

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

LAUREN CRISTINE LAUX

**O BRANDING ESPORTIVO NOS AMBIENTES DIGITAIS: A GRÊMIO TV NO
YOUTUBE**

Porto Alegre

2019

LAUREN CRISTINE LAUX

**O BRANDING ESPORTIVO NOS AMBIENTES DIGITAIS: A GRÊMIO TV NO
YOUTUBE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda.

Orientador: Prof^a. Dra. Elisângela Lasta

Porto Alegre

2019

LAUREN CRISTINE LAUX

**O BRANDING ESPORTIVO NOS AMBIENTES DIGITAIS: A GRÊMIO TV NO
YOUTUBE**

Trabalho de conclusão de curso de graduação apresentado ao Departamento de Comunicação Social da Universidade Federal do Rio Grande do Sul como requisito parcial para obtenção do grau de Bacharel em Comunicação Social, habilitação Publicidade e Propaganda.

Aprovado em _____ de _____ de 2019.

Banca Examinadora:

Prof^a. Dr^a. Mariângela Machado Toaldo – UFRGS

Prof^a. Dr^a. Adriana Coelho Borges Kowarick – UFRGS

Orientadora Prof^a. Dr^a. Elisangela Lasta – UFRGS

AGRADECIMENTOS

Aos meus pais, que batalharam desde sempre para oferecer a mim e à minha irmã uma educação de qualidade. Obrigada por cobrarem de mim boas notas desde o colégio e, conseqüentemente, por me ensinarem a valorizar o aprendizado e o saber.

À minha irmã mais velha (e também melhor amiga) Karen, pelo grande exemplo que tem sido para mim e por ter me apresentado ao curso de Publicidade e Propaganda e à FABICO. Seguimos carreiras em áreas distintas, mas, ainda assim, continuo aprendendo contigo todos os dias. Também agradeço ao Leo, meu cunhado/irmão, que esteve comigo ao longo dessa etapa e de tantas outras antes.

Ao meu namorado Luiz Henrique, que tem sido para mim a perfeita definição de “parceiro”. Obrigada por estar comigo durante todo o desenvolvimento deste trabalho, acompanhando meus estudos e me ajudando com gráficos e números, mas principalmente me acalmando quando o sentimento de insegurança era mais forte que eu.

À minha orientadora Elisangela Lasta, que apesar de ser professora do curso de Relações Públicas, acolheu o projeto de pesquisa de uma futura publicitária apaixonada por futebol. E também a todos os familiares, amigos, gerentes e colegas de trabalho que me apoiaram de alguma forma durante a minha trajetória na universidade, do primeiro semestre ao TCC. Obrigada por auxiliarem no meu desenvolvimento como profissional e como pessoa.

Por fim, reconheço a UFRGS e todo o corpo docente da Faculdade de Biblioteconomia e Comunicação. Foram cinco anos e meio, uma mobilidade acadêmica, uma bolsa de extensão, uma monitoria, dois estágios e uma infinidade de aprendizados. Despeço-me desta instituição com muito orgulho e honra de ter construído a base da minha educação superior em uma universidade pública, plural e de excepcional qualidade.

RESUMO

A presente monografia consiste na pesquisa acerca das estratégias de branding esportivo no ambiente digital do YouTube. Sendo assim, nosso objetivo geral foi de analisar as estratégias de branding adotadas pela GrêmioTV na estruturação do canal oficial do clube na sua produção de conteúdo. Para tanto, nos apropriamos da metodologia de pesquisa empírica mediada por computador proposta por Johnson (2010), a partir da triangulação de técnicas que se deu por meio de dois principais métodos: observação de campo encoberta e não participativa (JOHNSON, 2010) e análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Os resultados obtidos evidenciam que o canal do clube de futebol Grêmio Foot-Ball Porto-Alegrense apropria-se da plataforma de vídeos para articular a aproximação com seu público por meio da comunicação centrada nos torcedores gremistas que recorrem ao YouTube para o consumo de vídeos esportivos.

Palavras-chave: futebol; branding esportivo; marketing esportivo; YouTube; ambientes digitais; comunicação audiovisual.

ABSTRACT

This monograph consists of a research around sports branding strategies within the digital environment of YouTube. Therefore, our general objective was to analyze branding strategies adopted by GrêmioTV when structuring audio-visual content published on the official YouTube channel of the soccer club. In order to do so, we took advantage of the computer-mediated empirical research methodology proposed by Johnson (2010), using the triangulation of techniques which was based on two main methods: covert and non-participatory field observation (JOHNSON, 2010) as well as content analysis (BARDIN, 2011). The results obtained reinforce that the YouTube channel of the soccer club Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense uses the online video platform to articulate an approach to its audience through a kind of communication which is centered on the club's fans who reach out to YouTube for consuming sports videos.

Palavras-chave: soccer; sports branding; sports marketing; YouTube; digital environments; audio-visual communication.

LISTA DE FIGURAS

Figura 1 – Informações sobre o canal GrêmioTV.....	37
Figura 2 – Exemplo da organização de <i>playlists</i> pela GrêmioTV.....	38
Figura 3 – Exemplo do uso de miniaturas personalizáveis pela GrêmioTV.....	39
Figura 4 – Bruno Cortez mediando o jogo de perguntas e respostas com Paula e Marcelo Grohe.....	40
Figura 5 – Ramiro e Walter Kannemann participando do “Desafio JBL”.....	42
Figura 6 – Arthur Melo e Renato Portaluppi se abraçam na despedida do jogador do clube.....	43
Figura 7 – A equipe da GrêmioTV durante a transmissão ao vivo da partida Grêmio x São Paulo.....	45
Figura 8 – Equipe gremista durante a concentração pré-jogo nos vestiários da Arena do Grêmio.....	47
Figura 9 – A equipe da GrêmioTV durante a transmissão ao vivo da partida Grêmio x River Plate.....	49
Figura 10 – A equipe da GrêmioTV durante a transmissão ao vivo da partida Grêmio x Internacional.....	51
Figura 11 – Os jogadores Leonardo Gomes, Léo Moura e Luan nos vestiários da Arena do Grêmio.....	52
Figura 12 – Comentário feito pelo canal do Grêmio no vídeo (T8) na plataforma YouTube.....	53

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Vídeos do YouTube que constituem o <i>corpus</i> da pesquisa.....	34
Quadro 2 – Categorias definidas para análise.....	56
Quadro 3 – Contagem de categorias de análise.....	60

LISTA DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Frequência de presença e ausência das categorias nos vídeos selecionados.....	59
Gráfico 2 – Visualizações dos vídeos analisados organizados em ordem cronológica de publicação.....	61

SUMÁRIO

1 INTRODUÇÃO.....	10
2 MERCADO, GESTÃO E MARKETING NO FUTEBOL.....	15
2.1 O FUTEBOL COMO NEGÓCIO.....	15
2.2 MARKETING E BRANDING NA INDÚSTRIA ESPORTIVA.....	19
3 O YOUTUBE COMO PARTE DO BRANDING ESPORTIVO.....	24
3.1 SEGMENTAÇÃO: NICHOS DE MERCADO E O CONSUMO FEITO DE FORMA PERSONALIZÁVEL.....	24
3.2 ENVOLVIMENTO: RELAÇÃO QUE A MARCA ESTABELECE COM SEUS TORCEDORES.....	26
3.3 ETOS: CONSTRUÇÃO DA CREDIBILIDADE E PRODUÇÃO DE CONEXÕES.....	29
3.4 TRANSFORMAÇÃO: MUDANÇA DO FOCO NO ESPORTE COMO PRODUTO PARA MARCA.....	30
4 GRÊMIO TV: ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE BRANDING.....	33
4.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA: PESQUISA EMPÍRICA MEDIADA POR COMPUTADOR.....	33
4.1.1 Delimitação do campo de estudo.....	34
4.1.2 Delimitação do corpus.....	34
4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS.....	35
4.2.1 Observação encoberta e não participativa do campo de estudo.....	36
4.2.1.1 O canal GrêmioTV.....	36
4.2.2 Análise de conteúdo.....	55
4.3 ARTICULAÇÃO ENTRE TEORIA E DADOS EMPÍRICOS.....	58
5 CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	63
REFERÊNCIAS.....	66

1 INTRODUÇÃO

O presente trabalho de conclusão de curso tem sua temática delimitada ao estudo da GrêmioTV através dos seus esforços de marketing no YouTube. O clube de futebol Grêmio Foot-Ball Porto Alegrense (Grêmio), instituição esportiva tradicional de Porto Alegre, surgiu em 1903 a partir da reunião de imigrantes alemães interessados no *football* inglês na capital gaúcha (ROSSI; MENDES JÚNIOR, 2014). No YouTube, o Grêmio identifica seu canal oficial como GrêmioTV, marca que existe há mais de 10 anos.

O futebol é uma modalidade esportiva que ultrapassou a mera competição para ser comercializada, se inserindo na indústria do esporte, que se caracteriza como um “negócio multibilionário no qual os esportes são os produtos e os torcedores são os consumidores” (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 26). Cerca de 620 bilhões de dólares são investidos anualmente nessa indústria ao redor do mundo (A.T. KEARNEY, 2011) para que clubes e atletas possam acompanhar o crescente nível de competitividade em cada esporte (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Os esportes, incluindo o futebol, promovem entretenimento para seus públicos e competem com outras formas de entretenimento, como cinema, teatro, música, entre outros (ibidem, p. 15-16). Trata-se de um mercado saturado no qual “a busca por torcedores torna-se essencial para a sobrevivência do próprio esporte” (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 16).

Dessa maneira, é possível afirmar que a fidelização de públicos e a conquista de novas audiências são objetivos de clubes de futebol e do marketing esportivo pois os torcedores são os atores que compram produtos licenciados, frequentam estádios e garantem a audiência das transmissões na televisão, ou seja, contribuem para as receitas das instituições (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Segundo Ferran Soriano (2010), existem três principais fontes de receita dentro da estrutura de gestão de uma grande instituição esportiva: os estádios, os direitos de transmissão para televisão e o marketing. A última é a fonte com maior potencial de crescimento, através de pacotes de patrocínios, merchandising e estratégias de maior alcance para atrair novos torcedores (SORIANO, 2010). Dado o contexto atual do marketing,

é possível assumir que faz parte dessas estratégias a presença de marcas esportivas em ambientes digitais como Twitter, Facebook, Instagram e YouTube.

Dentro e fora de campo, o Grêmio vem colhendo resultados positivos nos últimos anos. Em 2016, encerrou o jejum de 15 anos sem títulos nacionais ao conquistar a Copa do Brasil¹. Em 2017, ganhou a Copa Libertadores da América² pela terceira vez. Em 2018, o clube alcançou o melhor superávit da sua história (GRÊMIO..., 2018). Todos esses feitos aconteceram durante a gestão do presidente Romildo Bolzan, que está à frente da instituição desde 2014. O Planejamento Estratégico (2015) do clube demonstra que a governança atual estava de acordo com as modernizações necessárias para que o objetivo definido fosse atingido.

O documento evidencia que a visão de “estar no primeiro nível do futebol mundial” passa também pelo departamento de marketing, sendo este focado em resultados (PLANEJAMENTO..., 2015, p. 1). O setor também fez bom proveito do cenário positivo no qual o time se encontra, conquistando prêmios regionais a partir de cases impulsionados pelos recentes títulos que valorizaram a marca no mercado (WERNEK, 2018). Atualmente, o Grêmio é a quinta marca mais valiosa do futebol brasileiro, atrás somente dos clubes Flamengo, Corinthians, Palmeiras e São Paulo (BDO PUBLICAÇÕES, 2018), isto é, o clube de futebol melhor posicionado fora do eixo Rio-São Paulo. Este valor de marca é reforçado pela presença digital do Grêmio em diferentes ambientes digitais, como Twitter, Facebook, Instagram e YouTube.

Neste último, a GrêmioTV, canal oficial do clube, faz publicações de conteúdos audiovisuais com uma frequência média de duas vezes ao dia. Esses conteúdos variam desde vídeos de imagens exclusivas do dia a dia da instituição, bastidores de jogos e entrevistas com jogadores até transmissões ao vivo das narrações e comentários de jogos do time profissional masculino em parceria com a rádio oficial do clube. Alguns vídeos são recorrentes, como por exemplo os vídeos feitos em parceria com a marca patrocinadora do clube JBL. A GrêmioTV também usa de diferentes formas as transmissões ao vivo que o YouTube possibilita: o formato *live* é usado para transmitir a narração e os comentários de jogos dos times

¹ Competição nacional organizada pela Confederação Brasileira de Futebol disputada em sistema eliminatório.

² Competição continental organizada pela Confederação Sul-Americana de Futebol disputada em sistema eliminatório.

profissionais e das categorias de base do clube, bem como para a transmissão de conteúdos especiais veiculados somente através da plataforma, como por exemplo o especial “América Tricolor”, uma série de vídeos que foram ao ar em novembro de 2018. Em ambos os casos, a GrêmioTV utiliza recursos intrínsecos à plataforma, como caixas de bate-papo e *hashtags*, com o objetivo de engajar o público que assiste aos vídeos por meio de *likes*, *dislikes*, comentários e inscrições.

Dentro do YouTube, a GrêmioTV pode ser vista como uma produtora de conteúdo, alimentando a plataforma com vídeos, que se propõe a agregar conteúdos diferentes de diversos produtores (BURGESS; GREEN, 2009). A fim de que esse objetivo seja alcançado, o YouTube se apoia em *features* de compartilhamento de conteúdo que garantem tanto aos produtores quanto aos consumidores a possibilidade de espalhar o material na web (ibidem, p. 19). Quando indivíduos compartilham na web algum conteúdo que está hospedado no YouTube, outros novos chegam à plataforma, aumentando o número de visitas, as receitas de publicidade e a audiência das marcas anunciantes e produtoras (ibidem, p. 21-22).

Portanto, as considerações acima permitem que a seguinte **problemática** de trabalho seja proposta: como a plataforma do YouTube auxilia na estruturação das estratégias de branding na produção dos conteúdos na GrêmioTV?

Desde o anúncio do Brasil como sede da Copa do Mundo de 2014, o futebol brasileiro vem passando por mudanças estruturais, muitas vezes forçadas pela necessidade de adequação às regras estipuladas pela Federação Internacional de Futebol (FIFA) para que a realização dos jogos em solo nacional fosse possível. Para manter essas estruturas de alto nível, os clubes precisaram reorganizar suas fontes de receitas e investir em modelos de negócio já utilizados em outros países. Conseqüentemente, os esforços de marketing são parte fundamental da arrecadação de fundos para uma instituição esportiva.

Neste contexto, o estudo da GrêmioTV no YouTube **justifica-se**, pois este ambiente digital pode ser apreendido para gerar consideração de marca, entreter consumidores e atuar como um plataforma audiovisual que possibilita a monetização. Sendo assim, acreditamos que as conclusões deste trabalho podem apoiar o diálogo entre a academia e o mercado das instituições de futebol e de outros esportes nessa conjuntura.

Dessa forma, o **objetivo geral** proposto por este trabalho é: analisar as estratégias de branding adotadas pela GrêmioTV na estruturação do canal oficial do clube na sua produção de conteúdo.

Já os objetivos específicos:

- Identificar as funcionalidades da plataforma YouTube;
- Verificar quais funcionalidades da plataforma YouTube a GrêmioTV se apropria;
- Descrever conteúdo publicado a GrêmioTV.

Para tanto, será utilizada como **metodologia** a pesquisa empírica mediada por computador (JOHNSON, 2010), a partir da triangulação de técnicas com dois métodos: a observação de campo encoberta e não participativa (JOHNSON, 2010) e a análise de conteúdo (BARDIN, 2011). O campo de estudo selecionado para esta pesquisa foi o canal oficial do Grêmio no YouTube, chamado GrêmioTV. O canal foi escolhido para esta análise pois é pertencente a um clube de futebol com destaque no cenário nacional, que faz uso de recursos da plataforma na publicação de conteúdos na página. Segundo o ranking digital dos clubes brasileiros, a GrêmioTV corresponde ao sexto canal oficial de clubes com maior número de inscritos no YouTube, sendo o primeiro colocado que se localiza fora da região Sudeste (IBOPE REPUCOM, 2019). Já o *corpus* se restringe a oito vídeos, isto é, aos materiais audiovisuais disponíveis no canal do clube cuja publicação ocorreu no período de abril de 2018 a abril de 2019. Foram selecionados os vídeos com maior número de visualizações neste período, entretanto alguns foram suprimidos em função da saturação de dados na pesquisa qualitativa (THIRY-CHERQUES, 2009).

O trabalho foi dividido em cinco capítulos. No primeiro há a introdução, na qual são esclarecidos a temática, o problema de pesquisa, a justificativa, os objetivos, a metodologia e a estrutura desta pesquisa. O segundo capítulo consiste na conceituação, contextualização e descrição de características da indústria do futebol e dos pilares do branding esportivo, de acordo com as obras de Ferran Soriano (2010) e Rein, Kotler e Shields (2008). O terceiro traz uma revisão das funcionalidades previstas pelo YouTube que dialogam com os pilares do branding esportivo apresentados no capítulo anterior. Já o quarto capítulo é voltado para a apresentação dos procedimentos metodológicos e os resultados da pesquisa

empírica realizada sobre as estratégias de estruturação da GrêmioTV e produção conteúdo do canal. E no quinto capítulo apresentamos as considerações finais.

2 MERCADO, GESTÃO E MARKETING NO FUTEBOL

Este capítulo tem como proposta conceituar o futebol como entretenimento com fins lucrativos e através de práticas comuns entre eles em diferentes regiões do mundo. O capítulo se divide em duas partes: na primeira, as definições de mercado, negócio, produto e fontes de renda no contexto do futebol, dadas por Ferran Soriano (2010). Em seguida, apresentaremos as principais características do marketing esportivo e as estratégias de fidelização do público introduzidas por Rein, Kotler e Shields (2008).

