019a) e possibilidade de compra dos produtos. Segundo afirmou o *head* de esportes do *Facebook* na América Latina, Leonardo Lenz Cesar, à Máquina do Esporte (2019a), as três formas de rentabilização são, por meio de uma *tag*, a empresa acessar, pela ferramenta *crossposting* (Figura 1), os dados de quem assistiu à partida. Outra forma é por meio da marcação da empresa nos conteúdos; e a terceira

forma na rede social digital *Facebook* "é pensarmos na criação de filtros de realidade aumentada com temas de torneios específicos para as marcas" (Leonardo Lenz Cesar em entrevista à Máquina do Esporte (2019a)).

Figura 1 – Interface da ferramenta *crossposting* de dados dos espectadores de vídeo do *Facebook*



Fonte: FACEBOOK FOR MEDIA (2016)

Os conteúdos, como notícias e publicações nas redes sociais, são importantíssimos ativos em visibilidade e relacionamento para todas as entidades envolvidas com o esporte. Isso demonstra que os conteúdos transmitidos pelas diversas entidades estão mudando o modelo de negócios das empresas; as instituições de mídia são evidenciadas com o *streaming*, com a crescente rentabilização digital dos seus conteúdos e com a sua forma de comunicação no ambiente digital.

A mídia esportiva é regulada principalmente pela Lei Pelé nº 9.615/98 (BRASIL, 1998) quanto aos direitos de transmissão (art. 42), proibição do veículo detentor dos direitos de transmissão patrocinar e veicular suas marcas no título dos programas e uniformes (§ 5º do art. 27-A), proibição do registro e uso de propriedades das Olimpíadas de quem não possui autorização do Comitê Olímpico Brasileiro (art. 15º), permissão do uso comercial dos direitos

de imagem (art. 87) conforme lei 9.615/98 (BRASIL, 1998). Entretanto, o advogado Pedro Trengrouse afirmou que o artigo 42, que trata dos direitos de transmissão, possibilita uma dúbia interpretação, pois não especifica a qual empresa pertence os direitos de transmissão do evento (ESPN, 2019). A interpretação dúbia causou um embate entre Globo e Esporte Interativo sobre se as duas entidades poderiam transmitir os jogos ou não, pois ambas possuem contratos de transmissão com clubes do *Campeonato Brasileiro* em 2019.

Para compreender como funciona a *UEFA Champions League*, é necessário explicar a sua estrutura competitiva. Considerada maior competição da Europa, e promovida pela UEFA (*Union of European Football Associations*), a *Liga dos Campeões da Europa* (*UEFA Champions League*) de 2018/19 iniciou em 26 de junho de 2018 e terminou em 01 de junho de 2019. Ela possui 5 fases sequenciais segundo UEFA (2018): a preliminar (2 jogos eliminatórios entre as quatro últimas classificadas, 52º ao 54º lugar no coeficiente de performance criado pela UEFA); a qualificação ou pré-eliminatória (três rodadas – jogo de ida e volta – eliminatórias entre as equipes na posição 18º e 51º classificadas no coeficiente de performance, com exceção do Liechtenstein); o *play-off* (uma rodada – jogo de ida e volta – eliminatória); a fase de grupos (seis rodadas – jogo de ida e volta – eliminatórias, sendo que os dois primeiros de cada um dos 6 grupos se classificam para as oitavas de final da *Champions League* e os terceiros colocados de cada grupo se classificam para um outro campeonato europeu, denominado de *EUFA Europa League*); a fase final (4 rodadas eliminatórias, nomeadas de oitavas de final, quartas de final, semifinal e final). Neste estudo, foram analisados os dias 12/02/2019, em que ocorreram os jogos Roma (2) x (1) Porto e Manchester United (0) x (2) PSG, e 08/05/19, em que ocorreu o jogo Ajax (2) x (3) Tottenham. A escolha dos adversários para os inscritos em cada etapa se dá mediante sorteio.

O papel da mídia esportiva é importante no mercado esportivo e principalmente para uma empresa esportiva (por exemplo, clube, confederação, liga, ou seja, organizações esportivas), pois a venda dos direitos de transmissão é uma das suas principais fontes de receita (MORGAN; SUMMERS, 2015). Para a autora, esta é uma forma de distribuição do produto esportivo (o jogo), já que leva o evento até o público.

Outras formas de continuar rentabilizando o produto esportivo é o esporte eletrônico (*e-sports*), que são competições de jogos entre dois ou mais jogadores. Eles são explorados não só por veículos de mídia, mas por Clubes, Federações e empresas, como por meio de notícias sobre o segmento, conforme fazem a ESPN e Esporte Interativo – esta última possui até um programa em canal fechado sobre *League of Legends* (jogo *on-line* de batalha). Há também, no *e-sports,* jogos como a ECUP, competição de futebol promovido pela FIFA. As tecnologias interativas,

como vídeo 360º, *Smart TV* e aplicativos com realidade aumentada continuarão desenvolvendo não só o segmento esportivo, mas o mercado, para uma maior rentabilização.

Os veículos de mídia possuem ampla influência sobre o esporte, respectivamente, na definição de audiência, que incide na relação de lucros desiguais entre clubes e falta de autonomia e organização dos clubes e jogadores. E, devido a essa falta de organização da gestão esportiva de futebol, abre espaço para a falta de transparência, de profissionalismo, corrupção e condução do esporte para fins pessoais.

2.4 Abordagens de *marketing* na História

O *marketing* possui diversas abordagens ideológicas, que podem proporcionar resultados diferentes devido aos aspectos teóricos e práticos na forma de fazer *marketing*. Ao se tomar como centro do *marketing* o produto em suas características funcionais, estamos diante de uma abordagem de *marketing*. Ao se colocar o consumidor ou cliente em seus aspectos subjetivos, estamos tratando de outra forma de se fazer *marketing*. Ao se tratar da pessoa humana e seus valores no ponto de vista social, estamos a frente de uma terceira abordagem ideológica de *marketing*.

Alguns dos elementos centrais do *marketing* estão na afirmação de Kotler e colegas, exposta a seguir, sobre esta última abordagem citada. Kotler et al. (2017, p. 11) argumentam que "o futuro do *marketing* reside em criar produtos, serviços e culturas empresariais que adotem e reflitam valores humanos". Isso significa que o *marketing* 3.0 e 4.0, em que o ser humano, no ponto de vista social, deve ser o foco central do *marketing*, pelo qual se entregará algo de valor baseado no que as pessoas em geral (e não só os clientes) cultuam. Nestas palavras estão os valores ideológicos que direcionam uma abordagem (forma de fazer) *marketing* 3.0 e 4.0.

Podemos fazer um paralelo entre essas diferentes abordagens – que podem influenciar nos resultados de *marketing* – com os conceitos de *marketing* 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0 de Kotler et al. (2010; 2017), explicados mais adiante. Para que uma empresa possa cumprir seus objetivos, sejam eles comerciais ou sociais, o *marketing* trabalha com conceitos centrais em suas diferentes formas de abordagens, que são: necessidades, desejos e demandas; mercados-alvo, posicionamento e segmentação; ofertas e marcas; valor e satisfação; canais de *marketing*; cadeia de suprimento; e concorrência e ambiente de *marketing* (KOTLER et al., 2012).

A partir desses conceitos centrais de *marketing*, a empresa adota uma postura ideológica de *marketing* para alcançar seus objetivos. Kotler et al. (2010; 2017) defendem que, devido à

mudança no macroambiente (demográfico, cultural, tecnológico, econômico, político e natural), uma estratégia para manter o *marketing* competitivo é adotar os princípios do *marketing* 3.0 e 4.0. No entanto, a adoção dessa nova abordagem no *marketing* não significa que ela seja adequado para a empresa e seus consumidores, nem que gerará os resultados esperados. Quando uma empresa adota uma abordagem de *marketing*, a decisão empresarial passa pela avaliação do público e seu processo de decisão de compra e também pelo ambiente organizacional e sua cultura organizacional, entre diversos outros aspectos. Isso significa que, diante do seu cenário, uma empresa pode se destacar adotando uma abordagem funcional com objetivo exclusivo de vender seus produtos ou ter como foco seus consumidores e entender seus aspectos subjetivos.

O *marketing* pode ser dividido em três eras de acordo com a predominância ideológica no mercado (KOTLER et al., 2010). O autor divide em *marketing* 1.0, 2.0, 3.0, nos quais o *marketing* é voltado, respectivamente, para o produto, consumidor e valores. Há ainda o *marketing* 4.0 (KOTLER et al., 2017), mas ele não é visto para o autor como uma era, mas como um aprofundamento no *marketing* 3.0 quando à integração do *marketing* tradicional com o digital.

O *marketing* 1.0 estava centrado no produto, pois o objetivo era vender produtos. A força propulsora foi a Segunda Revolução Industrial e as empresas tratavam os compradores como consumidores de massa e com necessidades físicas. A orientação ideológica de *marketing* era o desenvolvimento do produto; as bases do *marketing* eram a especificação do produto; a proposição de valor era de acordo com a sua função; e a interação com o consumidor era a partir da perspectiva de transação do tipo um-para-um (KOTLER et al., 2017). Podemos depreender que essa perspectiva era predominante no mercado a partir da segunda metade do século XIX até por volta de 1950, pois os autores marcam a força propulsora como sendo a Revolução Industrial. Segundo Lupetti (2017), de 1945 a 1950, devido à reconstrução europeia pós-Segunda Guerra e com os EUA como potência mundial, as empresas adotaram uma visão mercadológica e lucrativa do *marketing* que iniciou com a diversificação de produtos. Começava a se notar qual era a percepção das necessidades e dos desejos do consumidor em aspectos funcionais.

O marketing 2.0 estava voltado para o consumidor, pois seu objetivo era satisfazer e reter os consumidores. A força propulsora é a tecnologia da informação, que teve início no final da Segunda Guerra Mundial por meio dos computadores militares, que eram decifradores eletrônicos de códigos, como o *Colossus* da Grã-Bretanha, ENIAC dos EUA e o MLSM da União Soviética (BRIGGS; BURKE, 2016). O termo *Tecnologia da Informação* já era

amplamente aceito no final da década de 70, segundo Briggs e Burke (2016). Isso nos leva a inferir que o final da década de 70 e início de 80 pode ter sido o marco da tecnologia da informação que Kotler e colegas se referiam ao afirmarem que esta foi a força propulsora do marketing 2.0. Nessa era do *marketing*, as empresas viam os consumidores como pessoas dotadas de coração e mente, ou seja, segundo aspectos emotivos e racionais. A orientação ideológica do *marketing* era a diferenciação e as diretrizes de *marketing* eram o posicionamento do produto e empresa. Outro fator que leva a inferir que o ápice da época do *marketing* 2.0 tenha sido o final da década de 70 e início de 80 é que o conceito de *posicionamento* foi fundamentado em 1982 por Al Ries e Jack Trout (2009). Quando ao *marketing*, a proposição de valor nessa época era funcional e emocional e a interação com o consumidor era de um relacionamento um-para-um.

O *marketing* 3.0, por sua vez, ainda não se concretizou totalmente. Ele está voltado para os valores intangíveis do ser humano, ou seja, não se compreende apenas a relação de troca entre empresa e cliente ou consumidor, mas todas as pessoas envolvidas direta ou indiretamente com a empresa, independentemente se são público ou não, pois todos formam a imagem de marca e influenciam na empresa por meio do poder simbólico. Para Kotler et al. (2010), o objetivo do *marketing* 3.0 é fazer do mundo um lugar melhor. Os autores possuem como base uma visão social do *marketing*. A força propulsora é a nova onda de tecnologia. Provavelmente eles estejam se referindo ao período a partir da década de 90, quando provedores de internet (conglomerado de redes de comunicação) ofereceram o serviço de web (sistema de documentos hipermídia visualizados por meio de um navegador) aos consumidores. As empresas veem o mercado sob a perspectiva de este ser constituído por seres humanos com coração, mente e espírito. A orientação ideológica de *marketing* são os valores intangíveis, como uma empresa promover a diversidade de gênero, como é o caso da O Boticário, ou a vida ao ar livre ecologicamente correta, como no caso da Timberland. As diretrizes de *marketing* das empresas são voltadas para a missão, visão e valores. Sua proposição de valor é funcional, emocional e espiritual. A interação com os consumidores é a colaboração um-para-muitos.

O *marketing* 4.0 é uma abordagem mais teórica do que metodológica. Ela integra o ambiente físico ao digital a partir do embasamento no *marketing* 3.0, em que os valores centrados no ser humano orientam a forma de realizar a verdadeira missão da empresa, com uma visão sustentável econômica, social e ecologicamente atuando na mente (razão), coração (emoção) e espírito (motivação, essência) das pessoas, sejam seu público-alvo ou não. Para Kotler et al. (2010), algumas empresas que praticam o *marketing* 3.0 são Timberland e S.C.

Johnson. O *marketing* 4.0 une os seres humanos e marcas por intermédio de máquinas que conectam e engajam as pessoas e empresas, digital e fisicamente.

Para os autores, conceitos-chave do *marketing* 2.0 e 1.0, tais como segmentação e comunicação sistemática (no sentido de ser impositiva) e de modo repetitivo não são mais suficientes atualmente. Quando eles tratam de segmentação, referem-se a que as pessoas estão cada vez mais em diversas comunidades; por essa razão, classificá-las de um modo fixo já não faz tanto sentido, uma vez que elas transitam entre as comunidades. Os fatores que devem permanecer constantes são a identidade e códigos da marca, que estão fortemente vinculados aos valores da marca. A identidade é o DNA, a razão de ser da marca, a sua essência (KOTLER et al., 2017). Infere-se que os códigos da marca estão intimamente ligados aos valores, à cultura organizacional e ao modo de pensar de todas as pessoas vinculadas direta ou indiretamente à marca, sejam elas funcionários, consumidores ou gestores. O *marketing* 4.0 não almeja ser impositivo, excludente e individualista. Ele é horizontal, inclusivo e social frente a um cenário que parte da perspectiva das pessoas, que, com o maior poder de influência, têm o potencial de destruir uma marca de uma forma que, antes do advento das redes de computadores e acesso à informação, era mais difícil.

O *marketing* possui como base para a sua atuação o público-alvo, o cenário (micro e microambiente de *marketing*) e os objetivos de *marketing* (GABRIEL, 2010). Ele é um conjunto de conhecimentos e processos que buscam satisfazer necessidades (físicas e psicológicas) e desejos (por uma solução oferecidos pela empresa por meio de um produto) através da criação, comunicação, entrega e troca que tenha valor para os seus públicos-alvo (AMA *apud* KOTLER; KELLER, 2012). O mais importante para o *marketing*, segundo Gabriel (2010), é o público-alvo, pois, a partir da satisfação das necessidades do público por meio de produtos que ele deseja, pode-se alcançar os objetivos da empresa, sejam eles comerciais ou sociais.

O composto de *marketing* (*mix* de *marketing*) é o que embasa as ações estratégicas da empresa e, a partir dele, se pode avaliar o público-alvo em relação ao que a empresa oferece (GABRIEL, 2010). Ainda que o composto de *marketing* não abranja todos os aspectos fundamentais do *marketing*, como o público (pois a sua visão abrange o que a empresa realiza e não o aspecto central, que é o público), ele é uma ferramenta que, ao lado de outras, é importante para tornar os processos de *marketing* mais eficientes. O *mix* de *marketing* é formado por Produto, Preço, Praça e Promoção e o modelo foi criado em 1960 por McCarthy (GABRIEL, 2010). A partir dele, pode-se estabelecer os processos no plano de *marketing* e no plano de comunicação para satisfazer necessidades e desejos através de uma troca.

Segundo Gabriel (2010), outra ferramenta que pode ser utilizada para o plano de *marketing* é o modelo dos 4 Cs, em que se toma a visão do público sobre o que a empresa oferece a ele. De acordo com a autora, Robert Lauternborn propôs o modelo, cujos elementos são: o Cliente (solução que a empresa oferece a ele, por meio do produto); Custo (custo total para obter um produto); Conveniência (local para adquirir o produto); e Comunicação (relação bidirecional e não somente unidirecional da Promoção do *mix* de marketing). A função dessa ferramenta é avaliar se o que é oferecido ao público condiz com suas necessidades e expectativas.

A visão do *mix* de *marketing* é bastante contestada, pois não representaria o cenário atual (KOTLER; KELLER, 2012). A área de Comunicação não é majoritariamente unidirecional (com objetivo de impactar, expor a mensagem, sem (ou com pouco) diálogo), tal como na década de 60 por meio da mídia de massa; além disso, a praça era pensada a partir do meio físico (com suas diversas limitações e características), e não do digital. Conforme Anderson (2006), por exemplo, a característica mais importante da cauda longa é que, no meio digital, os produtos, informações e ideias são escaláveis – crescer receita sem elevar muito os custos – por meio de distribuição, estoque, produção, clientes, divulgação (boca a boca) e oferta. Embora a sociedade tenha mudado, o modelo dos 4 Ps do *mix* de *marketing* auxilia na análise e planejamento de *marketing* e de comunicação, mas não de forma integral.

O valor é um dos aspectos mais importantes no *marketing* porque é a partir da percepção de que algo trará benefícios é que a troca é facilitada. Na perspectiva do público, o valor percebido pelo cliente é formado pela relação entre os benefícios tangíveis (funcional e econômico) e intangíveis (psicológico) provocados por custos financeiros, psicológicos, de energia e de tempo (KOTLER; KELLER, 2012). O reconhecimento do valor das práticas e produtos – como as experiências do atendimento, relacionamento em canais de comunicação ou qualidade do produto – é o resultado de suas ações, que influenciam sobre o processo de comunicação da marca para tornar o cliente fiel e diferenciar a marca.

O público é um elemento importante para a satisfação das necessidades e desejos, os quais podem ser em relação a um produto ou até mesmo a demandas sociais, mediante uma relação de troca. Junto a isso, no *marketing*, sempre estão presentes os objetivos da empresa e o cenário, que influenciam nesse processo de troca. A partir desses elementos, aparentemente as empresas elaboram suas estratégias de *marketing* e se diferenciam uma das outras devido às estratégias tomadas, sendo possível enquadrá-las nas teorias de *marketing* 1.0, 2.0, 3.0 e 4.0.

3 MARKETING E *BRANDING*

Este capítulo almejou explorar as teorias sobre *marketing* e *branding*. Buscou-se compreender como são apresentados os temas na bibliografia e de que forma se relacionam com a comunicação.

3.1 Conceitos de *marketing*, propaganda e publicidade

O *marketing* é utilizado como uma ferramenta para que a empresa alcance seus objetivos, sejam eles econômicos, sociais ou políticos. O *marketing* basicamente atua sobre bens, serviços ou ideias com a finalidade de que sejam desejados pelo seu público-alvo (consumidor, cliente, parceiro, sociedade ou governo). Trata-se de uma estratégia para satisfazer as necessidades de seu público com o objetivo de que se tenha uma relação de troca. Há uma percepção de valor na oferta, que teoricamente seria diferenciada frente à concorrência.

A AMA (*American Marketing Association*) propõe que "marketing é a atividade, o conjunto de conhecimento e processos de criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade como um todo" (AMA *apud* KOTLER; KELLER, 2012, p. 3). Ele se aplica a bens, serviços, ideias, informações, eventos, experiências, pessoas, lugares, propriedades e organizações, segundo os autores. Como vimos anteriormente, os principais elementos que o *marketing* leva em conta são o público, o cenário e os objetivos (GABRIEL, 2010). A definição da AMA posiciona o *marketing* como uma ferramenta a partir da perspectiva da empresa e se fundamenta no composto de *marketing* (*marketing mix*).

O composto de *marketing*, muito utilizado para embasar as ações da empresa na área, é formado por Produto, Preço, Praça e Promoção e foi idealizado na década de 60 por McCarthy, como já foi comentado (GABRIEL, 2010). Há uma crítica sobre a Promoção, pois o sentido da palavra leva à interpretação de que a oferta é unidirecional e que o público receptivo, muito diferente da comunicação, que pode ser uni, bi ou multidirecional.

Entretanto, Kotler e Keller (2012) ainda tentam definir uma atualização para os 4 Ps do composto de *marketing*. Eles propõem, em uma visão englobando apenas as ações da empresa, que os novos 4 Ps seriam Pessoas, Processos, Programas e Performance. As pessoas dizem respeito aos funcionários; os processos são a estrutura, a criatividade e a disciplina aplicadas às atividades de *marketing*; os programas são todas as atividades da empresa e englobam os antigos 4 Ps (Produto, Preço, Praça e Promoção); e a performance são os indicadores de resultados financeiros e não financeiros, como lucratividade, *brand equity* e valor do cliente.

Por outro lado, uma ferramenta que auxilia na percepção da visão do cliente na relação de troca são os 4 Cs – Cliente, Custo, Conveniência e Comunicação – propostos por Roberto Lauternborn (GABRIEL, 2010) e que correspindem aos 4 Ps do *marketing*. Aqui, o elemento Comunicação está presente, mas ainda cabe a crítica de que uma empresa não deveria considerar uma comunicação bi- ou multidirecional somente quando analisa o público externo, mas sim quando está fundamentando o planejamento no ambiente interno de *marketing*. De fato, o composto de *marketing* é uma ferramenta que não consegue resumir toda a área, mas é útil na análise e planejamento das ações da empresa.

De modo mais específico, os elementos mais importantes para o *marketing* e que estão intimamente relacionados ao conceito de *marketing* são: segmentação, mercados-alvo e posicionamento; necessidades, desejos e demandas; valor e satisfação; macro e microambiente de *marketing*; concorrência; marcas e oferta; canais de *marketing*; e cadeia de suprimento (KOTLER; KELLER, 2012). A partir deles, pode-se abordar melhor as categorias que estão relacionadas a esses elementos, tais como identidade de marca, personalidade de marca, *brand equity* e imagem de marca.

A segmentação de mercado é um recorte do consumidor e cliente potencial a partir de critérios demográficos (idade, renda, escolaridade), geográficos (localização), comportamentais (a maneira como um grupo ou pessoa age) ou psicográficos (como o grupo ou pessoa pensa) para uma relação de troca e digigráfico (como o público utiliza a tecnologia). Este último foi proposto pela agência de comunicação DM9DDB (MERCADO E-COMMERCE, 2012). Para Kotler e Keller (2012), a finalidade é identificar segmentos de mercado para que a empresa escolha qual é o mercado-alvo (alguns sinônimos são público-alvo, grupo de interesse, *target*), que é um grupo de consumidores ou clientes com características em comum. Entretanto, há outras formas de segmentar o mercado, como mercado total, potencial e real.

O posicionamento é o modo como uma oferta de determinada marca será posicionada, ou seja, se estará na mente do consumidor ao lembrar de um elemento, como água (por exemplo, marca Água da Pedra), de relacionamento (por exemplo, Tinder) ou de confiança (seguradora Porto Seguro) com o objetivo de ajudar o cliente a encontrar diretamente uma marca como solução para sua necessidade e se aproximar de uma relação de troca. É importante salientar que um elemento importante não trazido por Kotler e Keller em *Administração de Marketing* (2012) principalmente no cenário digital é que, mais do que posicionar por meio das informações emitidas pela empresa, o relacionamento é um aspecto central no *marketing* atualmente, que será detalhado no próximo capítulo como interação e engajamento (seção 4.5).

As necessidades são inatas ao indivíduo, mas os desejos são construídos na mente da pessoa em relação a um produto, marca ou alguma outra solução para seu problema. A alimentação ou a aprovação social num grupo de amigos são necessidades que podem ser atendidas de diversas formas. No momento em que o consumidor escolhe uma determinada forma para atender sua necessidade, ele deseja, por exemplo, um produto, seja de uma determinada marca ou não, como maneira de satisfazê-lo (ROCHA et al., 2015; KOTLER; KELLER, 2012). A demanda é o desejo por um produto específico somente quando existe a disposição de comprá-lo, segundo Kotler e Keller (2012).

Para auxiliar na identificação das necessidades de um consumidor, Kotler e Keller (2012) as distinguem em cinco tipos: necessidades declaradas (o que o consumidor diz que necessita); necessidades reais (o que ele realmente necessita); necessidades não declaradas (a expectativa de que algo é um requisito, mas que o consumidor não informa); necessidades de "algo mais" (algo que excede a expectativa); necessidades secretas (uma expectativa pessoal não informada). Não só a pesquisa é importante para essa identificação, mas também, segundo Rocha et al. (2015), pode-se dividir os produtos em três categorias que tentam atender a esses níveis de necessidade: produto básico; produto esperado; e produto ampliado. Uma forma de diferenciar o produto é atender necessidades de outros setores de mercado ou outros públicos (KIM; MAUBORGNE, 2015), como fez o Cirque du Soleil ao unir arte, teatro e circo em um mesmo produto ou empresa.

O valor é a relação entre benefícios tangíveis (funcional e econômico) e intangíveis (psicológico) por custos financeiros, psicológicos, de energia e de tempo (KOTLER; KELLER, 2012). Ele atua como o motivo para a concretização da relação de troca, pois é a partir da percepção de que ambas as partes obtêm mais benefícios do que custos que a troca ocorre. Após a utilização do objeto trocado, o consumidor se sentirá satisfeito (ou não) porque poderá comparar suas expectativas com os resultados proporcionados pelo produto. A satisfação do cliente é uma medida para mensurar se o que está sendo comunicado realmente está sendo executado e reconhecido pelo cliente. O investimento em benefícios intangíveis (psicológicos ou emocionais) é um meio de diferenciação do produto e marca frente à concorrência porque a possibilidade de conexões mentais com a marca pode ser ampliada consideravelmente, tornando-se difícil a imitação pela concorrência.

