

“O Pior Time do Mundo” vem ganhando? Repercussão da gestão de uma marca esportiva liderada por fãs nas redes sociais

Bruno Melo Moura^{1*}, Cassio Felipe Ferreira Santos², Nathália Costa Carvalho³, Jadson Freire da Silva⁴

¹Doutor em Administração, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil. (*Autor correspondente: brunomtop@gmail.com)

²Graduação em Administração, Centro Universitário Brasileiro, Brasil

³Mestra em Tecnologia Ambiental pelo Instituto de Tecnologia de Pernambuco, Brasil.

⁴Doutor em Desenvolvimento e Meio Ambiente, Universidade Federal de Pernambuco, Brasil.

Histórico do Artigo: Submetido em: 12/05/2023 – Revisado em: 15/06/2023 – Aceito em: 10/08/2023

RESUMO

A gestão esportiva tem se adaptado às novidades de comunicação e marketing estabelecidas nas interações das redes sociais. Dentre as principais estratégias inovadoras, destacam-se a incorporação da atuação de torcedores-fãs na promoção e divulgação das marcas na ambiência online, que permitem ampliar as fontes de receitas das organizações esportivas. Neste contexto, o presente estudo busca compreender as maneiras que a imprensa repercute a gestão de uma marca esportiva intimamente associada a atuação de seus fãs nas redes sociais. Para tanto, realiza um estudo de caso acerca das notícias veiculadas entre 2014 e 2023 que tratam do Íbis Sport Club, popularmente conhecido como “o Pior Time do Mundo”. Através de uma Análise de Conteúdo Reflexiva, foi possível observar dois âmbitos principais: o fortalecimento da marca esportiva graças aos conteúdos e parcerias propiciados pelas redes sociais; a reformulação das estratégias de gestão esportiva a partir das receitas e oportunidades mercadológicas alcançadas nas plataformas digitais. Assim, o estudo conclui que independentemente dos resultados dentro de campo, os clubes esportivos devem recorrer para uma gestão interacional nas redes sociais com auxílio de seus fãs para que consigam aprimorar a percepção da sociedade sobre sua marca e, conseqüentemente, ampliar suas fontes complementares de renda.

Palavras-Chaves: Íbis Sport Club, Gestão de Marcas Esportivas, Análise de Conteúdo Reflexiva, Torcedores-Fãs.

“The Worst Team in the World” Is It Winning? Repercussion of the management of a sports brand led by fans on social networks

ABSTRACT

Sports management has adapted to communication and marketing innovations inspired by social networks. Among the main innovative strategies, the incorporation of supporter-fans in the promotion and dissemination of brands in the online environment stands out, which expands the sources of income of sports organizations. In this context, the present study seeks to understand how the press affects the management of a sports brand closely associated with the performance of its fans on social networks. To this end, it conducts a case study on the news published between 2014 and 2023 that deal with the Íbis Sport Club, popularly known as “the Worst Time in the World”. Through a Reflective Content Analysis, it was possible to observe two main areas: the strengthening of the sports brand thanks to the contents and partnerships provided by social networks; the reformulation of sports management strategies based on revenues and market opportunities achieved on digital platforms. Thus, the study concludes that regardless of the results on the field, sports should continue to manage interaction on social networks with the help of their fans to improve society's perception of their brand and, consequently, expand their complementary sources of income.

Keywords: Íbis Sport Club, Sport Brand Management, Reflective Content Analysis, Supporter-Fans.

Moura BM et al. “O Pior Time do Mundo” Vem Ganhando? Repercussão da Gestão de uma Marca Esportiva Liderada por Fãs nas Redes Sociais. *Revista Universitária Brasileira*. (2023); 1(2): 11–26.



1. Introdução

A indústria esportiva é considerada, há algum tempo, como uma das partes da indústria do entretenimento (Anagnostopoulos et al.¹; Bauer et al.²). Apesar dos gestores esportivos continuarem a perseguir o sucesso nas competições, cada vez mais vislumbram que o sucesso de sua marca pode ser obtido através de resultados que não estão intimamente relacionados ao desempenho de seus atletas. É neste contexto que se destacam outras fontes de renda, não mais limitadas a organização de eventos esportivos presenciais (Ahn et al.³; Jensen e Cornwell⁴; Kim e Kim⁵; Lamont et al.⁶).