2.1 O FUTEBOL COMO NEGÓCIO

O futebol é o esporte mais popular do mundo. Sua primeira regulamentação oficial foi determinada ao final do século XIX, na Inglaterra, pela Football Association, instituição britânica que existe até os dias atuais. Em alguns anos o esporte atingiu níveis continentais, aparecendo em eventos esportivos aclamados como os Jogos Olímpicos (OLYMPICS, 2019). Já na América do Sul se firmou em 1916, através da fundação da Confederação Sul-Americana de Futebol e da realização da primeira Copa América no mesmo ano (CONMEBOL COPA AMÉRICA BRASIL 2019, 2019). E com a expansão do consumo nas sociedades contemporâneas através do modelo econômico capitalista, os esportes se transformaram em uma mercadoria que se enquadra no setor de bens e serviços (GIOVANNI, 2005).

Assim, os esportes também passaram a ser considerados como espetáculo com a apropriação da prática pela indústria do entretenimento (PILATTI, 2000 *apud* PILATTI, 2006). E, por consequência, “se consolidaram como valioso nicho da programação de lazer, disputado pela mídia eletrônica em batalhas cada vez mais complexas diante da proliferação de plataformas e canais de TV” (KEARNEY, 2003, p. 37 *apud* PILATTI, 2000, p. 3-4). Essa afirmação se verifica com dados do Ibope Repucom (2014) sobre a transmissão de esportes na televisão, no qual é constatado que o tempo total de transmissões esportivas na TV cresceu 53% de 2007 a 2013. Já no Brasil o futebol lidera o ranking de transmissões esportivas na televisão à frente de outras modalidades (IBOPE REPUCOM, 2014).

E para Soriano (2010) o futebol pode ser considerado como produto de entretenimento, assim oferecendo ao seu público de maneira geral outras formas de lazer. Consequentemente, sendo concorrente de mercado do cinema e da televisão, por exemplo. Contudo, há diferenças entre o futebol e as demais formas de entretenimento. As principais estão atreladas ao sentimento passional envolvido e à capacidade de representação social superior às outras (ibidem, p. 19). Uma vez que, “a identificação dos clubes de futebol com seus territórios e população é um fato excepcional. Os clubes de futebol estão dotados de valores sociais e, algumas vezes, também políticos” (SORIANO, 2010, p. 19). Logo, para conceituar o modelo de negócio em questão e mensurar o valor do mercado, no qual ele está inserido, há de se considerar a definição do produto oferecido como também os atores envolvidos.

Trata-se de uma indústria global que cresce rapidamente, se comparada à média do produto interno bruto (PIB) mundial (A.T. KEARNEY, 2011). Pois, somente na temporada 2016/2017, o futebol europeu arrecadou 25,5 bilhões de euros em receita (DELOITTE, 2018). Já no Brasil, a modalidade vive atualmente o período de maior volume de renda da história: em 2017, 27 clubes de futebol arrecadaram 4,9 bilhões de reais em receitas brutas totais, crescendo 16% em comparação ao ano anterior (ITAÚ-BBA, 2018).

A evolução da indústria do futebol desde o princípio da mercantilização do esporte até o esporte-espetáculo foi alavancada principalmente pelo aumento das receitas geradas pelos clubes. Soriano (2010, p. 20-21) relata que nos anos 1980 “o modelo de negócio do futebol se aproximava de um circo: um espetáculo local no qual a renda vinha dos espectadores que iam ver o show ao vivo”. Até então, grande parte da renda dos clubes esportivos era adquirida através da venda de ingressos e carteirinhas de sócios que davam acesso aos jogos (ibidem, p. 20). A partir da década de 1990, os clubes passaram a contar com uma nova fonte de receita: os direitos de transmissão de partidas pela televisão.

Com o surgimento de redes de televisão privadas, o monopólio das redes públicas foi rompido e iniciou-se uma disputa pela aquisição dos direitos televisivos que elevaram seu valor monetário (SORIANO, 2010). Desde então, essa fonte de renda tornou-se imprescindível para os clubes de futebol. Segundo o *Annual Review*

of *Football Finance 2018*, publicado pela Deloitte (2018) referente à temporada europeia de 2016/2017, 61% das receitas geradas pelos clubes da *Premier League*³ inglesa correspondem à venda dos direitos de transmissão para emissoras de TV de todo o mundo.

Ao mesmo tempo em que o volume de dinheiro nos caixas dos clubes aumentou, as despesas ficaram mais altas (SORIANO, 2010). A contratação de novos jogadores e a manutenção de um elenco competitivo dentro de campo exigiram um valor monetário que crescia a cada dia, criando uma bolha financeira que afetou a indústria até hoje (ibidem, p. 21). Os clubes tiveram de buscar fontes de renda alternativas para que pudessem se diferenciar competitivamente de seus oponentes. E é nesse contexto que as atividades de marketing se consolidaram como parte do mix de receita dos clubes esportivos, conforme explica Soriano (2010, p. 22):

Com a chegada do século XXI, para enfrentar as necessidades econômicas crescentes, os clubes, em especial os maiores e mais globalizados, foram gerando uma terceira fonte de renda: o marketing. Trata-se, basicamente, das rendas que os clubes recebem de seus patrocinadores, do merchandising e das turnês e partidas amistosas que jogam [...] O crescimento da terceira fonte de renda culmina em uma mudança de modelo fundamental, que transforma o negócio dos clubes de futebol em um negócio de entretenimento global.

Podemos apontar as três principais fontes de renda que compõem a receita total de um clube de futebol:

a) Estádios: correspondem à renda obtida através da venda de ingressos, passes e camarotes que garantem acesso aos jogos (DELOITTE, 2018). Por ser uma renda limitada pela estrutura física de cada estádio, os clubes precisam encontrar estratégias para aumentar as arrecadações a cada jogo. A renda dos estádios cresce à medida que os clubes aumentam os preços por ingresso, promovem melhorias nas suas acomodações, dedicam espaços exclusivos com maior conforto e comodidade com altos preços e aumentam a capacidade física do estádio ou constroem novos (SORIANO, 2010).

Como exemplo, é possível analisar o caso da *Premier League* inglesa, que viu sua média de público por jogo crescer 24% em um período de 20 anos (DELOITTE,

³ Liga profissional de futebol da Inglaterra, composta por 20 times da elite do futebol inglês. A competição ocorre no sistema de pontos corridos e é a principal competição de futebol do país.

2018). Impulsionada por clubes como Arsenal FC, Tottenham Hotspur FC e West Ham FC⁴, que deixaram seus tradicionais estádios para jogar em instalações modernas com maior capacidade de espectadores. O Arsenal conseguiu dobrar sua renda ao migrar para o seu atual estádio, o *Emirates Stadium* (SORIANO, 2010), e a expectativa de executivos do Tottenham é de que o lucro obtido com o novo estádio possa garantir também investimentos em novos jogadores (PILGER, 2019). Além disso, os clubes podem fazer uso de táticas de otimização de receita na venda de ingressos, como a adoção de preços dinâmicos que aumentam ou diminuem automaticamente conforme a demanda de cada jogo (REIN; SHIELDS; GROSSMAN, 2015).

b) Direitos audiovisuais: os clubes de futebol são os donos dos direitos de transmissão das suas partidas e podem vendê-los ou não para emissoras de televisão públicas e privadas (REIN; SHIELDS; GROSSMAN, 2015). Existem dois modelos de negociação dos direitos audiovisuais dos clubes:

O primeiro é baseado em uma negociação entre um clube e as diferentes operadoras de televisão; no segundo, os direitos de todos os clubes participantes de uma competição são negociados em conjunto, garantindo uma divisão proporcional da renda (SORIANO, 2010).

O modelo de negociação coletiva é o modelo usado pela *Premier League* inglesa (THE FOOTBALL ASSOCIATION PREMIER LEAGUE LIMITED, 2018), que conta com a maior receita provinda da venda de direitos de transmissão na Europa. Os clubes podem explorar os direitos audiovisuais de outras formas, como através de canais de televisão próprios e também replicando o modelo usado com emissoras de televisão em outros veículos de comunicação (SORIANO, 2010).

c) Marketing: são as receitas geradas através de patrocínios, merchandising, partidas amistosas e outras operações comerciais (SORIANO, 2010). A Deloitte (2018) dá a essa categoria o nome *commercial*, termo em inglês que é usado para descrever atividades que têm como objetivo gerar dinheiro⁵. Os clubes contam com

⁴ Arsenal FC, Tottenham Hotspur FC e West Ham FC são clubes de futebol de origem britânica, localizados em Londres, na Inglaterra. Fazem parte da elite do futebol inglês e disputam a *Premier League*.

⁵ Conceito dado pela Cambridge University Press, tradução minha. Disponível em: <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/commercial>. Acesso em: 19 abr. 2019.

patrocinadores principais, que geralmente são aqueles que estampam suas camisas e se beneficiam de toda a exposição das mesmas em televisão, e patrocinadores secundários de algumas categorias de produtos básicos, como bebidas, serviços bancários, automóveis, entre outros (SORIANO, 2010).

O merchandising corresponde à licença de uso de uma imagem ou do logotipo de uma instituição esportiva para venda de camisas, calçados e outros equipamentos (REIN; SHIELDS; GROSSMAN, 2015). As partidas amistosas são uma atividade característica de clubes europeus com alcance global, cujo objetivo além de obter receita é expandir a marca para mercados emergentes (SORIANO, 2010). Os clubes também conseguem gerar renda através de eventos relacionados ou não às competições que participam, nos quais o clube cede a sua estrutura para sua realização (REIN; SHIELDS; GROSSMAN, 2015).

Dentre as fontes de receita mencionadas acima, o marketing tem o maior potencial de crescimento (SORIANO, 2010) e atua de forma significativa na retenção de torcedores existentes e na conquista de novos, em busca da perpetuação do futebol em um mercado saturado de opções. Consequentemente, aprofundaremos as questões do marketing e branding no subcapítulo subsequente.

2.2 MARKETING E BRANDING NA INDÚSTRIA ESPORTIVA

De acordo com Rein, Kotler e Shields (2008), as mudanças que ocorreram na indústria esportiva, impulsionadas pela popularização de novas tecnologias, levaram ao surgimento dos torcedores inconstantes. Isto é, torcedores que exigem mais esforços para serem conquistados e fidelizados pelas instituições esportivas (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Nesse contexto, torna-se necessário da parte dos clubes esportivos definir estratégias de promoção de marca por meio da segmentação para cada perfil de torcedor com o objetivo de melhorar a relação com os públicos e, assim, diferenciarem-se de outras instituições e modalidades concorrentes (ibidem, p. 36).

O torcedor inconstante é definido como parte de um mercado dinâmico que se caracteriza por ser altamente competitivo (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008), com diversas possibilidades para os torcedores investirem tempo e dinheiro (ibidem, p.

24). Além disso, as expectativas elevadas dos torcedores, o consumo de esportes de maneira individual, as mudanças na estrutura e no comportamento das famílias, a falta de tempo nas rotinas de trabalhadores para investir em diferentes produtos esportivos e a ascensão de novas tecnologias também contribuem para a decisão tomada por fãs de esportes a se envolverem com eles (ibidem, p. 21).

Dentre essas características, destacam-se as tecnologias como TV a cabo, celulares com acesso à Internet e mídias digitais. Uma vez que, estas proporcionaram autonomia aos torcedores no momento de escolha sobre qual conteúdo esportivo consumir e quando consumi-lo. Assim, o entretenimento tornou-se customizável e também permitiu aos torcedores uma imersão completa em um mundo personalizado (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Por consequência, as novas tecnologias abriram caminho para que a indústria esportiva atingisse novas audiências a nível global (ibidem, p. 28), mas ao mesmo tempo saturou o mercado de comunicações (ibidem, p. 54).

Nesse cenário, dois movimentos de comunicação se contrapõem: de um lado, a indústria tradicional precisou condensar os conteúdos de um produto esportivo para reduzir seu tempo de exposição nas mídias, com o intuito de mostrar mais esportes e atender mais parcelas de público (ibidem, p. 55). De outro lado, mídias mais recentes, como *blogs*, *vlogs* e *podcasts* ganham espaço, pois:

Os mesmos torcedores que exigem informação condensada por se considerarem ocupados demais para dedicar sua atenção a uma cobertura detalhada são os mesmos que se dispõem a passar horas e horas discutindo histórias e feitos esportivos, mais do que conhecidos, pelo simples prazer do debate. Grande parte desse paradoxo pode ser explicado pela capacidade dos fãs de lidar simultaneamente com diferentes fontes e formatos de informação – um ponto fundamental para qualquer produto esportivo que pretender desenvolver mensagens através de canais diversificados (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 55).

Para que estes torcedores sejam atraídos e fidelizados, é necessário entender como eles se relacionam com instituições e clubes esportivos. As relações são pontos de contato que ligam os torcedores as modalidades e clubes esportivos (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). E a análise aprofundada dos pontos de contato muitas vezes podem explicar quais razões levam um indivíduo a torcer e a acompanhar um esporte ou time específicos (ibidem, p. 68). Entretanto, “as conexões nem sempre funcionam de maneira igual, pois têm origens diferentes e o

fã sente-se ligado a eles por razões diferentes” (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 68). Alguns pontos de contato entre torcedores e esportes são mais críticos que outros, como os astros que certo esporte envolve e o local de origem de uma equipe (ibidem, p. 68-69).

Além disso, os torcedores precisam se vincular aos clubes esportivos através de diferentes meios de acesso (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Existem cinco meios que possibilitam o acesso dos torcedores a um determinado esporte: a prática esportiva, mais comum e eficaz, especialmente quando ocorre durante a infância do fã (ibidem, p. 79); a experiência no local onde eventos de uma modalidade específica costumam ocorrer, como estádios (ibidem, p. 81); a mídia, meio mais acessível (ibidem, p. 82); a divulgação boca a boca, cuja credibilidade é alta pois é baseada em relações de amizade (ibidem, p. 83); e os mentores, indivíduos que exercem influência sobre outros mais novos (ibidem, p. 84).

Assim, podemos considerar que as conexões com os torcedores são potencializadas ao passo que uma instituição esportiva se transforma em uma marca (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). A marca

[...] é uma síntese de fatos e imagens que compõem um produto esportivo, quase sempre definida por slogans, temas, locais, símbolos, características do produto e diversos outros atributos concretos e abstratos. Os atributos que vêm logo à mente da pessoa ao ouvir a menção a determinada marca constituem a identidade desta. A marca nos ajuda a distinguir um produto dos demais (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 111).

Uma marca é considerada forte quando evoca sentimentos como confiança, credibilidade e qualidade em seu público (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). E o estabelecimento de uma marca forte se torna relevante em mercados competitivos, nos quais há necessidade de diferenciação entre marcas que dividem atenção do mesmo público (ibidem, p. 113). Na indústria do esporte, são consideradas marcas consolidadas e competitivas aquelas que conseguem propor aos seus fãs experiências significativas, sem uma dependência exclusiva em resultados de jogos ou competições (ibidem, p. 113).

Segundo Rein, Kotler e Shields (2008), existem quatro pilares fundamentais que compõem as ações de gestão de uma marca esportiva: a segmentação; o envolvimento; o etos; e a transformação. A segmentação vem sendo usada há

pouco tempo pela indústria do esporte – a atenção dedicada pelos fãs aos esportes e aos atletas em um mercado com pouca concorrência costumava ser suficiente para manter o público interessado (ibidem, p. 119). Entretanto, com diferentes nichos de mercado e o consumo feito de forma personalizável, a segmentação é “muito mais detalhada e focada, depois que o mercado se tornou cada vez mais complexo e povoado” (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 120). A tecnologia permite que as estratégias de segmentação de público sejam refinadas e que as técnicas de análise dessas audiências específicas sejam mais assertivas quanto ao comportamento dos torcedores (ibidem, p. 121). Assim, os clubes esportivos precisam explorar novos públicos e “identificar pontos específicos de conexão dos diferentes grupos com a marca que se está pretendendo vender” (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 121).

O envolvimento equivale à relação que a marca estabelece com seus torcedores e pode ser medido em cinco diferentes níveis, do menor para o maior: o conhecimento de um esporte pelo torcedor; o interesse esporádico em resultados de partidas desse esporte; o interesse regular através da presença em eventos esportivos ou em transmissões dos mesmos pela televisão; o acompanhamento em todos os canais pelos quais o esporte é distribuído; a presença integral do esporte na vida do torcedor (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Torcedores não necessariamente pertencem a um único nível, portanto, cabe aos executivos de clubes esportivos monitorarem a forma como este envolvimento se manifesta (ibidem, p. 123). O envolvimento se transformou de acordo com a evolução da indústria esportiva, deixando de ser algo simples de ser estabelecido (ibidem, p. 123). Logo, o desafio dos clubes esportivos atualmente é buscar intimidade, aproximação e personalização em um contexto mercadológico no qual o torcedor é um consumidor de um produto esportivo e suas expectativas em relação a esse produto nem sempre são atingidas (ibidem, p. 124-125).

Já o etos “é essencial à construção da credibilidade e indispensável para produzir uma conexão” (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 126). Corresponde ao caráter e aos valores de uma instituição conforme são compreendidos pelo seu público de interesse e são fundamentais no esporte porque os torcedores esperam que sua marca favorita seja íntegra e digna de confiança.

O etos nos esportes surge de muitas formas, e embora continue tendo base nos atributos fundamentais, apresenta evolução [...]. No fim, é o torcedor quem decide o que é, ou não, digno de credibilidade. Essa credibilidade pode ser estabelecida quando as expectativas dos torcedores são satisfeitas em um número determinado de patamares, entre os quais confiabilidade, qualidade da atuação, expectativas superadas e reconhecimento e correção de eventuais erros (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008, p. 127).