O ambiente de *marketing* é divido em macro- e microambiente, ou seja, analisa-se o contexto externo e interno à empresa, parceiros e concorrência para traçar a estratégia. O macroambiente é composto por fatores demográficos, socioculturais, econômicos, naturais, tecnológicos, e políticos (MALHOTRA et al., 2013; KOTLER; KELLER, 2012). O

microambiente é formado pelas áreas no processo produtivo da empresa e seus parceiros. Malhotra et al. (2013) propõem a análise da concorrência e revisão de demanda de mercado no âmbito do microambiente. Além disso, para a análise da situação, os autores também recomendam uma auditoria interna da empresa.

A concorrência pode se dar no mesmo setor de mercado ou em setores diferentes, como ocorre entre os circos ou entre eles e o Cirque du Soleil. De acordo com Malhotra et al (2013), quando a análise da concorrência se dá no mesmo mercado, há a concorrência pura (*commodity*), concorrência monopolista (empresas atuam em uma faixa de preço e há muitas empresas e clientes); concorrência oligopolista (preços semelhantes e as poucas empresas são extremamente sensíveis às estratégias de *marketing* uma das outras); monopólio puro (único vendedor, podendo ser um monopólio governamental, monopólio privado regulado ou monopólio privado não regulado).

Por outro lado, a concorrência pode ocorrer por uma empresa que atua em diferentes mercados, por exemplo, no segmento de relógios de pulso e *smartphone*, como os relógios inteligentes (*smart watches*), que são *smartphones* em forma de relógio. Trata-se de uma forma de inovação. A inovação pode ser disruptiva (produto totalmente diferente do que há no mercado) ou incremental (melhoria de um produto), pois satisfaz uma necessidade agregando valor a um produto, marca ou qualquer objeto tangível ou simbólico trocado. Entretanto, a inovação também pode ocorrer no mesmo setor de mercado. Para Kim e Mauborgne (2015), os participantes do mercado podem ser definidos como conformados (satisfazem necessidades despertando pouco valor percebido do público), migrantes (oferecem um valor incremental – os autores não veem a inovação incremental como uma inovação, pois para eles só haveria a disruptiva) e pioneiros (proporcionam um produto ou empresa inovadora com valor substancial para seu público).

Uma marca é formada a partir dos elementos que compõem a visão de mundo das pessoas. Ela não é só constituída a partir do aspecto tangível, como seu nome ou desenho, mas a partir de todas as interações entre os colaboradores e o público. Ela é construída a partir de associações de elementos conhecidos, como a cor vermelha que desperta o alerta e pode ser associada aos bombeiros, ou o conceito de paixão, que pode ser relacionado ao aplicativo de relacionamento Tinder, ou um atendimento amigável de um médico, que pode ser associado a um determinado hospital. Uma marca é um conceito formado a partir de percepções e associações (TYBOUT; STERNTHAL, 2013). As mensagens são concretizadas por meio de uma oferta, ou seja, um conjunto de informações, experiências, produtos e serviços (KOTLER; KELLER, 2012). A gestão da comunicação de marca – *branding* – é uma ferramenta importante

porque sistematiza as mensagens para formar um conceito por meio de percepções e associações na mente no público. Os motivos de uso do *branding* são estratégicos, táticos e operacionais, com, por exemplo, diferenciar uma empresa ou produto visando a uma maior participação de mercado, dificultar a cópia de produtos por meio do registro de uma marca, simplificar a identificação de um produto no estoque, entre outros.

Por outro ângulo, um dos elementos fundamentais do *marketing*, de acordo com Kotler e Keller (2012), são os canais de *marketing*. Segundo os autores, há três tipos, que são os canais de comunicação (a internet, que pode ser usada como um canal, assim como os outros exemplos, como o rádio, telefone ou o visual de lojas); os canais de distribuição (a loja, que pode ser composta por atacado, varejo, distribuidor e agentes parceiros); e os canais de serviços (transportador, armazém, banco, empresas de seguros e etc.). Cada canal possui um sistema complexo de gerenciamento que atua como meios de contato entre a empresa e seus clientes e parceiros.

Por fim, para Kotler e Keller (2012), o último dos aspectos fundamentais do *marketing* é a cadeia de suprimento. Ela corresponde ao processo produtivo desde a aquisição da matéria prima, passando por uma cadeia de intermediários, até o cliente final. A cadeia de suprimento é estratégica porque não só permeia toda a produção de um produto, mas também é uma forma direta de competição, pois a eliminação de um intermediário ou fusão é uma forma de se manter competitiva diante de seus objetivos, como lucratividade, diversificação do negócio, aspectos legais quanto à concorrência, entre outros.

Decorrente do *marketing*, o *marketing* esportivo e o *marketing* no esporte são tratados de forma genérica como *marketing* esportivo. Entretanto, é preciso distingui-los porque são utilizações essencialmente diferentes de *marketing*. Enquanto o *marketing* esportivo promove o esporte, o *marketing* no esporte trata o setor esportivo como um veículo de mídia (BUENO; EHRENBERG, 2018) para a exposição de marca e ações de experiência. As empresas fabricantes de materiais esportivos (equipamentos e acessórios) que são essenciais à prática esportiva são consideradas integrantes do *marketing* esportivo porque estão integradas no processo produtivo do esporte, segundo os autores. As empresas que utilizam o esporte por meio de um patrocínio ou parceria para divulgarem suas marcas (*marketing* no esporte) são, na realidade, não uma forma de *marketing*, mas uma forma de comunicação, conforme os autores.

Outros conceitos a serem diferenciados são *propaganda* e *publicidade*. A publicidade está ligada à divulgação de produtos e serviços por um anunciante identificado, enquanto a propaganda está relacionada à propagação de ideias, conceitos e doutrinas (RABAÇA; BARBOSA *apud* PINHO, 2001; FERNANDES, 2003). A propaganda é utilizada não só pelo

marketing e pela Igreja Católica, que a nomeou, mas também é empregada desde os tempos mais remotos em diversos campos, como o econômico, social, políticos, religioso e etc. Ou seja, enquanto a publicidade torna uma informação pública com objetivos comerciais, a propaganda atua na esfera simbólica ao propagar ideias e conceitos, sejam eles comerciais ou não.

Entretanto, há situações em que a publicidade e a propaganda se confundem. O objetivo da utilização da propaganda e da publicidade pelas empresas é comercial. Por exemplo: quando se promove uma marca por meio de uma propaganda institucional com apelo emocional, os objetivos são agregar valor à marca e aos produtos da empresa para que gerem lucro e a empresa seja valorizada financeiramente e simbolicamente. Se partirmos da distinção de que a publicidade está ligada à promoção de produtos e a propaganda à promoção de ideias, conceitos e ideologias, uma empresa talvez não estaria somente fazendo uma propaganda, mas também uma forma de publicidade.

3.2 Marca

Uma marca, conforme introduzido anteriormente, é o resultado das percepções e associações que são originadas a partir de elementos conhecidos, sejam eles racionais e/ou emocionais. O *branding* (gestão de marca) é uma ferramenta de *marketing* que relaciona elementos tangíveis ou intangíveis conhecidos pelo público à uma empresa ou produto para agregar valor ao objeto ou instituição a fim de cumprir os objetivos da empresa (KOTLER; KELLER, 2012). Já que a marca permeia todas as interações do consumidor, a sua formação não está restrita às áreas de *marketing* e comunicação. Embora a gestão do *branding* seja planejada e mensurada por esses campos, a sua aplicação se dá, por exemplo, no atendimento ao cliente, na presença ou não de certos atributos dos produtos, nas experiências em ações de comunicação, nos conteúdos publicados em redes sociais, nas recomendações de clientes, etc.

As marcas podem se dividir em três tipos de acordo com os elementos aos que elas se associam: marca funcional, de imagem e experiencial (TYBOUT; CARPENTER, 2013). A marca funcional se relaciona a aspectos tangíveis do produto e da marca para satisfazer as necessidades do cliente. Por exemplo, o sabão em pó OMO que, segundo os autores, remete a roupas limpas. A marca de imagem cria associações mentais emocionais sobre um ideal que a pessoa busca atingir ao consumir a marca. A marca experiencial foca no que as pessoas sentem, como, por exemplo, por meio de um filme, ou em um jogo de futebol, ou em um parque de diversão da Disney.

O *branding* induz à criação de estruturas mentais a fim de que o público valorize a marca no seu sentido simbólico, e não só os seus produtos (KOTLER; KELLER, 2012). A informação percebida por cada pessoa pode ser muito diferente do que aquilo que a empresa deseja comunicar e o que realmente é comunicado; as informações ditas pelas pessoas em seu conjunto também podem ser muito diferentes do que foi compreendido pelo público. Por conta disso, uma forma de esclarecer o que a empresa deseja que o público compreenda é a utilização de diversas áreas para a construção do *branding*, tais como *marketing*, *marketing* digital, relações públicas, jornalismo e publicidade e propaganda.

Trataremos especificamente da comunicação para abordarmos o *branding*, embora ele seja planejado e integrado nos campos do produto, preço e praça. Para a gestão mais eficiente e visando ao cumprimento dos objetivos definidos, a comunicação deve ser tratada de forma integrada para que os diferentes públicos estejam alinhados com o que a empresa deseja comunicar. A comunicação integrada de *marketing* é um processo que utiliza diversas ferramentas de comunicação (por exemplo, eventos, informes jornalísticos, publicações institucionais em redes sociais) para influenciar o comportamento do público orientando-o a realizar uma ação (SHIMP, 2009).

A comunicação integrada pode ser dividida em partes para que a análise, planejamento e execução sejam sistemáticos frente aos diferentes momentos de contato dos públicos (interno e consumidores ou clientes) com a marca. A autora Lupetti (2017) diferenciou a comunicação integrada em institucional, mercadológica, administrativa e interna. Cada uma das quatro áreas está integrada sistematicamente de modo que os diferentes públicos reconheçam desde um e-mail formal até uma publicação em uma rede social como sendo a mesma empresa.

A comunicação institucional atua sobre os conceitos que guiam a empresa em sua missão, visão, valores, políticas e práticas. Segundo Lupetti (2017), a comunicação institucional é composta pela identidade, personalidade e imagem corporativa (além de outros elementos descritos a seguir). Entretanto, esses campos estão permeados em todo o processo e independem da existência de uma comunicação e *marketing* planejados, executados e mensurados. As ferramentas que compõem a comunicação institucional, de acordo com a autora, são: propaganda institucional; jornalismo empresarial (por exemplo, revistas para o público interno e disponibilizadas para os clientes sobre a empresa); assessoria de imprensa (relacionamento com a imprensa para que noticiem fatos favoráveis sobre a empresa); relações públicas (aqui, a autora trata da profissão que intermedia o relacionamento entre os públicos internos e externos por meio de pesquisa, planejamento e mensuração da comunicação); editoração multimídia

(alguns exemplos de ferramentas são site, rede social, vídeos, intranet e etc.); e *marketing* esportivo, social e cultural (projetos e patrocínios que beneficiam uma comunidade).

A comunicação mercadológica promove produtos e serviços da empresa. Suas ferramentas são propaganda e publicidade (as duas áreas são tratadas por Lupetti (2017) como sinônimas); promoção de vendas (oferta por período curto e determinado); venda pessoal (para a autora, trata-se da estratégia de vendas por canais eletrônicos, mas ela não considera o contato físico com o cliente); *marketing* direto (utiliza ferramentas como programas de ofertas, descontos e relacionamento); *merchandising* (inserção dos produtos ou serviços num ambiente, por exemplo, em lojas, filmes, programas televisivos, etc.); e eventos (como shows, palestras, premiações, etc.).

A comunicação administrativa unifica a linguagem relativa aos processos, níveis hierárquicos e redes formais e informais de comunicação. O objetivo é organizar, entre os colaboradores, as atividades quanto aos fluxos, atualização e orientação para que se realize um trabalho eficaz. A forma de comunicação empregada pela a empresa de acordo com Lupetti (2017) é indireta – por exemplo, por meio de comunicados, memorandos, instruções, regulamentos, entre outros.

Por fim, a comunicação interna incentiva a participação dos colaboradores no atingimento dos objetivos da empresa por meio de campanhas e programas. A autora Lupetti (2017) destaca que o *endomarketing* é importante para a realização da comunicação interna para estimular o diálogo, troca de informações e experiências. Embora esteja em discussão, ela considera o *endomarketing* como parte do *marketing* interno, pois a autora o vê como uma ferramenta para promover e integrar os interesses dos colaboradores com os da organização. Essa forma de comunicação é uma forma de incentivo, por exemplo, para atingir metas e para programas de mudanças nos padrões culturais e sociais, como a construção da cultura organizacional e ações sociais para a comunidade. A comunicação interna pode utilizar intranet, eventos, revistas, manuais, entre outras mídias.

A utilização da comunicação integrada é importante para o alcance dos objetivos organizacionais, satisfação dos colaboradores, fornecedores, parceiros e clientes porque a comunicação é abordada de forma sistêmica para que todos os públicos se sintam identificados com a empresa ou marca e saibam o que esperar da empresa sobre sua conduta e produto final.

3.3 Identidade de marca e personalidade de marca

A identidade de marca é o DNA da empresa, suas características que a diferenciam e a tornam única. A personalidade de marca é como a empresa se comunica e se comporta por meio de suas mídias, colaboradores, desenho dos produtos, entre outros aspectos (BUENO, 2018). A identidade de marca está no campo conceitual da empresa, como se fosse uma pessoa, que, devido à sua conduta e direcionamento ideológico, é única. A personalidade de marca é o modo de comunicação que permeia, por exemplo, a identidade visual de produtos, a linguagem nas mídias e dos colaboradores, o nome da empresa, o país de origem e as parcerias. A personalidade de marca é formada a partir das associações suscitadas em sua comunicação (BUENO, 2018). Sendo assim, pode-se caracterizar uma empresa, por exemplo, como alegre, jovem, extrovertida, engraçada, inovadora, etc.

Um campo que influencia na formação da identidade de marca e personalidade de marca é a cultura organizacional. Ela influencia diretamente na comunicação de marca (*branding*), pois é executada por todos os colaboradores da empresa. De modo mais específico, deve haver alinhamento entre o que a empresa comunica e o que cada pessoa faz e pensa no seu dia a dia sobre a marca e seu trabalho. Podemos analisar a cultura organizacional sob a perspectiva dos programas e estruturação da empresa para que a comunicação atinja os objetivos. Quanto às suas práticas na perspectiva da empresa, a cultura organizacional pode ser dividida em quatro dimensões: contratação e avaliação de funcionários; narrativas da cultura; desenho de cargos, sistema de remuneração e incentivos; e liderança (FORTINI-CAMPBELL, 2018).

Para realizar a gestão da cultura organizacional de modo que se alinhe ao que é comunicado na empresa, a contratação e a avaliação de funcionários são importantes. Para que a teoria imaginada pelos gerentes, comunicadores, presidente e demais envolvidos na formação de um projeto de *branding* seja concretizada, é preciso que os valores dos colaboradores não sejam conflitantes e estejam de acordo com o planejado para a marca (FORTINI-CAMPBELL, 2018). Por isso, a contratação e a constante avaliação dos funcionários é necessária levando em conta suas atitudes, que são resultado de seus valores, assim como a sua competência técnica.

Outro aspecto da cultura organizacional são as narrativas da cultura. Todas as histórias contadas e vivenciadas com a organização comunicam mensagens formal e informalmente (FORTINI-CAMPBELL, 2018). Por exemplo, se uma empresa visa à inovação, talvez se programem práticas que podem se fazer presentes para o incentivo à criatividade, elogio dos colaboradores ao resolverem um problema ou atingirem uma conquista, depoimentos dos clientes para mostrar que o cliente valoriza a empresa. A Disney, que é reconhecida pelo seu

marketing de experiência, coloca os recém-contratados ao lado dos mais experientes, pois é uma forma de dar exemplo na prática e ensinar os motivos de a empresa fazer o trabalho de determinada forma.

O desenho de cargos, o sistema de remuneração e os incentivos são formas de melhorar a qualidade do trabalho e integrar os colaboradores de áreas diferentes a fim de facilitar o fluxo de informações e resoluções consistentes. Degundo Fortini-Campbell (2018), para otimizar o processo produtivo, a Zara (varejista espanhola de roupas) coloca estilistas e modelistas para trabalharem juntos e evitar perda de recursos, como, por exemplo, tempo e capital. A interdisciplinaridade de profissionais ao trabalharem juntos na empresa pode auxiliar na resolução inovadora. É importante que a remuneração e os incentivos financeiros estejam alinhados com os valores simbólicos da organização. Por exemplo, segundo a autora, o Ritz-Carlton disponibiliza para cada funcionário US$ 2 mil para resolver problemas dos clientes visando à satisfação destes. O incentivo financeiro é um modo de promover o atingimento de metas e a competitividade.

A liderança, principalmente do presidente, diretores e gestores de uma empresa, reforça a identificação dos colaboradores mediante às condutas e decisões. Os valores da empresa devem estar presentes nesses profissionais para que o discurso do *branding* seja alinhado com a prática, pois eles são uma referência para confirmar ou anular uma narrativa. Então, a conduta de todos os colabores é autossustentável, pois há um sistema de exemplo e cobrança no alinhamento com o modo de trabalhar na empresa. Uma empresa que possui como objetivo a transparência fornece a qualquer funcionário amplo acesso às informações sobre lucro, dados de clientes e desempenho de cada etapa do processo produtivo. Essa é uma prática que transmite a confiança nos colaboradores e é uma forma de a empresa valorizá-los a liderar pelo exemplo.

Em suma, é importante que haja um alinhamento e se reduza os conflitos de valores entre o que empresa comunica e o que ela realmente faz. Para que a empresa atinja seus objetivos por meio do *branding*, é fundamental que todos os colaboradores e parceiros tenham consciência de quem a empresa é em sua essência (identidade organizacional), como ela se comporta e se divulga (personalidade de marca) e como é sua cultura organizacional, que permeia as duas anteriores.

3.4 Posicionamento de marca

Posicionamento é sobre como a empresa deseja ser vista na mente do cliente para diferenciar-se dos concorrentes levando em consideração as necessidades e desejos do público-

alvo para ocupar uma posição na mente dele (RIES; TROUT, 2009). O posicionamento é parte integrante da comunicação de marca (*branding*). A marca é associada a elementos racionais e/ou emocionais conhecidos e valorizados pelo público. O *branding* se concretiza não só na declaração de posicionamento (promessa de marca, *slogan*) e em suas peças comunicacionais, mas pode estar presente em todas as práticas de organização internas e externas.

Os elementos racionais e emocionais descritos anteriormente compõem o quadro de referência, que são conexões mentais do público quando ele pensa sobre algo, como uma categoria de produtos ou uma marca (TYBOUT; STERNTHAL, 2013). A sua utilidade é identificar um espaço não ocupado na mente do público, mas levando em conta o que ele associa quando pensa em um setor de mercado, segmento, produto ou marca. Um exemplo de quadro de referência é quando, no Brasil, comumente se pensa em um chocolate como uma sobremesa, mas ele pode ser reposicionado como uma refeição, conforme tentou o grupo Mars ao posicionar o chocolate Snickers como um alimento que "Mata sua fome" na campanha iniciada em 2016.

Pontos de diferença são benefícios funcionais ou emocionais da marca ou produto que o diferenciam dos concorrentes no quadro de referência dos clientes, enquanto que pontos de paridade são as conexões em comum suscitadas na mente do público por diferentes marcas ou produtos (TYBOUT; STERNTHAL, 2013). Os pontos de diferença funcionais não precisam ser obrigatoriamente uma inovação porque eles estão ligados a como o público percebe a marca ou produto diante dos concorrentes que não ocupam o mesmo espaço em dada característica. Um exemplo, de acordo com os autores, é a BIC, que posiciona seu barbeador como sendo barato, bom e acessível. Os pontos de diferença emocionais são benefícios abstratos, que não necessariamente precisam estar presentes como funcionalidades do produto, como, por exemplo, quando uma empresa aborda a autorrealização, conforme fez a marca de perfumes Himalaya ao afirmar que "fazia com que as mulheres se sentissem refrescadas e atraentes" (TYBOUT; STERNTHAL, 2013, p. 12).

Para Tybout e Sternthal (2013), há três formas de posicionar uma marca. O posicionamento com base na concorrência é quando uma marca se coloca numa categoria ou até num segmento de mercado, como esportivo ou de mídia. O posicionamento com base na essência da marca se baseia no cliente em relação ao papel que a marca exerce na vida do cliente, como, por exemplo, a marca ser um elo de ligação entre as pessoas. Outra forma de posicionamento é pela essência da categoria, que utiliza atributos não exclusivos da empresa ou do seu produto e que podem ser facilmente copiados, como a acessibilidade em assistir a um jogo de futebol em determinado canal de TV.

3.5 *Brand equity*

O *brand equity* é o valor agregado sobre uma marca e seus produtos na visão dos consumidores (KOTLER; KELLER, 2012). A valorização da marca pelo público influencia o seu modo de interagir com ela, no modo que pensa, age e sente. Este é um elemento importante do *branding* porque o objetivo da comunicação de marca é influenciar os públicos para que os objetivos organizacionais sejam atingidos.

Embora seja difícil de ser mensurado, o *brand equity* pode ser positivo se o consumidor se mostrar mais favorável a uma marca quando ela é mostrada a ele em relação a quando ela é ocultada. Ele pode ser negativo se ocorrer o contrário, segundo Kotler e Keller (2012). Essa definição é formada a partir de três características, de acordo com os autores: na comparação entre as respostas do consumidor sobre o produto e sua marca; no conhecimento do consumidor sobre a marca em relação a todas as associações que ele realiza; e, por fim, se a marca suscita uma ação no público.

O *brand equity* é o resultado das ações de *branding* para influenciar a conexão entre o que é valorizado pelo consumidor e a marca. Conforme Kotler e Keller (2012), ele pode ser medido de diferentes formas. Uma delas é o avaliador de ativo de marca (Brandasset® Valuator), que mede o valor atual e futuro da marca com base nos seguintes componentes-chave: conhecimento (se consumidores conheces a marca); estima (mede a percepção do consumidor de quão bem a marca cumpre suas promessas para a formação da noção de qualidade, fidelidade e o quanto ela é conceituada e respeitada); relevância (o quanto a marca é significativa para o público para a consideração e julgamentos da marca); diferenciação potencial (o grau de diferenciação da marca frente às outras e percepção de valorização e liderança) (KOTLER; KELLER, 2012; YOUNG&RUBICAM, 2018). Os dois primeiros componentes-chave medem a reputação da marca levando em conta seu histórico e situação atual, enquanto os dois últimos medem a força da marca como indicador para o crescimento futuro e valor. Essas métricas são coordenadas para a comparação entre marcas num gráfico sobre a posição atual e futura da marca em relação aos concorrentes.

Outra forma de medir o *brand equity* é por meio do modelo BRANDZ para a medição da força da marca, que é centrado no cliente. Neste modelo, a medição é feita com base em níveis alcançados pela marca de acordo com as respostas dos clientes. Os níveis (partindo-se do mais baixo ao mais alto) são: presença (se o cliente conhece a marca em relação à sua promessa de marca e familiaridade em relação às experiências passadas); relevância (o que a marca oferece para satisfazer as necessidades em relação à faixa de preço); desempenho (se a

marca cumpre as suas promessas e se está na lista de produtos pré-selecionados pelo cliente); vantagem (diferenciação da marca em relação às vantagens emocionais e racionais em comparação com a categoria de produtos); vínculo (grau máximo de ligações racionais e emocionais com a marca diante das outras marcas) (KOTLER; KELLER, 2012).

Por fim, um terceiro modelo é o da ressonância da marca, que leva em conta a dualidade das marcas nos aspectos racionais e emocionais e segue uma ordem sequencial e por etapas. Na primeira etapa, a 'predominância' da marca é a frequência e facilidade com as quais a marca é lembrada no momento da compra ou consumo para associá-la a um produto que satisfaz uma necessidade; na segunda etapa, há o 'desempenho' e a 'imagem' da marca, que são, respectivamente, se o produto cumpre seu papel funcional e se as necessidades psicológicas ou sociais do cliente são atendidas; na terceira etapa, há os 'julgamentos' e as 'sensações', que são, respectivamente, opiniões pessoais e reações emocionais à marca; e, por fim, na quarta etapa, está a 'ressonância', que mede a fidelidade e identificação com a marca (KOTLER; KELLER, 2012).

3.6 Imagem de marca

A imagem de marca é como a empresa é vista na mente dos consumidores. A construção da representação mental de uma marca (corporativa ou de produtos) ocorre a partir de percepções e experiências influenciadas pela empresa, por outros consumidores, por concorrentes e pela mídia (BUENO, 2018). Em outras palavras, ela é uma construção imaginativa do público com base em sua percepção e experiência (IASBECK, 2007).