É que, se tratando de um objeto midiático de entretenimento, as marcas esportivas e seus gestores precisam se adaptar às noções e estratégias que permitem alavancar o valor da marca e ampliar seu público consumidor (Rein et al.⁷). Tal qual o entendimento clássico de branding, o valor da marca se dá a partir do equilíbrio entre o valor que os gestores e os clientes dão aos produtos que os une mercadologicamente. Além disso, é preciso que os consumidores se familiarizem com significados da marca e incorporem tais saberes a percepção que nutrem e espalham sobre os produtos consumidos (Aaker⁸; Keller⁹).

Neste sentido, o valor de marcas do segmento esportivo cada vez mais deriva da capacidade da marca representar saberes culturais que interessam seus consumidores e que se adaptam aos novos contextos de consumo de esportes (Baker et al.¹⁰; Ströbel e Germelmann¹¹). Especificamente se tratando de marcas futebolísticas, os gestores destas instituições têm de buscar fatores catalisadores para impulsionar o alcance em novas audiências, cada vez mais naturalizadas ao contexto virtual (Anagnostopoulos et al.¹; Richelieu et al.¹²).

Tal preocupação deriva do entendimento de que o futebol ainda é considerado a modalidade esportiva mais popular do mundo, propulsionando discussões acadêmicas acerca dos seus impactos econômicos, sociais e culturais (Breitbarth e Harris¹³; Hassan e Hamil¹⁴). Um dos principais enfoques das investigações que se debruçam nas singularidades que estão associadas ao futebol como fenômeno social é o papel de sua audiência, popularmente conhecidos como torcedores (Espartel et al.¹⁵; Nepomuceno et al.¹⁶; Newson¹⁷).

O apoio dos torcedores é considerado como um ativo altamente valorizado por profissionais de gestão esportiva. Não obstante, é fundamental para a gestão de marcas deste segmento compreender o que impulsiona o comportamento passional e interesses mercadológico dos torcedores para dispendir tempo, dinheiro e paixão a atletas, associações ou equipes esportivas (de Souza-Leão et al.¹⁸; Junior¹⁹). Especificamente, os torcedores são associados a clientes fidelizados que, mesmo com desempenho e experiências negativas associadas às marcas esportivas que consomem, ainda continuam a apoiar continuamente (Giulianotti²⁰).

Consequentemente, investigações da pesquisa do consumidor consideram que os torcedores podem ser compreendidos como uma variação dos fãs (Andrews e Ritzer²¹; Giulianotti e Numerato²²; Moura e Souza-Leão²³), uma subcultura de consumo que é caracterizada pelo alto grau de interesse em produtos midiáticos que consomem e pelas interações comunitárias que estabelecem com seus pares (Camargo et al.²⁴; Cavalcanti et al.²⁵; Moura et al.²⁶). Não por acaso, é válido para gestores de marcas midiáticas consumidas por fãs incorporar em suas estratégias de negócios o interesse contínuo em co-produzir suas próprias experiências de consumo (Chen²⁷; de Souza-Leão e Moura²⁸).

Especialmente considerando o contexto das redes sociais e convergência entre múltiplas mídias, os fãs são apontados como prossumidores – i.e., consumidores produtivos – que incorporam para si funções de espalhamento e divulgação de informações dos produtos que lhes interessam (Andrews e Ritzer²¹; de Souza-Leão et al.²⁹). Dentre as possibilidades apontadas para a capacidade produtiva dos fãs está o efeito megafone (Souza-Leão et al.³⁰; Vrontis et al.³¹) em que fazem uso da amplitude exponencial das redes sociais para executar uma estratégia de comunicação de marketing adaptada ao contexto virtual: o boca-a-boca digital – i.e., *etronic word-of-mouth* no original (Cork e Eddy³²).

Logo, o presente estudo tem por interesse se debruçar acerca dos contextos que envolvem a gestão de uma marca esportiva através da contínua das maneiras que seus significados são apropriados pelos seus

principais consumidores nas redes sociais. Não obstante, tem por objetivo responder a seguinte questão investigativa: como a imprensa repercute a gestão de uma marca esportiva intimamente relacionada a atuação de seus fãs nas redes sociais?