O etos permeia os esportes de várias maneiras, desde grandes acontecimentos que fragilizam a credibilidade de um órgão regulador, como um escândalo de corrupção na FIFA, até questões diárias de um clube, como preços razoáveis de ingressos que condizem com a realidade de seus torcedores (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Outra questão atribuída ao etos encontra-se na comunicação, isto é, na produção de conteúdo de mídia feita pelos próprios clubes e entidades esportivas e distribuída diretamente aos torcedores. Pois, esse tipo de conteúdo pode colocar em xeque a credibilidade das informações advindas das instituições midiáticas tradicionais esportivas (ibidem, p. 128-129). Conseqüentemente, os meios de comunicação próprios dos clubes devem buscar a publicação de conteúdos espontâneos e independentes, a fim de evitar este conflito de interesses com as mídias tradicionais (ibidem, p. 129).

A transformação, no contexto esportivo, é compreendida como a mudança de um produto esportivo em uma marca com o objetivo de tornar forças evidentes, reduzir eventuais fraquezas e enfrentar as pressões de marcas concorrentes (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Além de acompanharmos a evolução da indústria e das instituições esportivas precisamos monitorar as mudanças de comportamento e perfil dos seus públicos para mapear oportunidades e assim oferecer melhor os produtos aos fãs (ibidem, p. 131). A atitude transformadora no cenário esportivo é essencial para abordar corretamente o torcedor inconstante e, conseqüentemente, manter a conexão com os mesmos (ibidem, p. 132).

Portanto, é possível concluir que os quatro pilares do branding de instituições esportivas permitem que as marcas possam não apenas atrair torcedores inconstantes, mas transformá-los em torcedores fiéis. Considerando o momento atual do marketing em ambientes digitais, os clubes de futebol podem buscar a comunicação de seus valores através de formatos disruptivos e segmentados com o objetivo de aproximar os clubes dos seus fãs.

3 O YOUTUBE COMO PARTE DO BRANDING ESPORTIVO

Neste capítulo serão revisadas funcionalidades inerentes ao YouTube para a publicação de conteúdo que auxiliam na construção de uma marca esportiva segundo os quatro pilares do branding esportivo de Rein, Kotler e Shields (2008). Os pilares de segmentação, envolvimento, etos e transformação serão tratados em diferentes subcapítulos, que terão como base o próprio YouTube, *blogs* institucionais de diferentes áreas da empresa e *insights* sobre o uso da plataforma compartilhados pelo Google (empresa da qual o YouTube faz parte). O capítulo também irá contar com apoio teórico de Burgess e Green (2009) no que diz respeito a formas de utilização da plataforma.

3.1 SEGMENTAÇÃO: NICHOS DE MERCADO E O CONSUMO FEITO DE FORMA PERSONALIZÁVEL

Com a fragmentação do mercado de massa em mercados de nichos, as marcas sentem a necessidade de adaptação tanto economicamente como na área da comunicação. Conjuntamente, a observação da emergência de diferentes grupos de consumidores com hábitos de consumo diversos (FREITAS; PATRIOTA, 2011). Em contrapartida, estes grupos de consumidores, que utilizam a Internet, esperam que as estratégias das marcas possam estar articuladas com a segmentação comunicacional nos ambientes digitais. Visto que, as tecnologias móveis facilitaram/facilitam o acesso a conteúdos do seu interesse a qualquer momento, através de múltiplas plataformas (ibidem, p. 3).

A segmentação de conteúdo no YouTube é algo que acompanha a plataforma de vídeos *online* desde o seu princípio com a possibilidade de classificação de vídeos através da atribuição de palavras-chave definidas pelo perfil provedor de conteúdo (BURGESS; GREEN, 2009). Os indivíduos cadastrados no YouTube podem adicionar um vídeo ao seu perfil, o qual é chamado pela plataforma de “canal”. Ao optar pela publicação de um material audiovisual, o canal provedor do conteúdo tem a opção de preencher informações básicas e configurações

avançadas. As informações básicas são o título, a descrição do vídeo e as palavras-chave. O único campo de preenchimento obrigatório é o do título, porém o YouTube permite aos autores dos vídeos que adicionem e editem palavras-chave a qualquer momento.

Nesta etapa da publicação de conteúdo também existem as opções de programação de uma publicação, na qual o perfil provedor pode agendar a estreia de um conteúdo no canal para outro horário que não o do momento do *upload*. E customização da miniatura do vídeo, que é a imagem estática que aparece quando o vídeo está pausado no YouTube ou dentro de outros ambientes digitais que permitem a incorporação do *player* da plataforma. As miniaturas são “um pequeno resumo do seu vídeo ao navegar pelo YouTube” (ADICIONAR..., 2019) e auxiliam espectadores a encontrar exatamente o conteúdo que estavam procurando (IMPROVING..., 2015).

Além disso, há outra funcionalidade no momento da publicação de um conteúdo que permite a segmentação de vídeos nas configurações avançadas: o canal provedor de conteúdo pode escolher, dentre uma seleção de categorias pré-definidas pelo YouTube, em qual o seu produto audiovisual se enquadra melhor. São 15 categorias bastante abrangentes – filmes e desenhos, automóveis, música, animais, esportes, viagens e eventos, jogos, pessoas e blogs, comédia, entretenimento, notícias e política, guias e estilo, educação, ciência e tecnologia, sem fins lucrativos/ativismo – e o autor deve definir somente uma categoria por vídeo.

Depois que um vídeo é publicado, provedores de conteúdo podem criar listas de reprodução que ficam visíveis na página do seu canal para agrupar vídeos com uma temática semelhante, auxiliando o espectador a navegar dentro do seu canal. Qualquer sujeito cadastrado na plataforma pode também criar listas de reprodução, tanto públicas quanto privadas, com vídeos favoritos de diversos criadores publicados nesse ambiente digital. Na prática, a criação de listas de reprodução permite a personalização do consumo de conteúdo audiovisual dentro da plataforma pelo espectador.

Entretanto, é possível argumentar que o próprio YouTube opera como um ambiente digital segmentado, pois trata-se de uma plataforma que no Brasil tem 96%

de penetração na faixa etária de 18 a 35 anos e na qual 68% dos consumidores de conteúdo são das classes A e B (DE PLAY..., 2017). Dados semelhantes são verificados no consumo de vídeos com temática esportiva: segundo uma pesquisa do Google realizada em maio de 2017, 72% dos consumidores de conteúdo sobre futebol no YouTube são homens com idade entre 18 e 34 anos (DADOS..., 2017).

Essas informações demográficas são o ponto de partida para a segmentação de públicos em um mercado. Porém, estratégias mais recentes também necessitam de variáveis de comportamento do consumidor (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). E o YouTube, por exemplo, oferece recursos intrínsecos à plataforma que permitem ao provedor de conteúdo monitorar estatísticas do canal como um todo e de vídeos específicos, como: o número de visualizações; origem do tráfego na página da web que hospeda o vídeo; idade; identidade de gênero; quais dispositivos tecnológicos foram usados para reproduzir o vídeo; número de exibições ao vivo e sob demanda; e número de compartilhamentos.

Essas métricas ajudam o produtor de conteúdo a entender o perfil do seu público espectador bem como os hábitos de consumo de vídeos *online* na plataforma. Ou seja, os dados se transformam em informação para o planejamento e elaboração de novos conteúdos. No contexto do futebol os principais motivos para assistir a conteúdos desse segmento são: saber os bastidores de uma partida; encontrar conteúdos originais de *youtubers* sobre o esporte; e acompanhar comentários sobre os jogos (DADOS..., 2017). Logo, acreditamos que o YouTube apoia a segmentação de conteúdo na plataforma tanto para o espectador ao promover o consumo personalizável, quanto para o produtor de conteúdo ao oferecer métricas de performance que contribuem para a elaboração de novos materiais audiovisuais.

3.2 ENVOLVIMENTO: RELAÇÃO QUE A MARCA ESTABELECE COM SEUS TORCEDORES

A interface do YouTube não foi desenvolvida com o objetivo claro de proporcionar ao seu público uma participação coletiva, visto que o design visual da

plataforma dá prioridade à exibição de miniaturas de vídeos para evidenciar sua usabilidade como agregador de conteúdo (BURGESS; GREEN, 2009). No entanto, algumas características do YouTube possibilitaram que a plataforma se estruturasse como uma comunidade (VASCONCELLOS, 2018).

A possibilidade de criar um perfil e definir uma identidade digital era uma das poucas funcionalidades de relacionamento fornecidas pela própria plataforma à época de sua popularização. Os autores de canais mais ativos na comunidade identificavam, de maneira coletiva, oportunidades de melhorias na plataforma e buscavam soluções alternativas fora do seu ambiente (BURGESS; GREEN, 2009). Ao contrário de ambientes digitais onde essas características eram mais evidentes, no YouTube o próprio conteúdo dos vídeos indicava agrupamentos sociais (ibidem, p. 86).

Atualmente, indivíduos cadastrados no YouTube podem estabelecer conexões entre si por meio das inscrições, nas quais um indivíduo opta por tornar-se inscrito em um canal com o objetivo de receber atualizações de conteúdo desse canal assim que as mesmas acontecem (VASCONCELLOS, 2018). Os perfis também interagem uns com os outros através de comentários, localizados nas páginas de cada vídeo publicado e também na aba “Comunidade” (algo similar a um fórum fixo presente na página de cada canal). Os comentários podem ser curtidos por outros perfis cadastrados e respondidos pelos mesmos, possibilitando uma conversa contínua entre indivíduos na plataforma. Outro recurso interacional são os botões “Gostei” e “Não gostei”, que se localizam nas páginas de cada vídeo, logo abaixo do *player* de vídeo, permitindo aos espectadores do conteúdo avaliarem o mesmo com *likes* e *dislikes* (ibidem, p. 83). Além dessas funcionalidades, as interações também podem ocorrer por meio de caixas de bate-papo ao vivo, sendo estas presentes somente em transmissões de conteúdo ao vivo que aconteceram no ambiente do YouTube.

As características interacionais do YouTube podem contribuir para o fortalecimento de uma marca esportiva, pois possibilitam o estabelecimento de uma ligação mais próxima com o torcedor, especialmente com aqueles que por diversas razões não podem estar próximos fisicamente do clube e de suas dependências (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Ferraz (2011) aponta que os torcedores se unem

ao redor de um clube motivados pela sensação de pertencimento a um grupo e que a participação efetiva nesse grupo se faz através do ato de torcer, isto é, assistir aos jogos do time. Nesse contexto, “o consumo simbólico do clube, por meio dos veículos de comunicação, é uma das formas mais notáveis de participação e de inserção no grupo.” (FERRAZ, 2011, p. 114)

Rein, Kotler e Shields (2008) relatam que, no passado, o torcedor era simplesmente um espectador que tinha fácil acesso aos jogos e também aos seus ídolos. Com a transformação do esporte em produto, os torcedores tornaram-se consumidores e o contato próximo com os ídolos foi sacrificado (ibidem, p. 124). No cenário atual da indústria esportiva, são os clubes que buscam essa intimidade com os torcedores, propondo novas maneiras de colocá-los em contato com jogadores e astros (ibidem, p. 124). O YouTube pode ser considerado uma delas: segundo uma pesquisa do Google, os vídeos que estrelam os jogadores mais admirados pelos consumidores compõem um dos três tipos de conteúdo esportivo mais assistidos na plataforma (É BOLA..., 2017).

Outros estudos apontam que o consumo de vídeos *online* está alterando a forma como os torcedores acompanham seus esportes favoritos (3..., 2018). Pelo menos seis em cada 10 consumidores de conteúdo sobre futebol no YouTube se consideram fãs conectados, que gostam do tema e procuram conteúdos *online* (DADOS..., 2017). Ao mesmo tempo que assistem à transmissão tradicional da televisão, os fãs buscam no YouTube por vídeos que complementam sua experiência com o esporte (3..., 2018). Melhores momentos, jogadas e gols, conteúdos do time, transmissão de jogos e entrevistas são os tipos de conteúdo com maior audiência dentro da plataforma (É BOLA..., 2017). Porém, há um crescimento nas buscas por conteúdo histórico sobre esportes e clubes (SHALAVI, 2018).

Esses aspectos demonstram a relevância do consumo de vídeos *online*, mais especificamente por meio do YouTube, como parte de uma estratégia para se aproximar de torcedores e mantê-los envolvidos com o clube e a marca. O YouTube permite aos clubes esportivos que estes possam oferecer diversos tipos de conteúdos aos seus fãs. Por consequência, auxilia no processo de envolvimento dos públicos com os clubes de futebol através da presença integral do esporte nas suas vidas (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

3.3 ETOS: CONSTRUÇÃO DA CREDIBILIDADE E PRODUÇÃO DE CONEXÕES

O etos está relacionado a características intangíveis que são capazes de transmitir confiança a um determinado público (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Na comunicação, o etos está inserido no contexto da comunicação organizacional, que é eficiente quando compreende as comunicações institucional, mercadológica, interna e administrativa (KUNSCH, 2003 *apud* TERRA, 2009). A comunicação organizacional também está presente em meios digitais e, nestes ambientes, incorpora ferramentas com o intuito de estabelecer um relacionamento com os públicos da organização (TERRA, 2009).

É essencial para a gestão da comunicação organizacional que as instituições tenham um posicionamento definido a fim de estabelecer uma proposta de valor clara, concisa e direta que será comunicada ao público (TAVARES, 2018). No entanto, a relação entre as intenções de comunicação dos valores de uma organização e a percepção das mesmas pelos públicos de interesse não é linear. E, portanto, torna-se necessária a elaboração de estratégias na estruturação de conteúdos de e sobre organizações, como o *storytelling*, por exemplo (COGO, 2013).

Segundo Cogo (2012, p. 135), o *storytelling* organizacional é:

[...] uma lógica de estruturação de pensamento e um formato de organização e difusão de narrativa, por suportes impresso, audiovisual ou presencial, baseados nas experiências de vida próprias ou absorvidas de um interagente, derivando relatos envolventes e memoráveis.

O uso de linhas narrativas na comunicação organizacional apresenta benefícios no desenvolvimento de diálogos com os públicos de interesse, pois trata-se de histórias contadas com apelo emocional, que humanizam as instituições e são facilmente gravadas na memória (COGO, 2012). E nas suas mensagens institucionais, o YouTube defende que o compartilhamento de histórias por meio da plataforma promove a união entre indivíduos bem como torna o mundo um lugar melhor. Na plataforma, as histórias são contadas através de um suporte audiovisual que é proporcionado pelos indivíduos cadastrados na plataforma (BURGESS;

GREEN, 2009). Porém, empresas, marcas e instituições também oferecem conteúdos ao ambiente digital com o objetivo de propor vínculos mais estreitos e diretos com seus públicos (VASCONCELLOS, 2018).

No contexto de clubes esportivos, a estratégia de *storytelling* deve ser usada através de diferentes meios de comunicação a fim de chamar a atenção de uma audiência e mantê-la engajada com a história contada. Quando este objetivo é atingido, os fãs são capazes de estabelecer entre si relacionamentos significativos através de memórias e percepções evocadas pela narrativa (REIN; SHIELDS; GROSSMAN, 2015). A construção de uma narrativa duradoura ocorre em três etapas (ibidem, p. 48):

- Na primeira, é definido o público e qual mensagem irá conectá-lo à marca;
- Na segunda, são identificadas histórias relacionadas à marca que podem ser efetivas na comunicação com o público;
- E na terceira, é construída a narrativa a partir do uso de recursos como enredo, personagens e cenários.

Dessa forma, o YouTube oferece às instituições esportivas a possibilidade de estabelecer um contato direto com os fãs. Porém, as mesmas precisam ser realistas e espontâneas na comunicação de seus valores através de veículos de mídia próprios (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). O público – neste caso, os torcedores – precisam acreditar no que está sendo comunicado pelo clube esportivo para que a conexão entre eles seja duradoura.

3.4 TRANSFORMAÇÃO: MUDANÇA DO FOCO NO ESPORTE COMO PRODUTO PARA MARCA

No contexto do marketing, a transformação equivale ao processo em que um produto é redefinido e reinventado para que enfim se torne uma marca reconhecida pelo público (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). A transformação de um produto em marca tem como principal objetivo a manutenção da competitividade de mercado independentemente de mudanças ou eventos inesperados que podem acontecer (ibidem, p. 137). Uma marca só consegue atingir seu potencial se for capaz de

constantemente reavaliar sua posição de mercado e adaptar sua imagem e discurso de acordo com as demandas da sua principal audiência (ibidem, p. 137).

No geral, a transformação se torna necessária em razão de algum elemento que atua de forma prejudicial à competitividade do produto (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Casos como: a presença de um indivíduo em posição de liderança capaz de identificar falhas e propor soluções; a existência de uma crise que afete a credibilidade de uma instituição; o surgimento de novos hábitos de consumo que alteram comportamentos culturais de um público; a modificação de um padrão no mercado consumidor; e a alteração de demandas de mídia. Podem ser o ponto de partida para o processo de transformação (ibidem, p. 137-141).

Ao identificar que um produto precisa passar pelo processo de transformação, é necessário realizar uma avaliação da situação presente na qual ele se encontra, apontando: os principais pontos fracos e fortes do produto; as oportunidades e ameaças; as marcas e os produtos concorrentes; as tendências de consumo; as características do mercado; e os valores da marca (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). A partir dessa análise, é possível mensurar a escala da transformação, ou seja, o quão ampla ou focada as mudanças devem ser (ibidem, p. 155). Essa avaliação é relevante também para que sejam estabelecidos os pontos de paridade, isto é, as características que a marca tem em comum com todas as outras no mercado. Como também, os pontos de diferenciação, ou seja, os atributos da marca que funcionam como argumentos que convencem o consumidor a optar pela mesma (ibidem, p. 169).

Após a transformação do produto em marca, torna-se imprescindível a comunicação adequada dos seus valores e ativos. Segundo Rein, Kotler e Shields (2008, p. 213), “Uma das principais tarefas das estratégias de comunicação da marca é entender as expectativas dos fãs e proporcionar-lhes aquela marca com um diferencial suficiente para convencê-los de que é digna de seu apoio e sustentação”. Ou seja, a comunicação precisa ser centrada nas necessidades do consumidor.