O consumidor recebe informações e as conecta formando uma imagem ou conceito sobre a organização e seus produtos. Essa representação mental da marca organizacional pode ser diferente da marca de produtos (BUENO, 2018). Entretanto, elas não são totalmente independentes porque certos dados são relativamente acessível para os consumidores por meio da internet, como o fato de que o grupo Mars detém uma marca de produtos, como os chocolates Snickers, que foi acusada de machismo em sua campanha em 2017. Esse dado pode ainda repercutir negativamente na imagem de marca de outros produtos da mesma organização, como os chocolates Twix.

A informação percebida por cada pessoa pode ser muito diferente do que aquilo que a empresa deseja comunicar. Soma-se a isso o fato de que a informação pode ser muito diferente do que é dito entre as pessoas e pode ser muito diferente do que foi compreendido por elas. Diante desse cenário, a construção de uma comunicação que induza à formação da imagem de

marca é complexa. Basicamente, uma empresa deve considerar o que ela deseja comunicar (organização comunicante), o que é comunicado e percebido pelo público (organização comunicada) e o que é falado (organização falada) entre as pessoas (BALDISSERA, 2009), sendo que os conteúdos das mensagens podem se alterar drasticamente e até se voltar contra a organização.

A imagem de marca é formada não só pelo que a empresa comunica e pelas experiências do consumidor, mas também pelas mensagens com as quais o público entrou em contato por meios externos, como recomendações ou críticas de pessoas, mídia como um todo e concorrentes. Para as organizações, ela é um valor intangível considerado como um patrimônio para a empresa (BRANDÃO, 2016), talvez porque seja uma forma de avaliar se a comunicação é eficaz na formação de uma representação mental pelo público, ou seja, o que ele imagina que seja a empresa. Enfim, a imagem de marca é um componente que indica o valor percebido pelo público em relação à marca.

Esse cenário se torna mais complexo quando a análise da comunicação se dá ao longo do tempo na perspectiva do público. Enquanto a imagem de marca é formada a partir de como a empresa é vista pelas pessoas, a reputação é um tema importante para avaliar a sustentabilidade a longo prazo dessas imagens mentais. Embora esse conceito esteja ainda em discussão, a reputação possui um caráter mais estável do que a imagem e é formada pelas opiniões, julgamentos pessoais, crenças e convicções ao longo do tempo (IASBECK, 2007). Entretanto, por estarem no campo da imaginação e opiniões, a imagem e a reputação são inconstantes; formam conexões mentais que estão em contínua formação (IASBECK, 2007).

Embora a mensuração da imagem de marca não seja fácil de acordo com o autor, ela é importante para a identificação de como o público imagina a marca e para a verificação de como é a sua reputação junto ao público. Sendo o resultado das interações (experiências e trocas de informações) do público, a imagem de marca é relevante para a comunicação de uma marca, pois auxilia na elaboração de estratégias e execução com maior eficácia.

4 *BRANDING* DIGITAL

Este capítulo objetivou explorar as teorias sobre *branding* digital. Buscou-se compreender como foi apresentado o tema na bibliografia e de que forma ele se relaciona com o *marketing* digital.

4.1 Consumidores

Cerca de 75% dos brasileiros com 10 anos ou mais acessaram a internet no mínimo uma vez no quarto trimestre de 2017, de acordo projeção do PNAD (Pesquisa Nacional por Amostra de Domicílios Contínua) elaborado pelo IBGE (BRASIL; IBGE, 2017). Ao se referir aos domicílios, a internet foi acessada por meio de diversas plataformas, como pelo telefone celular (98% de quem possuía acessou à internet), pelo microcomputador *desktop* ou *notebook* (55%), pela TV (15%) e *tablet* (15%) e outros equipamentos não especificados (2%).

O comportamento dos pesquisados quanto à finalidade do acesso à internet é o consumo e compartilhamento de conteúdo. Os usuários usam a internet para enviar ou receber mensagens de texto, voz ou imagens por aplicativos diferentes de e-mail (94% de quem acessa a internet têm essa finalidade), para conversar por chamadas de voz ou vídeos (84%), para assistir a vídeos, inclusive programas, séries e filmes (82%) e para enviar ou receber e-mails (66%), de acordo com o IBGE (BRASIL; IBGE, 2017).

Esse consumo pode se dar em redes sociais digitais, como WhatsApp, *Facebook* e Instagram, em sites colaborativos como *Wikipedia* e *Yahoo Respostas*, sites e aplicativos que permitem interações com comentários e avaliações, como *Reclame Aqui*. Os aplicativos mais utilizados por 2.000 pesquisados em junho de 2017 foram *WhatsApp* (91%), *Facebook* (86%), *Instagram* (60%), *Messenger* do *Facebook* (59%), *Twitter* (28%), entre outros (CONECTAÍ; IBOPE, 2017).

Diante desse considerável número de pessoas com acesso à internet, os canais *on-line* e *off-line* não são opostos, mas se complementam nas estratégias de *marketing* (KOTLER et al., 2017). Isso indica que as mídias digitais não devem ser vistas como opostas às tradicionais, como TV, rádio, jornal, e há um grande mercado para as empresas fazerem uma comunicação integrada.

O investimento em comunicação integrada auxilia no atingimento de objetivos empresariais, como a venda de produtos. Em 2018, cerca de 27% da população brasileira comprou em lojas virtuais (*e-commerce*) com selo Ebit, empresa do grupo Nielsen e que é

referência no Brasil (EBIT; NIELSEN, 2019). Essa visão integrada pode gerar mais resultados ao negócio. Segundo o relatório da empresa, os brasileiros passam em média por 8 canais para realizar um compra e as redes sociais são um dos meios para se manterem informados e compartilharem informações. Os clientes de lojas virtuais estão adquirindo bens não-duráveis, como roupas, perfumes e bebidas; bens duráveis, como eletrodomésticos, livros e móveis; turismo e serviços, como passagens aéreas, produtos por tele-entrega de restaurantes e reservas de hotel; e entretenimento, como ingressos de *show* e de cinema. De acordo com o estudo, ainda é baixa a procura por produtos perecíveis, como frutas e alimentos frescos. Os dados sugerem que há uma diversificação da compra de bens pela internet.

Cerca de 51,3% (3,572 bilhões) da população global com 4 anos ou mais assistiram a no mínimo 1 minuto da *Copa do Mundo de Futebol* de 2018 na TV, mídias digitais e/ou *out-of-home*, segundo a organizadora FIFA (Federação Internacional de Futebol), que solicitou a pesquisa à *Publicis Media Sport & Entertainment* – PMSE. A pesquisa foi baseada em relatórios oficiais de televisão e projeção de audiência. Os espectadores pela televisão foram maioria (91,3%, que equivale a 3,262 bilhões de pessoas), enquanto que a minoria foi das mídias digitais (8,7%, que equivale a 0,310 bilhões de pessoas). Em torno de 38% (2,65 bilhões) da população mundial com 4 anos ou mais assistiram a no mínimo 20 minutos do evento na TV, mídias digitais e/ou *out-of-home* (FIFA, 2018). Embora neste evento se tenha torcedores pouco engajados em futebol e aqueles com um nível maior de engajamento, a pesquisa aponta que há um grande interesse no consumo do futebol.

Na referida pesquisa, a Ásia e a Europa são os principais mercados para o alcance do público interessado em futebol em se tratando de audiência na *Copa do Mundo* de 2018. Relativo ao público que assistiu ao evento, a audiência em TV, mídias digitais e/ou *out-of-home* foi de 43,7% na Ásia, 20% na Europa, 16,6% na África e Oriente Médio, 10,7% na América do Sul, 8,6% na América do Norte, Central e Caribe, e, por fim, 0,5% na Oceania (FIFA, 2018). Embora tenha havido uma grande quantidade de pessoas na Ásia que assistiram ao evento, este é um mercado em que o futebol está em desenvolvimento. Os dados sugerem que o consumo de futebol em geral está mais concentrado na Europa, América do Sul e América do Norte.

O SPC Brasil e CNDL (Confederação Nacional de Dirigentes Lojistas) realizaram uma pesquisa pela internet com 712 respondentes interessados em futebol nas capitais brasileiras para entender, a partir deste público, o consumo geral em relação ao futebol brasileiro. Entre esses interessados em futebol, identificou-se, com base em um indicador elaborado pelas entidades, que 43,5% são simpatizantes, 48,1% são fãs e 8,4% são aficionados. A maioria assiste às partidas em casa (83,3%) acompanhados de outras pessoas (75,6%). Eles

acompanham as notícias sobre futebol por meio de TV aberta (63,3%), sites (61,9%), redes sociais (42,7%), jornal (42,7%) e TV por assinatura (41,1%). Eles assistem semanalmente uma ou duas partidas em casa ou no estádio (73,3%) e são altamente fiéis independentemente do que aconteça (93,2%). Os jogos que eles mais acompanham são *Campeonato Brasileiro* (81,3%), *Copa do Brasil* (70,7%) e *Libertadores da América* (58,8%). Eles também acompanham os times internacionais (77%) pela TV por assinatura (52%), pela TV aberta (50,4%) e pela internet (37,2%), segundo pesquisa (SPC BRASIL; CNDL, 2016).

A partir dessas pesquisas, pode-se traçar de maneira ampla o perfil médio de uma pessoa interessada em futebol e o seu comportamento de consumo. Nota-se que há um grande mercado consumidor e que acompanha o futebol em casa por diversas plataformas, como TV, sites e redes sociais.

4.2 *Marketing* digital e *branding*

O *marketing* digital se baseia nos conceitos básicos de *marketing* apresentados anteriormente por Kotler e Keller (2012): (a) segmentação, mercados-alvo, posicionamento; (b) necessidades, desejos e demandas; (c) valor e satisfação; (d) macro e microambiente de marketing; (e) concorrência; (f) marcas e oferta; (g) canais de marketing; e (h) cadeia de suprimento. A comunicação de marca no ambiente digital (*branding* digital) também parte dos princípios do *branding* para o incentivo à criação de estruturas mentais na mente do público a fim de criar vínculo com uma marca. No entanto, as duas áreas utilizam técnicas e plataformas particulares do ambiente digital que podem ampliar a quantidade de interações e informações.

O *marketing* digital, segundo Limeira (2007), é uma evolução do *marketing* interativo. O *marketing* interativo é o conjunto de ações de *marketing* que criam uma interação entre a empresa e o cliente, de modo que os produtos e a sua comunicação sejam customizados visando ao cliente, ou que sejam ainda personalizados por este último. De acordo com a autora, o *marketing* interativo é muito utilizado desde a década de 90 por meio da venda direta, consultoria, *telemarketing*, profissionais e empresas de um serviço. É provável que o *marketing* digital seja resultado do desenvolvimento da tecnologia da informação e da comunicação. Ele também é denominado de *e-marketing* e *marketing* eletrônico, segundo a autora. Conceitualmente, *marketing* digital é o conjunto de ações no meio eletrônico em que o cliente controla o tipo e a quantidade de informações recebidas (LIMEIRA, 2007).

O *marketing* digital é constituído por sete ações estratégicas (TORRES, 2009) que se complementam e em algumas vezes são interdependentes, como, por exemplo, a estratégia de

e-mail *marketing* integrada ao *marketing* de conteúdo. Segundo Torres (2009), estas são as ações estratégicas que constituem o *marketing* digital: *marketing* de conteúdo; *marketing* nas mídias sociais; *marketing* viral; e-mail *marketing*; publicidade *on-line*; pesquisa *on-line*; e monitoramento. Elas são vistas como estratégias porque constituem as ações de *marketing* digital no meio eletrônico. O monitoramento está presente em todas as outras estratégias, sendo essencial, por exemplo, a mensuração do *marketing* nas mídias sociais, em que as pessoas se relacionam e consomem conteúdos. Esses conteúdos podem ser criados pela empresa, que disponibiliza materiais relevantes para o público e pode ser otimizado para os mecanismos de busca (*search engines*), que entregam o conteúdo ao usuário, formando a estratégia de *marketing* de conteúdo.

O *branding* digital atua, por vezes, em conjunto com o *marketing* digital. O *branding* digital é uma ferramenta para construção e gerenciamento de marcas no ambiente digital. Assim como o *branding* exposto anteriormente, ele influencia a associação mental que as pessoas fazem ao se lembrar de algo e a relaciona com a marca. A diferença é que as técnicas para se realizar uma comunicação nesse ambiente mudam. Isso ocorre porque a plataforma digital forma um ambiente diferente do físico e o público acaba interagindo de forma diferente. Embora as estratégias para a comunicação de marca sejam diferentes devido aos seus aspectos técnicos, de uma forma geral, a comunicação deve ser integrada, independentemente da plataforma, pois o público pode interagir com a marca no ambiente físico e digital de forma simultânea.

A utilização das ferramentas *marketing* digital e *branding* digital varia conforme os objetivos organizacionais. Em alguns casos, como abordaremos adiante, o *branding* digital constitui algumas estratégias de *marketing* digital, como o *marketing* em mídias sociais, no qual sua essência é a comunicação de marca (*branding* digital), e o *marketing* de conteúdo, que utiliza a comunicação de marca e direciona à venda.

4.3 Estratégias de *marketing* digital

O *marketing* digital pode ser estudado a partir das abordagens que uma empresa utiliza em seus canais digitais. Torres (2009) propôs dividir o meio em sete ações estratégicas que constituem o ambiente digital, que, conforme exposto anteriormente, são: *marketing* digital: *marketing* de conteúdo; *marketing* nas mídias sociais; *marketing* viral; e-mail *marketing*; publicidade *on-line*; pesquisa *on-line*; e monitoramento.

Sobre as estratégias de *marketing* digital, é importante conhecê-las para que se possa realizar o *branding* digital. O *marketing* de conteúdo é uma estratégia que se constitui a partir da perspectiva do consumidor devido a cenário de mudança no comportamento das pessoas e excesso de informações. Segundo o Kotler et al. (2010), as pessoas se identificam mais com as marcas que se assemelhem a um ser humano, que formam um relacionamento através da criação em conjunto, por exemplo, de conteúdos relevantes, de modo que se constitua uma comunidade, conforme exposto anteriormente. O *marketing* de conteúdo é definido como o conteúdo relevante para o usuário criado pelas marcas para gerar relacionamento entre as pessoas e/ou a marca por meio da proposição de valor, que pode ser agregado à marca ou a um produto e possui objetivo comercial (KOTLER et al., 2017; PULIZZI, 2016).

Para que o conteúdo seja encontrado pelo público, ele deve ser otimizado para os mecanismos de busca, que são *softwares* que auxiliam o usuário a encontrar informações, página e sites (LIMEIRA, 2007), como a pesquisa no *Facebook* ou em outros sites e *Google*. Essa otimização é feita a partir do *marketing* de busca (*search engine marketing*, SEM), que melhora a estrutura dos textos para fazer com que os mecanismos de busca encontrem o conteúdo ou informação mais facilmente para ser entregue aos usuários. O SEO (*search engine optimization*) é o conjunto de técnicas – métodos, ações operacionais – para otimizar o conteúdo aos mecanismos de busca. Por isso, o SEO (*search engine marketing*), por ser uma técnica, compõe o SEM (*search engine marketing*), que faz parte da estratégia de *marketing* de conteúdo, segundo Torres (2009).

Segundo Kotler et al. (2017), as variantes da nomenclatura de *marketing* de conteúdo são *content marketing*, publicações de marca, *brand publishing*, jornalismo de marca e *brand journalism*. Embora o conteúdo seja a peça-chave para essa estratégia de comunicação, há duas metas gerais do *marketing* de conteúdo. Uma delas é voltada para o valor de marca, como consciência de marca, associação de marca, fidelidade e defesa de marca. Outra grande meta do *marketing* de conteúdo é voltada à venda, como a geração de *leads* (pessoas interessadas num produto que têm seus dados são captados), em que se segmenta um usuário para entregar um conteúdo ou produto direcionado a ele; vendas efetivas; *cross-selling* (estímulo ao comprador para levar mais um produto); *up-selling* (incentivo ao cliente para comprar um produto mais caro); e venda por indicação. O *marketing* de conteúdo cumpre os objetivos da empresa, como, por exemplo, agregar valor à imagem de marca ou a um produto e facilitar a venda e retenção de clientes (PULIZZI, 2016). O conteúdo que não atrai e nem retém clientes sob uma perspectiva comercial não é *marketing* de conteúdo (PULIZZI, 2016).

As mídias sociais constituem-se a partir do conteúdo colaborativo e redes sociais, como *Facebook*, proporcionando visibilidade e relacionamento, conforme Torres (2009). O autor compreende como mídias sociais os *blogs*, como *Blogger*; sites de conteúdo colaborativo, como *Wikipedia*; agregadores de *links* (*social bookmarking*) que reúnem conteúdos, como *Digg*; redes sociais, como *Facebook*; e *microblogs*, como *Twitter* (TORRES, 2009). Entretanto, Gabriel (2010) define como mídias sociais as plataformas de rede social digital (*Facebok*, *Digg*, *SlideShare*, entre outros) e redes sociais. As redes sociais são definidas conceitualmente por Carrington et al. (1994) como um conjunto de atores individuais e em rede (indivíduos e organizações, também denominados como *nodes*, *edges*, *links*, *connections*) que estão conectados por laços sociais (chamados de *ties, social ties*). O conceito de rede social é utilizado para compreender, numa perspectiva sociológica, a complexa relação entre as pessoas e/ou organizações por meio de padrões entre si que formam um grupo. Segundo Carrington et al. (1994), esse termo foi primeiramente utilizado por A. Bartnes em 1954. A estratégia de mídias sociais tem o objetivo de agregar valor e constituir um relacionamento entre seu público e com a marca (TORRES, 2009).

Os conteúdos criados nas redes sociais, como *Facebook*, ou mídias sociais, como *blogs*, objetivam valorizar a marca e gerar relacionamento, formando, assim, a estratégia de *marketing* nas mídias sociais (*social media*). O *marketing* em mídias sociais é diferente do *marketing* de conteúdo, pois o primeiro não direciona diretamente a uma venda e possui o relacionamento como um aspecto central, enquanto o segundo o faz por meio de conteúdos produzidos que podem vincular um produto ou serviço (PULIZZI, 2016). O ponto em comum entre os dois é que atuam na comunicação de marca, com a diferença de que o *marketing* de conteúdo direciona o consumidor à venda (*ibidem*).

O *brand content* (ou *branded content*) é uma ferramenta estratégica que atua na comunicação de marca (*branding* digital) (ARAÚJO, 2018). Segundo o autor, o objetivo é captar a atenção dos públicos no meio digital por meio de um conteúdo relevante para o consumidor, seja por meio de um *blog* corporativo, seja por conteúdo patrocinado em sites, ou ainda por meio de conversas com a marca e seus concorrentes em redes sociais. A partir da descrição e exemplos de Araújo (2018), o *brand content* pode ser enquadrado como *marketing* de conteúdo ou como *marketing* nas mídias sociais conforme o objetivo do conteúdo ou da situação. É pertinente lembrar que o *marketing* de conteúdo direciona à venda e é uma forma de *branding*, enquanto o *marketing* nas mídias sociais atua no *branding* sem objetivo de venda – nesse segundo caso, a meta é a interação com a marca para agregar valor à mesma.

Segundo Araújo (2018, p. 89), o *brand content* possui cinco bases que o constituem, que são: comunicação de marcas; serviços jornalísticos e publicitários; posicionamento; entretenimento; e conteúdo relevante. Essas são características da estratégia em que a comunicação é estabelecida no meio digital entre as marcas e públicos por meio de um conteúdo relevante no meio digital constituído pelos campos do Jornalismo e Publicidade – embora possa haver predominância de uma área em relação à outra em um material. Para o autor, o conteúdo produzido por essa estratégia entretém o consumidor de modo a posicionar a empresa e para que o público foque mais na relevância daquele conteúdo – e menos na sua intenção.

O *marketing* viral é caracterizado como uma peça ou campanha que possui ampla repercussão espontânea (gratuita) entre o público com objetivo de divulgar a marca ou seus produtos (TORRES, 2009). Embora o autor não tenha definido uma sistemática para a sua produção, há características em comum entre o que é divulgado para algo se tornar viral na internet. O objeto divulgado é útil (atende a uma necessidade, por exemplo, uma mensagem sobre uma opinião política ou jogo *on-line*) e é propagado gratuitamente, de modo que seja fácil compartilhá-lo. Deve-se divulgar algo, como uma informação ou produto, que possa ser utilizado por muitas pessoas sem aumentar a dificuldade de produzi-lo (escalável). O autor recomenda que a divulgação utilize necessidades básicas, como o reconhecimento, segurança, diversão, emoções (como sensações de amor, ódio, alegria), entre outros. Outro aspecto em comum entre as campanhas virais é a utilização de plataformas e recursos gratuitos existentes utilizados pelo público, como redes sociais e e-mail. No entanto, podemos colocar em dúvida se realmente esta é uma estratégia porque, a princípio, não há uma um modelo sistemático e a incerteza antes da veiculação é grande sobre se a campanha ou peça terá realmente uma repercussão ampla. Talvez o *marketing* viral se encaixe mais como um resultado de uma campanha ou peça que gerou muito envolvimento do que propriamente uma estratégia.

O e-mail *marketing* é, para Torres (2009), uma estratégia que compreende o envio de e-mail e SMS. O autor identifica três formatos de e-mail *marketing*. O primeiro é o informativo, que pode conter conteúdos (gerados pela estratégia de *marketing* de conteúdo) e divulgação sobre os produtos ou serviços. O segundo é o e-mail ou SMS com promoções de desconto ou sobre vantagens exclusivas. O terceiro formato de e-mail *marketing* está relacionado ao lançamento de produtos ou serviços. A função do e-mail é estreitar o relacionamento com o público, de modo que se tenha uma comunicação mais segmentada segundo os interesses do consumidor por meio de conteúdos e produtos ou serviços.

Há dois formatos de envio e-mail *marketing* (automático e manual). O e-mail automático pode ser enviado sequencialmente e o tipo de e-mail entregue pode ser selecionado

segundo a inclusão de novo contato de e-mail, a abertura do e-mail enviado e clique em algum *link* do conteúdo. O e-mail manual é configurado com data e hora pré-determinada e, diferentemente do automático, quando um usuário se cadastra para recebê-lo, abre ou clica em um *link* no conteúdo, não é possível configurar o disparo de outro e-mail com base nessa interação individual de forma automática.

A Publicidade *on-line* é feita por meio de anúncios ou pela integração com o *marketing* de conteúdo quando relaciona a informação aos produtos e serviços da empresa. No mercado, ainda se está tentando padronizar a categorização e os formatos de mídia *on-line*, como, em escala global, a associação de mídia IAB (*Interactive Advertising Bureau*); no Brasil; uma referência é o grupo de mídia de São Paulo *Mídia Dados*. Embora essas associações se complementem em muitos aspectos, como na elaboração de pesquisas, em outros âmbitos ainda carecem de padronização, como a classificação de tipos de mídia em suas pesquisas. Neste trabalho, vamos utilizar os formatos de publicidade *on-line* apontados por Limeira (2007, p. 162-180), que foram embasados na pesquisa anual da IAB de 2005 e divulgados no relatório anual de 2006 (IAB, 2017a), porque nesta pesquisa estão detalhados de modo mais claro os formatos de mídia *on-line*. Ao mesmo tempo, serão comentados também os novos formatos apontados em 2017 pela IAB, como *Emoji* e *Sticker*, vídeo vertical, vídeo e fotos 360º, realidade virtual em vídeo 360º, em objetos interativos e em salas virtuais e realidade aumentada (IAB, 2017b).

Foram classificados 8 formatos de publicidade *on-line*, que são *link* patrocinado, classificados, *banner* ou anúncio *display*, publicidade *rich media* (recursos multimídia interativos), anúncio em local determinado, patrocínio de conteúdo, e-mail *marketing* e indicação (IAB *apud* LIMEIRA, 2007). Outro formato mencionado pela autora e não classificado pela IAB nesses 8 formatos de 2005 é o *advergame* (publicidade aplicada em jogos). Segundo a IAB (2017b), há novos formatos de mídia, tais como *emoji* (pictogramas ou ideogramas que representam uma imagem ou ideias) e *sticker* (figuras), que são conteúdos referenciados a uma marca utilizados em comunicação em redes sociais e mensageiros.

A utilização de *emojis* que fazem referência a uma marca e que são pagos por ela já foi adotada pelo Flamengo no *Twitter* por ocasião do lançamento do novo uniforme em 2017, quando digitavam #OMantoEhMeu; e também na final da *Copa do Brasil* do mesmo ano, quando os usuários digitavam #Flamengo, #VamosFlamengo e #Mengo (FLAMENGO, 2017). Um exemplo de *sticker* (figura) é do Corinthians, que criou o aplicativo *Timãoji* (CORINTHIANS, 2016) para dispositivos *mobile* (para *smartphone* e *tablet*) em que o usuário baixa as figuras de um jogador do Clube, logotipos e rostos divertidos (segundo o Clube)

mediante pagamento para envio a pessoas, mesmo que estas não possuam o aplicativo. O formato de vídeo na vertical é utilizado em redes sociais, como o *YouTube* e *Instagram Stories*, e também em sites principalmente para a adequação ao *mobile*. Os formatos de vídeos e fotos em 360º também são conteúdos caracterizados pela associação (IAB, 2017²) como imersivos e vívidos. Na realidade, esses conteúdos estão intimamente ligados às estratégias de *marketing* em mídias sociais e *marketing* de conteúdo em função da produção de um material interessante para o público e da divulgação da marca ou de um produto por meio de uma publicidade (que é paga), segundo conceituação já exposta anteriormente (SANT'ANNA, 2016).