Para atender tal objetivo, o estudo segue a proposta realiza um estudo de caso em uma organização esportiva (Richelieu et al.¹²), buscando estabelecer generalizações possíveis a serem adotadas por gestores de marcas esportivas que passem a considerar estratégias de marketing associadas ao uso de redes sociais (Anagnostopoulos et al.¹). Logo, se debruça sobre uma análise documental a partir de notícias eletrônicas sobre o Íbis Sport Club, uma marca futebolística popularmente conhecido como “o pior time do mundo” (Andreoli³³).

Considerando a percepção social associada ao clube futebolístico, a gestão esportiva teve de lidar com baixíssima renda e pouco apoio de patrocinadores locais ao longo das décadas de 1990 e 2000. Todavia, a partir da metade da década seguinte, o interesse espontâneo de um grupo de fãs-torcedores na internet passou a impulsionar sua popularidade nas redes sociais, permitindo conseguir novas fontes de renda que dessem novo folego à gestão esportiva do clube (Azevedo³⁴; Vidon³⁵). Assim, o presente estudo se justifica em esmiuçar os saberes midiáticos associados ao Íbis F.C., de modo a esclarecer estratégias inovadoras de branding que permitam aos gestores de marcas esportivas reinventar os valores de seus produtos através do uso das redes sociais e da incorporação da atuação de seus fãs-torcedores.

2. Gestão de Marcas Futebolísticas e o Papel Produtivo dos Torcedores-Fãs

As organizações esportivas vêm utilizando diversas estratégias para a criação e inovação do seu processo produtivo. Neste contexto, a internet vem se tornando uma ferramenta muito importante neste processo, visto que expande e estreita o contato com seu público consumidor. Logo, a renovação das estratégias de gestão esportiva considera que o foco é mais do que uma excelência no desempenho de suas equipes ou atletas – i.e., títulos e vitórias –, tendo como principais resultados positivos a ampliação de suas fontes de renda (Ahn et al.³; Jensen e Cornwell⁴; Kim e Kim⁵; Lamont et al.⁶).

Dentre as possibilidades para expandir as fontes de renda nos últimos anos, se destacam a busca por estreitar a relação com patrocinadores, maior espaço nas múltiplas mídias de transmissão – e.g., TV, Streaming, Redes Sociais –, aumento da fidedignidade de seus sócios, receitas oriundas da compra e venda de atletas, renda de bilheteria de jogos e produtos licenciados etc. (Andrews e Ritzer²¹; de Souza-Leão et al.³⁶). Tal qual Anagnostopoulos et al.¹ indicam, é fundamental que os profissionais da gestão esportiva monitorem as redes sociais para exercer um estratégias eficiências de branding no contexto contemporâneo. Entre as principais implicações, os autores destacam que as redes sociais permitem explorar o significado das marcas através do engajamento da reação dos seguidores em atividades e saberes propostos ou assimilados pela própria organização esportiva.

Consequentemente, as redes sociais emergiram como uma importante fonte de informações para que os gestores de marcas esportiva monitorem as novidades e o interesse de seus consumidores. Mais do que isso, as plataformas online são consideradas como um ambiente para expandir o alcance de sua marca a nível mundial. É que mesmo separados por distâncias muito grandes, os fãs podem se conectar por plataformas de mídias sociais através dos seus dispositivos móveis como celulares ou tablets e ter acesso aos conteúdos esportivos que desejarem (Moura et al.²⁶; Ha et al.³⁷).

Não obstante, Anagnostopoulos et al.¹ categorizam os fãs de marcas esportivas a partir de sua reatividade aos conteúdos produzidos e divulgados nas redes sociais. Os ambiciosos – i.e., *aspiring*, no original em inglês – são fãs que estão comumente publicando comentários positivos, de modo a expressar suas expectativas positivas ao sucesso competitivo dos atletas ou equipe esportiva. Já os pertencedores – i.e., *belonging* no original, em inglês – são apontados como produtores de comentários positivos que buscam destacar valores da marca esportiva independente de seu sucesso competitivo. Adicionalmente, os críticos – i.e., *criticising* no original, em inglês – são aqueles que tecem comentários negativos e construtivos, dispostos a postular erros

que possam ser sanados, de modo a melhorar a marca esportiva no âmbito competitivo e para além dele. Por fim, os apaixonados – i.e., *loving* no original, em inglês – costumam publicar comentários positivos sem nenhuma informação construtiva específica, apenas para expressar seu apoio sentimental à marca.