Na indústria esportiva, as marcas devem colocar os torcedores no centro da mensagem, pois estratégias de comunicação focadas nos fãs permitem a identificação e o engajamento do público com a marca esportiva (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Uma estratégia centrada nos torcedores apresenta três

componentes principais: a acessibilidade, cujo objetivo é garantir acesso à marca e à experiência completa que ela promove; a interatividade, que permite que o torcedor exerça um papel participativo na experiência promovida pela marca esportiva; e a responsividade, que busca uma constante atualização da comunicação da marca de acordo com as opiniões e percepções dos torcedores (ibidem, p. 214).

De acordo com Rein, Shields e Grossman (2015) a comunicação de marcas esportivas com base nos fundamentos de acessibilidade, interatividade e responsividade se torna mais fácil à medida que gestores das marcas integram novas tecnologias às suas estratégias. Pois, estes ambientes digitais possibilitam aos torcedores uma imersão no conteúdo comunicado pela marca, colocando-os no centro da experiência (ibidem, p. 87). O YouTube, por exemplo, permite o acesso amplo a conteúdos sobre jogadores e partidas de futebol, visto que, qualquer indivíduo conectado à Internet pode assistir aos vídeos presentes na plataforma (BURGESS; GREEN, 2009). Conforme mencionado no item 3.2 deste capítulo, o YouTube também conta com funcionalidades que: a) promovem a interação entre produtores de conteúdo e espectadores, oferecendo aos torcedores a possibilidade de participarem de eventos esportivos mesmo que eles não estejam presentes fisicamente no estádio; b) de compartilharem opiniões positivas ou negativas sobre a marca e sua comunicação na plataforma.

A partir dos conceitos de segmentação, envolvimento, etos e transformação apresentados no contexto do YouTube, serão analisadas as estratégias de produção de conteúdo e comunicação da GrêmioTV (canal oficial do Grêmio no YouTube). Uma vez que, intentamos compreender como a marca está se posicionando na plataforma e se as funcionalidades específicas do YouTube são levadas em consideração nas publicações dos vídeos no canal.

4 GRÊMIO TV: ANÁLISE DAS ESTRATÉGIAS DE BRANDING

Conforme a problemática da pesquisa e contexto apresentado nos capítulos anteriores, o estudo está orientado pela metodologia da pesquisa empírica mediada por computador (JOHNSON, 2010). O capítulo está dividido em três subcapítulos: no primeiro descrevemos a estratégia metodológica conjuntamente à delimitação do campo de estudo e à definição do *corpus*; no segundo apresentamos os métodos da observação encoberta e não participativa do campo de estudo (JOHNSON, 2010) e da análise de conteúdo (BARDIN, 2011); e no terceiro articulamos as análises dos dados empíricos com a base teórica.

4.1 ESTRATÉGIA METODOLÓGICA: PESQUISA EMPÍRICA MEDIADA POR COMPUTADOR

Este estudo é fundamentado na proposta metodológica de Johnson (2010), isto é, na pesquisa empírica mediada por computador, na qual a autora estipula três métodos principais de coleta de dados qualitativos: 1) observação de campo; 2) entrevistas individuais ou em grupo; e 3) triangulação de técnicas. Para desenvolver este estudo, serão utilizados somente os métodos um (1) e três (3). Assim, nos apropriamos da observação e a articulamos com a análise de conteúdo proposta por Bardin (2011), que servirá para a triangulação de técnicas com a observação do campo de estudo.

Na observação, segundo Johnson (2010), existem quatro maneiras de se observar um campo em pesquisa empírica qualitativa: a observação aberta e não participativa; a observação aberta e participativa; a observação encoberta e não participativa; e a observação encoberta e participativa. Neste trabalho, o campo de estudo será observado de maneira encoberta e não participativa, ou seja, o pesquisador apenas observa, não se identifica nem participa, e os sujeitos observados não têm conhecimento do estudo. Já a análise de conteúdo de acordo com Bardin (2011), busca codificar os dados brutos coletados, isto é, transformá-los

em uma representação do conteúdo e organizá-los através das escolhas do recorte, da enumeração e da classificação.

Estes métodos, quando aliados um ao outro, possibilitam a articulação dos dados empíricos com a base teórica e que, ao final do estudo, permitem a compreensão das estratégias de produção de conteúdo no ambiente do YouTube e o estabelecimento de relações possíveis com a área do marketing esportivo.

4.1.1 Delimitação do campo de estudo

O campo de estudo delimitado corresponde ao ambiente digital do canal do Grêmio na plataforma YouTube, cujo nome é GrêmioTV. Este espaço *online* foi escolhido por tratar-se de um canal de um clube esportivo com significativo número de inscritos (484.509 até o dia 29 de maio de 2019) e por fazer uso de recursos intrínsecos ao YouTube na publicação de conteúdos na página. Além disso, o Grêmio é um clube tradicional da elite do futebol brasileiro e o seu canal oficial no YouTube é o sexto dentre os clubes brasileiros com maior número de inscritos na plataforma (IBOPE REPUCOM, 2019).

4.1.2 Delimitação do *corpus*

Considerando *corpus* como “o conjunto dos documentos tidos em conta para serem submetidos aos procedimentos analíticos” (BARDIN, 2011, p. 126), o *corpus* desta pesquisa foi delimitado aos vídeos que contam com os maiores números de visualizações no canal GrêmioTV. Para selecionar os vídeos específicos que constituem o *corpus* da pesquisa, o critério escolhido foi a data de publicação: apenas vídeos postados na plataforma entre abril de 2018 e abril de 2019. Sendo assim, encontra-se no quadro abaixo a relação dos vídeos que constituem o *corpus* deste estudo:

Quadro 1 – Vídeos do YouTube que constituem o *corpus* da pesquisa

Texto	Título do vídeo	Data da publicação	Visualizações (até 28/05/2019)
T1	ESPECIAL DIA DOS NAMORADOS GRÊMIO TV	11/06/2018	202.141
T2	Desafio JBL - Ramiro x Kannemann GrêmioTV	22/06/2018	310.836

T3	O último dia de Arthur no Grêmio GrêmioTV	09/07/2018	275.338
T4	[AO VIVO] Grêmio x São Paulo (Brasileirão 2018) GrêmioTV	26/07/2018	522.875
T5	[BASTIDORES] Grêmio 2(5)x(3)1 Estudiantes-ARG (Libertadores 2018) GrêmioTV	29/08/2018	171.135
T6	[AO VIVO] Grêmio x River Plate-ARG (Libertadores 2018) GrêmioTV	30/10/2018	578.509
T7	[AO VIVO] Grêmio x Internacional (Campeonato Gaúcho 2019) GrêmioTV	17/03/2019	492.288
T8	[BASTIDORES DO TÍTULO GAÚCHO] Grêmio 0(3)x(2)0 Internacional (Final Gaúcho 2019) GrêmioTV	18/04/2019	294.799

Fonte: elaborado pela autora (2019)

O total de vídeos com um número significativo de visualizações neste período foi de vinte e dois (22), contudo foram selecionados oito (8) vídeos. Os outros catorze (14) vídeos foram descartados em função de: doze (12) apresentarem no título as palavras “ao vivo” e dois (2) vídeos restantes levarem a marca JBL no nome. Apesar de corresponderem aos critérios de seleção (de terem maiores números de visualizações), esses vídeos nos levam à saturação em pesquisa qualitativa, conforme explica Thiry-Cherques (2009, p. 21):

A saturação designa o momento em que o acréscimo de dados e informações em uma pesquisa não altera a compreensão do fenômeno estudado. É um critério que permite estabelecer a validade de um conjunto de observações. O esquema de saturação é objetivamente válido à medida que ele satisfaz as exigências lógicas de julgamento em um universo determinado.

Conseqüentemente, descartamos vídeos da coleta e da análise ao considerarmos essa questão da saturação de dados. De acordo com os critérios escolhidos para a seleção dos vídeos, neste trabalho serão analisados oito vídeos publicados nos últimos 12 meses, que representam os conteúdos mais recentes desenvolvidos pelo canal. Cada vídeo está enumerado de 1 a 8 (T1 a T8) conforme a ordem cronológica de publicação.

4.2 PROCEDIMENTOS METODOLÓGICOS

A partir da definição dos métodos e da delimitação do campo de pesquisa e do *corpus*, colocamos em prática a triangulação de técnicas (JOHNSON, 2010), que nos permite a intersecção entre a observação de campo (JOHNSON, 2010) e a

análise de conteúdo (BARDIN, 2011). Com o método de observação será possível perceber que alguns tipos de conteúdo publicados pelo Grêmio se repetem. Conseqüentemente, a observação permitiu a definição de categorias para a aplicação do método de análise de conteúdo, cujo objetivo era entender a presença ou a ausência de certos eixos temáticos no conteúdo dos vídeos selecionados. Dessa forma, a estrutura metodológica possibilita a correlação dos dados empíricos com a perspectiva teórica desta pesquisa.

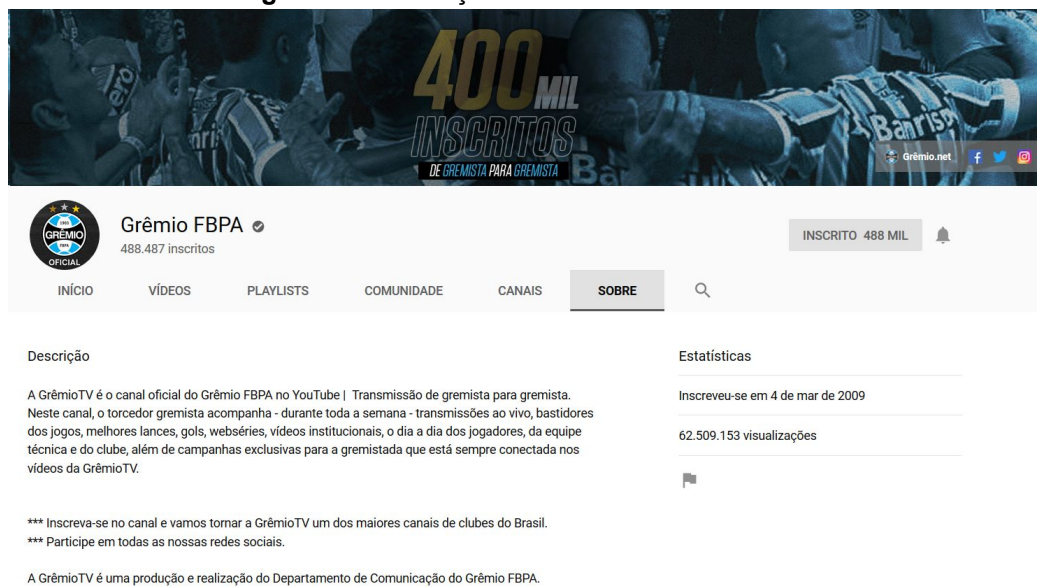
4.2.1 Observação encoberta e não participativa do campo de estudo

Buscando identificar as funcionalidades do YouTube das quais o Grêmio se apropria na sua comunicação na plataforma, o canal GrêmioTV foi observado, especialmente os vídeos mais visualizados nos últimos 12 meses. Oito vídeos foram selecionados para observação e a partir disso descrevemos o canal e os conteúdos dos vídeos de acordo com as características inerentes ao YouTube expostas no capítulo três. Essas considerações permitiram a compreensão da comunicação da GrêmioTV no ambiente digital do YouTube.

4.2.1.1 O canal GrêmioTV

O canal do Grêmio foi registrado no YouTube no dia quatro de março de 2009 e na mesma data o clube publicou seu primeiro vídeo na plataforma. No ano de lançamento o canal foi pouco explorado pelo clube. Porém, a frequência média de publicações e o volume de visualizações em cada vídeo foram gradualmente aumentando. Atualmente, o canal publica cerca de dois vídeos por dia e conta com mais de 61 milhões de visualizações totais. A GrêmioTV possuía 484.509 inscritos até o dia 29 de maio de 2019, sendo o sexto canal oficial de clubes brasileiros com maior número de inscritos no YouTube segundo o Ibope Repucom (2019).

Figura 1 - Informações sobre o canal GrêmioTV



Grêmio FBPA 488.487 inscritos

INSCRITO 488 MIL

INÍCIO VÍDEOS PLAYLISTS COMUNIDADE CANAIS **SOBRE** 🔍

Descrição

A GrêmioTV é o canal oficial do Grêmio FBPA no YouTube | Transmissão de gremista para gremista. Neste canal, o torcedor gremista acompanha - durante toda a semana - transmissões ao vivo, bastidores dos jogos, melhores lances, gols, webséries, vídeos institucionais, o dia a dia dos jogadores, da equipe técnica e do clube, além de campanhas exclusivas para a gremistada que está sempre conectada nos vídeos da GrêmioTV.

*** Inscreva-se no canal e vamos tornar a GrêmioTV um dos maiores canais de clubes do Brasil.
*** Participe em todas as nossas redes sociais.

A GrêmioTV é uma produção e realização do Departamento de Comunicação do Grêmio FBPA.

Estatísticas

Inscreevou-se em 4 de mar de 2009





62.509.153 visualizações

Fonte: Captura de tela da seção “Sobre” do canal do Grêmio no YouTube

Na descrição do canal, a GrêmioTV aponta para o espectador quais os tipos de conteúdo que serão publicados na plataforma. Entre eles estão as transmissões ao vivo, bastidores, gols e melhores momentos das partidas e *webséries*. Nesta seção do canal também é reforçado o diferencial da GrêmioTV, isto é, trata-se de conteúdos desenvolvidos pelo clube de futebol Grêmio especialmente para seus torcedores. Além disso, a descrição convida os espectadores a se inscreverem no canal, revelando que o clube tem como objetivo se manter entre os maiores perfis de times de futebol no Brasil. O número de inscritos também está presente na arte de capa do canal juntamente ao *slogan* “de gremista para gremista”.

Figura 2 – Exemplo da organização de *playlists* pela GrêmioTV

Temporada 2018

	<p>Bicampeão da Recopa Sul-Americana Grêmio FBPA</p> <p>BASTIDORES DO BICAMPEONATO DA RECOPA GrêmioTV • 17:45 [GRÊMIO RÁDIO UMBRO] A emoção do título da Recopa GrêmioTV • 3:01</p> <p>VER A PLAYLIST COMPLETA (14 VÍDEOS)</p>
	<p>Campeonato Gaúcho 2018 Grêmio FBPA</p> <p>[BASTIDORES] São Luiz-RS 1x1 Grêmio (Gauchão 2018) GrêmioTV • 5:23 [GRÊMIO RÁDIO UMBRO] Bastidores - São Luiz-RS 1x1 Grêmio (Gauchão 2018) GrêmioTV • 10:10</p> <p>VER A PLAYLIST COMPLETA (45 VÍDEOS)</p>
	<p>Campeonato Brasileiro 2018 Grêmio FBPA</p> <p>[BASTIDORES] Grêmio 1x0 Corinthians (Brasileirão 2018) GrêmioTV • 11:04 [COLETIVA] Pós-Jogo - Grêmio 1x0 Corinthians (Brasileirão 2018) GrêmioTV • 30:31</p> <p>VER A PLAYLIST COMPLETA (129 VÍDEOS)</p>
	<p>Copa do Brasil 2018 Grêmio FBPA</p> <p>[COLETIVA] Luan - 14/08 GrêmioTV • 4:44 Tricolor desembarca no Rio de Janeiro GrêmioTV • 1:47</p> <p>VER A PLAYLIST COMPLETA (16 VÍDEOS)</p>

MOstrar MAIS

Fonte: Captura de tela da página inicial do canal GrêmioTV

A página inicial do canal apresenta *playlists* organizadas de acordo com os anos nos quais os jogos e campeonatos ocorreram e com as competições disputadas pelo clube, conforme observado na Figura 2. As listas de reprodução cumprem o papel de categorização dos conteúdos presentes no canal, facilitando a navegação e consumo dos vídeos pelos espectadores. Também a GrêmioTV utiliza em seu canal outros recursos que servem para auxiliar o espectador a encontrar o conteúdo que deseja assistir. Um deles é intrínseco ao YouTube, que são as miniaturas personalizáveis.

Figura 3 – Exemplo do uso de miniaturas personalizáveis pela GrêmioTV



Fonte: Captura de tela da página inicial do canal GrêmioTV

Ao olhar as miniaturas dos vídeos na página do canal, o espectador já consegue identificar o tema central daquela publicação. Todas as miniaturas personalizáveis seguem o mesmo *layout* e levam a identidade visual da GrêmioTV, permitindo que torcedores identifiquem a autoria do conteúdo mesmo quando o vídeo não está incorporado na página do canal. Além disso, o canal do Grêmio costuma seguir um padrão na formatação dos títulos dos vídeos, nos quais indica, no início do título, entre colchetes, sobre o que o vídeo se trata, como por exemplo gols, coletivas, bastidores e transmissões ao vivo. O canal também utiliza *hashtags* que auxiliam a busca de conteúdos em todo o ambiente do YouTube. Contudo, o uso não é consistente, pois ao procurarmos por vídeos pela *hashtag* “#DesafioJBL”, não foi encontrado o vídeo (T2) que leva as palavras “Desafio JBL” no título. De qualquer forma, a GrêmioTV oferece ao espectador um consumo autônomo, no qual ele consegue filtrar o conteúdo dos vídeos antes de assisti-los.

Ao analisarmos as produções publicadas no canal nos 12 meses selecionados, é possível perceber o uso de algumas estratégias que fazem parte dos pilares do branding esportivo propostos por Rein, Kotler e Shields (2008) no ambiente digital YouTube.