Existe, ainda, conforme a categorização da IAB, a publicidade por meio de objetos interativos, em que um produto ou divulgação da marca é inserido num contexto em 3D, como num jogo do *The Sims*, em que há *outdoor* da marca, produtos expostos e outros que até podem ser testados virtualmente pelo usuário. Há também o formato de anúncio em realidade virtual de ambiente virtual, no qual todo o ambiente é criado para divulgar uma marca, como um jogo do *Harry Potter* para promover o filme e livros do jogo.

A realidade aumentada, de acordo com IAB (2017²), é dividida em *QR codes* e colocação de produtos no mundo real reproduzido dentro de um dispositivo. Exemplos disso são os *QR codes* em um cartão de visita remetendo a uma página de um site, como o Sport Club Internacional já aplicou em um cartão de visita para divulgar o planejamento estratégico de 2016, segundo experiência do autor deste trabalho. Um exemplo de conteúdo de uma marca ou produtos reproduzidos no mundo físico é o *Pokémon Go*, em que os objetos do jogo interagem com o ambiente físico no dispositivo *mobile*. Uma outra forma de categorizar os formatos de mídia digital é fazê-lo de forma mais ampla, tal como o grupo Mídia Dados define como 'Search + Classificados', 'Display + Social Media' e 'Vídeo'.

Sobre a estratégia de pesquisa *on-line*, Torres (2009) não se refere à pesquisa com base científica, mas indica algumas formas de buscar informações na internet. Elas se enquadram, conforme veremos a seguir, como um tipo de pesquisa não científico de consulta à internet para análise e monitoramento, de acordo com Kotler e Keller (2012).

Apresentaremos a pesquisa em *marketing* em um panorama geral. Malhotra (2011, p. 4) define a pesquisa em *marketing* da seguinte maneira:

> A pesquisa de marketing é a identificação, a coleta, a análise, a disseminação sistemática e objetiva das informações para melhorar a tomada de decisão relacionada à identificação e à solução de problemas (também conhecida como oportunidades) no marketing (MALHOTRA, 2011, p. 4).

A pesquisa em *marketing*, seja conduzido pela organização ou por meio de instituto de pesquisa, pode ser feita de duas formas. Kotler e Keller (2012) apontam que as pequenas empresas podem realizar suas pesquisas não necessariamente com critérios científicos. As pesquisas podem ser feitas, por exemplo, por meio de competições entre alunos para pesquisarem o que a empresa propõe, com distribuição de prêmios ao final; consulta à internet para análise e monitoramento das informações veiculadas; visita aos estabelecimentos concorrentes; e troca de experiências com parceiros e fornecedores. A segunda forma de pesquisa possui embasamento científico e é geralmente conduzida por institutos de pesquisa. As categorias de pesquisa realizadas pelos institutos são pesquisas de serviço sindicalizado, como a *Nielsen Company* e o *Kantar Group*, que coletam e vendem informações comerciais e sobre os consumidores; pesquisa customizada de *marketing*, que são pesquisas para responder perguntas de projetos específicos; e pesquisa especializada de *marketing*, como é o caso de empresas que realizam pesquisa de campo (KOTLER; KELLER, 2012).

Por fim, a última estratégia apresentada por Torres (2009) é a de monitoramento. Quando o autor menciona monitoramento, ele se refere ao acompanhamento dos dados apresentados nas plataformas de mensuração digital por meio de relatórios, diagnóstico e análise. Utilizaremos a palavra *mensuração* ao invés de *monitoramento* porque possui um sentido mais amplo. Assim como é realizado em uma pesquisa, a mensuração pode ser feita ou não com base científica.

Os principais pontos na mensuração digital são a definição do problema (perguntas a responder), objetivos geral e específicos, necessidade de se prever no planejamento formas de mensuração, tipo de fonte de dados e o método de pesquisa. Sterne (2011) indica a necessidade principalmente desses pontos ao se tratar das métricas em mídias sociais. O processo de mensuração não científico não obedece necessariamente a uma metodologia e pode ser feito arbitrariamente, como, por exemplo, por meio do acompanhamento não planejado dos dados de uma rede social, site, etc.

A mensuração feita por meio de um relatório e acompanhamento, por exemplo, precisa estar prevista no planejamento. Para que se saiba se a comunicação atingiu seus objetivos, é necessário identificar as formas de mensuração possíveis. Outro ponto importante é o tipo de fonte de dados. Na internet, deve-se planejar bem o que se está mensurando, ou seja, as definições de problema e objetivos da mensuração precisam ser claras e específicas, pois o consumidor digital passa por diversos canais (*Facebook*, sites, e-mail, etc.) e seus dados estão dispersos. Embora as ferramentas de mensuração digital exponham esses dados, a metodologia de coleta de cada uma é diferente. Por isso, os mesmos dados geralmente são diferentes de

acordo com a ferramenta utilizada, dificultando uma comparação entre elas. Caso o profissional deseje mensurar todos os canais possíveis, sem um planejamento, e, principalmente, sem a consideração dos pontos fortes e fracos de cada fonte de dados para aquela mensuração, não se obterão dados confiáveis.

Os métodos de pesquisas utilizados na mensuração digital devem ser definidos da mesma forma como comentado anteriormente, quando nos referimos à pesquisa. Pode-se utilizar os métodos de pesquisa científica apontados anteriormente e outros não descritos neste trabalho, pois se trata da utilização da pesquisa para que se possa fazer a mensuração de uma comunicação. Além desses métodos, pode-se utilizar as ferramentas digitais para a parametrização dos dados. A partir desses dados parametrizados e apresentados, por exemplo, por meio de tabelas, gráficos e diagramas, é possível fazer uma descrição e uma análise.

As estratégias de *marketing* digital variam quanto ao tipo de conteúdo e canal utilizado pela empresa para se atingir os objetivos de um planejamento, seja ele de comunicação ou de *marketing*. Percebe-se que a diferenciação em sete estratégias de *marketing* digital auxilia no planejamento, utilização e análise das plataformas *on-line*.

4.4 Estratégia de *marketing* em mídias sociais

As mídias sociais são plataformas digitais que permitem a formação de uma rede social na internet, enquanto uma rede social digital provém do conceito de rede social, que é formada na relação entre indivíduos (GABRIEL, 2010). Estratégias de *marketing* em mídias sociais são elaboradas para a formação de conexões sociais que constituem um relacionamento e percepções sobre uma empresa, marca e/ou pessoa.

Conforme visto anteriormente, as redes sociais existem a partir do contato relacional entre as pessoas desde a antiguidade. Uma rede social é originada a partir de indivíduos (nós de uma rede) que estão conectados por laços sociais (CARRINGTON et al., 1994). As pessoas, marcas e empresas buscam estabelecer um relacionamento por meio da formação de uma rede social entre eles, seja no ambiente físico ou pela internet.

Quanto à rede social na internet, Recuero (2009) a diferencia em dois tipos de acordo com o tipo de interação entre os usuários. Os tipos de redes sociais aos que a autora se refere são sobre os laços sociais formados. Ela não está diferenciando um site de rede social de outro. A análise de uma relação entre indivíduos ou marca pode ser iniciada a partir do tipo de interação. Quando se estabelece um diálogo, a interação é mútua, mas, quando não se estabelece, a interação é reativa (PRIMO, 2000). A partir disso, Recuero (2009) diferencia as

redes sociais em “emergentes”, quando há uma interação mútua, e “associativas”, quando a interação é de apenas um dos indivíduos – por exemplo, quando os usuários apenas fazem parte de um grupo de *Facebook* ou estão em uma lista de amigos sem interagirem mutuamente.

Os sites de redes sociais são plataformas que permitem a formação de uma rede social na internet entre indivíduos, os quais formam laços sociais, segundo a autora. Esses sites são caracterizados em se permitem a criação de um perfil ou página pessoal, em interação a partir de comentários e em exposição pública dos perfis (BOYD; ELLISON, 2007 *apud* RECUERO, 2009). Os objetivos desses sites de redes sociais são a visibilidade e articulações das redes sociais existentes para que haja uma constante troca de informações para formar um laço social, de acordo com a autora.

Os valores mais buscados pelas pessoas em sites de redes sociais são visibilidade, reputação, popularidade e autoridade conforme Recuero (2009). Para a autora, esses valores são constituídos a partir das relações e percepções entre os indivíduos.

O valor visibilidade tem um aspecto relacional (de relações entre indivíduos) e é encontrado nas redes sociais na internet. Ele é identificado como a presença na plataforma e a quantidade de conexões com outros indivíduos, por exemplo, a partir de determinado tema, visita a um perfil ou visualização de uma fotografia.

Segundo recuero (2009), o valor reputação é caracterizado em como as pessoas percebem um determinado indivíduo, como se relacionam entre ambos e como são as ações deste indivíduo. Esses três elementos formam a reputação, que pode servir, por exemplo, como uma forma de selecionar em quem confiar e realizar trocas financeiras.

O valor popularidade é caracterizado pela relação entre indivíduos no aspecto quantitativo. Quanto mais, por exemplo, seguidores, número de comentários, *links* para o seu perfil, mais relações ele (nó de uma rede) está estabelecendo. Então, mais central na rede ele estará por ter estabelecido diversas conexões com outros nós (indivíduos) da rede. Ele não é medido pela qualidade dessas conexões, apenas pela quantidade. Enquanto a visibilidade é a capacidade de ser visto pelos usuários, a popularidade se diferencia pela posição central na rede por ter mais interações.

O valor autoridade provém, em parte, da reputação construída. Ele é caracterizado pela percepção e relação que as pessoas têm de uma pessoa ou marca. Enquanto uma pessoa pode ter uma reputação negativa ou positiva, a autoridade sempre será positiva. Isso acontece porque as pessoas percebem que um indivíduo é uma referência não só com base em suas experiências diretas ou indiretas com ele, mas também a partir de sua relação com ele ao notar, por exemplo, que as informações que ele propaga são valorizadas pelo público. Segundo a autora, algumas

formas de medição parciais podem ser a capacidade de um indivíduo ou marca de gerar conversações a partir do que ele diz e a quantidade de citações por meio de *links* que um perfil recebe.

No entanto, sobre essas articulações que os sites de redes sociais realizam, há uma discussão. Um tema atual é sobre o modo como são feitas essas articulações, pois elas podem não ser benéficas socialmente devido às plataformas de redes sociais na internet priorizarem a entrega de informações sobre o que uma pessoa interage. Quanto mais uma pessoa interage com determinado tema, por exemplo, em uma publicação, mais ela receberá aquele tipo de assunto. Isso pode favorecer exponencialmente a formação de uma bola social, que é uma percepção errônea do mundo somente a partir das informações direcionadas aos seus interesses. Entretanto, há de se considerar que esse mesmo indivíduo pode buscar a interação com outros temas para expandir seu universo de referências, embora esteja sempre limitado a um tipo de assunto.

A elaboração de uma estratégia e o gerenciamento da comunicação em redes sociais na internet são importantes para que uma empresa possa cumprir seus objetivos a partir do relacionamento estabelecido com seu público. A área de comunicação em uma rede social se divide em comunicação com cada pessoa, em que se utiliza o *marketing* de relacionamento, e a comunicação segmentada ao público, em que a definição de tipos de publicações segundo o objetivo e conteúdos pagos (publicações patrocinadas) são importantes comercialmente para atingir o público selecionado.

O *marketing* de relacionamento busca estabelecer contatos com cada pessoa do público-alvo. Ele é composto não só por processos de atendimento e envio de mensagens, como manuais e e-mail *marketing*, mas também é formado por recursos que estruturam a informação, como plataformas de banco de dados. Já que a função da rede social é estabelecer um relacionamento entre os indivíduos e as empresas aproveitam isso, torna-se fundamental, do ponto de vista comercial, que a empresa não só divulgue informações, mas converse com seu público para incentivá-lo a seguir no processo de decisão de compra para se tornar um cliente ou efetuar uma nova compra.

A comunicação segmentada é importante para divulgar informações pelas quais o público se interessa e para incentivar o relacionamento com a marca. É necessário elaborar um calendário editorial com um planejamento das publicações indicando a função de cada uma, seja para interação, visualização, direcionamento para um conteúdo ou produto para o site. Entretanto, as plataformas de redes sociais limitam o alcance e recursos de uma publicação se as empresas não anunciarem de forma paga (publicação patrocinada). Por isso, é importante

divulgar de forma paga os conteúdos para atingir o público planejado para aquela publicação, que será apresentada com recursos e linguagem que incentivam à ação, no horário mais adequado.

O processo de planejamento da comunicação em redes sociais segue a estrutura geral de um planejamento tático-operacional da área. No planejamento tático-operacional, deve-se estabelecer o planejamento geral de comunicação, definindo: o objetivo; o público-alvo, com base nas características demográficas, psicográficas e comportamentais; os concorrentes diretos e indiretos, atuais e potenciais (como seus produtos, tecnologias, pontos fortes e fracos); as tecnologias utilizadas; e os investimentos e projeção do retorno sobre o investimento (LIMEIRA, 2007).

Como parte integrante do processo de planejamento tático-operacional de comunicação, a autora expõe o que deve conter nesse documento. Os elementos da mensagem a ser comunicada estão apresentados a seguir:

1. conteúdo e posicionamento (quais conteúdos, como a empresa quer ser vista e o tom da mensagem) sobre produto, serviço ou ideia, instituição, tecnologia, parceiros, canais de vendas, para cada segmento-alvo;
2. formatos utilizados (texto, documentos, imagens, fotos, ilustrações, filmes, vídeos, sons);
3. serviços, como contato via e-mail, SAC, mensagem privada ou aberta ao público;
4. fontes de referência para criação de conteúdo;
5. interação ativa ou reativa com o consumidor (se irá interagir ou não com usuários);
6. orientação para respostas ou respostas-padrão.

Um recurso importante que reúne as informações listadas acima é o calendário editorial, que indica exatamente quais os conteúdos segundo o objetivo e etapa no processo de decisão de compra (PULIZZI, 2016). Ainda no roteiro de planejamento de Limeira (2007), agora relativo à escolha dos veículos de mídia, deve-se considerar a forma da divulgação e incentivos ao cliente para que ele retorne ao veículo de mídia digital da empresa, seja ela por meio de anúncios ou de forma gratuita. O próximo item é o plano operacional-tático, que a autora indica como sendo a definição de qual setor ou parceiro gerenciará a mídia, políticas de privacidade e segurança, tipo de banco de dados das informações dos usuários, o que será feito para os usuários estarem em contato com os conteúdos da mídia e o perfil da equipe. O passo seguinte é o investimento (*budget*) e orçamento detalhado na implementação, manutenção e atualização da rede social e das formas de anúncio pago.

Finalmente, a última etapa do planejamento tático-operacional é a forma de avaliação de resultados, que são as métricas essenciais (KPI's) e auxiliares escolhidas e relatórios. Uma métrica, por exemplo, pode ser qualitativa e/ou quantitativa, como o engajamento – que, idealmente, teria de ser medido quali- e quantitativamente –, alcance, frequência, visualizações, cliques, ou qualquer outro elemento que pode ser mensurado (LIMEIRA, 2007).

Para que uma empresa possa utilizar estrategicamente as mídias sociais, é necessário conhecer os conceitos de redes sociais. Além disso, comentamos que é importante saber quais são os elementos do planejamento tático-operacional para a gestão da comunicação em redes sociais.

4.5 Interação e engajamento

Para fins de estudo, são importantes as conceituações dos tipos e formas de relacionamento. Eles se aplicam não somente ao cenário digital, mas também ao ambiente físico.

Interação é uma troca complexa de mensagens entre pessoas. A interação não está centrada em um agente, ela está na relação entre os indivíduos. Isso é importante porque, em uma análise de interação, não se vê o agente individual, mas a conexão formada por essa interação (PRIMO, 2000). Na realidade, o autor se refere à formação de redes sociais entre os indivíduos a partir da interação e as estuda a partir da Comunicação Mediada por Computador (CMC).

É preciso diferenciar interação, que é mais básica porque está centrada na formação de conexões (entendidas como relações) entre os indivíduos, de engajamento. O engajamento é o resultado dos laços sociais e do capital social (RECUERO, 2019). Para compreender quanti- e qualitativamente a relação entre o público e a marca numa rede social na internet, podemos seguir o processo proposto por Recuero (2009) para explorar os elementos que constituem a qualidade das conexões numa rede social na internet.

Podemos compreender quali- e quantitativamente as interações entre indivíduos ou com uma marca por meio da Comunicação Mediada por Computador. As interações são divididas em reativas ou mútuas (PRIMO, 2000). A interação reativa é uma comunicação unidirecional, por exemplo, por meio de *links* e mensagens pré-estabelecidas ao usuário, em que só há a emissão do material comunicado. A interação mútua é quando há um relacionamento entre a marca e o usuário por meio do diálogo, por exemplo, através de comentários ou através da possibilidade de escrita em conjunto numa mídia social, como o *Wikipedia*, ou numa rede

social. Segundo Recuero (2009), as relações sociais são definidas pelo conteúdo das interações e mensagens. Elas estão vinculadas mais a uma análise social desses elementos do que à existência ou não de interações uni ou bidirecionais, como é classificado na interação.

Para a autora, laços sociais são conexões entre os atores sociais de forma mais efetiva e são classificados em laços fortes e fracos. Os laços fortes são caracterizados pela intimidade, proximidade e intencionalidade, entre os atores sociais, de manter uma relação. Os laços fracos são formas esparsas, que não demonstram proximidade e intimidade. Para a categorização entre esses dois níveis de laços sociais, a autora mostra que a quantidade de interação, tempo e níveis influenciam na definição de laços fortes e fracos.

Quando nos referimos aos laços fracos e fortes, parece óbvio que, para se ter um alto nível de engajamento (que é resultado dos laços sociais e capital social) em todas as relações, deveríamos formar laços sociais sempre fortes. Entretanto, ao analisar a estrutura de uma rede social (conexões formadas para a troca de informação), Recuero (2009) sugere que os laços fracos são essenciais pontos distantes (indivíduos) para a troca de informação, pois os laços fracos tendem a serem mais esparsos e ligados a diversos temas ou ideias. Essa ligação entre diversos pontos parece realizar a conexão entre grupos e talvez seja isso o que proporciona o caráter de mudança rápida nas redes sociais na internet. Os laços fortes são importantes para formar um grupo no entorno de um tema ou ideia e aprofundar o assunto.

A autora percebe que há dois tipos de capital social que são formados pelas informações veiculadas nas redes sociais na internet. As pessoas valorizariam não só as relações formadas entre elas (capital social relacional), mas também as percepções delas e das outras sobre determinado assunto (capital social cognitivo). Embora não haja consenso sobre uma sistemática de capital social, a autora o divide nesses dois tipos.

Ao se referir ao capital social relacional, a autora dá um exemplo de jogos como correntes numa rede social em que se marca um amigo para fazer parte. A corrente na rede social tem a função de fortalecer as relações entre eles, aumentando a proximidade no sentido de intimidade, nível de confiança e prestígio por ser convocado a participar da corrente.

Ao tratar sobre a percepção das pessoas (capital social cognitivo), Recuero (2009) dá exemplos da informação contida em opiniões ou notícias. Ela sugere que as notícias e opiniões têm a função de informar ou gerar conhecimento. Uma publicação como uma notícia teria como objetivo formar conexões entre grupos diferentes, por exemplo, por meio de um debate.

Esses dois tipos de capital social que a autora apresenta facilitam o reconhecimento da função dos conteúdos veiculados nas redes sociais na internet. Enquanto o capital social relacional tem a função de fortalecer as relações de um mesmo grupo, o capital social cognitivo

(de percepção) conecta os diferentes grupos. Isso é importante para entender o comportamento e realizar um planejamento de comunicação nas redes sociais na internet.

As interações mútuas e reativas formam as relações sociais, que, por sua vez, constituem os laços sociais, resultando no que entendemos por capital social (RECUERO, 2009). O capital social é o valor (como as ideias sobre algo ou sobre a imagem da empresa, valores éticos e confiança) gerado a partir do resultado desses elementos da comunicação por meio do relacionamento social.

4.6 *Storytelling*

O *storytelling* é a contação de histórias aplicadas ao ambiente corporativo (COGO, 2012) e não é feita da mesma forma que histórias infantis, embora contar histórias seja uma prática de tempos imemoriais. Ela é uma ferramenta narrativa que possui como foco o conteúdo da mensagem em torno das pessoas, que, simbolicamente, representam um tema ou situação (LIMA, 2014). Segundo Lima (2014), essa humanização da narrativa é utilizada não somente numa esfera emocional, simbólica e psicológica, mas também racional. Outro autor, Xavier (2018, p. 11-12) – que aponta uma relação entre técnica e arte como características do *storytelling* – propõe três formas de conceituá-lo:

> Definição pragmática: *Storytelling* é a tecnarte de elaborar e encadear cenas, dando-lhes um sentido envolvente que capte a atenção das pessoas e enseje a assimilação de uma ideia central;
> Definição pictórica: *Storytelling* é a tecnarte de moldurar e juntar as peças de um quebra cabeça, formando um quadro memorável;
> Definição poética: *Storytelling* é a tecnarte de empilhar tijolos narrativos, construindo monumentos imaginários repletos de significado. (XAVIER, 2018, p. 11-12).

O direcionamento ideológico do *storytelling* é claro: a relevância da mensagem para o público é seu aspecto central, que produz uma narrativa humanizada. Conforme descreve Xavier (2018), as bases do *storytelling* vêm dos elementos narrativos tradicionais: ideia geral; tema abordado; narrativa (resumo do contexto, problemas e personagens); objeto de desejo (objetivo almejado); transformação (mudança na história, também nomeada como pontos de virada); tempo (tempo narrativo, que é o tempo na história, e tempo expositivo, que é o tempo real decorrido); ritmo (maneira com que a história é contada, por exemplo, de forma tensa, lenta ou rápida); conflito (o problema); dilema (decisões, por exemplo, entre duas atitudes numa história); e atos (geralmente divido em apresentação e introdução dos problemas; atitudes para resolver os problemas, que estão aprofundados; clímax, resultado das ações sobre o problema).

O processo narrativo pode ser feito segundo uma sequência fixa ou não. Além disso, deve-se ter em mente que a narrativa excede as informações sobre a organização (XAVIER, 2018). Ou seja, a narrativa não conta histórias somente sobre a organização, mas relaciona o que o público valoriza para formar um imaginário. O processo é o mesmo da comunicação de marca, que realiza construções mentais por meio do que a pessoa valoriza. O *storytelling* é apenas uma ferramenta que aplica esse processo de comunicação de marca.

O *storytelling* pode ser elaborado não só de forma informativa, mas também emotiva, que apela às sensações emocionais, conforme Lima (2014). O autor sugere que uma narrativa que contém elementos informativos e emocionais teria a capacidade de tocar a mente (razão), coração (emoção) e espírito (motivação, consciência) do público. Uma narrativa que utiliza esses dois tipos de elementos pode induzir a valorização da história para relacioná-la com uma marca.

4.7 SEO

O SEO (*search engine optimization*) é um conjunto de técnicas para otimizar o conteúdo (texto, imagens) para que ele seja encontrado pelos mecanismos de busca. Ele faz parte do SEM (*search engine marketing*), que melhora a estrutura dos textos de um site, conforme descrito anteriormente neste trabalho (TORRES, 2009).

O conjunto de técnicas de SEO é composto por práticas recomendadas por empresas e também por políticas de uso de serviços (*Google*, *Facebook*, servidor de hospedagem de site, etc.) para que um site seja encontrado pelos mecanismos de busca. O Google (2019) indica essas práticas visando os sites, não as redes sociais. Entretanto, as recomendações não são necessariamente obrigatórias; sua pertinência depende de se elas fazem sentido para o projeto em que se está trabalhando (por exemplo, em um site de social ou de uma empresa).

A técnica de otimização é formada pelos conhecimentos sobre conteúdo, tecnologia e *user experience* (OLIVEIRA, 2016). Conteúdo é qualquer material na internet que contenha informações, como texto, imagem, som e vídeo. Quando a autora se refere à tecnologia, é sobre a tecnologia da informação, que engloba, entre as suas aplicações, a estruturação de dados e sites. Já *user experience* é um termo criado pelo designer Don Norman e se refere à experiência provocada no usuário por meio de um projeto, que não se limita ao produto, mas à interação com o meio (UX DESIGN, 2016).

O SEO consiste em configurar um site, rede social ou qualquer outra plataforma para que as plataformas e as pessoas encontrem a informação de que necessitam. Nas redes sociais,

essa configuração é feita a partir da utilização das ferramentas oferecidas, como, por exemplo, o preenchimento da seção “sobre” no *Facebook*, que é relativa à empresa, a criação de uma página de evento, a utilização de *links* para marcar usuários, seleção de imagens adequadas para uma boa experiência do usuário, inclusão de palavras-chave em um texto e recursos que identificam títulos e subtítulos em grupos de *Facebook*.

Devido à constante evolução tecnológica na internet, não há regras fixas para a otimização. O SEO nas redes sociais depende do conhecimento sobre os recursos existentes nas redes sociais e os recursos básicos de configuração de um conteúdo, como palavras-chave, títulos, *links*, e URL descritivas. Até a data de término deste trabalho (junho de 2019), não havia recomendações de SEO específicas para as redes sociais.

5 DESCRIÇÃO DO OBJETO DE PESQUISA

O objetivo deste capítulo foi explorar de modo descritivo a maneira como é feita a divulgação das publicações para a comunicação da marca da empresa de mídia esportiva Esporte Interativo em dia de jogo da *Liga dos Campeões*. Selecionaram-se as oitavas de final e semifinal da *Liga dos Campeões* para identificar se há um padrão na comunicação nos dias desse evento.

O Esporte Interativo é uma emissora que, desde agosto de 2018 até a escrita deste trabalho (junho de 2019), passa por uma transformação no modelo de negócios nos canais de transmissão dos conteúdos. Ela está ampliando o investimento nos canais digitais para alcançar o público jovem.

O Esporte Interativo é uma marca pertencente ao grupo Turner e afiliada à AT&T. A empresa está executando a estratégia de investimento em canais digitais, tais como o aplicativo Fanáticos, EI Plus (site ou plataforma de *streaming* com todas as transmissões das modalidades esportivas), site, páginas no *Facebook* (Esporte Interativo, que é a página principal da empresa na rede social, e Esporte Interativo Plus, que é a página para quem utiliza o *streaming*), *Twitter*, *Instagram* e *YouTube*. A empresa desativou os canais exclusivos na TV por assinatura e seu conteúdo passou a ser transmitido na programação dos canais fechados TNT e Space (ESPORTE INTERATIVO, 2018). No *streaming* EI Plus, são transmitidos todos os produtos da empresa.

A lógica do Esporte Interativo é que os conteúdos segmentados são transmitidos apenas no digital, como natação, atletismo, ginástica olímpica, etc., mas o futebol se mantém tanto na TV paga quanto no digital. Os produtos veiculados na TNT e Space são sobre futebol e *e-sports* (jogos eletrônicos via computador ou *consoles*). Os programas sobre vôlei, basquete, judô, entre outros, são veiculados apenas no streaming EI Plus e não mais na televisão. O principal produto da empresa, a *Liga dos Campeões* (*Champions League*) é transmitido pela TNT. Nesse canal, também são veiculados os programas *Liga Espetacular* e *De Olho na Liga*. No Space, são transmitidos os programas *De Placa*, *+90*, *No Ar com André Henning* e *EI Games* (UOL, 2018).

De 2019 a 2024, a empresa transmitirá a série A do *Campeonato Brasileiro*, mas ainda não especificou por qual veículo irá ocorrer a transmissão (ESPORTE INTERATIVO, 2018).

No ano de 2019, foi a primeira vez em que se transmitiram ao vivo partidas de futebol para o Brasil pela rede social *Facebook*. Entretanto, em 2018, o Esporte Interativo e a empresa *Facebook* já haviam transmitido 6 jogos da fase de grupos da *Liga dos Campeões* nos dias 27 e 28 de novembro daquele ano (OLHAR DIGITAL, 2018). A transmissão da fase final no

Facebook se deu a partir das oitavas de final da *Liga dos Campeões* até a final. As etapas anteriores, exceto os dois dias citados da fase de grupos, não foram transmitidas na rede social (fase preliminar, qualificação, *play-off* e fase de grupos). Neste trabalho, a explicação de como funciona o campeonato já foi feita anteriormente (seção 2.3). Para se compreender como o Esporte Interativo comunicou a sua marca em dias de jogo da *Liga dos Campeões*, a comparação entre as etapas oitavas de final e semifinal possuiu a mesma base analítica. Nosso objetivo foi identificar se havia ou não um padrão na comunicação. Esta etapa de descrição embasou a análise.

Para o *head* de esporte da Turner, Fábio Medeiros, essa estratégia indica que o Esporte Interativo está buscando entregar conteúdos de qualidade da maneira que o público deseja e da forma mais adequada conforme a mídia (MÁQUINA DO ESPORTE, 2018a). Além disso, essa redefinição da estratégia é uma forma de otimização dos recursos financeiros, humanos e de infraestrutura do Esporte Interativo, e é um espaço para melhorar a entrega do conteúdo esportivo.

5.1 Descrição das oitavas de final da *Liga dos Campeões*

O contexto geral para os brasileiros no dia das oitavas de final da *Liga dos Campeões*, 12/02/2019, era de início de temporada nos clubes brasileiros. Em janeiro, os clubes realizaram a pré-temporada, um período de treinos e jogos amistosos. O início do ano é um período de transferências de jogadores entre os clubes. Em fevereiro, os clubes brasileiros iniciaram os campeonatos estaduais. Na Europa, em fevereiro, a competição *Liga dos Campeões* iniciou as oitavas de final após recesso em janeiro (UEFA, 2019). O Esporte Interativo e o *Facebook* já haviam transmitido seis jogos da fase de grupos da *Liga dos Campeões* nos dias 27 e 28 de novembro de 2018 pela rede social (OLHAR DIGITAL, 2018). No entanto, foi a primeira vez que houve a transmissão gratuita pelo *Facebook* da fase final da *Liga dos Campeões* (etapa eliminatória formada pelas oitavas de final, quartas de final, semifinal e final).

Em 08/02/2019, houve um incêndio no dormitório dos jogadores das categorias de base do Flamengo localizado no centro de treinamento (ESTADÃO, 2019). Dez jovens faleceram no local e três ficaram feridos, segundo o Estadão (2019). O Flamengo foi multado por irregularidades. Na época, houve diversas homenagens aos jovens por parte de clubes do Brasil e no exterior. Esse acontecimento gerou diversas publicações concomitantes às publicações sobre a *Liga dos Campeões*. Notou-se que o Esporte Interativo atribuiu especial atenção ao ocorrido por meio de publicações, fato que pode ser observado nos dados coletados (seção 6.2).

No dia 12/02/2019, ocorreram as oitavas de final com o primeiro de dois jogos das eliminatórias da *Liga dos Campeões* (Roma x Porto, com placar de 2 a 1, respectivamente; Manchester United x PSG, com placar de 0 a 2, respectivamente). Paralelamente, ocorreram a segunda rodada da segunda fase da *Libertadores*, a primeira rodada da *Liga Europa*, a primeira rodada da primeira fase da *Copa Sul-Americana*, primeira fase da *Copa do Brasil*, a segunda fase da segunda rodada do *Campeonato Cearense*, a quarta rodada do *Campeonato Brasiliense*, a segunda rodada do *Campeonato Capixaba* e a quarta rodada do *Campeonato Paraense* (GLOBO ESPORTE, 2019).

Para a realização da descrição do objeto de pesquisa, selecionaram-se as publicações na página do Esporte Interativo no *Facebook* (ESPORTE INTERATIVO, 2019) do dia 12/02/2019, isto é, as oitavas de final da *Liga dos Campeões*. As categorias das tabelas sobre assuntos das publicações e tipos de conteúdo foram elaboradas pelo autor. Na referida data, a página do Esporte Interativo realizou 97 publicações. O assunto mais recorrente das publicações foi a *Liga dos Campeões* (73,2% das publicações), seguido de algumas publicações sobre Clubes brasileiros (10,3%) sem relação com um campeonato específico conforme indica a Tabela 1 a seguir. Nas figuras 2 e 3, é possível visualizar exemplos destes assuntos das publicações. É possível consultar as informações também no Apêndice A.

Tabela 1 – Assunto das publicações (1)

Assunto das publicações	**Nº de publicações**	**Participação do total**
Campeonato Carioca	1	1,0%
Clube brasileiro	10	10,3%
Ex-jogador falecido	1	1,0%
Libertadores	4	4,1%
Liga dos Campeões	71	73,2%
Opinião de torcedor	1	1,0%
Piada em geral	2	2,1%
Piada em geral produzida por fã de esportes	4	4,1%
Premier League	1	1,0%
Vídeo produzido por fã de esportes	2	2,1%
Total Geral	**97**	**100,0%**

Fonte: O autor a partir de dados das publicações no editor de planilhas Excel sobre as oitavas de final da *Liga dos Campeões* do dia 12/02/2019

Figura 2 – *Liga dos Campeões* (1)

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na Página do *Facebook*

Figura 3 – Publicação sobre Clube brasileiro

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na Página do *Facebook*

Dentre as 97 publicações, o Esporte Interativo publicou mais vídeos (59%, totalizando 58 vídeos) do que imagens (39%, totalizando 38 imagens). A empresa utilizou também os formatos carrossel (1%, equivalente a uma publicação) e enquete (1%, equivalente a uma publicação), que são outros recursos da rede social *Facebook* para divulgar informações.

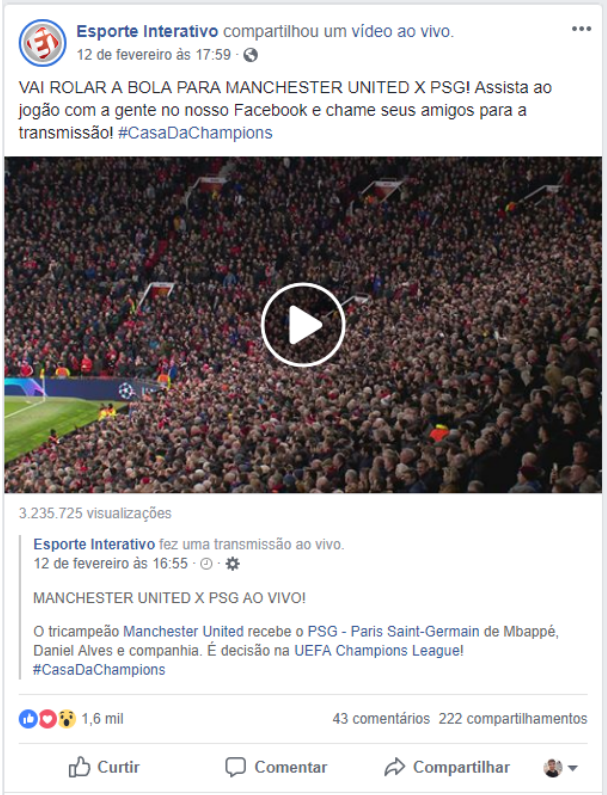
Os vídeos publicados são captados pela empresa, sendo que a maioria deles é gravado (83%, ou 48 vídeos gravados do total de 57 vídeos) e a minoria é ao vivo (17%, ou 10 vídeos sobre o total de vídeos). Entretanto, a empresa divulgou e compartilhou diversas vezes os vídeos ao vivo do evento completo abrangendo as etapas antes, durante e depois do jogo. Nos vídeos gravados, há, por exemplo, lances e gols da partida.

As publicações dos vídeos virais compartilhados pelo Esporte Interativo a partir de outras páginas foram as mais vistas. O *Facebook* indica em dados abertos a quantidade de visualizações da publicação do vídeo, mas não o número de reproduções do vídeo. Ou seja, não há como saber quantas pessoas realmente reproduziram o vídeo e quantas apenas passaram pela publicação. Um vídeo emocional produzido por uma fã de esportes obteve por volta de 27 milhões de visualizações da publicação até 24/05/2019 (Figura 5 a seguir). Entre os vídeos publicados pela página da empresa, os vídeos ao vivo das partidas completa foram os mais vistos. A publicação de vídeo completo do jogo do Manchester United x PSG obteve por volta

de 3 milhões de visualizações da publicação (Figura 4), enquanto o Roma x Porto obteve cerca de 1,6 milhões de visualizações da publicação até 24/05/2019.

Os 47 vídeos gravados ultrapassaram os 10 vídeos ao vivo em número de visualizações da publicação. O total de visualizações da publicação dos vídeos gravados foi por volta de 43,9 milhões (79% do total de visualizações), enquanto os vídeos ao vivo obtiveram por volta de 11 milhões (21% do total de visualizações). É possível consultar informações mais detalhadas no Apêndice A.

Figura 4 – Vídeo ao vivo completo da partida entre Manchester United e PSG



Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook*

Figura 5 – Vídeo gravado, compartilhado pelo Esporte Interativo e produzido por fã de esportes

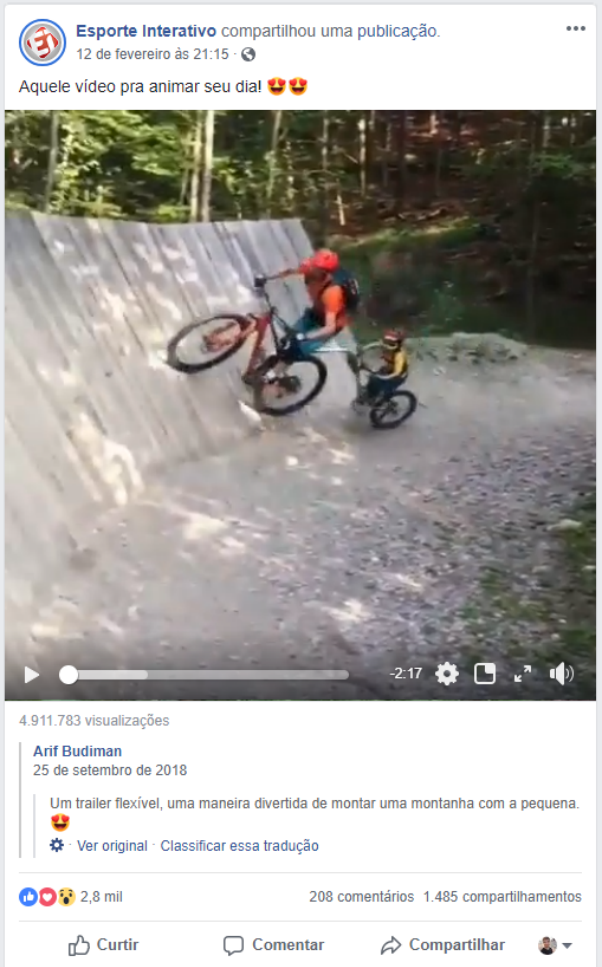
Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook*

Houve poucas publicações não relacionadas diretamente aos temas *Liga dos Campeões* e *Clube brasileiro*, tais como informações sobre a *Libertadores* (4,1%, 4 publicações de um total de 97 publicações, como a classificação do Atlético Mineiro na Figura 6, por exemplo) e "piada em geral produzida por fã de esportes" (4,1% do total, como o *meme* de atleta na Figura 7, por exemplo).

Figura 6 – *Libertadores* (1)

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook*

Figura 7 – Piada em geral (*meme*) produzida por fã de esportes



Fonte: *Print screen* de publicação compartilhada pelo Esporte Interativo na página do *Facebook*

Outros assuntos tiveram ainda menos quantidade de publicações, tais como "piada em geral produzida pelo Esporte Interativo" (4,1%, 4 publicações de 97 da página), "piada em geral" (2,1%, 2 publicações do total de 97 da página) e "vídeos produzidos por fãs de esportes" (2,1%, 2 publicações do total de 97 da página; ver exemplo na Figura 7), conforme mostrado anteriormente na Tabela 1. As piadas em geral não se referem a um evento específico, como a *Liga dos Campeões*, mas ao esporte em geral. Com 1% de participação cada, foram feitas publicações sobre *Campeonato Carioca*, homenagem a ex-jogador falecido na data, opinião de torcedor (Esporte Interativo fez uma enquete para o usuário definir o futebol brasileiro em uma palavra), e, por fim, sobre o campeonato inglês *Premier League*. É importante destacar que a empresa não publicou sobre os eventos de futebol com provável menor repercussão devido ao fato de que estes eventos estavam das fases inicias da competição, como um jogo da *Sul-Americana* (River Plate-URU (do Uruguai) *versus* Santos (do Brasil)), dois jogos da *Copa do*

Brasil (Imperatriz *versus* Náutico; Aparecidense *versus* Ponte Preta) e campeonatos estaduais (com exceção do *Campeonato Carioca*). Não se ilustraram todos os tipos de publicação porque a finalidade das figuras é representar os tipos de assuntos mais abordados pelo Esporte Interativo.

Por fim, a partir dessa visão geral das publicações do Esporte Interativo, é possível notar como se concretiza esse investimento em comunicação veiculada no *Facebook* no dia 12/02/2019. Através da análise da página do Esporte Interativo na rede social, foi possível verificar os tipos de publicações e a forma de comunicação adotada pela empresa.

No início desta seção, foram expostos os assuntos das publicações. A seguir, identificamos os tipos de conteúdos que os assuntos tratam. Conforme sintetizamos na Tabela 2, o tipo de conteúdo mais publicado em 12/02/2019 foi a transmissão (vídeo) de jogo completo ou lance (exceto gol) sobre a partida atual e jogos anteriores. O segundo tipo de conteúdo mais publicado foi de caráter informacional, constituído por publicações de divulgação de jogo, citação de técnico ou jogador, time campeão da partida, informação sobre classificação de equipe e informação sobre transferência de jogador. O terceiro e quarto tipos de conteúdos mais publicados foram gols e entrevistas com jogador ou técnico. As categorias sem publicações (itens com 0%) são sobre temas ausentes na ocasião das oitavas de final, mas que estão presentes na semifinal, conforme veremos adiante. É possível consultar as informações no Apêndice A.

Tabela 2 – Tipos de conteúdos das publicações (1)

Tipos de conteúdos das publicações		**Participação do total**
Enquete	6	6%
Informacional	16	16%
Análise ou informações do jogo por jornalistas esportivos	6	6%
Entrevista de jogador ou técnico	11	11%
Bastidores dos jogadores ou torcida	5	5%
Transmissão de jogo completo ou de lance	19	20%
Gol	11	11%
Placar de Fim de jogo	2	2%
Piada em geral	7	7%
GamePlay	0	0%
Piada específica produzida por fã de esportes	5	5%
Estatísticas ou curiosidades de jogos, jogadores ou clubes	6	6%
Aniversário de jogador	0	0%
Vídeo produzido por fã de esportes	2	2%
Estilo de vida de torcedor futebolístico	1	1%
Total Geral	**97**	**100,0%**

Fonte: O autor reuniu no editor de planilhas Excel os dados das publicações sobre as oitavas de final da *Liga dos Campeões* do dia 12/02/2019

5.2 Descrição da semifinal da *Liga dos Campeões*

Ocorreram diversas partidas de futebol no dia da semifinal da *Liga dos Campeões*. Os dois primeiros campeonatos listados são os que provavelmente tiveram maior audiência. No dia 08/05/2019, ocorreu o segundo de dois jogos da semifinal das eliminatórias da *Liga dos Campeões* (Ajax x Tottenham, com placar 2 a 3, respectivamente); a 6ª rodada da fase de grupos da *Libertadores*; a 8ª rodada do *Campeonato Brasileiro de Futebol Feminino A1*; a 5ª rodada do *Campeonato Brasileiro de Futebol Feminino A2*; a semifinal do *Campeonato Paulista*; a 9ª rodada do *Campeonato Capixaba Série B*; a 4ª rodada do *Campeonato Brasileiro sub-17*; uma partida da primeira fase da *Copa Sul-Americana*; uma partida da divisão de acesso do *Campeonato Gaúcho*; uma partida da divisão de acesso (Módulo 2) do *Campeonato Mineiro*; e, por fim, a 9ª rodada do *Campeonato Tocantinense* (GLOBO ESPORTE, 2019).

Para realizar a descrição do objeto de pesquisa, selecionaram-se as publicações na página do Esporte Interativo no *Facebook* (ESPORTE INTERATIVO, 2019) do dia 08/05/2019, semifinal da *Liga dos Campeões*. Nessa data em que os eventos paralelos anteriormente mencionados ocorreram, a página do Esporte Interativo realizou 121 publicações. A empresa publicou mais assuntos sobre a *Liga dos Campeões* (57,9% das publicações) e a *Libertadores* (26,4%) conforme Tabela 3 a seguir. Nas Figuras 8 e 9, é possível se ver exemplos destes assuntos. As informações estão disponíveis também no Apêndice A.

Tabela 3 – Assunto das publicações (2)

Assunto das publicações	Nº de publicações	Participação do total
Aniversário de jogador	1	0,8%
Campeonato Paulista	1	0,8%
Clube brasileiro	5	4,1%
Copa do Mundo de Futebol Feminino	1	0,8%
E-sports (vídeo-game)	1	0,8%
Estilo de vida de torcedor futebolístico	3	2,5%
Libertadores	32	26,4%
Liga dos Campeões	70	57,9%
Mundial de Clubes	1	0,8%
Opinião de torcedor	1	0,8%
Piada em geral	1	0,8%
Piada em geral produzida por fã de esportes	3	2,5%
Seleção Brasileira	1	0,8%
Total Geral	**121**	**100,0%**

Fonte: O autor reuniu no editor de planilhas Excel os dados das publicações sobre a semifinal da *Liga dos Campeões* do dia 08/05/2019

Figura 8 – *Liga dos Campeões* (2)

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook*

Figura 9 – *Libertadores* (2)

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook*

O Esporte Interativo publicou mais imagens (62%, 75 publicações) do que vídeos (38%, 46 publicações) entre as 121 publicações da página. Os vídeos publicados são captados pela empresa, sendo que a maioria deles é gravado (83%, 38 vídeos) e a minoria é ao vivo (17%, 8 vídeos). Entretanto, a empresa divulgou e compartilhou diversas vezes um vídeo ao vivo do evento completo abrangendo as etapas antes, durante e depois do jogo. Nos vídeos gravados, há, por exemplo, lances e gols da partida. O vídeo ao vivo da partida completa foi o mais visto entre todos os divulgados (por volta de 6 milhões de visualizações da publicação). Os 38 vídeos gravados ultrapassaram os 8 vídeos ao vivo em número de visualizações. O total de visualizações das publicações dos vídeos gravados foi por volta de 29,4 milhões (55% do total de 54,1 milhões de visualizações das publicações de vídeo), enquanto os vídeos ao vivo obtiveram por volta de 24,3 milhões (45% do total de visualizações das publicações de vídeo). É possível consultar as informações também no Apêndice A. É necessário destacar que o vídeo completo da partida da semifinal foi patrocinado pela Heineken e identificado pela informação de parceria paga. No entanto, nas oitavas de final, os vídeos completos das partidas não foram patrocinados. A Figura 10 ilustra o vídeo ao vivo completo da partida entre Tottenham e Ajax e a Figura 11 ilustra um vídeo gravado de um gol do Tottenham.

Figura 10 – Vídeo ao vivo completo da partida entre Tottenham e Ajax

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook*

Figura 11 – Gol do Tottenham

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook*

Houve poucas publicações não relacionadas diretamente aos temas *Liga dos Campeões* e *Libertadores*. É o caso de publicações com informações sobre algum Clube brasileiro (4,1%, 5 publicações de 121 da página), como, por exemplo, a contratação do treinador Luxemburgo pelo Vasco da Gama (Figura 12); e piada em geral produzida por fã de esportes (2,5%, 3 publicações do total da página), como, por exemplo, *memes* de atleta (Figura 13). A empresa também publicou poucos conteúdos sobre o estilo de vida do torcedor futebolístico (2,5%, 3 publicações), por exemplo, sobre hábito de jogar futebol em qualquer lugar (Figura 14) (mais detalhes no Apêndice A).

Figura 12 – Clube brasileiro

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook*

Figura 13 – Piada em geral produzida por fã de esportes

Fonte: *Print screen* de publicação compartilhada pelo Esporte Interativo na página do *Facebook*

Figura 14 – Estilo de vida do torcedor futebolístico

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook*

Outros assuntos tiveram ainda menos quantidade de publicações, com 0,8% de participação de cada publicação. É o caso da *Copa do Mundo de Futebol Feminino* (não estava ocorrendo o evento, foi apenas um compartilhamento de publicação), aniversário de jogador, campeonato paulista, *e-sports* (vídeo de pessoa jogando videogame), *Mundial de Clubes* (não estava ocorrendo o evento, foi apenas uma publicação sobre o assunto), opinião de torcedor (Esporte Interativo fez uma enquete sobre qual é o time mais querido do planeta para o torcedor), piadas em geral (sem relação com um evento específico, apenas sobre um jogador), e, por fim, a Seleção Brasileira. É importante destacar que a empresa não publicou sobre os eventos de futebol com provável menor repercussão, como um jogo da *Sul-Americana* entre Estudiantes de Mérida (da Venezuela) e Argentinos Juniors (da Argentina), o Futebol Feminino, categorias de base e campeonatos estaduais (com exceção do *Campeonato Paulista*). Não se ilustraram todos os casos porque a finalidade das figuras é representar os tipos de assuntos mais abordados pelo Esporte Interativo.