Especial dia dos namorados GrêmioTV: o vídeo (T1) foi publicado no dia 11 de junho de 2018 e levou até o espectador um conteúdo diversificado em razão da comemoração do dia dos namorados no país, que acontece no dia 12 de junho. O vídeo (T1) faz parte da categoria “Esportes”, tem 20 minutos e 33 segundos de

duração e, até o dia quatro de junho de 2019, contava com 202.538 visualizações, 627 comentários, 11 mil *likes* e 195 *dislikes*. O material mostra três jogadores do time profissional masculino do Grêmio – Bruno Cortez, Marcelo Grohe e Jael – e suas respectivas esposas interagindo entre si ao participarem de uma brincadeira. O intuito é fazer com que os casais testem seus conhecimentos sobre seus relacionamentos. Enquanto um casal responde às perguntas, outro jogador desempenha o papel de mediador do jogo.

Figura 4 – Bruno Cortez mediando o jogo de perguntas e respostas com Paula e Marcelo Grohe



ESPECIAL DIA DOS NAMORADOS GRÊMIO TV

202,538 views

👍 11K 🗨️ 195 ➦ SHARE ➦ SAVE ...

Fonte: Captura de tela do vídeo (T1) publicado no canal GrêmioTV (ESPECIAL..., 2018)

O vídeo tem um tom descontraído e divertido, proporcionando ao espectador entretenimento além dos conteúdos tradicionais relacionados ao esporte. As imagens foram gravadas em dependências internas da Arena do Grêmio, estádio do clube, mostrando aos espectadores um local pouco acessível aos torcedores no geral. Entretanto, o vídeo tem caráter informal e exerce o papel de aproximar ídolos e torcedores, de acordo com o pilar de envolvimento do branding esportivo (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008), à medida que os casais revelam informações pessoais ao público e que os jogadores e suas esposas conversam uns com os outros demonstrando intimidade. É importante destacar que este vídeo também contou com

o apoio de uma marca patrocinadora do clube, a rede Laghetto Hotéis. A marca aparece nos primeiros minutos do vídeo, enquanto a introdução ao conteúdo é feita, e é mencionada novamente nos minutos finais, quando é anunciado que os casais participantes ganharam uma estadia em um dos hotéis da rede. O vídeo termina com cada casal agradecendo o convite feito pela GrêmioTV para participar da brincadeira e também reconhecendo a Laghetto Hotéis pelo presente.

Desafio JBL - Ramiro x Kannemann I GrêmioTV: o vídeo (T2) foi publicado no dia 22 de junho de 2018 e propôs, desde o título da publicação, promover a marca de produtos de áudio JBL através de uma brincadeira entre os jogadores do time profissional masculino gremista Ramiro e Walter Kannemann. O vídeo (T2) faz parte da categoria “Esportes”, tem nove minutos e 24 segundos de duração e, até o dia quatro de junho de 2019, contava com 312.008 visualizações, 461 comentários, 15 mil *likes* e 147 *dislikes*. O objetivo é mostrar como os fones de ouvido da marca JBL promovem uma imersão no áudio que está saindo em cada ouvido, isolando todo os sons externos, através de uma disputa de leitura labial. Enquanto um jogador usa os fones, o outro fala em voz alta uma palavra que pertence a algum tema previamente definido pela equipe de produção. O jogador que está com os fones precisa repetir corretamente a palavra e quem acertar a maior quantidade de palavras vence a disputa.

Figura 5 – Ramiro e Walter Kannemann participando do “Desafio JBL”



Desafio JBL - Ramiro x Kannemann | GrêmioTV

312,008 views

15K 147 SHARE SAVE ...

Fonte: Captura de tela do vídeo (T2) publicado no canal GrêmioTV (DESAFIO..., 2018)

Assim como o vídeo (T1), o vídeo (T2) oferece entretenimento aos espectadores quando coloca dois jogadores do grupo principal a interagirem fora do contexto profissional e os aproxima dos torcedores, conforme o objetivo do pilar de envolvimento (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). O conteúdo é divertido e busca mostrar aos torcedores a boa relação que existe entre os atletas do time – especialmente Ramiro e Kannemann, jogadores que foram titulares nas conquistas de títulos nos anos anteriores. Além disso, a escolha dos participantes contribuiu para o tom humorístico do vídeo já que o jogador Walter Kannemann é argentino. Portanto, não domina a língua portuguesa, o que gera diversas brincadeiras entre os participantes e a equipe de produção: “Com certeza ele [Kannemann] vai ganhar... Como é que eu vou entender ele falando português errado?” (DESAFIO..., 2018)

O conteúdo faz parte de uma série de 14 vídeos em parceria com a marca JBL que teve início em maio de 2018, todos eles estrelando sempre dois jogadores profissionais do clube. O vídeo (T2) foi o terceiro da série a ser publicado. Na sua descrição não há menções à marca parceira, à sua loja virtual ou a atributos do produto promovido no conteúdo. A *hashtag* “#DesafioJBL” está somente sobreposta

à imagem do vídeo, no canto direito superior, e não foi inserida como um hiperlink no contexto do YouTube.

O último dia de Arthur no Grêmio | GrêmioTV: o vídeo (T3) foi publicado no dia nove de julho de 2018, data na qual o FC Barcelona anunciou oficialmente⁶ a contratação do volante Arthur Melo, o protagonista do conteúdo. O vídeo (T3) faz parte da categoria “Esportes”, tem sete minutos e 49 segundos de duração e, até o dia oito de junho de 2019, contava com 275.848 visualizações, 803 comentários, 12 mil *likes* e 178 *dislikes*. O material mostra o jogador se despedindo de colegas de equipe, comissão técnica e demais funcionários do clube. Portanto, mostra também diversos ambientes internos do clube, como vestiários, departamento médico, refeitório e depósitos.

Figura 6 – Arthur Melo e Renato Portaluppi se abraçam na despedida do jogador do clube



O último dia de Arthur no Grêmio | GrêmioTV

275,848 views

👍 12K 🗨️ 178 ➦ SHARE ⌵ SAVE ...

Fonte: Captura de tela do vídeo (T3) publicado no canal GrêmioTV (O ÚLTIMO..., 2018)

O vídeo (T3) também tem o objetivo de aproximar os torcedores do dia a dia do clube e dos seus bastidores, conforme o pilar de envolvimento (REIN; KOTLER;

⁶ O FC Barcelona é um clube de futebol de origem espanhola, localizado em Barcelona, na região da Catalunha. O anúncio da contratação de Arthur Melo foi feito nas páginas oficiais do clube no dia 9 de julho de 2018. Disponível em: https://www.youtube.com/watch?v=nN_tYZ_QUI8. Acesso em: 08 jun. 2019.

SHIELDS, 2008), mas ao contrário dos conteúdos descritos anteriormente, este material apresenta maior carga emocional. Arthur Melo é um meio-campista que foi revelado pelas categorias de base do Grêmio. Teve sua estreia no elenco profissional em 2015, na época comandado pelo técnico Luiz Felipe Scolari (CARVALHO; BENFICA, 2017). Entretanto, assumiu a titularidade em 2017 após o capitão Maicon sofrer com lesões ao longo da temporada. Arthur adquiriu a confiança do técnico Renato Portaluppi e também da torcida e foi parte fundamental na conquista da Copa Libertadores da América naquele ano. As atuações do jogador pelo Grêmio chamaram a atenção de clubes europeus, especialmente o FC Barcelona, que em março de 2018 estabeleceu um acordo com o clube gaúcho para levar o jogador para a Catalunha (BARCELONA..., 2018). Portanto, o vídeo funciona como um tributo feito pela GrêmioTV ao jogador, refletindo os valores da instituição ao homenagear e valorizar seus funcionários (PLANEJAMENTO..., 2015, p. 1), conforme o pilar de etos (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

No vídeo (T3), Arthur distribui abraços, agradecimentos e autógrafos, além de posar para fotos com alguns funcionários do clube. Por vezes o áudio do conteúdo não é nítido, portanto algumas conversas se tornam restritas a Arthur e aos colegas. De qualquer forma, é possível perceber o quanto o jogador era querido pelos funcionários e atletas da instituição.

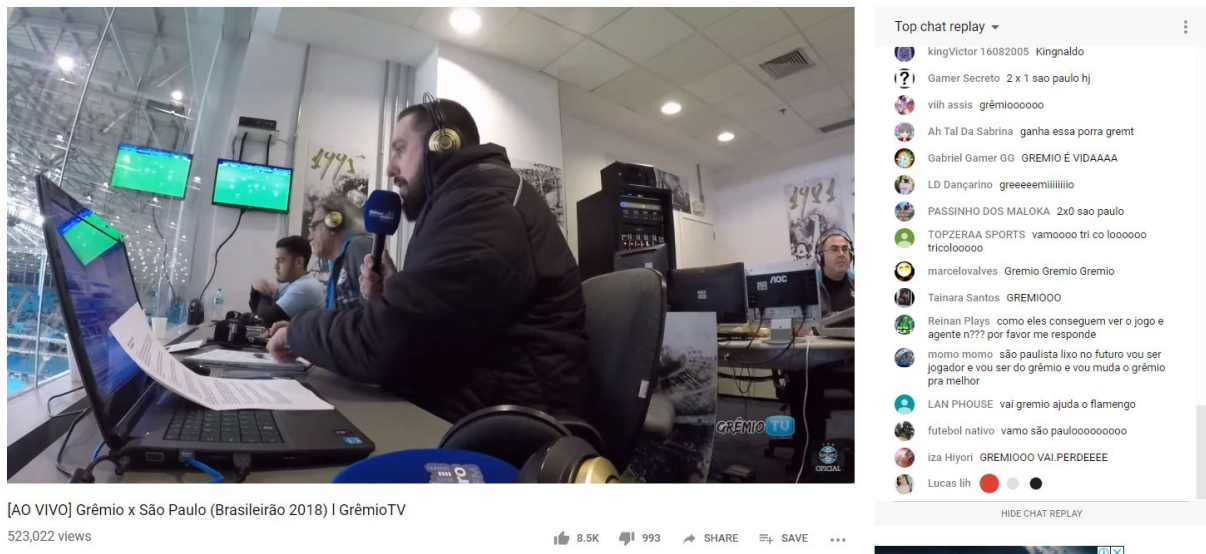
Meu velho, tudo de bom, tá? Satisfação conhecê-lo aí, tá? Seja muito feliz lá. Sabe que se precisar da gente aí pode voltar sempre. Tá bom? [...] Todo o sucesso do mundo, tá? Esperamos te ver na próxima Copa [do Mundo] aí. Faça por merecer, segue fazendo que tu vai tá lá (O ÚLTIMO..., 2018).

O material se encerra com a despedida de Arthur do técnico Renato Portaluppi no refeitório do clube. Desta vez, a conversa é mais longa do que as demais despedidas mostradas no conteúdo. Entretanto, o ruído do ambiente não permite que o áudio seja identificado com clareza. O vídeo termina com o técnico fazendo uma brincadeira sobre Lionel Messi, que mais tarde se tornaria colega de equipe de Arthur no FC Barcelona.

[AO VIVO] Grêmio x São Paulo (Brasileirão 2018) | GrêmioTV: o vídeo (T4) corresponde a uma transmissão ao vivo relativa à partida entre Grêmio e São Paulo FC que ocorreu no dia 26 de julho de 2018. O vídeo (T4) faz parte da categoria

“Esportes”, tem três horas, dois minutos e 13 segundos de duração e, até o dia oito de junho de 2019, contava com 523.022 visualizações, 165 comentários, 8,5 mil *likes* e 993 *dislikes*. A partida era válida pela 15ª rodada do Campeonato Brasileiro de 2018. Ao início da rodada, o São Paulo FC era o vice-líder da competição e havia há pouco vencido o líder Flamengo no Maracanã. O Grêmio necessitava de uma vitória na sua casa para voltar ao grupo de classificação à Copa Libertadores da América.

Figura 7 – A equipe da GrêmioTV durante a transmissão ao vivo da partida Grêmio x São Paulo



Fonte: Captura de tela do vídeo (T4) publicado no canal GrêmioTV (AO VIVO..., 2018a)

A transmissão começa contextualizando o espectador sobre a situação das duas equipes no campeonato. Além disso, são repassadas aos espectadores as escalações dos times e outras questões pertinentes à partida. Durante esta etapa pré-jogo, imagens em tempo real do campo e das arquibancadas da Arena do Grêmio são transmitidas. Aos 23 minutos da transmissão o posicionamento da câmera muda, passando a mostrar a cabine de imprensa onde a equipe da GrêmioTV está concentrada. A narração do jogo começa somente aos 59 minutos do vídeo.

Em poucos minutos de jogo acontece o primeiro gol, feito pela equipe visitante, e a equipe não disfarça sua insatisfação. A narração do gol é feita de forma apática e os comentários que seguem são carregados de críticas ao time, tornando evidente a comunicação centrada no torcedor gremista conforme o pilar de segmentação (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Contudo, o oposto ocorre quando o Grêmio chega ao empate e, mais tarde, faz o gol da vitória. O narrador expressa sua

euforia e, após passar a fala para o repórter da GrêmioTV, se levanta da cadeira e comemora com mais liberdade.

[...] Gol! Éverton para o Grêmio! Sassaricou *pra* cima do marcador, derrubou a barreira defensiva do São Paulo! É talismã, é craque, tem futuro! Joga demais esse guri! Éverton! De Maracaná *pro* mundo! De Maracaná *pra* chegar na Arena, cutucar duas vezes *pra* cima do São Paulo, e aos dezesseis minutos e meio de bola rolando nesta etapa complementar, Cebolinha, Éverton, o talismã, formar o descontrolado na Arena! [...] (AO VIVO..., 2018a).

Além disso, é importante destacar que o áudio das transmissões ao vivo é também emitido na rádio oficial do clube, a Grêmio Rádio Umbro, frequência 90.3 FM. Por este motivo, a narração se assemelha mais às transmissões de rádios, com a fala rápida e quase ininterrupta, do que às narrações pela televisão. A transmissão pelo YouTube é um complemento, pois permite que os torcedores vejam os bastidores da narração, bem como a reação da equipe do canal, e promove a interação entre espectadores através da caixa de bate-papo, conforme observado na Figura 7.

[BASTIDORES] Grêmio 2(5)x(3)1 Estudantes-ARG (Libertadores 2018) I GrêmioTV: o vídeo (T5) foi publicado no dia 29 de agosto de 2019 e proporcionou aos torcedores uma perspectiva exclusiva dos momentos que antecederam e sucederam a partida entre o Grêmio e o clube argentino Estudantes de La Plata, válida pelas oitavas de final da Copa Libertadores da América daquele ano. O vídeo (T5) faz parte da categoria “Esportes”, tem 13 minutos e 33 segundos de duração e, até o dia nove de junho de 2019, contava com 171.240 visualizações, 428 comentários, 9,3 mil *likes* e 148 *dislikes*. A produção mostra a chegada da delegação gremista no local da partida, os momentos de concentração dos jogadores nos vestiários antes do início do jogo e a comemoração após o seu desfecho.

Figura 8 – Equipe gremista durante a concentração pré-jogo nos vestiários da Arena do Grêmio



[BASTIDORES] Grêmio 2(5)x(3)1 Estudiantes-ARG (Libertadores 2018) | GrêmioTV

171,240 views

👍 9.3K 🗨️ 148 ➦ SHARE ≡+ SAVE ...

Fonte: Captura de tela do vídeo (T5) publicado no canal GrêmioTV (BASTIDORES..., 2018)

O Grêmio havia perdido o primeiro jogo da fase de oitavas de final da competição e, por tratar-se de um campeonato disputado em sistema eliminatório, necessitava de uma vitória para avançar à fase de quartas de final (POSSAMAI, 2018). Por isso, o vídeo (T5) busca transmitir as sensações que os jogadores e a comissão técnica vivenciaram antes da partida que havia ocorrido no dia anterior.

Logo no início, o conteúdo mostra o ônibus do clube chegando à Arena no Grêmio e sendo recepcionado por um grupo de torcedores que cantava para incentivar o time. Depois, a produção acompanha o desembarque dos jogadores, o caminho até os vestiários, o aquecimento dos atletas e a concentração final antes da entrada no campo. O discurso do capitão da equipe também é mostrado para reforçar a importância da vitória para a torcida naquele contexto e ressaltar os valores competitivos definidos pela instituição (PLANEJAMENTO..., 2015, p. 1), conforme o pilar de etos do branding esportivo (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008):

Alegria pra jogar, tranquilidade, o estádio tá a nosso favor. Tem que ser inteligente pra jogar. A gente precisa de um gol, nós temos 90 minutos. Olha o estádio como é que vai tá... É melhor jogar com 50, 60 [mil torcedores] do que um mil, dois mil [torcedores]? É do jeito que a gente gosta, que a gente

tá acostumado. [...] A gente [não pode] voltar pra casa triste não.
(BASTIDORES..., 2018)

Na sequência, o vídeo (T5) acompanha a entrada dos jogadores no gramado e filma a torcida da perspectiva do campo, que é a mesma que os atletas têm ao jogar. Depois o vídeo é cortado para a comemoração da vitória e o encerramento se dá com as falas dos jogadores Alisson e André, que foram os responsáveis, respectivamente, pela disputa de pênaltis e pela classificação do Grêmio para a próxima fase da competição. Contudo, é possível notar que mais da metade da duração do material é relativa aos momentos que antecedem a partida. Durante todo o conteúdo, nenhuma trilha sonora é adicionada, ou seja, o espectador escuta os mesmos sons que os principais envolvidos no jogo. O intuito da produção é aproximar o torcedor da realidade do time e transmitir ao espectador as mesmas sensações vividas pelos atletas na noite da partida, estabelecendo assim o pilar de envolvimento dado por Rein, Kotler e Shields (2008) no conteúdo.

[AO VIVO] Grêmio x River Plate-ARG (Libertadores 2018) | GrêmioTV: o vídeo (T6) corresponde a uma transmissão ao vivo relativa à partida entre Grêmio e River Plate, clube de futebol argentino, que ocorreu no dia 30 de outubro de 2018. O vídeo (T6) faz parte da categoria “Esportes”, tem três horas, quatro minutos e 13 segundos de duração e, até o dia nove de junho de 2019, contava com 578.864 visualizações, 421 comentários, 7,6 mil *likes* e 470 *dislikes*. A partida era válida pela fase semifinal da Copa Libertadores da América daquele ano. O Grêmio estava em posição de vantagem frente à equipe argentina, pois havia vencido o primeiro jogo por um a zero em Buenos Aires. Para se classificar à final da competição, bastava qualquer resultado de empate ou vitória do clube gaúcho.

Figura 9 – A equipe da GrêmioTV durante a transmissão ao vivo da partida Grêmio x River Plate



Fonte: Captura de tela do vídeo (T6) publicado no canal GrêmioTV (AO VIVO..., 2018b)

Assim como no vídeo (T4), a primeira parte da transmissão é reservada para contextualizar o jogo e as equipes antes do início da partida. Porém neste vídeo (T6), a câmera tem sua posição alterada somente aos 55 minutos da transmissão, já perto do início do jogo, o que permitiu que os espectadores pudessem aos poucos ver o estádio sendo ocupado pela torcida gremista. A narração do jogo começa aos 59 minutos da transmissão. Além de ter vencido o primeiro jogo da fase semifinal na casa do adversário, o Grêmio havia conquistado a Copa Libertadores da América no ano anterior. Portanto, a torcida gremista tinha altas expectativas de chegar à final da competição pelo segundo ano consecutivo. A transmissão começa com um tom otimista:

[...] Mais uma noite decisiva na história tricolor. Mais uma vez o Grêmio, o histórico Grêmio de Renato Portaluppi, [está] atrás de um título da América. E faltam apenas três passos para o tetra. É tudo pelo tetracampeonato da América! [...] O Grêmio, com a vantagem obtida na semana passada, em um jogo épico na Argentina, agora a noventa minutos da segunda final consecutiva da Conmebol Libertadores (AO VIVO..., 2018b).

O Grêmio abre o placar do jogo ainda no primeiro tempo da partida, porém não consegue segurar a vantagem e leva a virada no segundo tempo. O segundo gol da equipe argentina tem origem em uma falta cometida pelo Grêmio na sua grande área de defesa, que automaticamente dá ao time adversário a chance de cobrar uma penalidade máxima. Enquanto a situação se desenrola no campo, a

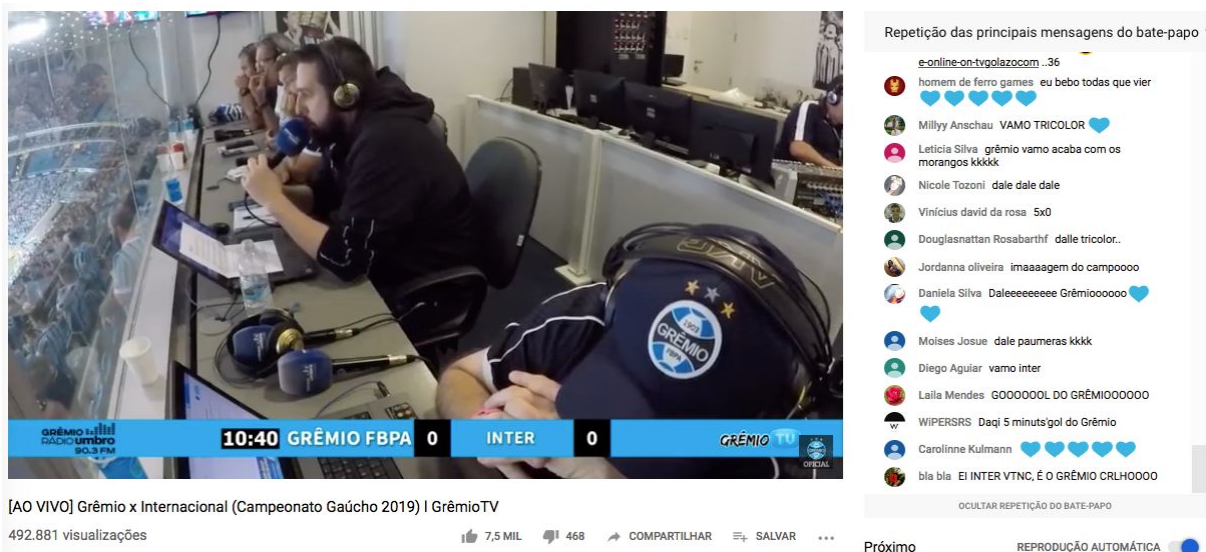
equipe da GrêmioTV acompanha da cabine e os participantes ficam de pé, agitados. Os comentários adquirem tons de aflição e incredulidade.

Olha, o clima que tá aqui na Arena nesse momento é... é... é um clima que não dá pra explicar. [...] Olha, cara... É muita tensão isso aqui, tchê... [...] O tempo tá passando, é pênalti pra equipe do River Plate, a torcida do Grêmio não acredita naquilo que tá vendo aqui na Arena (AO VIVO..., 2018b).

Quando a equipe gaúcha sofre o segundo gol, o narrador anuncia o gol e na sequência joga o microfone na mesa. Gestos como este demonstram que a narração e os comentários da equipe buscam transmitir aos espectadores as mesmas emoções que um torcedor do time sentiu ao acompanhar os episódios da partida, isto é, o conteúdo é centrado no torcedor gremista, principal audiência do vídeo, conforme o pilar de segmentação dado por Rein, Kotler e Shields (2008).

[AO VIVO] Grêmio x Internacional (Campeonato Gaúcho 2019) | GrêmioTV: o vídeo (T7) corresponde a uma transmissão ao vivo relativa à partida entre Grêmio e Internacional, clube gaúcho rival da cidade de Porto Alegre, que ocorreu no dia 17 de março de 2019. O vídeo (T7) faz parte da categoria “Esportes”, tem três horas, um minuto e três segundos de duração e, até o dia nove de junho de 2019, contava com 492.850 visualizações, 104 comentários, 7,5 mil *likes* e 468 *dislikes*. A partida era válida pela décima rodada do Campeonato Gaúcho de 2019. A esta altura da competição, tanto Grêmio quanto Internacional já estavam classificados para a fase final. Portanto, a partida não apresentava um caráter decisivo e os clubes optaram por colocar equipes reservas em campo. De qualquer forma, trata-se de um jogo envolvendo dois clubes gaúchos que estão na elite do futebol brasileiro e que compartilham uma rivalidade histórica.

Figura 10 – A equipe da GrêmioTV durante a transmissão ao vivo da partida Grêmio x Internacional



Fonte: Captura de tela do vídeo (T7) publicado no canal GrêmioTV (AO VIVO..., 2019)

Assim como nos vídeos (T4) e (T6), a transmissão começa com comentários sobre as equipes que contextualizam a partida para o espectador. Entretanto, nesta transmissão a imagem da câmera não mostra em nenhum momento a visão do estádio. Nota-se que há um número maior de pessoas sentadas à bancada no vídeo (T7) do que nos vídeos (T4) e (T6) e a câmera está posicionada mais ao alto para que o espectador consiga acompanhar as interações entre os integrantes da equipe. A narração da partida tem início aos 59 minutos da transmissão.

O aspecto diferencial desta transmissão reside no fato de que trata-se de um “Grenal”, isto é, uma partida clássica e recorrente entre Grêmio e Internacional, clubes rivais. Os narradores, repórteres e comentaristas aproveitam o espaço da GrêmioTV para fazer brincadeiras com o clube adversário, reforçando o caráter parcial da transmissão. A equipe evita se referir ao Internacional pelo nome próprio do clube, atribuindo ao time apelidos como por exemplo “turma do Menino Deus” (em referência ao bairro da cidade de Porto Alegre onde está localizado o estádio do clube). Os comentaristas também fazem muitas críticas ao árbitro da partida, cogitando que ele pudesse estar favorecendo o time adversário. Dessa forma, é possível concluir que a transmissão é pensada e produzida para que torcedores gremistas possam assistir e curtir, de acordo com o pilar de segmentação do branding esportivo (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

[BASTIDORES DO TÍTULO GAÚCHO] Grêmio 0(3)x(2)0 Internacional (Final Gauchão 2019) | GrêmioTV: o vídeo (T8) foi publicado no dia 18 de abril de 2019 e levou aos torcedores imagens exclusivas dos bastidores da partida entre Grêmio e Internacional, que foi o jogo final do Campeonato Gaúcho de 2019. O vídeo (T8) faz parte da categoria “Esportes”, tem 38 minutos e 22 segundos de duração e, até o dia 10 de junho de 2019, contava com 298.300 visualizações, 947 comentários, 16 mil *likes* e 407 *dislikes*. A produção mostra os preparativos para a partida nos vestiários, a chegada da delegação ao estádio, o aquecimento dos jogadores e a comemoração após a vitória nos pênaltis que garantiu ao Grêmio o título da competição.

Figura 11 – Os jogadores Leonardo Gomes, Léo Moura e Luan nos vestiários da Arena do Grêmio



[BASTIDORES DO TÍTULO GAÚCHO] Grêmio 0(3)x(2)0 Internacional (Final Gauchão 2019) | GrêmioTV

298.300 visualizações

👍 16 MIL 💬 407 ➔ COMPARTILHAR ≡+ SALVAR ...

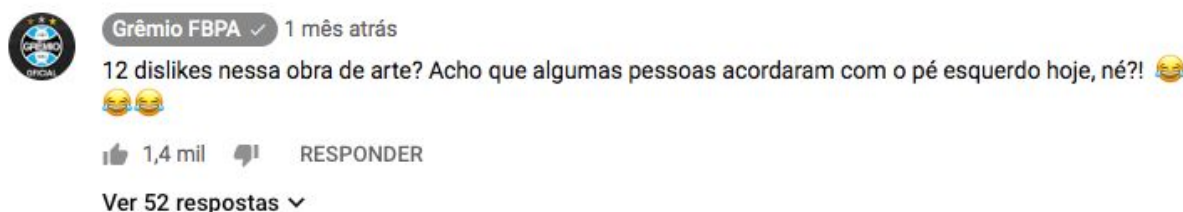
Fonte: Captura de tela do vídeo (T8) publicado no canal GrêmioTV (BASTIDORES..., 2019)

O vídeo (T8) mostra ao espectador a trajetória percorrida pela equipe gremista até a conquista do título. O jogo não teve gols, levando a decisão aos pênaltis. O conteúdo mostra de forma rápida as penalidades sendo cobradas e é possível ouvir perto do microfone a torcida reagindo às cobranças certas e erradas de ambos os times. Após o desfecho da partida, a produção acompanha as

comemorações no gramado e a entrega da taça, com foco maior nos personagens mais decisivos da conquista.

Contudo, mais da metade do vídeo (T8) se passa nos vestiários da Arena do Grêmio, depois da premiação, enquanto os atletas e a comissão técnica comemoram a vitória. No material, o lateral Leonardo Gomes atua como repórter da GrêmioTV e faz uma sequência de entrevistas com os jogadores, com o presidente Romildo Bolzan e com o técnico Renato Portaluppi. No geral, Leonardo propõe aos colegas perguntas relativas à sensação de conquistar um título pelo Grêmio, reforçando que a audiência da gravação é a torcida gremista, indicando a presença do pilar de segmentação (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008) no vídeo. O conteúdo tem o propósito de entreter os espectadores através do clima de descontração proporcionado pela vitória. A reação de jogadores à postura de Leonardo como repórter é uma evidência disso: “Tô muito surpreso aí com esse grau de intelectualidade do meu entrevistador fenômeno, sabendo todos os detalhes aí [...]” (BASTIDORES..., 2019).

Figura 12 – Comentário feito pelo canal do Grêmio no vídeo (T8) na plataforma YouTube



Fonte: Captura de tela do vídeo (T8) publicado no canal GrêmioTV (BASTIDORES..., 2019)

O material revela à torcida as relações de amizade que existem no grupo de atletas e aproxima o espectador dos círculos internos do clube, conforme o pilar de envolvimento do branding esportivo (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Além disso, conforme observado na Figura 12, o clube aproveitou o momento e a possibilidade de interação na plataforma para estender a aproximação proposta pelo vídeo (T8), tornando evidente também o pilar de transformação proposto por Rein, Kotler e Shields (2008).

O *slogan* “De gremista para gremista”, usado para posicionar o canal na página inicial e em vinhetas, serve como uma síntese da comunicação proposta nos conteúdos da GrêmioTV, especialmente nas transmissões de partidas. As narrações

são feitas por jornalistas funcionários do clube que assumem a torcida pelo time e os comentários sobre o jogo são feitos por um ex-jogadores que marcaram a história do clube e por um sócio-torcedor escolhido pelo clube através de um concurso promovido pela equipe de comunicação. Portanto, o espectador que acompanha uma partida pela GrêmioTV tem certeza de que os comentaristas não irão torcer por um resultado negativo para o time. Contudo, esse aspecto passional da transmissão não impede que críticas à postura do time em campo sejam feitas, conforme observado no vídeo (T6):

O grande problema é que o Grêmio não fica com a bola, né? A verdade é que o River tá com a marcação adiantada e em toda bola do Grêmio tá chegando dois marcadores do River. Tá faltando movimentação do Grêmio. O Grêmio tem que ficar um pouquinho com essa bola no pé, tem que fazer aquilo que sabe fazer de melhor que é a triangulação, o passe, sair pra receber. Não... O Grêmio, meu, toca no jogador e fica esperando o jogador descer... Não dá, pô, tem que aparecer a opção pro jogador, pro companheiro... Tem que acordar! Tem que acordar! (AO VIVO..., 2018b).

A abordagem informal do esporte demonstra como o clube escolhe se posicionar e se relacionar com os torcedores neste ambiente. Trata-se de uma mistura entre a prática jornalística esportiva que analisa a parte tática do jogo e uma conversa entre torcedores aficionados pelo time. No entanto, apesar de ter à disposição ferramentas que permitem uma interação direta com os torcedores, como o espaço para comentários em cada vídeo e a caixa de bate-papo presente em transmissões ao vivo, o clube não intervém no diálogo entre os espectadores. Entretanto, a informalidade está presente de outras formas na comunicação do canal como, por exemplo, através da vestimenta dos integrantes da bancada, conforme demonstra a Figura 9. O canal dispensa o uso de trajes sociais geralmente usados em transmissões de veículos tradicionais e permite que os comentaristas vistam a camisa de jogo do time, como se fossem como qualquer torcedor presente no estádio.

E é com base nas características de proximidade e informalidade que a GrêmioTV constrói sua identidade e credibilidade, especialmente através de peças audiovisuais que mostram imagens exclusivas dos bastidores do time, como o vídeo (T3). Nesse caso, o canal fez proveito de um acontecimento não planejado – a saída de um dos principais jogadores do time – para elaborar e publicar um conteúdo que

humaniza a instituição e também os ídolos, fazendo com que os torcedores se sentissem incluídos no círculo interno do clube.

A partir dessas linhas narrativas, a GrêmioTV propõe para seus espectadores uma imersão no cotidiano do Grêmio. Materiais como os vídeos (T5) e (T8) têm como objetivo revelar ao torcedor detalhes antes exclusivos aos bastidores de uma vitória marcante. Os vídeos também ilustram os jogadores em momentos de descontração, nos quais eles conseguem mostrar aos torcedores um pouco de quem são fora do campo. A interação entre jogadores é tema dos vídeos (T1) e (T2), nos quais a finalidade também é promover marcas patrocinadoras do clube. Entretanto, o canal faz isso de forma espontânea, levando aos torcedores um tipo de entretenimento.

4.2.2 Análise de conteúdo

Com o objetivo de verificar se as publicações feitas pelo canal GrêmioTV foram produzidas de acordo com os pilares do branding esportivo (REIN, KOTLER, SHIELDS, 2008), será utilizada a análise de conteúdo (BARDIN, 2011), que busca sistematizar a descrição das mensagens para inferir conhecimentos relativos ao emissor da mensagem ou às condições de produção da mesma. Após a realização da etapa de pré-análise, na qual os vídeos que compõem o *corpus* foram selecionados e descritos e as primeiras hipóteses foram levantadas, optou-se pela análise categorial, que “Funciona por operações de desmembramento do texto em unidades, em categorias segundo reagrupamentos analógicos” (BARDIN, 2011, p. 201). Para tanto, foi necessário escolher as unidades de registro, determinar as regras de contagem e definir as categorias, etapas que integram o processo de codificação (ibidem, p. 133).

As unidades de registro foram estabelecidas a partir dos temas, ou núcleos de sentido, presentes nas mensagens. Em seguida, definiu-se a frequência de presença ou ausência de unidades de registro nas mensagens como modo de contagem mais adequado para esta pesquisa. Por fim, a categorização decorreu do enquadramento teórico proposto neste trabalho juntamente aos levantamentos hipotéticos da etapa de pré-análise. As interseções existentes entre as observações do campo de estudo

e a base teórica exposta nos capítulos anteriores possibilitaram a criação das categorias para a execução da análise de conteúdo dos vídeos selecionados.

Por isso, para delimitar a categorização nesta pesquisa foi utilizado o critério léxico. Os vídeos foram agrupados de acordo com os sentidos das unidades de registro, os pilares do branding esportivo propostos na base teórica desta pesquisa e as observações feitas na pré-análise. As categorias definidas podem ser melhor compreendidas a partir do Quadro 2, que visa defini-las e descrever as suas unidades de registro.

Quadro 2 – Categorias definidas para análise

Categoria	Definição	Unidades de registro
1. Segmentação	Conteúdo segmentado para um perfil de torcedor	Quando o conteúdo apresenta linguagem característica ao torcedor gremista.
2. Envolvimento	Conteúdo que aproxima/envolve o clube com o torcedor	Quando o conteúdo possibilita ao torcedor sentir-se mais próximo da instituição e dos seus ídolos.
3. Valores organizacionais	Conteúdo que comunica os valores do clube	Quando o conteúdo comunica os valores da instituição.
4. Interação	Conteúdo que propõe uma comunicação centrada no torcedor	Quando os torcedores conseguem acesso ao clube por meio de interações diretas através do conteúdo publicado na plataforma.