Anteriormente nesta seção, foram expostos os assuntos das publicações. Ademais, identificamos os tipos de conteúdos que os assuntos tratam. Na Tabela 4, é possível verificar que o tipo de conteúdo mais publicado foi sobre gol (vídeo ou imagem) na partida atual e em jogos anteriores. Outro tipo de conteúdo predominante é o informacional, que foi categorizado a partir de publicações de divulgação de jogo, citação de técnico ou jogador, time campeão da partida, parabenização pelo desempenho de equipe (nas oitavas de final não houve uma publicação para parabenização pelo desempenho em campo da equipe, mas, na semifinal, sim), informação sobre classificação de equipe e informação sobre transferência de jogador. A categoria estilo de vida de torcedor futebolístico está presente tanto nos assuntos das publicações quanto nos tipos de conteúdos porque está se referindo diretamente ao torcedor e não a um evento específico. Outros tipos mais publicados são sobre transmissão do jogo completo ou de lance da partida atual (ou de jogos anteriores), piadas específicas (sobre um evento, por exemplo, a *Liga dos Campeões*) e enquetes para o torcedor dar a sua opinião ou interagir. *Gameplay* (pessoa jogando videogame) é outro um tipo de publicação que não esteve presente nas oitavas de final, mas na semifinal, sim. É possível consultar as informações também no Apêndice A.

Tabela 4 – Tipos de conteúdos das publicações (2)

Tipos de conteúdos das publicações	Nº de publicações	Participação do total
Enquete	14	12%
Informacional	16	13%
Análise ou informações do jogo por jornalistas esportivos	4	3%
Entrevista de jogador ou técnico	5	4%
Bastidores dos jogadores ou torcida	6	5%
Transmissão do jogo completo ou de lance	14	12%
Gol	20	17%
Placar de Fim de jogo	4	3%
Piada específica	17	14%
GamePlay	1	1%
Piada específica produzida por fã de esportes	3	2%
Estatísticas ou curiosidades de jogos, jogadores ou clubes	13	11%
Estilo de vida de torcedor futebolístico	3	2%
Aniversário de jogador	1	1%
Total Geral	**121**	**100,0%**

Fonte: O autor reuniu no editor de planilhas Excel os dados das publicações sobre semifinal da *Liga dos Campeões* do dia 08/05/2019

Pode-se notar uma diferença na quantidade de publicações dos conteúdos das publicações das oitavas de final e da semifinal. Um tipo de conteúdo que foi um dos mais publicados nas oitavas de final, mas que reduziu na semifinal, foi a entrevista de jogador ou técnico. Na semifinal, foram publicados mais conteúdos que estiveram pouco presentes nas oitavas de final, como piadas divulgadas pelo Esporte Interativo, enquetes para que o torcedor desse a sua opinião ou interagisse e estatísticas ou curiosidades de jogos, jogadores ou clubes. Para exemplificar sobre a que nos referimos com as categorias de piadas específicas e enquetes, cf. Figuras 15 e 16.

Figura 15 – Piada específica sobre a *Libertadores*

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook*

Figura 16 – Enquete

Fonte: *Print screen* de publicação compartilhada pelo Esporte Interativo na página do *Facebook*

Houve um crescimento entre as oitavas de final e a semifinal não só no número de publicações com *link* para produto ou serviço do Esporte Interativo para venda no site, mas também na quantidade de publicações pagas por anunciantes (parceria paga). Uma comparação entre as duas etapas do campeonato nos *links* de produtos pode ser verificada nas Tabelas 5 e 6, com exemplificações nas Figuras 17 e 18. Sobre as publicações pagas, podemos ver a comparação nas Tabelas 7 e 8 e exemplos nas Figuras 19 e 20.

Tabela 5 – *Link* de produto ou serviço do esporte interativo para venda no site e curtida em Página no *Facebook* (1)

Marcação de produtos ou serviços do Esporte Interativo	sim
Assunto das publicações	**Nº de publicações**
Liga dos Campeões	25
Total Geral	**25**

Fonte: O autor reuniu no editor de planilhas Excel os dados das publicações sobre as oitavas de final da *Liga dos Campeões* do dia 12/02/2019

Tabela 6 – *Link* de produto ou serviço do esporte interativo para venda no site e curtida em Página no *Facebook* (2)

Marcação de produtos ou serviços do Esporte Interativo	sim
Assuntos das publicações	**Nº de publicações**
Clube brasileiro	1
Libertadores	2
Liga dos Campeões	30
Total Geral	**33**

Fonte: O autor reuniu no editor de planilhas Excel os dados das publicações sobre a semifinal da *Liga dos Campeões* do dia 08/05/2019

Figura 17 – *Link* de produto ou serviço do esporte interativo para venda no site (1)

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na Página do *Facebook*

Figura 18 – *Link* de produto ou serviço do esporte interativo para venda no site (2)

Fonte: *Print screen* de publicação compartilhada pelo Esporte Interativo na Página do *Facebook*

Além disso, ao compararmos exemplificações das figuras 17, 18 e 19, nota-se que apenas os serviços do Esporte Interativo são promovidos para a venda no site. A empresa de mídia esportiva Esporte Interativo apenas divulga a marca dos seus anunciantes, mas não os produtos ou serviços desses parceiros para venda no site deles.

Tabela 7 – Parceria paga por anunciante (1)

Parceria paga sim	
Assunto das publicações	**Nº de publicações**
Liga dos Campeões	5
Total Geral	**5**

Fonte: O autor reuniu no editor de planilhas Excel os dados sobre as oitavas de final da *Liga dos Campeões* do dia 12/02/2019

Tabela 8 – Parceria paga por anunciante (2)

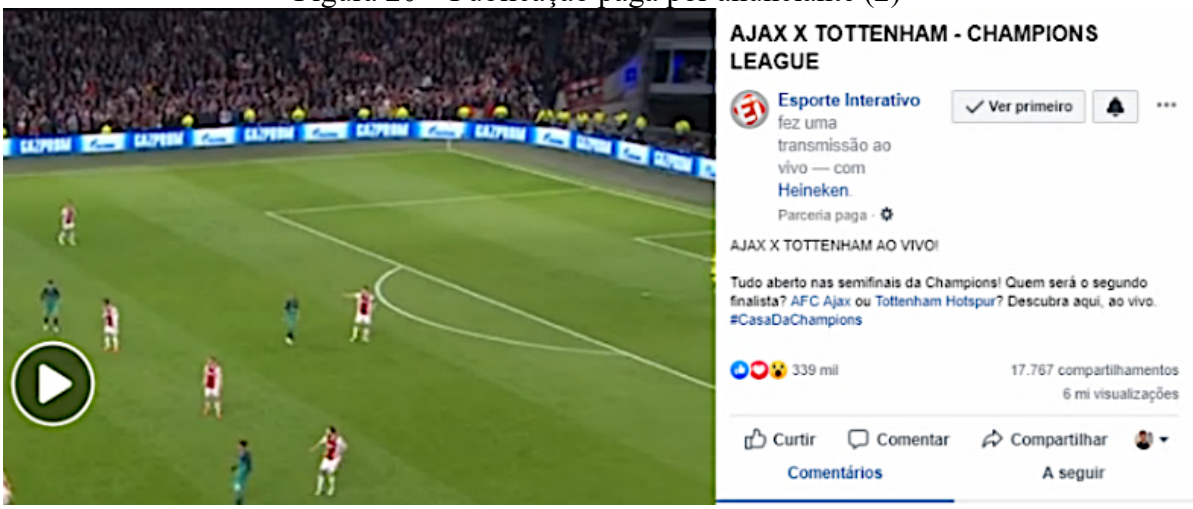
Parceria paga sim	
Formatos	**Nº de publicações**
Liga dos Campeões	12
Total Geral	**12**

Fonte: O autor reuniu no editor de planilhas Excel os dados sobre a semifinal da *Liga dos Campeões* do dia 08/05/2019

Figura 19 – Publicação paga por anunciante (1)

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na Página do *Facebook* nas oitavas de final do dia 12/02/19

Figura 20 – Publicação paga por anunciante (2)



Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na Página do *Facebook* na semifinal do dia 08/05/19

Por fim, a partir dessa visão geral das publicações do Esporte Interativo, é possível notar como se concretizou esse investimento em comunicação no *Facebook* no dia 08 de abril de 2019. Por meio dessas publicações, foi possível verificar os tipos de publicações e a forma de comunicação adotada pelo Esporte Interativo.

6 ANÁLISE DO OBJETO DE PESQUISA

Este capítulo teve como objetivo a análise das publicações do Esporte Interativo para a comunicação de marca (*branding* digital) no *Facebook* em dias de jogo da *Liga dos Campeões*. A análise foi feita a partir da descrição elaborada dos materiais coletados nas oitavas de final (12/02/19) e na semifinal (08/05/19) desse campeonato de futebol, os quais foram parametrizados no Excel.

6.1 Metodologia

A etapa empírica deste trabalho foi realizada a partir da triangulação (JOHNSON, 2010) do embasamento teórico exploratório anteriormente tratado e da pesquisa documental. Foi aplicada a análise de conteúdo (BARDIN, 2016) no processo de coleta, descrição e interpretação da divulgação do Esporte Interativo em sua linha do tempo (*timeline*) na rede social *Facebook*.

O trabalho de conclusão de curso possuiu como tema a comunicação de marca do Esporte Interativo em sua página no *Facebook*. O objeto de estudo foi a empresa mencionada. O problema que norteou a análise foi o modo como a comunicação de marca foi trabalhada pelo Esporte Interativo em sua página no *Facebook*. O *corpus* deste trabalho possuiu um total de 218 publicações do Esporte Interativo (97 publicações do dia 12/02/19 e 121 publicações do dia 08/05/19) da linha do tempo (*timeline*) selecionadas de forma sequencial e temporal do início ao fim de cada dia. O objetivo geral deste trabalho foi compreender como o Esporte Interativo comunicou a sua marca no dia 12/02/19 das oitavas de final e no dia 08/05/19 da semifinal da *Liga dos Campeões* para agregar valor à marca.

Os objetivos específicos foram:

1. Explorar as teorias de *marketing* digital relativas à divulgação de conteúdos e de anúncios on-line para agregar valor à marca;
2. Identificar, na conta do Esporte Interativo, as teorias de estratégias de *marketing* digital feitas no *Facebook*;
3. Buscar os eventos históricos e características marcantes que constituíram a marca Esporte Interativo até a data do evento, 08/05/19;
4. Explorar como funciona a estratégia de *marketing* no *Facebook* para comunicação do valor de marca;

5. Entender como são feitas a estratégia de mídias sociais e de anúncios na página do *Facebook*;

As fontes de evidência utilizadas neste trabalho para a triangulação do objeto de estudo foram documentação em relação às notícias e livros sobre uma visão social da mídia esportiva e da mídia em geral para contextualização; e, por fim, observação direta em relação à coleta e análise das publicações do Esporte Interativo.

A escolha deste tema se justifica não só pela relevância de ser a primeira vez em que a etapa final da *Liga dos Campeões* foi transmitida pela rede social *Facebook* no Brasil, mas também porque a marca se comunica como se fosse um torcedor. É importante ter conhecimento de que o Esporte Interativo e a empresa *Facebook* transmitiram 6 jogos da fase de grupos dessa temporada da *Liga dos Campeões* nos dias 27 e 28 de novembro de 2018 na página do Esporte Interativo. Embora haja pesquisas sobre *marketing* no *Facebook*, o objeto de pesquisa é uma oportunidade para se explorar como podem ser feitos os conteúdos na rede social levando em conta os aspectos de informação, entretenimento e relacionamento para agregar valor à marca com uma audiência significativa e que interage com o Esporte Interativo. O trabalho é uma oportunidade de integração da teoria com a prática porque relaciona conhecimento acadêmico de comunicação de marca com o mercadológico de *marketing* digital.

Segundo Bardin (2016, p. 37), "a Análise de Conteúdo é um conjunto de técnicas de análise das comunicações". A partir dela, é possível compreender de forma qualitativa a forma com que a informação é disseminada pelo Esporte Interativo no *Facebook* seguindo o processo de desenvolvimento de uma análise de conteúdo. O processo proposto pela autora se divide em: pré-análise, que é a organização do material; exploração do material, que é a execução do que foi projetado; e tratamento dos resultados e interpretações, que é o resultado desse estudo (BARDIN, 2016, p. 132).

Neste trabalho, os tipos de publicações divulgadas e a forma de comunicação realizada pela Esporte Interativo em sua Página no *Facebook* foram descritos mediante uma descrição analítica (análise dos significados) (BARDIN, 2016). As publicações deste estudo se referem à linha do tempo (*timeline*) da página do Esporte Interativo no *Facebook*. A análise não se refere aos *stories* por dificuldade de registro desse formato e devido ao aspecto efêmero de veiculação por 24 horas dos conteúdos.

A data da coleta deste material das oitavas de final da *Liga dos Campeões* do dia 12/02/2019 ocorreu em 16/02/2019. A data da coleta da semifinal da *Liga dos Campeões* do dia 08/05/2019 ocorreu em 14/05/2019. Para analisar as publicações, a data da coleta não

precisa corresponder necessariamente aos dias em que os eventos foram realizados, pois este trabalho não consiste em uma análise das interações (tais como curtidas, comentários e compartilhamentos), mas sim da existência das publicações do Esporte Interativo. No entanto, as visualizações aproximadas dos vídeos foram registradas novamente em 24/05/2019 para fins de comparação. Embora as visualizações sejam aproximadas, isso não prejudica o presente trabalho. A coleta foi conduzida da seguinte maneira: (1) tirou-se *print screen* da tela de cada publicação pelo computador; (2) clicou-se no *link* de cada publicação; e (3) copiaram-se as informações para o Excel e se elaboraram tabelas (Apêndice A). Por isso, pode haver pequenas diferenças entre o *print screen* das publicações e o registrado nas tabelas.

6.2 Análise da comunicação de marca do Esporte Interativo

Partindo-se de uma perspectiva geral, nos dias 12/02/19 (oitavas de final da *Liga dos Campões*) e 08/05/19 (semifinal da *Liga dos Campeões*), o Esporte Interativo divulgou conteúdos que provavelmente um jovem interessado em futebol publicaria. A empresa publicou, por exemplo, piadas, gols e conteúdos informacionais (como a divulgação dos jogos completos e trechos da narração emocionada do narrador do Esporte Interativo Jorge Iggor na narração dos gols de Lucas Moura, do Tottenham, na semifinal da *Liga dos Campeões* no dia 08/05/19). A empresa utilizou uma linguagem similar à de um torcedor (Figura 21). E, ainda, o Esporte Interativo atraiu a audiência não só por meio dos principais conteúdos, que são os vídeos completos das partidas, lances e gols, mas também via publicações secundárias, como piadas, enquetes e estatísticas, que abrangem também quem não desejou assistir à partida.

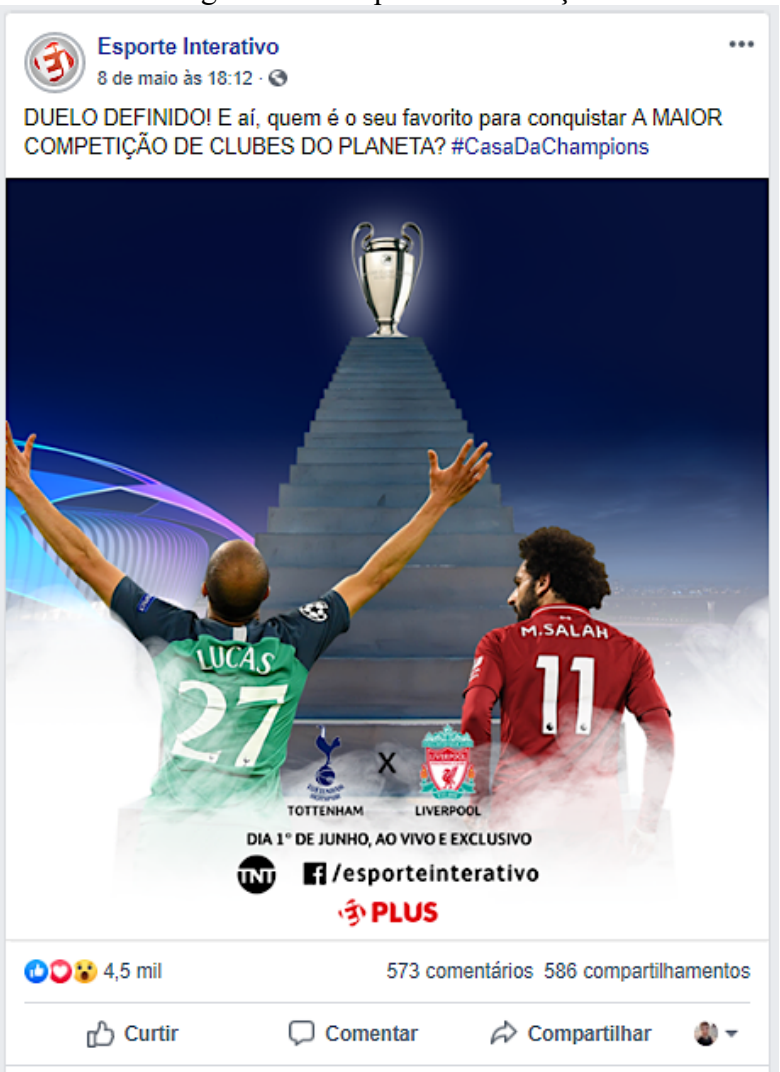
Figura 21 – Linguagem do Esporte Interativo

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook* após o jogo nas oitavas de final do dia 12/02/19

Os consumidores buscam na internet informação, entretenimento e relacionamento (TORRES, 2009). Em relação aos dois primeiros pilares, de um modo geral, a Esporte Interativo disponibilizou conteúdos assertivos. No entanto, a marca não se relacionou de modo aprofundado com o público, apenas perguntou a opinião do torcedor por meio de enquetes (Figura 22).

O objetivo das redes sociais é formar relações sociais, que são constituídas pelo conteúdo das interações e mensagens (RECUERO, 2009). É importante para o Esporte Interativo conversar com seus fãs do mesmo modo que ele se posiciona – isto é, como se fosse um torcedor –, pois uma conversa fortalece os laços fortes e torna essa relação mais íntima para formar um capital social relacional (RECUERO, 2009) e agregar mais valor à marca com o público fanático. O Esporte Interativo disponibiliza conteúdos que satisfazem esses pilares. Entretanto, os conteúdos poderiam, por exemplo, aprofundar o relacionamento para a condução do consumidor no processo de decisão de compra do *streaming* Esporte Interativo Plus e para a construção de imagem de marca por meio de ações de marketing on-line e off-line e concursos.

Figura 22 – Enquete na descrição



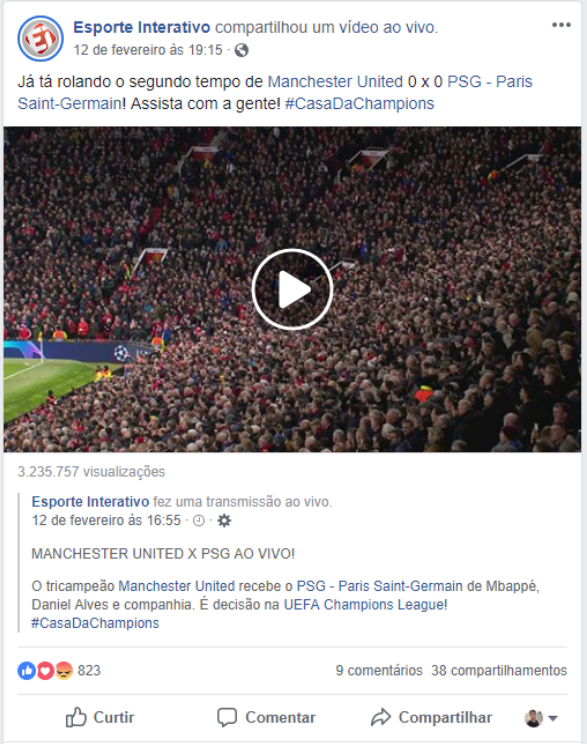
Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na Página do *Facebook* na semifinal do dia 08/05/19

Para identificar e explorar como funciona a estratégia de comunicação de marca do Esporte Interativo em sua página no *Facebook*, este trabalho tomou por base as ações estratégicas no ambiente digital propostas por Torres (2009). É importante destacar, que segundo o autor, as ações podem se integrar sem uma delimitação exata entre elas. A partir da comparação entre as publicações, podemos notar que o Esporte Interativo utiliza pelo menos 5 estratégias, que são *marketing* em mídias sociais, *marketing* de conteúdo, Publicidade *on-line*, *marketing* viral e mensuração. As estratégias não utilizadas pela empresa por meio do *Facebook* são e-mail e pesquisa.

Nas publicações da linha do tempo (*timeline*), a empresa utilizou a estratégia de *marketing* em mídias sociais além das outras estratégias referidas. Conforme já comentado, não foram considerados os *stories* devido ao seu caráter temporário de 24 horas de veiculação. A estratégia de *marketing* em mídias sociais se caracteriza pela comunicação de marca nas mídias

sociais, por exemplo, no *Facebook*. Nas oitavas de final de 12/02/19 e na semifinal de 08/05/19, a maioria das publicações tiveram como resultado a comunicação da marca ao relacionar o conteúdo ao Esporte Interativo. Os elementos que compõem essa estratégia são identificados por meio do desenho da marca (logo) na maioria das publicações próprias, do grafismo de apoio (elementos visuais que padronizam o visual) e da linguagem emotiva e descontraída como a de um jovem torcedor fanático, ao utilizar interjeições e frases como 'Já tá rolando', 'Vaga carimbada', 'Meu Deus do céu!' (Figuras 23 e 24). Respeitaram-se as regras gramaticais, mas foram empregados traços de informalidade e gírias como 'pra', 'Treta no jogo' e letras maiúsculas para evidenciar uma informação.

Figura 23 – Exemplo da estratégia de marketing em mídias sociais (1)



Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook* nas oitavas de final do dia 12/02/19

Figura 24 – Exemplo da estratégia de marketing em mídias sociais (2)

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook* após o jogo ne semifinal do dia 08/05/19

Os principais assuntos das oitavas de final foram *Liga dos Campeões* e Clube brasileiro, este último devido às transferências e à tragédia no Centro de Treinamento do Flamengo, conforme indicado na etapa de descrição. Esses temas foram abordados durante o dia inteiro. Antes dos jogos da *Liga dos Campeões*, foram publicados conteúdos que geraram expectativa (Figura 25). Já durante as partidas (Figura 26), evidenciaram-se as jogadas por meio de vídeos num tom de vibração e torcida para as equipes, mas destacando-se um jogador específico em

algumas publicações, como o atacante Kylian Mbappé, pelo gol, e o meia Di María, por driblar a equipe. Após os jogos (Figura 27), evidenciaram-se as entrevistas e piadas sobre o desclassificado Manchester United e o possível mal desempenho do meia Pogba. O *storytelling* busca despertar emoção do início ao fim do dia por meio de imagens e vídeos contendo jogadores ou símbolos da *Liga dos Campeões* como, por exemplo, por meio da taça.

Figura 25 – Narrativa para gerar expectativa antes dos jogos (1)

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook* do primeiro jogo de dois das eliminatórias das oitavas de final do dia 12/02/19

Figura 26 – Narrativa torcedora durante os jogos (2)

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook* do primeiro jogo de dois das eliminatórias das oitavas de final do dia 12/02/19

Figura 27 – Narrativa que desperta a emoção após os jogos

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook* do primeiro jogo de dois das eliminatórias das oitavas de final do dia 12/02/19

Os principais assuntos da semifinal do dia 08/05/19 foram *Liga dos Campeões* e *Libertadores* devido às fases importantes em ambos os campeonatos, conforme indicado na etapa de descrição. A maior parte das publicações sobre a *Libertadores* se concentrou após o jogo da *Liga dos Campeões* porque era o horário em que ocorreram os jogos. As publicações da *Liga dos Campeões* seguiram o mesmo formato de *storytelling* por meio de expectativa, vibração, entrevistas e piadas. Sobre a *Libertadores*, houve, em geral, publicações de informação sobre vitória, exaltação de desempenho de jogador e equipe, piadas, placar e gol. Vale destacar que o tipo de publicação que exalta uma vitória é uma alternativa para gerar interações e visibilidade do Esporte Interativo por meio da comemoração, pois a empresa não transmitiu os jogos da *Libertadores* em 2019 (Figura 28).

Figura 28 – Publicação de comemoração de vitória que pode gerar interações e visibilidade

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook* do segundo jogo de dois das eliminatórias da semifinal do dia 08/05/19

Quanto ao relacionamento nas publicações da marca na rede social, pode-se ver que, na maioria das vezes, a interação é reativa porque predomina a comunicação unidirecional. Entretanto, há algumas publicações de enquetes por meio de perguntas sobre a opinião do torcedor em que há uma interação mútua, pois há uma resposta do consumidor. Embora a interação, em sua maioria, seja reativa, a comunicação de marca do Esporte Interativo parece ser efetiva no fortalecimento de laços fortes porque reúne grupos interessados em seus conteúdos. Os laços sociais são regidos pela intimidade, proximidade e intencionalidade (RECUERO, 2009). O Esporte Interativo conseguiu publicar conteúdos como os mostrados anteriormente porque houve uma intimidade que pôde ser percebida pela linguagem emotiva e com gírias. As publicações, embora não sejam sobre a transmissão da *Libertadores*, servem para o público expressar sua opinião enquanto acompanha os jogos. Nas publicações, houve uma relativa proximidade entre a marca e seus consumidores porque a marca conseguiu fazer perguntas por meio de enquetes e obteve respostas, mas não continuou a conversa. Levando-se em conta a recorrência dos mesmos tipos de publicações e a existência de interações, nota-se que há uma intencionalidade do público e da marca em manter os tipos de publicações para formar seu relacionamento. Provavelmente, devido ao fato do Esporte Interativo não transmitir

os jogos da *Libertadores*, o público no *Facebook* esteja mais interessado na *Liga dos Campeões*, consumindo os conteúdos da *Libertadores* como forma de se expressar socialmente.