Fonte: elaborado pela autora (2019)

A primeira categoria, que aponta conteúdos segmentados para um perfil de torcedor, reúne os vídeos produzidos pela GrêmioTV que apresentam melhor aderência ao perfil dos torcedores gremistas do que ao perfil de audiência mais presente no YouTube no geral. Ou seja, os conteúdos são construídos para um nicho específico dentro da plataforma: torcedores do Grêmio que utilizam o YouTube para consumir produtos audiovisuais esportivos. Assim, o clube concentra seus esforços em um segmento de mercado a fim de estabelecer uma conexão aprofundada com eles (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

Todos os vídeos observados são exemplo desta categoria, pois todos apresentam alguma característica mais representativa ao público torcedor gremista do que ao restante da audiência do ambiente digital observado. Tanto nas transmissões ao vivo quanto nas produções que mostram os bastidores do clube é possível encontrar traços que evidenciam que a intenção principal da GrêmioTV

nestes conteúdos é entreter esse público assinalado pelo clube como foco principal da mensagem, ou seja, seus torcedores.

A segunda categoria trata dos conteúdos que têm como função aproximar o clube do torcedor. Operando como um agregador de conteúdo (BURGESS; GREEN, 2009), o YouTube oferece aos produtores de conteúdo a estrutura de publicação de vídeos. A partir das possibilidades da plataforma, os clubes podem definir estratégias de envolvimento que visam desenvolvimento de conexões com os torcedores e os ídolos esportivos são parte fundamental dessas estratégias (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008).

Os conteúdos que melhor exemplificam essa categoria são os vídeos (T1) e (T2), pois apresentam atletas do time profissional interagindo extra-campo de modo informal. Através do consumo destes vídeos, o torcedor sente-se simbolicamente parte dos círculos interpessoais do clube. O vídeo (T1) permite uma aproximação mais profunda, pois os jogadores estão acompanhados de suas esposas, que revelam as relações de amizade existentes entre os casais nas suas vidas pessoais. A categoria está presente também no vídeo (T8), pois o conteúdo é em grande parte dedicado a mostrar interações entre atletas em um contexto de confraternização após uma conquista.

A terceira categoria indica os conteúdos que comunicam ao menos um dos valores da instituição. Para construir uma relação de confiança com o torcedor, os clubes esportivos precisam garantir que os valores da organização estão sendo transmitidos adequadamente ao público nas suas comunicações. Segundo o último Planejamento Estratégico (2015, p. 1) disponibilizado pelo Grêmio, os valores definidos pelo clube são:

[...] bom senso e atitude; atenção e respeito ao torcedor; valorização da história; atualização e inovação; ética e responsabilidade; espírito vencedor; honestidade de propósito; humanismo e responsabilidade social; competência gerencial e valorização dos funcionários; unidade e comprometimento; doação, amor e paixão pelo clube; transparência.

Por meio dos vídeos publicados na plataforma, o YouTube permite que os clubes contem histórias que reforçam os valores da organização. No canal GrêmioTV, o conteúdo que melhor se encaixa nessa categoria é o vídeo (T3), no qual o jogador Arthur Melo se despede dos funcionários do clube, colegas de equipe

e comissão técnica. Nesse material, a GrêmioTV valoriza a trajetória de Arthur no clube ao dedicar uma publicação exclusivamente para os seus últimos momentos no Grêmio. Além disso, funcionários das diversas áreas que compõem a estrutura gremista são reconhecidos pelo jogador.

A quarta categoria corresponde aos conteúdos que propõem de alguma forma uma interação direta entre o clube e o torcedor. Rein, Kotler e Shields (2008) apontam que a transformação de um produto esportivo em marca exige uma comunicação centrada no torcedor. Para tanto, os clubes precisam oferecer ao torcedor a possibilidade de assumir um papel participativo na comunicação e ao mesmo tempo reagir a opiniões do público (ibidem, p. 214). Conforme foi revisado nos itens 3.2 e 3.4, o YouTube apresenta funcionalidades que permitem essas interações. Entretanto, apenas o vídeo (T8), publicado em abril de 2019, pode ser incluído nessa categoria. Apesar de oferecer ao torcedor uma participação mais efetiva na comunicação através das caixas de bate-papo presentes nos vídeos (T4), (T6) e (T7), a GrêmioTV não intervém nos diálogos. No vídeo (T8), o comentário feito pelo canal reconhece as avaliações negativas que o conteúdo recebeu e a partir disso propõe uma conversa com os espectadores.

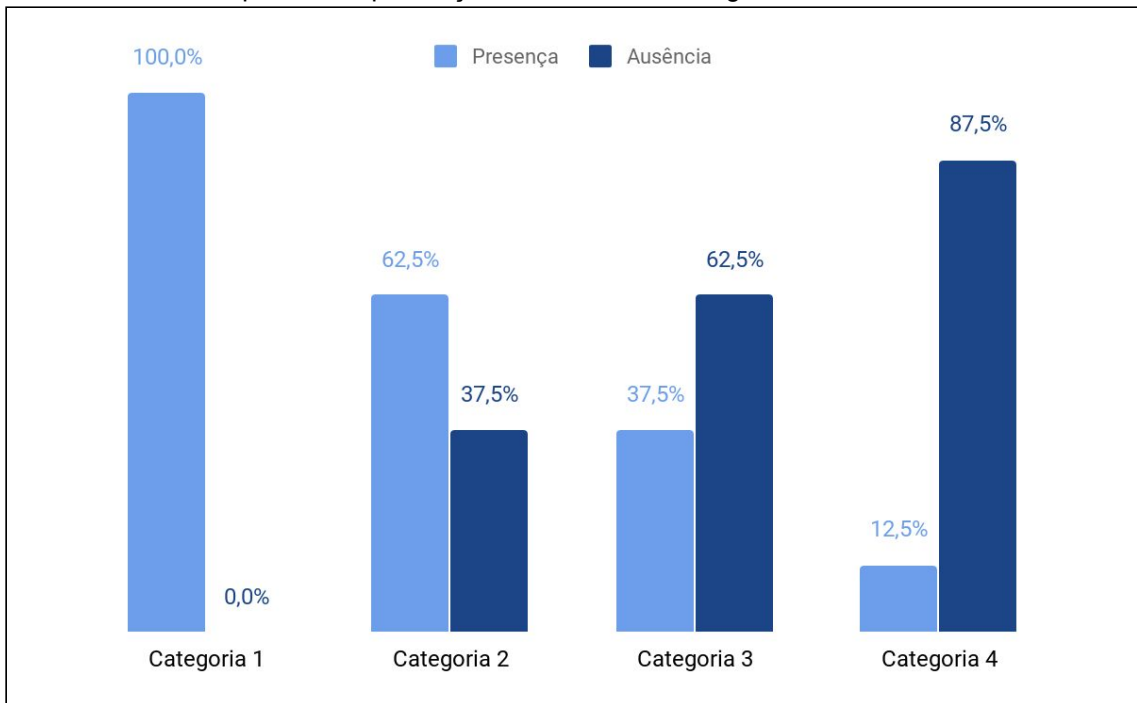
Considerando as técnicas do método de análise de conteúdo definidas por Bardin (2011) e também as categorias desenvolvidas a partir do enquadramento teórico exposto ao longo desta pesquisa e da pré-análise dos vídeos selecionados, buscamos identificar as estratégias de produção de conteúdo no canal GrêmioTV no contexto do YouTube. Dessa forma, este trabalho encaminha-se à articulação entre a teoria e os dados empíricos, ou seja, no resultado da contagem da presença ou ausência das categorias definidas para análise. Consequentemente, será possível compreender as estratégias de produção de conteúdo de acordo com os pilares do branding esportivo.

4.3 ARTICULAÇÃO ENTRE TEORIA E DADOS EMPÍRICOS

Neste subcapítulo, serão apresentados os resultados da presença ou ausência das categorias da análise de conteúdo definidas e explicadas anteriormente, bem como a articulação dos dados empíricos com a base teórica. No

Gráfico 1, é indicada a presença e ausência de cada categoria da análise encontradas nos vídeos que compõem o *corpus* da pesquisa, isto é, nos oito vídeos do canal GrêmioTV.

Gráfico 1 – Frequência de presença e ausência das categorias nos vídeos selecionados



Fonte: elaborado pela autora (2019)

A partir do Gráfico 1, é possível identificar os seguintes resultados de acordo com a análise: a categoria 1, que compreende os conteúdos segmentados por perfil de torcedor, está presente em todos (100%) os vídeos avaliados. A categoria 2, que reúne conteúdos que buscam aproximar/envolver o clube com o torcedor, é a que possui a segunda maior frequência de presença nos vídeos (62,5%). A categoria 3, que corresponde a conteúdos que comunicam algum dos valores da instituição, está presente em 37,5% do total dos vídeos e ausente em 62,5%. E por fim, a categoria 4, que indica conteúdos cuja comunicação é centrada no torcedor, é a que conta com a maior frequência de ausência nos vídeos: 87,5% dos vídeos não apresentam as unidades de registro da categoria.

A frequência foi obtida através da contagem de presença (P) ou ausência (A) de cada categoria em cada vídeo avaliado por esta pesquisa, conforme as informações dispostas no Quadro 3.

Quadro 3 – Contagem de categorias de análise

Categorias	1		2		3		4	
	P	A	P	A	P	A	P	A
T1	x		x			x		x
T2	x		x			x		x
T3	x		x		x			x
T4	x			x		x		x
T5	x		x		x			x
T6	x			x		x		x
T7	x			x		x		x
T8	x		x		x		x	

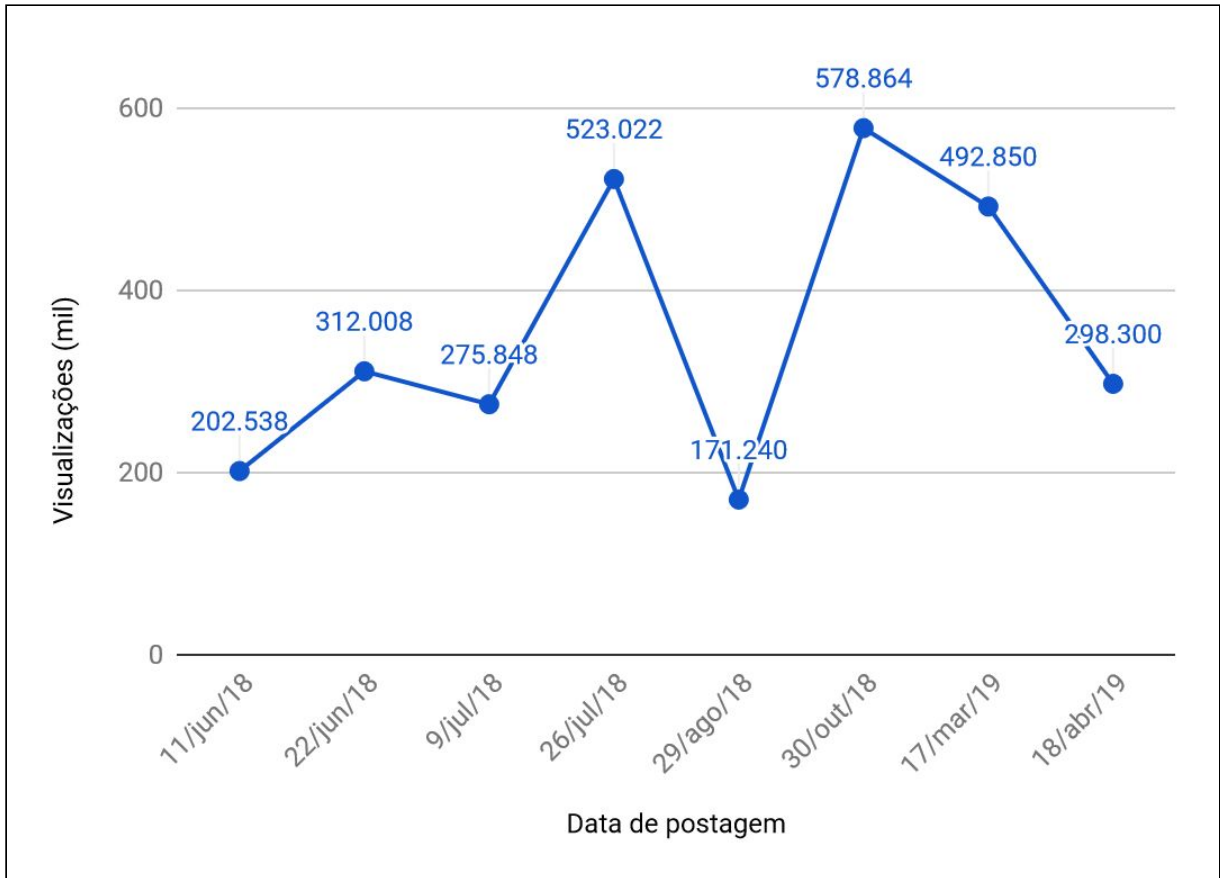
Fonte: elaborado pela autora (2019)

Ao realizar a análise dos resultados obtidos através do Gráfico 1 e do Quadro 3 a partir das proposições de Rein, Kotler e Shields (2008) acerca dos pilares fundamentais para a construção de marcas esportivas, nota-se que a GrêmioTV tem concentrado sua estratégia de produção em conteúdos segmentados que visam aproximar o seu torcedor aos ídolos e à rotina do clube. Essa estratégia está de acordo com os pilares de segmentação e envolvimento do branding esportivo propostos por Rein, Kotler e Shields (2008). A GrêmioTV posiciona-se como um canal voltado especificamente aos torcedores do clube e, ao mesmo tempo, faz proveito da boa relação entre seus atletas para produzir materiais nos quais esses laços são explorados fora do contexto esportivo. Assim, o torcedor gremista que assiste aos vídeos pode sentir-se mais próximo dos astros do time.

Ao mesmo tempo, as análises indicam que o pilar de transformação, que consiste em transformar o produto esportivo em marca através da comunicação centrada no torcedor (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008), não está completamente integrado às estratégias. Para que a comunicação seja centrada no torcedor, a marca precisa interagir com o torcedor a fim de torná-lo parte da mensagem. Apesar de oferecer um espaço para interação entre torcedores nas caixas de bate-papo presentes nos vídeos (T4), (T6) e (T7), a GrêmioTV não intervém nessas conversas. Dentre os oito vídeos analisados, somente no vídeo (T8) o canal fez uso da caixa de comentários presente no YouTube para propor um diálogo além do que foi apresentado no conteúdo com os espectadores.

Para reforçar as análises apresentadas até então, o Gráfico 2 mostra o número de visualizações (eixo vertical) de acordo com a ordem cronológica de publicação (eixo horizontal):

Gráfico 2 – Visualizações dos vídeos analisados organizados em ordem cronológica de publicação



Fonte: elaborado pela autora (2019)

O Gráfico 2 traz um panorama do número de visualizações de cada um dos vídeos de acordo com a data de publicação. Esses dados demonstram que o vídeo (T8), em um período de dois meses desde a sua postagem no canal, conseguiu atingir um volume de visualizações maior do que outros três vídeos avaliados. Correlacionando esses resultados com as informações do Quadro 3, nota-se que o vídeo (T8) é o único conteúdo analisado no qual todas as categorias de análise estão presentes.

Portanto, é possível inferir que o alinhamento das estratégias de produção de conteúdo com os pilares do branding esportivo pode auxiliar na elaboração de vídeos relevantes para o público do canal. Entende-se que esta não é uma regra geral, visto que os vídeos com os maiores volumes de visualizações não apresentam

todas as categorias. Porém, indica que o canal tem oportunidades para trabalhar a comunicação da marca no ambiente digital do YouTube.

5 CONSIDERAÇÕES FINAIS

Através da construção teórica foi possível identificar o papel das atividades de marketing para uma instituição esportiva, mais especificamente para clubes de futebol. Trata-se de uma fonte de receita com maior potencial de expansão (SORIANO, 2010). Para tanto, os clubes precisam construir uma marca forte, que consiga atrair e fidelizar torcedores, através de quatro fundamentos principais: a segmentação, o envolvimento, o etos e a transformação (REIN; KOTLER; SHIELDS, 2008). Em seguida, buscamos entender de que forma o ambiente digital do YouTube pode apoiar os pilares do branding esportivo, revisando as funcionalidades existentes na plataforma e seus objetivos. A partir dessa perspectiva, analisamos a presença e a ausência das estratégias de branding esportivo na produção de conteúdo do canal do Grêmio no YouTube, chamado GrêmioTV.

O primeiro objetivo específico, que buscou **identificar as funcionalidades da plataforma YouTube**, foi respondido após a revisão das características do ambiente digital observado de acordo com os objetivos de cada componente do branding esportivo. O pilar de segmentação é sustentado por recursos usados pelo canal produtor de conteúdo para facilitar a busca por vídeos pelo espectador, como a atribuição de palavras-chave às publicações, o uso de miniaturas personalizáveis, categorização de conteúdo e construção de listas de reprodução agrupadas por tema. Já o pilar de envolvimento reúne funcionalidades interacionais, como a criação de um perfil (chamado de “canal”), a inscrição em outros canais, a realização de comentários, a avaliação de conteúdos por meio de botões interativos e a presença de caixas de bate-papo em transmissões ao vivo (VASCONCELLOS, 2018). O pilar de etos é abordado pela capacidade do YouTube de hospedar produtos audiovisuais que contam histórias e, portanto, transmitem valores. E por fim, o pilar de transformação é contemplado pelo posicionamento do YouTube como uma plataforma que aproxima clubes, ídolos e torcedores retomando as funcionalidades interacionais já mencionadas.