Embora os laços sociais sejam fortes entre a marca e seus consumidores – já que há diversas características nas publicações que sugerem isso –, é possível estreitar esse relacionamento visando não só à comunicação de marca, mas também à promoção de serviços do Esporte Interativo. Alguns exemplos de como esse relacionamento pode ocorrer é por meio de uma conversa um a um entre a marca e seus consumidores, ou por uma competição na rede social em conjunto com o aplicativo *Fanáticos*, que é um jogo do Esporte Interativo para dispositivos móveis que promove a competividade entre fãs de futebol.

As publicações do Esporte Interativo possuem uma dupla função. Há, segundo Recuero (2009), o capital social relacional e o cognitivo. No capital social relacional, as publicações possuem a função de estabelecer uma relação entre as pessoas e/ou marca. No capital social cognitivo, as publicações têm a função de tratar sobre a percepção das pessoas, como em opiniões ou notícias, segundo a autora. Esses dois tipos de função podem estar presentes na mesma publicação. Entretanto, de modo geral, as publicações sobre enquetes do Esporte Interativo constroem um capital social relacional porque fortalecem a ligação entre os torcedores (fanáticos ou não) do grupo sobre futebol, pois há um relacionamento entre a marca e os torcedores através das perguntas.

A segunda função que pode ser notada nos tipos de publicações é o capital social cognitivo. Embora uma mesma publicação possa ter a função de relacionamento (pelo capital social relacional) e representação (pelo capital social cognitivo), essa diferenciação é útil para analisar a estratégia de marca. O capital social cognitivo pode ser visto por meio de publicações de comemoração de vitória e piadas sobre clubes (Figura 29), já que essas publicações têm a função de tratar de opiniões do Esporte Interativo para os torcedores fanáticos se identificarem. Além desses tipos de conteúdos, segundo a autora, enquadram-se na função do capital social cognitivo aqueles sobre alguma informação ou notícia, tais como entrevista de jogador ou técnico, informacional (como a divulgação do jogo) e até um vídeo de um jogando videogame (aqui categorizado como do tipo *gameplay*). A empresa, ao publicar esses tipos de conteúdos, tem maior chance de formar conexões mentais no público que relaciona o futebol ao Esporte Interativo.

Figura 29 – Capital social cognitivo para o torcedor se sentir representado por meio de piada específica da *Libertadores*

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook* do dia 08/05/19

Podemos inferir que o objetivo do Esporte Interativo é alcançar o público jovem que se interessa por esportes, ou seja, ampliar seus consumidores e clientes por meio não só do consumo das publicações, mas também através da assinatura de serviços, como o *streaming* Esporte Interativo Plus, por exemplo.

Essa dupla função das publicações de fortalecimento dos laços sociais pode influenciar diretamente no atingimento dos objetivos da marca no *Facebook*. As enquetes, que formam um capital social relacional, estreitam as relações entre torcedores fanáticos que possuem um grande engajamento no consumo dos conteúdos da marca.

Podemos fazer um paralelo entre esses consumidores fanáticos e um cliente. Esses torcedores que se relacionam com a marca ao responderem as perguntas da marca são como clientes fiéis, mas à marca. Esse tipo de conteúdo, de modo geral, serviu para reunir torcedores fanáticos que utilizam o *Facebook* (Figura 30). Outra forma que a marca utilizou para atrair esses torcedores fanáticos foi por meio da linguagem, porque o Esporte Interativo se comunicou como se fosse um torcedor, conforme comentado anteriormente. Isso gera identificação, constituindo-se um capital social cognitivo.

Figura 30 – Capital social cognitivo para estreitar laços com torcedores fanáticos por meio de enquete

Fonte: *Print screen* de publicação de enquete de anunciante na página do *Facebook* do segundo jogo de dois das eliminatórias semifinal do dia 08/05/19

As publicações sobre piadas (*memes*) de futebol possuíram a intenção de promover um debate entre diversos grupos para atingir o objetivo de alcançar o público jovem. Podemos inferir que esse tipo de conteúdo estreita os laços entre torcedores fanáticos de futebol que podem ou não já ter visto algum conteúdo do Esporte Interativo porque atua no capital social cognitivo, que, por meio do debate, alcança grupos de diferentes círculos. No entanto, as piadas sobre futebol podem não atingir os torcedores que não são fanáticos porque algumas delas são específicas de um evento (Figura 29). Devido a isso, é possível que o objetivo de alcançar o público jovem que não é fanático não seja atingido com esse tipo de conteúdo, que se viraliza na rede social.

Contudo, se o objetivo na fase final da *Liga dos Campeões* for atingir o público que se interessa por futebol, a marca alcança essa pretensão, pois maioria das publicações foi sobre futebol. Podemos notar que houve um equilíbrio entre as publicações voltadas para fanáticos e as publicações para torcedores menos engajados. As publicações informacionais, como divulgação do jogo, conteúdos sobre gol, entrevista com jogador ou técnico e estatísticas ou curiosidades de jogos reuniram os dois tipos de consumidores ao gerar um capital social

cognitivo, pois oferecem uma informação relevante para ambos os públicos, como assistir ao jogo ao vivo ou saber mais a respeito de um acontecimento.

Nas publicações dos anunciantes (parceria paga), as empresas utilizaram o *marketing* em mídias sociais para exporem suas marcas e oferecerem conteúdos para estabelecer uma conversa nas publicações sobre futebol (Figuras 31 e 32). Os anunciantes não promoveram produtos ou serviços, mas apenas suas marcas e páginas no *Facebook*. Nas oitavas de final, houve publicações de anunciantes, tais como enquetes, piadas e estatísticas. Na semifinal, as publicações dos anunciantes ocorreram sob a forma de enquetes, análises ou informações do jogo por jornalistas esportivos no programa *Bar Talk Show*, transmissão completa do jogo, gols e estatísticas. O aumento no número de publicações marcadas como 'parceria paga' na semifinal em relação às oitavas de final dos dias analisados sugere que há interesse de grandes empresas anunciantes na comunicação de marca. Entre os dois dias analisados, a semifinal foi o único dia em que a transmissão completa do jogo foi paga por um anunciante, no caso, a Heineken. Houve uma personalização das publicações para aproveitar situações do jogo, como, por exemplo, quando o jogador Di María simulou que beberia uma Heineken (anunciante do Esporte Interativo e patrocinador do campeonato *Liga dos Campeões*) que foi atirada no gramado por torcedores durante o jogo (Figura 33). Outro exemplo é o da publicação do Hoteis.com por meio da pergunta de qual foi o melhor gol do jogador Lucas Moura na semifinal.

Figura 31 – Anunciantes com estratégia de *marketing* em mídias sociais (1)

Fonte: *Print screen* de publicação de enquete de anunciante na página do *Facebook* do primeiro jogo de dois das eliminatórias das oitavas de final do dia 12/02/19

Figura 32 – Anunciantes com estratégia de *marketing* em mídias sociais (2)

Fonte: *Print screen* de publicação do programa de análise jornalística *Bar Talk Show* do Esporte Interativo na página do *Facebook* do segundo jogo de dois das eliminatórias da semifinal do dia 08/05/19

Nos parágrafos anteriores, analisamos a relação da estratégia de *marketing* em mídias sociais para a comunicação de marca a partir dos elementos que compõem as publicações. Trataremos agora da estratégia de *marketing* de conteúdo, que possui os objetivos de comunicação de marca e condução do consumidor à venda (KOTLER et al., 2017; PULIZZI, 2016). Deve-se destacar que diferentes estratégias podem estar presentes na mesma publicação, pois são complementares e podem ser interdependentes (TORRES, 2009).

A estratégia de *marketing* de conteúdo pôde ser notada nas publicações em que houve a marcação de produtos ou serviços do Esporte Interativo na imagem, *link* no texto, *hashtag* e marcação da página Esporte Interativo Plus nos dias 12/02/19 e 08/05/19 (Figuras 33 e 34). Ela foi feita em conjunto com a estratégia de Publicidade on-line. As publicações com marcação de serviços da empresa se enquadraram como *marketing* de conteúdo porque relacionaram o conteúdo da publicação com os serviços do Esporte Interativo, como ilustram as figuras citadas. A estratégia de Publicidade on-line foi feita pela empresa por meio da marcação na imagem (identificado na publicação como 'produtos mostrados') e *link* na descrição. Nas publicações patrocinadas por anunciantes, o Esporte Interativo não marcou os seus produtos e serviços.

Os tipos de serviços divulgados foram o aplicativo de jogo *Fanático* e os veículos onde o consumidor poderia acompanhar os jogos (canal TNT na TV fechada, página do *Facebook* do Esporte Interativo e *streaming* Esporte Interativo Plus, pago mediante assinatura). A empresa distribuiu essa marcação nos conteúdos de enquete, informacional (como divulgação do jogo e escalação), análise ou informações do jogo por jornalistas esportivos, entrevista de jogador ou técnico, bastidores dos jogadores ou torcida, transmissão do jogo, gols, placar de fim de jogo, piadas e estatísticas ou curiosidades sobre jogadores, jogos ou clubes.

Figura 33 – Exemplo de estratégias de *marketing* de conteúdo e Publicidade on-line (1)

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook* do primeiro jogo de dois das eliminatórias das oitavas de final do dia 12/02/19

Figura 34 – Exemplo de estratégia de *marketing* de conteúdo e Publicidade on-line (2)

Fonte: *Print screen* de publicação do Esporte Interativo na página do *Facebook* do segundo jogo de dois das eliminatórias da semifinal do dia 08/05/19

O *marketing* viral foi utilizado pela empresa nos conteúdos sobre enquetes e piadas e por meio da linguagem similar à de um torcedor (Figuras 34 e 29). Anteriormente, analisamos sob a perspectiva do relacionamento, que influencia na comunicação de marca. Agora, exploramos a partir das características dessa estratégia, apontadas por Torres (2009), que são se o conteúdo atende a uma necessidade, se é divulgado facilmente, se é fácil compartilhamento, se é escalável (reutilizável com fácil reprodução), se apela às necessidades básicas, como amor, ódio, e, por fim, as plataformas e recursos gratuitos. As enquetes e piadas do Esporte Interativo atendem, respectivamente, às necessidades de relacionamento e identificação. Elas são divulgadas facilmente pelo Esporte Interativo, embora sejam produzidas em programa específico de edição de imagem. Podemos ver que há a co-criação de piadas produzidas pelo canal de entretenimento esportivo De Sola, que pertence ao Esporte Interativo e é identificado pelo seu logo. O *Facebook* possui o recurso de compartilhamento e possibilita que os consumidores salvem a imagem para possível edição. As imagens utilizadas são genéricas, de modo que se aplicam a diversos contextos. As publicações são divulgadas em um período

próximo aos eventos esportivos e geralmente apelam ao sarcasmo para provocar alegria ou raiva. A plataforma utilizada para disseminação é gratuita, que é a rede social *Facebook*.

A estratégia de mensuração pôde ser utilizada pelo Esporte Interativo porque há um aumento no número de publicações, que possivelmente alcançariam mais pessoas ou provocariam maior interação. Os tipos de conteúdos que se mantiveram nas oitavas e na semifinal da *Liga dos Campeões* entre os mais publicados foram os informacionais (informações sobre jogos e jogadores como horário, citação, transferência e classificação), transmissão de jogo completo ou de lance e gols – exceto entrevista de jogador ou técnico. Na semifinal, também estiveram entre os mais publicados os conteúdos sobre piadas, enquete e estatísticas ou curiosidades de jogos, jogadores ou clubes. Além disso, o aumento no número de publicações de anunciantes também sugeriu que se gerou resultado para os anunciantes, que geralmente solicitam relatórios de mensuração das suas publicações.

A técnica SEO (*search engine optimization*) é aplicada para a otimização do conteúdo a fim de serem encontrados pelos mecanismos de busca do *Facebook* e serem entregues aos usuários, seja por meio de pesquisa ou somente pelo acesso à plataforma. Pôde-se notar que a empresa utilizou pouco a técnica SEO. A empresa a aplicou por meio das *hashtags* *#CasaDaChampions*, *#ChampionsNaTNT*, *#ChampionsLeagueNoEIPlus*, *#FanaticosApp*, *#DaysGoneNoEIGames*, *#Libertadores2019*, *#GRExUC*, *#CRUxEME* e *#AprecieComModeração*. A empresa marcou seus serviços e outras páginas no *Facebook*. No entanto, pudemos ver diversas publicações sem palavras-chave no campo de descrição e ainda com textos nas imagens, os quais não podem ser *lidos* pelas ferramentas de busca. Talvez a utilização dos recursos de enquete no *Facebook* e *Watch Party* (divulgação do vídeo ao vivo da partida) possa gerar mais resultados em alcance e interações, conforme feito nas oitavas de final, mas descontinuado na semifinal, já que uma das bases do SEO é a utilização dos recursos tecnológicos disponíveis, de acordo com Oliveira (2016).

6.3 Discussão sobre o objeto de pesquisa

A partir de uma análise geral das publicações, podemos traçar o posicionamento do Esporte Interativo com base nos dias 12/02/19 (primeiro de dois jogos das oitavas de final) e 08/05/19 (segundo jogo da semifinal da *Liga dos Campeões*). O posicionamento do Esporte Interativo parece ser o de uma emissora inovadora que se comunica de modo emotivo como um jovem torcedor em relação aos esportes, principalmente em relação ao futebol. Ela é inovadora porque não somente é a primeira no Brasil a transmitir um jogo de futebol pelo *Facebook*, mas

também por montar um sistema de comunicação rentável por meio de mensagens que se assemelham a um torcedor fanático.

Se utilizarmos a teoria de Tybout e Sternthal (2013) como forma de categorizar a marca, o Esporte Interativo se enquadraria a um posicionamento com base na essência de marca. A empresa não só entregou os conteúdos que um jovem torcedor de futebol desejaria, mas também iniciou um diálogo que despertou a emoção de uma forma semelhante a como um torcedor fanático se comunicaria.

A identidade de marca do Esporte Interativo, ou seja, seu DNA, parece ser o de uma empresa jovem, inovadora e que entrega conteúdos de qualidade de forma adequada conforme a mídia que atua. A partir das publicações analisadas, pode-se inferir que existe paixão por parte dos jornalistas esportivos, paixão essa que compõe o DNA de marca. Isso foi evidenciado na linguagem das publicações, como na frase "Eu te amo futebol" (Figura 21) e na narração emocionada do narrador Jorge Iggor nos 3 gols de Lucas Moura, do Tottenham, na semifinal da *Liga dos Campeões*. A identidade de marca parece estar alinhada com a missão do Esporte Interativo indicada em sua página no *Facebook*, que é "Conectar, entreter, e transformar as pessoas através da emoção do esporte" (ESPORTE INTERATIVO, 2019).

A personalidade de marca é sobre como a empresa se expressa, ou seja, como ela *fala* em seus conteúdos. A marca Esporte Interativo dialoga como um jovem torcedor apaixonado principalmente pelo futebol. Ela parece tratar o torcedor como um amigo e de modo respeitoso, embora seja sarcástica em publicações de piadas. A partir das publicações analisadas, compreendemos que a marca se comunica com o público fanático e com o torcedor menos engajado que estão interessados principalmente na *Liga dos Campeões*. Podemos notar que a narrativa (*storytelling*) carrega elementos que compõem a personalidade de marca. A narrativa de modo geral desperta expectativa antes do jogo, vibração e torcida durante a partida, conhecimento por meio de entrevistas (especialmente após o jogo), entretenimento através das piadas e relacionamento por meio das enquetes, que permeiam não só o pós-jogo, mas o dia inteiro.

A imagem de marca que o Esporte Interativo provavelmente constrói é a de um grande veículo de mídia esportiva que está cada vez mais acessível para os torcedores no consumo de futebol europeu, com a *Liga dos Campeões*, e, aos poucos, no que se refere na série A do *Campeonato Brasileiro* e demais campeonatos dos quais os clubes brasileiros participam. Podemos inferir que a imagem que o Esporte Interativo mostra é a de uma empresa que entrega conteúdo jovem para um público engajado no consumo do futebol.

Podemos inferir ainda que a intenção a longo prazo do Esporte Interativo nas mídias digitais como marca parece ser a de um veículo que deseja se tornar sinônimo de futebol a partir da veiculação dos campeonatos, tais como a *Liga dos Campeões* e a Série A do *Campeonato Brasileiro*, nas plataformas em que atua. Ela reparte a transmissão do jogo e produz conteúdos acessórios, como piadas e enquetes, como forma de ampliar os pontos de contato com seu público, que tem a possibilidade de consumidor uma grande quantidade de conteúdos cada vez mais fracionados.

Em uma perspectiva ampla, o Esporte Interativo parece utilizar princípios do *marketing* 2.0 para atingir seu público. Os conteúdos gratuitos e fracionados sobre a *Liga dos Campeões* e demais competições esportivas satisfazem e retêm os consumidores na mídia analisada, que é sua página no *Facebook*. Além disso, a marca atua muito na esfera emocional do público, e menos nos âmbitos racional e da alma (motivação ou essência que inspira uma pessoa, tal como uma ação social com o *marketing* de causas). Outro aspecto que leva a inferir isso é que, embora ela estimule um diálogo na rede social *Facebook*, a marca se posiciona apenas ao emitir mensagens, ao invés de continuar um relacionamento.

Por fim, além da contribuição das análises, elaboramos uma sugestão de ação de *marketing* no aspecto do relacionamento. Uma oportunidade é através do aplicativo *Fanáticos* do Esporte Interativo. A empresa poderia realizar ações de *marketing*, tais como competições no *Facebook*, para promover o aplicativo *Fanáticos* a fim de gerar interação e captação de dados dos usuários. Ela divulgou o aplicativo só uma vez nas oitavas e três vezes na semifinal da *Liga dos Campeões* dos dias analisados. O aplicativo *Fanáticos* é um jogo para dispositivos móveis em que o usuário compete com outros jogadores à medida que pontua por meio enquetes, *check-in* no estádio, leitura de notícias, escalação feita por ele, entre outros recursos. Embora o interesse da empresa *Facebook* seja a utilização da rede social, já que também adquiriu os direitos de transmissão junto com o Esporte Interativo, a divulgação do aplicativo antes e depois das partidas da *Liga dos Campeões* é uma oportunidade para o Esporte Interativo promover ainda mais os seus serviços.

7 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Este trabalho se propôs a explorar como o Esporte Interativo comunicou a marca em sua página no *Facebook* em dias específicos da etapa final da *Liga dos Campeões*. A análise das publicações foi norteada pelo referencial teórico e pelas notícias sobre a empresa para a sua contextualização. Foi possível traçar como a instituição realizou o *branding* na rede social e discutir acerca dos elementos constitutivos da marca.

Todos os 6 objetivos (geral e específicos) foram atingidos (página 79). O objetivo geral deste trabalho foi alcançado, que era compreender como o Esporte Interativo comunicou a sua marca especificamente no dia 12/02/19 das oitavas de final e no dia 08/05/19 da semifinal da *Liga dos Campeões* para agregar valor à marca. Os objetivos secundários também foram atingidos, que eram: explorar as teorias de *marketing* digital relativas à divulgação de conteúdos e de anúncios on-line para agregar valor à marca; identificar as teorias de estratégias de *marketing* digital feitas no *Facebook*; buscar os eventos históricos e características marcantes que constituíram a marca Esporte Interativo até a data de 12/05/19; explorar como funciona a estratégia de *marketing* no *Facebook* para a comunicação de valor de marca; e, por fim, entender como são feitas as estratégias de mídias sociais e de anúncios na página do *Facebook*.

Em um panorama geral, foi possível identificar as características empregadas pela empresa. Quatro características se sobressaíram: (a) seu estilo de comunicação na divulgação de conteúdos que um jovem interessado em futebol publicaria; (b) sua linguagem muito semelhante às mensagens redigidas por um torcedor de futebol; (c) as funções de gerar relacionamento (capital social relacional) e de representar as opiniões do torcedor (capital social cognitivo); e, por fim, (d) os elementos constitutivos das publicações, como os aspectos visuais, linguagem e *storyteling*, para a comunicação de marca a fim de atingir os públicos que assistiriam ou não às partidas.

Foram analisados os aspectos que evidenciaram como a empresa trabalhou a informação, entretenimento e relacionamento na rede social, pois esses elementos constituem as três necessidades básicas de um consumidor na internet (TORRES, 2009). Nas publicações do Esporte Interativo, os aspectos da informação e entretenimento foram os que mais se destacaram. O relacionamento, por sua vez, foi explorado a partir do referencial teórico sobre relações sociais no meio digital. A partir disso, identificaram-se as funções das publicações em relação aos laços sociais e capital social para atingir o objetivo de comunicação de marca.

Já na perspectiva do *marketing* digital, a partir do referencial teórico, analisaram-se as publicações de acordo com as ações estratégicas. Ademais, foram verificados os elementos que

formaram as publicações e que estavam relacionados com os objetivos das publicações. Foram identificados os principais tipos conteúdos elaborados para abranger quem desejou assistir às partidas e quem não pretendeu assisti-las, tais como vídeos completos das partidas, lances e gols, e publicações secundárias, tais como piadas, enquetes e estatísticas. Além disso, analisou-se como a empresa divulgou os seus anunciantes no *Facebook*.

Na parte final deste trabalho, discutiram-se alguns elementos teóricos que influenciaram a constituição da marca nas publicações, tais como posicionamento, identidade de marca, personalidade de marca e imagem de marca. Foi possível também inferir sobre qual seria a intenção da empresa a longo prazo no *Facebook*. Além disso, sugeriu-se uma ação de *marketing* para abordar o relacionamento.

Por fim, por questões de extensão, o presente trabalho absteve-se de analisar o conteúdo dos comentários dos torcedores. Frente a essa situação, outros trabalhos acadêmicos podem ser realizados para compreender a visão do consumidor sobre o *branding* do Esporte Interativo. Além disso, novas pesquisas que associem a comunicação de marca ao processo de decisão de compra podem ser realizadas em relação aos canais da empresa, visando à assinatura do *streaming* Esporte Interativo Plus.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ALENCAR, Marcelo S. **Televisão Digital**. São Paulo: Érica, 2007.

ANDERSON, Chris. **Cauda Longa**: do mercado de massa para o mercado de nicho. Rio de Janeiro: Elsevier, 2006.

ARAÚJO, Marcelo Marques. Brand(ed) content e estratégias de marca: apontamentos sobre branding nas organizações. In: BUENO, Wilson Costa (Org.). **Comunicação empresarial e gestão de marcas**. Barueri: Manole, 2018.

AREIAS, João Henrique. **Uma bela jogada**: 20 anos de marketing esportivo. 2. ed. rev. e ampl. Rio de Janeiro: Outras Letras, 2009.

BALDISSERA, Rudimar. Comunicação Organizacional na perspectiva da complexidade. **Revista Comunicação Organizacional e Relações Públicas**: pesquisa, reprodução, aplicação, São Paulo, v. 6, n. 10-11, p. 116-120, 2009. Disponível em: http://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139013. Acesso em: 18 mai. 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. 1ª edição Tradução Luís Antero Reto, Augusto Pinheiro. São Paulo: Edições 70, 2016.

BRANDÃO, Elizabeth. Imagem corporativa, reputação ou ilusão? In: DUARTE, Jorge (org.). **Assessoria de imprensa e relacionamento com a mídia**: teoria e técnica. 4 ed. São Paulo: Atlas, 2016.

BRASIL. **Lei nº 9.615**, de 24 de março de 1998. Disponível em: http://www.planalto.gov.br/CCIVIL_03/LEIS/L9615consol.htm. Acesso em: 09 mar. 2019.

BRASIL; IBGE. **Acesso_Intenet_Televisao_e_Posse_telefone_Movel_2017**. 2017. Disponível em: https://www.ibge.gov.br/estatisticas/sociais/trabalho/17270-pnad-continua.html?=&t=downloads. Acesso em: 02 mai. 2019.

BRIGGS, Asa; BURKE, Peter. **Uma história social da mídia**: de Gutenberg à internet. 3ª edição. Tradução Maria Carmelita Pádua Dias. Rio de Janeiro: Zahar, 2016.

BUENO, Wilson Costa. Comunicação e gestão de marcas: revisando conceitos e práticas. In: BUENO, Wilson Costa (Org.). **Comunicação empresarial e gestão de marcas**. Barueri: Manole, 2018.

BUENO, Wilson Costa; EHRENBERG, Karla Caldas. Gestão de marcas nas mídias sociais: a disputa entre Nike e Adidas na Copa do Mundo de 2014. In: BUENO, Wilson Costa (Org.). **Comunicação empresarial e gestão de marcas**. Barueri: Manole, 2018.

CANCLINI, Néstor García. **Consumidores e cidadãos**: conflitos multiculturais da globalização. 8ª ed. 1ª reimpr. Rio de Janeiro: Editora UFRJ, 2010.

CARRINGTON, Peter; SCOTT, John.; WASSERMAN, Stanley. (org). **Social Network Analysis**: theory and applications. Cambridge: Cambridge University Press, 2005.

CASTELO BRANCO, Renato. **História da Propaganda no Brasil**. São Paulo: T. A. Queiroz, 1990.

COGO, Rodrigo Silveira. **Da memória ao storytelling**: em busca de novas narrativas organizacionais. 2012. Dissertação (Mestrado em Interfaces Sociais da Comunicação) - Escola de Comunicações e Artes, Universidade de São Paulo, São Paulo, 2012. Disponível em: http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/27/27154/tde-05122012-171130/pt-br.php. Acesso em: 05 mai. 2019.

CONECTAÍ. IBOPE. **WhatsApp é o *app* de rede social mais usado pelos internautas brasileiros**. Disponível em: http://www.ibopeinteligencia.com/noticias-e-pesquisas/whatsapp-e-o-app-de-rede-social-mais-usado-pelos-internautas-brasileiros/. Acesso em: 02 mai. 2019.

CORINTHIANS, S.C. **Corinthians é o primeiro clube do Brasil a lançar pacote de emojis**. São Paulo: Corinthians, 21 out 2016. Disponível em: https://www.corinthians.com.br/corinthians-e-o-primeiro-clube-do-brasil-a-lancar-pacote-de-emojis. Acesso em: 04 mai. 2019.

EBIT. NIELSEN. WEBSHOPPERS. **E-Commerce 38**: fatura R$ 23,6 bilhões no 1° semestre de 2018, alta de 12,1%. Disponível em: https://www.nielsen.com/br/pt/insights/news/2018/Webshoppers-38-e-commerce-fatura-vinte-e-tres-bilhoes-no-primeiro-semestre-de-2018-alta-de-doze-porcento.html. Acesso em: 02 mai. 2019.

ESPN. **Como Lei Pelé pode 'resolver' impasse com direitos e permitir todos jogos do Brasileiro na TV**. 27 fev. 2019. Disponível em: http://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/5324937/como-lei-pele-pode-resolver-impasse-com-direitos-e-permitir-todos-jogos-do-brasileiro-na-tv. Acesso em: 03 set. 2019.

Esporte Interativo. **Página no Facebook**. Califórnia: Esporte Interativo, 09 ago. 2018. Disponível em: https://www.facebook.com/esporteinterativo/posts/10159830615658504 Acesso em: 04 fev. 2019.

Esporte Interativo. **Página no Facebook**. Califórnia: Esporte Interativo, 08 mai. 2019. Disponível em: https://www.facebook.com/pg/esporteinterativo/posts/?ref=page_internal. Acesso em: 15 mai. 2019.

ESTADÃO. **Relembre passo a passo a tragédia no Ninho do Urubu, CT do Flamengo**: Incêndio no local, que servia de alojamento para os atletas das categorias de base do clube carioca, causou a morte de dez garotos e mais três ficaram feridos. 15/02/2019. Disponível em: https://esportes.estadao.com.br/noticias/futebol,tragedia-incendio-no-ninho-do-urubu-ct-do-flamengo,70002717003. Acesso em: 25 fev. 2019.

FACEBOOK FOR MEDIA. **Crossposted Videos and Total Performance Insights**. 12 abr, 2016. Disponível em: https://www.facebook.com/facebookmedia/blog/crossposted-videos-and-total-performance-insights. Acesso em: 09 mar. 2019.

FERNANDES, Francisco Assis M. A internet na propaganda religiosa. In: Intercom XXVI, 2003, Belo Horizonte/MG. **Anais XXVI Congresso Brasileiro de Ciência na Comunicação**. Belo Horizonte: Vertent, 2003. Disponível em:

http://www.intercom.org.br/papers/nacionais/2003/www/index_indice_autor.htm. Acesso em: 13 abr. 2019.

FIFA. **More than half the world watched record-breaking 2018 World Cup**. Disponível em: https://www.fifa.com/worldcup/news/more-than-half-the-world-watched-record-breaking-2018-world-cup. Acesso em: 02 mai. 2019.

FLAMENGO, C.R. **Em parceria especial, Flamengo terá Twitter Emoji nas finais**. Rio de Janeiro: Flamengo, 2017. Disponível em: http://www.flamengo.com.br/site/noticia/detalhe/25950/em-parceria-especial-flamengo-tera-twitter-emoji-nas-finais. Acesso em: 04 mai. 2019.

FORTINI-CAMPBELL, Lisa. Dando vida à marca dentro da organização. In: TYBOUT, Alice; CALKINS, Tim. (Orgs.) **Branding**: Gestão de Marcas. São Paulo: Saraiva, 2018.

FRANCO JÚNIOR, Hilário. **Dando tratos à bola**: ensaios sobre futebol. 1ª edição. São Paulo: Companhia das Letras, 2017.

FRANÇA, Vera Veiga. **Teorias da comunicação**: conceitos, escolas e tendências. Petrópolis (RJ): Vozes, 2001.

GABRIEL, Martha. **Marketing na era digital**. São Paulo: Novatec Editora, 2010.

GLOBO ESPORTE. **Sergio Malucelli diz que não vai renovar contrato com o Londrina**: "Estou 99% decidido". 2018a. Entrevista com Sergio Malucelli. Disponível em: https://globoesporte.globo.com/pr/futebol/times/londrina/noticia/sergio-malucelli-diz-que-nao-vai-renovar-contrato-com-o-londrina-99-que-nao-vou-renovar.ghtml. Acesso em: 29 fev. 2019.

GLOBO ESPORTE. **Presidente projeta o Londrina sem a parceria com Sergio Malucelli**: "Tocar com as próprias pernas". 2018b. Entrevista com Claudio Canuto. Disponível em: https://globoesporte.globo.com/pr/futebol/times/londrina/noticia/presidente-projeta-o-londrina-sem-a-parceria-com-sergio-malucelli-tocar-com-as-proprias-pernas.ghtml. Acesso em: 28 fev. 2019.

GLOBO ESPORTE. **Lista de jogos com placar de 12-02-2019 no Globo Esporte**. 12 fev. 2019. Disponível em: https://globoesporte.globo.com/placar-ge/12-02-2019/jogos.ghtml. Acesso em: 25 mai. 2019.

GLOBO ESPORTE. **Lista de jogos com placar de 08-05-2019 no Globo Esporte**. 08 mai. 2019. Disponível em: https://globoesporte.globo.com/placar-ge/08-05-2019/jogos.ghtml. Acesso em: 15 mai. 2019.

GOOGLE. **Otimização de mecanismos de pesquisa (SEO) para iniciantes**. Disponível em: https://support.google.com/webmasters/answer/7451184?hl=pt-BR. Acesso em: 05 mai. 2019.

IAB. **IAB Internet Advertising Revenue Report Conducted by Price waterhouse Coopers (PWC)**. – Interactive Advertising Bureau, 2017a. Disponível em: https://www.iab.com/insights/iab-internet-advertising-revenue-report-conducted-by-pricewaterhousecoopers-pwc-2/. Acesso em: 04 mai. 2019.

IAB. **New Ad Portfolio**. Interactive Advertising Bureau, 2017. Disponível em: https://www.iab.com/newadportfolio/. Acesso em: 04 mai. 2019b.

IASBECK, Luiz Carlos Assis. Imagem e reputação na gestão da identidade organizacional. **Organicom** – Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo (GESTCORP/ECA/USP), Ano 4, n. 7,p. 86-97, 2º semestre de 2007. DOI: https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2007.138945. Acesso em: 15 abr. 2019.

ISTOÉ. **A grande jogada do Esporte Interativo**. ISTOÉ, 14 nov. 2014. Disponível em: https://www.istoedinheiro.com.br/noticias/negocios/20141114/grande-jogada-esporte-interativo/208550.shtml. Acesso em: 04 fev. 2019.

JOHNSON, Telma. **Pesquisa social mediada por computador**: questões contemporâneas, metodologia e técnicas qualitativas. Rio de Janeiro: E-papers, 2010.

KIM, W. Chan; MAUBORGNE; Renée. **A estratégia do oceano azul**: como criar novos mercados e tornar a concorrência irrelevante. 1ª edição. Rio de Janeiro: Elsevier, 2015.

KOTLER, Philip; KELLER, Kevin Lane. **Administração de marketing**. Tradução: Sônia Midori Yamamoto; revisão técnica Edson Crescitelli.14ª edição. São Paulo: Pearson Education do Brasil, 2012.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 3.0**: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano. 9ª reimpressão. Tradução de Ana Beatriz Rodrigues. Rio de Janeiro: Elsevier, 2010.

KOTLER, Philip; KARTAJAYA, Hermawan; SETIAWAN, Iwan. **Marketing 4.0**: do tradicional ao digital. Tradução de Ivo Korytowski. Rio de Janeiro: Sextante, 2017.

LE BON, Gustave. **Psicologia das multidões**. Tradução de Ivone Moura Delrax. Edição digitalizada, 1980. Disponível em: https://filosoficabiblioteca.wordpress.com/2016/03/28/psicologia-e-psicanalise-terceira-parte-pdf-livros/. Acesso em: 04 fev. 2019.

LIMA, Edvaldo Pereira. *Storytelling* em plataforma impressa e digital: contribuição potencial do jornalismo literário. **Organicom**: Revista Brasileira de Comunicação Organizacional e Relações Públicas, São Paulo, ano 11, n. 20, p. 118-127, 2014. Disponível em: https://doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2014.139223. Acesso em: 05 mai. 2019.

LIMEIRA, Tânia Maria Vidigal. **E-marketing**: o marketing na internet com casos brasileiros. 2ª edição. São Paulo: Saraiva, 2007.

LUPETTI, Marcélia. **Gestão estratégica da comunicação mercadológica**. São Paulo: Cengage Learning 2017.

MALHOTRA, Naresh K. **Pesquisa de marketing**: foco na decisão. 3ª edição. Tradução Opportunity Translations; Revisão técnica Maria Cecília Laudísio e Guilherme de Farias Shiraishi. São Paulo: Pearson Prentice Hall, 2011.

MALHOTRA, Naresh K.; WONG, Ho Yin; RADEL, Kylie; RAMSARAN-FOWSAR, Roshnee. **Planos de marketing**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2013.

MÁQUINA DO ESPORTE. **EXCLUSIVO**: Fábio Medeiros explica saída do Esporte Interativo da TV. UOL, 22 ago. 2018A. Disponível em: https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/exclusivo-fabio-medeiros-explica-saida-do-esporte-interativo-da-tv_35290.html. Acesso em: 04 fev. 2019.

MÁQUINA DO ESPORTE. **Facebook usa dados de jogos para atrair verba**: Batizada de crossposting, ferramenta já é usada na Liga dos Campeões. 14 fev. 2019a. Disponível em: https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/facebook-usa-dados-de-jogos-para-atrair-verba_36462.html. Acesso em: 09 mar. 2019.

MÁQUINA DO ESPORTE. **Globo desiste de leilão, e Liga dos Campeões vai para Facebook**: Emissora não fez proposta pelos direitos da principal competição europeia, que ficaram com Esporte Interativo e Facebook. 27 jun. 2018b. Disponível em: https://maquinadoesporte.uol.com.br/artigo/globo-desiste-de-leilao-e-liga-dos-campeoes-vai-para-facebook_34838.html. Acesso em: 09 mar. 2019.

MERCADO E-COMMERCE. **Perfis Digigráficos**: você conhece o comportamento de seus clientes? 2012. Disponível em: https://www.mercadoecommerce.com.br/perfis-digigraficos-voce-conhece-o-comportamento-de-seus-clientes/. Acesso em 09/07/2019.

MORGAN, Melissa; SUMMERS, Jane. **Marketing esportivo**. Tradução Vertice Translate; revisão técnica João Candido Gonçalves Saraiva. São Paulo: Cengage Learning, 2015.

O GLOBO. '**Falta preocupação maior do governo', diz diretor do Figueirense, único S/A das Séries A e B**. 2018. Entrevista com Felipe Faro. Disponível em: https://blogs.oglobo.globo.com/panorama-esportivo/post/falta-preocupacao-maior-do-governo-diz-diretor-do-figueirense-unico-s-das-series-e-b.html. Acesso em: 28 fev. 2019.

OLHAR DIGITAL. **Facebook vai transmitir seis jogos da Liga dos Campeões nesta semana**. 27 de nov. 2018. Disponível em: https://olhardigital.com.br/noticia/facebook-vai-transmitir-seis-jogos-da-liga-dos-campeoes-nesta-semana/80185. Acesso em: 25 mai. 2019.

OLIVEIRA, Taís de. **Conteúdo para *search engine optimization* (SEO)**: como a plataforma educacional Me Salva! Pode tornar-se mais competitiva nas buscas orgânicas do Google. 2016. 90 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social – Habilitação em Publicidade e Propaganda, Fabico, UFRGS, Porto Alegre, 2016. Cap. 3.

PAYNE, Michael. **A virada olímpica**: Como os Jogos Olímpicos tornaram-se a marca mais valorizada do mundo. Tradução: Dayse Batista. Rio de Janeiro: Casa da Palavra, COB, 2006.

PINHO, J. B. **Comunicação Em Marketing**. Princípios da comunicação mercadológica. Campinas: Papirus, 2001.

PRIMO, Alex. Interação mútua e reativa: uma proposta de estudo. **Revista da FAMECOS**, n. 12, p. 81-92, jun. 2000. Disponível em: http://revistaseletronicas.pucrs.br/ojs/index.php/revistafamecos/article/view/3068/2346. Acesso em: 04 mai. 2019.

PRONI, M. W. Marketing e organização esportiva: elementos para uma história recente do esporte espetáculo. **Conexões**, v.1, n. 1, p. 82-94, 1998. Disponível em: https://periodicos.sbu.unicamp.br/ojs/index.php/conexoes/article/view/8638015. Acesso em: 24 fev. 2019.

PULIZZI, Joe. **Marketing de conteúdo épico**: como contar uma história diferente, destacar-se na multidão e conquistar mais clientes com menos marketing. São Paulo: DVS Editores, 2016.

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

RIBEIRO, Darcy. **O povo brasileiro**: a formação e o sentido do Brasil. São Paulo: Companhia das Letras, 2006.

RIES, Al; TROUT, Jack. **Posicionamento: a batalha por sua mente**. São Paulo: Makron Books, 2009.

ROCCO JÚNIOR, Ary José. **Marketing e gestão do esporte**. São Paulo: Atlas: 2012.

ROCHA, Marcos (org.); READE, Dennis; MOLA, Jeferson; IGNACIO, Sérgio. **Marketing Tático**. São Paulo: Saraiva, 2015.

SANT'ANNA, Armando; ROCHA JUNIOR, Ismael; GARCIA, Luiz Fernando Dabul. **Propaganda**: teoria, técnica e prática. 9ª edição. São Paulo: Cengage Learning, 2016.

SHIMP. Terence A. **Comunicação integrada de marketing: propaganda e promoção**. 7ª edição. Porto Alegre: Bookman, 2009.

SPC BRASIL; CNDL. **Gastos com futebol desequilibram orçamento de dois em cada dez torcedores, mostra estudo do SPC Brasil**. 2016. Disponível em: https://www.spcbrasil.org.br/imprensa/noticia/1964. Acesso em: 02 mai. 2019.

STERNE, Jim. **Métricas em mídias sociais**: como medir e otimizar seus investimentos em marketing. Tradução Celso Roberto Paschoa. São Paulo: Nobel, 2011.

TEIXEIRA, Clara A. **Cinejornal Brasileiro**: A documentação do esporte no Estado Novo em comparação com a estética de Leni Riefenstahl. Dissertação (Mestrado em Artes) – Programa de Pós-Graduação em Artes da Escola de Belas Artes, Universidade Federal de Minas Gerais, Minas Gerais. 2011. Disponível em: http://hdl.handle.net/1843/BUOS-8QCM57. Acesso em: 04 fev. 2019.

TORRES, Cláudio. **A Bíblia do marketing digital**: tudo o que você queria saber sobre marketing e publicidade na internet e não tinha a quem perguntar. São Paulo: Novatec Editora, 2009.

TYBOUT, Alice; CARPENTER, Gregory. Criação e Gestão de Marcas. In: CALDER; Bobby; TYBOUT; Alice. (Orgs.). **Marketing**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2013.

TYBOUT, Alice; STERNTHAL, Brian. Posicionamento de marca. CALDER; Bobby; TYBOUT; Alice. (Orgs.). **Marketing**. 1ª edição. São Paulo: Saraiva, 2013.

UEFA. **Alterações na Champions League e na Europa League na próxima época**. 27 fev. 2018. Disponível em: https://pt.uefa.com/uefachampionsleague/news/newsid=2532849.html. Acesso em: 10 mar. 2019.

UEFA. **Calendário do futebol europeu em 2019**: Novas competições, velhos conhecidos. Guarde na agenda as principais datas, incluindo jogos, prémios e fases finais de grandes competições. 21 jan. 2019. Disponível em: https://pt.uefa.com/uefachampionsleague/news/newsid=2589870.html. Acesso em: 25 mai. 2019.

UX DESIGN. **Don Norman e o termo "UX"**: *User Experience* não se resume a um layout bonito, mas sim a forma com que você experiencia um produto ou serviço. 2016. Disponível em: https://uxdesign.blog.br/don-norman-e-o-termo-ux-6dffb3f8d218. Acesso em: 05 mai. 2019.

UOL. **TNT e Space adaptam programação com atrações do EI**; veja o que muda. 21 ago. 2018. Disponível em: https://uolesportevetv.blogosfera.uol.com.br/2018/08/21/tnt-e-space-mudam-programacao-para-encaixar-atracoes-do-ei-veja-o-que-muda/. Acesso em: 04 fev. 2019.

XAVIER, Adilson. ***Storytelling***. 7ª edição. Rio de Janeiro: Best Business, 2018.

YOUNG&RUBICAM. **BAV**. 2018. Disponível em: https://www.yr.com/bav. Acesso em: 14 abr. 2019.

APÊNDICE A – **Tabelas de dados das publicações do Esporte Interativo nas oitavas de final da Liga dos Campeões em 12/02/19 e semifinal em 08/05/19.**

Os dados a seguir são sobre as oitavas de final da Liga dos Campeões do dia 12/02/19.

Tabela 9 – Assunto das publicações (3)

Assunto das publicações	Nº de publicações	Participação do total
Campeonato Carioca	1	1,0%
Clube brasileiro	10	10,3%
Ex-jogador falecido	1	1,0%
Libertadores	4	4,1%
Liga dos Campeões	71	73,2%
Opinião de torcedor	1	1,0%
Piada em geral	2	2,1%
Piada em geral produzida por fã de esportes	4	4,1%
Premier League	1	1,0%
Vídeo produzido por fã de esportes	2	2,1%
Total Geral	**97**	**100,0%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 10 – Tipos de conteúdos das publicações (3)

Tipos de conteúdos das publicações	Nº de publicações	Participação do total
Enquete	6	6%
Informacional	16	16%
Análise ou informações do jogo por jornalistas esportivos	6	6%
Entrevista de jogador ou técnico	11	11%
Bastidores dos jogadores ou torcida	5	5%
Transmissão de jogo completo ou de lance	19	20%
Gol	11	11%
Placar de fim de jogo	2	2%
Piada específica	7	7%
GamePlay	0	0%
Piada específica produzida por fã de esportes	5	5%
Estatísticas ou curiosidades de jogos, jogadores ou clubes	6	6%
Aniversário de jogador	0	0%
Vídeo produzido por fã de esportes	2	2%
Estilo de vida de torcedor futebolístico	1	1%
Total Geral	**97**	**100,0%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 11 – Formatos das publicações

Formatos	Nº de publicações	Participação do total
carrossel (formato do Facebook)	1	1%
enquete (formato do Facebook)	1	1%
imagem	38	39%
vídeo	57	59%
Total Geral	**97**	**100,00%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 12 – Proporção entre vídeo gravado e ao vivo

Assunto das publicações	Nº de publicações	Participação do total de publicações	Visualizações aproximadas de vídeo até 24/05/19	Participação do total de visualizações
ao vivo	10	18%	11.804.923	21%
gravado	47	82%	43.909.391	79%
Total Geral	**57**	**100,00%**	**55.714.314**	**100,00%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 13 – Período de publicação

Assunto das publicações	Nº de publicações	Participação do total
antes do jogo	**33**	**34%**
Campeonato Carioca	1	1%
Clube brasileiro	5	5%
Ex-jogador falecido	1	1%
Liga dos Campeões	20	21%
Piada	2	2%
Piada produzida por fã de esportes	2	2%
Premier League	1	1%
Vídeo produzido por fã de esportes	1	1%
durante o jogo	**39**	**40%**
Clube brasileiro	4	4%
Liga dos Campeões	34	35%
Vídeo produzido por fã de esportes	1	1%
depois do jogo	**25**	**26%**
Clube brasileiro	1	1%
Libertadores	4	4%
Liga dos Campeões	17	18%
Opinião de torcedor	1	1%
Piada produzida por fã de esportes	2	2%
Total Geral	**97**	**100,00%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 14 – Divulgação de produtos e serviços do Esporte Interativo para venda no site

Marcação de produtos ou serviços do Esporte Interativo	sim
Assunto das publicações	**Nº de publicações**
Liga dos Campeões	25
Total Geral	**25**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 15 – Publicação paga por anunciante (3)

Parceria paga	sim
Assunto das publicações	**Nº de publicações**
Liga dos Campeões	5
Total Geral	**5**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Os dados a seguir são sobre a semifinal da Liga dos Campeões do dia 08/05/19.

Tabela 16 – Assunto das publicações (4)

Assunto das publicações	**Nº de publicações**	**Participação do total**
Aniversário de jogador	1	0,8%
Campeonato Paulista	1	0,8%
Clube brasileiro	5	4,1%
Copa do Mundo de Futebol Feminino	1	0,8%
E-sports (videogame)	1	0,8%
Estilo de vida de torcedor futebolístico	3	2,5%
Libertadores	32	26,4%
Liga dos Campeões	70	57,9%
Mundial de Clubes	1	0,8%
Opinião de torcedor	1	0,8%
Piada em geral	1	0,8%
Piada em geral produzida por fã de esportes	3	2,5%
Seleção Brasileira	1	0,8%
Total Geral	**121**	**100,0%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 17 – Tipos de conteúdos das publicações (4)

Tipos de conteúdos das publicações	Nº de publicações	Participação do total
Enquete	14	12%
Informacional	16	13%
Análise ou informações do jogo por jornalistas esportivos	4	3%
Entrevista de jogador ou técnico	5	4%
Bastidores dos jogadores ou torcida	6	5%
Transmissão do jogo completo ou de lance	14	12%
Gol	20	17%
Placar de Fim de jogo	4	3%
Piada específica	17	14%
GamePlay	1	1%
Piada específica produzida por fã de esportes	3	2%
Estatísticas ou curiosidades de jogos, jogadores ou clubes	13	11%
Estilo de vida de torcedor futebolístico	3	2%
Aniversário de jogador	1	1%
Total Geral	**121**	**100,0%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 18 – Formatos das publicações (2)

Formatos	Nº de publicações	Participação do total
imagem	75	62%
vídeo	46	38%
Total Geral	**121**	**100,00%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 19 – Proporção entre vídeo gravado e ao vivo (2)

Vídeo	Nº de publicações	Participação do total de publicações	Visualizações aproximadas de vídeo até 24/05/19	Participação do total de visualizações
ao vivo	8	17%	24.286.584	45%
gravado	38	83%	29.909.010	55%
Total Geral	**46**	**100,00%**	**54.195.594**	**100%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 20 – Período de publicação (2)

Período de publicação	Nº de publicações	Participação do total
antes do jogo	33	27%
Aniversário de jogador	1	1%
Clube brasileiro	3	2%
Copa do Mundo de Futebol Feminino	1	1%
E-sports (videogame)	1	1%
Estilo de vida de torcedor futebolístico	2	2%
Libertadores	4	3%
Liga dos Campeões	19	16%
Opinião de torcedor	1	1%
Piada	1	1%
durante o jogo	23	19%
Liga dos Campeões	23	19%
depois do jogo	65	54%
Campeonato Paulista	1	1%
Clube brasileiro	2	2%
Estilo de vida de torcedor futebolístico	1	1%
Libertadores	28	23%
Liga dos Campeões	28	23%
Mundial de Clubes	1	1%
Piada produzida por fã de esportes	3	2%
Seleção Brasileira	1	1%
Total Geral	**121**	**100%**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 21 – Divulgação de produtos e serviços do Esporte Interativo para venda no site (2)

Marcação de produtos ou serviços do Esporte Interativo	sim
Assuntos das publicações	**Nº de publicações**
Clube brasileiro	1
Libertadores	2
Liga dos Campeões	30
Total Geral	**33**

Fonte: Elaborado pelo autor.

Tabela 22 – Publicação paga por anunciante (4)

Parceria paga	sim
Formatos	**Nº de publicações**
Liga dos Campeões	12
Total Geral	**12**

Fonte: Elaborado pelo autor.