Já no segundo objetivo específico, que visou **verificar quais funcionalidades da plataforma YouTube que a GrêmioTV se apropria**: através da observação encoberta e não participativa do campo de estudo (JOHNSON, 2010) aliada à

análise de conteúdo (BARDIN, 2011), foi possível identificar que as funcionalidades mais presentes nos vídeos da GrêmioTV são os recursos relacionados à segmentação de conteúdo (100% dos vídeos analisados), seguidos pelos recursos de envolvimento (62,5% dos vídeos) e etos (37,5%). Os recursos apropriados com menos frequência pelo canal, presentes em apenas 12,5% dos vídeos, são relacionados ao pilar de transformação. Isto é, a marca não se apropria das funcionalidades interacionais da plataforma para promover o diálogo com os consumidores.

O terceiro objetivo específico, que procurou **descrever conteúdo publicado a GrêmioTV**, revelou que o canal faz uso de linhas narrativas espontâneas que aproximam o clube e os ídolos dos torcedores que assistem aos produtos audiovisuais publicados pela GrêmioTV. O canal é fomentado com publicações que mostram os astros do time interagindo fora de campo, em contextos informais. Além disso, nas transmissões ao vivo realizadas pela equipe de comentaristas do GrêmioTV, a informalidade também se faz presente através da postura dos participantes, que demonstram euforia ou insatisfação conforme o desempenho da equipe nas partidas. Ou seja, o conteúdo comunicado é centrado no torcedor gremista.

Dessa forma, conseguimos responder o objetivo geral, que se propôs a **analisar as estratégias de branding adotadas pela GrêmioTV na estruturação do canal oficial do clube na sua produção de conteúdo**. Podemos perceber que a GrêmioTV concentra suas estratégias nos pilares de segmentação e envolvimento do processo de branding esportivo proposto por Rein, Kotler e Shields (2008), apropriando-se da plataforma de conteúdos audiovisuais para revelar aspectos exclusivos ao público interno do clube e, ao mesmo tempo, adotando estratégias de segmentação da comunicação para atingir o público desejado, isto é, os torcedores gremistas que utilizam a plataforma YouTube para consumo de vídeos esportivos. As estratégias voltadas para os pilares de etos e transformação também estão presentes, porém com uma frequência de presença menor. Somente um conteúdo analisado contou com a presença de todas as estratégias de branding concomitantemente, sendo este o mais recente.

Essa construção teórica articulada com os dados empíricos nos encaminha

para a resposta da problemática de pesquisa: **como a plataforma do YouTube auxilia na estruturação das estratégias de branding na produção dos conteúdos na GrêmioTV?** A partir das perspectivas de marketing e branding nas instituições esportivas dadas por Rein, Kotler e Shields (2008), a pesquisa proporcionou uma melhor compreensão das possibilidades que o ambiente digital do YouTube oferece aos clubes de futebol para que estes consigam atingir seus objetivos de marketing, visando a conquista e a retenção de torcedores. Isto é, o YouTube garante aos clubes uma forma de publicar conteúdo autoral e espontâneo que pode ser acessado por qualquer indivíduo com acesso à Internet. No entanto, em relação ao caso específico da GrêmioTV, percebemos que há funcionalidades presentes na plataforma que ainda são pouco exploradas pela marca, especialmente as que promovem uma interação direta entre o clube e os torcedores. Ou seja, há espaço para o desenvolvimento de estratégias que possam compreender o torcedor como interlocutor nos processos comunicacionais do canal.

A indústria do esporte apresenta relevância no cenário socioeconômico mundial. Em países europeus, clubes de futebol atuam como empresas que visam o lucro e, portanto, são os pioneiros a testar novas iniciativas de marketing esportivo, como o uso do YouTube para engajar torcedores. Enquanto no Brasil, em razão da recente profissionalização das estruturas de gestão em clubes esportivos, a discussão sobre o tema é recente. Conseqüentemente, a pesquisa pode ser desdobrada ao estudo da compreensão das estratégias de produção de conteúdo em ambientes digitais de clubes internacionais, a fim de estabelecer comparações e mapear oportunidades na comunicação de clubes brasileiros.

REFERÊNCIAS

3 ways online video is changing what it means to be a sports fan. **Google**, 2018. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/consumer-insights/sports-fans-video-insights/>>. Acesso em: 11 maio 2019.

A.T. KEARNEY (Org.). **The sports market**. 2011. Disponível em: <<https://www.atkearney.com/documents/10192/6f46b880-f8d1-4909-9960-cc605bb1f34>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

ADICIONAR miniaturas de vídeo. **Google**, 2019. Disponível em: <<https://support.google.com/youtube/answer/72431?hl=pt-BR>>. Acesso em: 10 maio 2019.

AO VIVO Grêmio x Internacional (Campeonato Gaúcho 2019) | GrêmioTV. **YouTube**, 2019. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=tYtkpWxfE0g&>>. Acesso em: 09 jun. 2019.

AO VIVO Grêmio x São Paulo (Brasileirão 2018) | GrêmioTV. **YouTube**. 2018a. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=NaXcilXvfrE&t>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

AO VIVO Grêmio x River Plate-ARG (Libertadores 2018) | GrêmioTV. **YouTube**, 2018b. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=w8K1KNDqHAA&>>. Acesso em: 09 jun. 2019.

BARCELONA acerta a contratação de Arthur, que fica no Grêmio até o fim do ano. **ESPN**, 2018. Disponível em: <https://www.espn.com.br/futebol/artigo/_/id/4060828/barcelona-acerta-a-contratacao-de-arthur-que-fica-no-gremio-ate-o-fim-do-ano>. Acesso em: 08 jun. 2019.

BARDIN, Laurence. **Análise de conteúdo**. São Paulo: Edições 70, 2011. Tradução de Luís Antero Reto e Augusto Pinheiro.

BASTIDORES do Título Gaúcho Grêmio 0(3)x(2)0 Internacional (Final Gauchão 2019) | GrêmioTV. **YouTube**, 2019. Disponível em: <https://www.youtube.com/watch?v=pKr2ZmL7_Zw>. Acesso em: 10 jun. 2019.

BASTIDORES Grêmio 2(5)x(3)1 Estudantes-ARG (Libertadores 2018) | GrêmioTV. **YouTube**, 2018. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=Ja038zTIGKk&t>>. Acesso em: 09 jun. 2019.

BDO PUBLICAÇÕES (Org.). **11º valor das marcas dos clubes brasileiros**: Finanças dos clubes, 2018. 2018. Disponível em: <<https://www.bdo.com.br/getattachment/Publicacoes/Noticias-em-destaque/9%C2%BA-Valor-das-marcas-dos-clubes-brasileiros/Valor-das-Marcas-2017.pdf.aspx?lang=pt-BR&ext=.pdf&disposition=attachment>>. Acesso em: 08 mar. 2019.

BURGESS, Jean; GREEN, Joshua. **YouTube e a revolução digital**: Como o maior fenômeno da cultura participativa está transformando a mídia e a sociedade. São Paulo: Aleph, 2009.

CARVALHO, Adriano de; BENFICA, Luís Henrique. **Arthur é a nova revelação da fábrica de volantes do Grêmio**: Garoto de 20 anos deve ser titular contra Guaraní-PAR nesta quinta-feira. GaúchaZH, 2017. Disponível em: <<https://gauchazh.clicrbs.com.br/esportes/gremio/noticia/2017/04/arthur-e-a-nova-revelacao-da-fabrica-de-volantes-do-gremio-9780363.html>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

COGO, Rodrigo Silveira. **O paradigma narrativo na comunicação organizacional**: análise de conteúdo audiovisual e proposta de matriz estruturante em storytelling. In: VII CONGRESSO BRASILEIRO CIENTÍFICO DE COMUNICAÇÃO ORGANIZACIONAL E DE RELAÇÕES PÚBLICAS – TEORIAS E MÉTODOS DE PESQUISA: entre a tradição e a inovação. Brasília: 15 a 17 de maio de 2013. Disponível em: <http://www.cienciasnuevas.com.br/site/wp-content/uploads/2014/02/O-paradigma-narrativo-na-comunica%C3%A7%C3%A3o-organizacional-an%C3%A1lise-de-conte%C3%BAdo-audiovisual-e-proposta-de-matriz-estruturante-em-storytelling.pdf>. Acesso em: 19 mai. 2019.

_____. **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. doi:10.11606/D.27.2012.tde-05122012-171130. Acesso em: 20 mai. 2019.

CONMEBOL COPA AMÉRICA BRASIL 2019 (Org.). **História**. 2019. Disponível em: <<http://copaamerica.com/pt/historia>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

DADOS em campo. **Google**, 2017. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/youtubeinsights/2017/futebol-1/dados-em-campo/>>. Acesso em: 11 maio 2019.

DE PLAY em Play. **Google**, 2017. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/youtubeinsights/2017/de-play-em-play/>>. Acesso em: 11 maio 2019.

DELOITTE (Org.). **Annual Review of Football Finance**. 2018. Disponível em: <<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/sports-business-group/deloitte-uk-sbg-annual-review-of-football-finance-2018.PDF>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

DESAFIO JBL - Ramiro x Kannemann | GrêmioTV. **YouTube**, 2018. Disponível em: <>. Acesso em: 04 jun. 2019.

É BOLA na rede. **Google**, 2017. Disponível em:
<<https://www.thinkwithgoogle.com/intl/pt-br/youtubeinsights/2017/futebol-1/e-bola-na-rede/>>. Acesso em: 11 maio 2019.

ESPECIAL dia dos namorados GrêmioTV. **YouTube**. 2018. Disponível em:
<<https://www.youtube.com/watch?v=dXSEqS1xN2c&t>>. Acesso em: 04 jun. 2019.

FERRAZ, Rafael Prieto. Futebol e comunicação, um processo de consumo chamado paixão. **Organicom**, [s.l.], v. 8, n. 15, p.107-123, 26 dez. 2011. Universidade de São Paulo Sistema Integrado de Bibliotecas - SIBiUSP.

<http://dx.doi.org/10.11606/issn.2238-2593.organicom.2011.139109>. Disponível em:
<<https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/139109>>. Acesso em: 30 abr. 2019.

FREITAS, Daniele Araujo; PATRIOTA, Karla Regina Macena Pereira. Os *advergammers* como possibilidade midiática diante da segmentação do mercado. In: CONGRESSO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO NA REGIÃO NORDESTE, 13., 2011, Maceió. **Anais...**. Maceió: Intercom, 2011. n.p.. Disponível em:
<www.intercom.org.br/papers/regionais/nordeste2011/resumos/R28-1102-1.pdf>. Acesso em: 09 maio 2019.

GIOVANNI, Geraldo di. Mercantilização das práticas corporais: O esporte na sociedade de consumo de massa. **Revista Gestão Industrial**, [s.l.], v. 1, n. 1, p.167-176, 1 jun. 2005. Universidade Tecnológica Federal do Paraná (UTFPR). <http://dx.doi.org/10.3895/s1808-04482005000100012>. Disponível em:
<<https://periodicos.utfpr.edu.br/revistagi/article/view/184>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

GRÊMIO comemora números históricos em 2018. **Grêmio**, 2018. Disponível em:
<<https://gremio.net/noticias/detalhes/22011/gremio-comemora-numeros-historicos-em-2018>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

IBOPE REPUCOM (Org.). **Os esportes que dominam a TV**. 2014. Disponível em:
<www.iboperepucom.com/br/infograficos/os-esportes-que-dominam-a-tv/>. Acesso em: 13 abr. 2019.

_____. **Ranking digital dos clubes brasileiros – Abr/2019**. 2019. Disponível em:
<<http://www.iboperepucom.com/br/rankings/ranking-digital-dos-clubes-brasileiros-abr-2019/>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

IMPROVING YouTube video thumbnails with deep neural nets. **YouTube**, 2015. Desenvolvido por YouTube Engineering and Developers Blog. Disponível em:
<https://youtube-eng.googleblog.com/2015/10/improving-youtube-video-thumbnails-with_8.html>. Acesso em: 10 maio 2019.

ITAÚ-BBA (Org.). **Análise econômico-financeira dos clubes de futebol brasileiros - 2018**. 2018. Disponível em:
<https://www.itau.com.br/_arquivosstaticos/itauBBA/Analise_Clubes_Brasileiros_Futebol_Itau_BBA.pdf>. Acesso em: 14 abr. 2019.

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

O ÚLTIMO dia de Arthur no Grêmio | GrêmioTV. **YouTube**, 2018. Disponível em: <<https://www.youtube.com/watch?v=ZvEcOujS-UM>>. Acesso em: 08 jun. 2019.

OLYMPICS (Org.). **Football**: Summer Olympic Sport. 2019. Disponível em: <<https://www.olympic.org/football>>. Acesso em: 14 abr. 2019.

PILATTI, Luiz Alberto. A lógica da produção do espetáculo: O esporte inserido na indústria do entretenimento. **Revista de Economía Política de Las Tecnologías de La Información y Comunicación**, [Aracaju], v. 8, n. 2, n.p., maio 2006. Disponível em: <<https://seer.ufs.br/index.php/eptic/article/view/278>>. Acesso em: 13 abr. 2019.

_____. **Os donos das pistas**: uma efígie sociológica do esporte federativo brasileiro. 2000. 255 p. Tese (doutorado) - Universidade Estadual de Campinas, Faculdade de Educação Física, Campinas, SP. Disponível em: <<http://www.repositorio.unicamp.br/handle/REPOSIP/275401>>. Acesso em: 26 jul. 2018.

PILGER, Sam. **Can Tottenham Hotspur's New Stadium Deliver Success?**. Forbes, 2019. Disponível em: <<https://www.forbes.com/sites/sampilger/2019/04/02/can-tottenham-hotspurs-new-stadium-deliver-success/#43ac60cf222c>>. Acesso em: 19 abr. 2019.

PLANEJAMENTO Estratégico. **Grêmio**, 2015. Disponível em: <<https://gremio.net/governanca/documentos/planejamento-estrategico.pdf>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

POSSAMAI, Valéria. **Pré-jogo**: Tudo sobre a partida entre Grêmio e Estudantes. Rádio Grenal, 2018. Disponível em: <<http://www.radiogrenal.com.br/pre-jogo-tudo-sobre-partida-entre-gremio-e-estudantes/>>. Acesso em: 09 jun. 2019.

REIN, Irving; KOTLER, Philip; SHIELDS, Ben. **Marketing esportivo**: A reinvenção do esporte na busca de torcedores. Porto Alegre: Bookman, 2008.

REIN, Irving; SHIELDS, Ben; GROSSMAN, Adam. **The sports strategist**: Developing leaders for a high-performance industry. Nova York: Oxford University Press, 2015.

ROSSI, Jones; MENDES JÚNIOR, Leonardo. **Guia Politicamente Incorreto do Futebol**. São Paulo: Leya, 2014.

SHALAVI, Gina. **The surprising thing sports fans are looking for on YouTube**. Think With Google, 2018. Disponível em: <<https://www.thinkwithgoogle.com/advertising-channels/video/youtube-sports-fan-behavior/>>. Acesso em: 11 maio 2019.

SORIANO, Ferran. **A bola não entra por acaso**: Estratégias inovadoras de gestão inspiradas no mundo do futebol. São Paulo: Larousse do Brasil, 2010.

TAVARES, João Marco. **Mais um João**: TXM Branding aplicado à criação de marca para conteúdos audiovisuais na plataforma do Youtube. 2018. 158 f. TCC (Graduação) - Curso de Design, Centro de Comunicação e Expressão, Universidade Federal de Santa Catarina, Florianópolis, 2018. Disponível em: <<https://repositorio.ufsc.br/handle/123456789/192294>>. Acesso em: 19 maio 2019.

TERRA, Carolina Frazon. A comunicação organizacional em tempos de redes sociais online e de usuários-mídia. In: CONGRESSO BRASILEIRO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO, 32., 2009, Curitiba. **Anais...**. Curitiba: Intercom, 2009. n.p.. Disponível em: <www.intercom.org.br/papers/nacionais/2009/resumos/R4-0495-1.pdf>. Acesso em: 19 maio 2019.

THE FOOTBALL ASSOCIATION PREMIER LEAGUE LIMITED (Org.). **Premier League Handbook Season 2018/19**. 2018. Disponível em: <https://pulse-static-files.s3.amazonaws.com/premierleague/document/2018/09/19/ef4c62c9-6b19-4189-a064-d212cbf68ce7/PL_Handbook_2018-19_Digital.pdf>. Acesso em: 19 abr. 2019.

THIRY-CHERQUES, Hermano Roberto. Saturação em pesquisa qualitativa: estimativa empírica de dimensionamento. **Revista Brasileira de Pesquisa de Marketing, Opinião e Mídia (PMKT)**, São Paulo, v. 3, p. 20-27, set. 2009. Disponível em: http://www.revistapmkt.com.br/Portals/9/Edicoes/Revista_PMKT_003_02.pdf. Acesso em: 08 jun. 2019.

VASCONCELLOS, Amanda Meschiatti. **Celebridade 2.0**: O Youtube e a Nova Fábrica de Famosos. 2018. 263 f. Dissertação (Mestrado) - Curso de Comunicação e Territorialidades, Centro de Artes, Universidade Federal do Espírito Santo, Vitória, 2018. Disponível em: <<http://comunicacaosocial.ufes.br/pos-graduacao/POSCOM/detalhes-da-tese?id=11812>>. Acesso em: 11 maio 2019.

WERNEK, Jeremias. **Grêmio acumula novo crescimento de receita com prêmio de marketing**. Uol, 2018. Disponível em: <<https://esporte.uol.com.br/futebol/ultimas-noticias/2018/09/12/gremio-acumula-novo-crescimento-de-receita-com-premio-de-marketing.htm>>. Acesso em: 31 mar. 2019.

YOUTUBE (Org.). **Sobre o YouTube**. YouTube, 2019. Disponível em: <<https://www.youtube.com/intl/pt-BR/yt/about/>>. Acesso em: 20 maio 2019.