Essa caracterização indica como fãs de esporte podem e comumente vivenciam o amor à marca - i.e., *Brand Love* no original, em inglês – um tipo específico de lealdade à marca, em que os consumidores estão dispostos a exaltar e expandir valores dos produtos, independentemente de sua satisfação durante o consumo (de Souza-Leão et al.¹⁸). O amor à marca um movimento em que os gestores de marcas podem e devem incorporar em suas estratégias os saberes e valores que despertam amor de seus clientes. No caso dos fãs, a partir das interações que deixam públicas nas redes sociais (Batra et al.³⁸).

Não por acaso, alguns estudos consideram que a relação entre fãs e marcas futebolísticas é invariavelmente um exemplo específico do amor à marca. Isso porque o amor dos torcedores-fãs às marcas de futebol apresenta as cinco dimensões que definem o fenômeno: paixão, conexão, recompensas, apego emocional e inclusão do consumo à rotina. Assim, acabam por ressignificar às maneiras que a lealdade à marca é investigada, principalmente demonstrando que gestores de futebol devem considerar que seus produtos extrapolam o âmbito econômico (Martín et al.³⁹; Vale e Fernandes⁴⁰).

Segundo Numerato e Giulianotti⁴¹ é exatamente à capacidade do futebol de se tornar parte contínua do dia a dia de seus torcedores-fãs que o legitima como fenômeno válido a ser investigado em tantas vertentes da pesquisa de marketing. Tal entendimento deriva de um entendimento acerca de como o futebol é um produto cultural que permite compreender como marcas esportivas podem impulsionar práticas culturais que extrapolam a vertente econômica em si (Junior¹⁹), principalmente quando são os próprios fãs a se apoderarem e produzirem conhecimento acerca do que consomem nas redes sociais (de Souza-Leão e Moura⁴²; Hambrick⁴³).

Todavia, até o início deste século XXI os clubes de futebol se mantinham principalmente com as vendas de ingressos para torcedores de eventos presenciais. Posteriormente, a fonte de renda dos clubes de futebol passou a ser oriunda a partir das cotas de televisionamento e patrocínios multimidiáticos (da Rosa Borges e Petry⁴⁴; Leoncini e Silva⁴⁵; Silva e Campos Filho⁴⁶). É exatamente a capacidade de transitar entre múltiplas mídias para consumir as transmissões esportivas que tanto endossa a compreensão de que os torcedores atuam como fãs, quanto revoluciona a maneira que os gestores esportivos podem buscar novas fontes de receita para seus clubes (de Souza-Leão e Moura³⁹), sem que dependam de um sucesso dentro de campo (Lamont et al.⁶).

Adicionalmente, é válido destacar a convergência e interesse contínuo em fazer parte de uma comunidade de torcedores, em que se sentem à vontade para expressar suas opiniões, endossar sua paixão à marca esportiva e intensificar suas práticas de consumo (Moura et al.²⁶). Práticas estas que são exponencialmente ampliadas em alcance e possibilidades através das plataformas digitais. Neste contexto, os fãs produzem textos, vídeos e conteúdos originais em que divulgam sua paixão pelas marcas esportivas. Não por acaso, são associados a prossumidores, consumidores que incorporam para si funções que originalmente cabem aos gestores das marcas (Giulianotti e Numerato²²; Norman⁴⁷).

Especificamente falando de prossumidores esportivos, Andrews e Ritzer²¹ explicam como eles são capazes de se apropriar das redes sociais não apenas para discutir o conteúdo que lhes interessa, mas para promover tendências acerca das marcas esportivas. Tal espaço nas plataformas sociais permite que os gestores esportivos consigam novas relações de patrocinadores e, principalmente, interesse de novos consumidores (Filo et al.⁴⁸; Geurin e Burch⁴⁹).

3. Procedimentos Metodológicos

O presente estudo segue o entendimento de Richelieu et al.¹² acerca da validade em realizar um estudo de caso para propor generalizações às investigações de gestão de marcas esportivas. Adicionalmente, considera

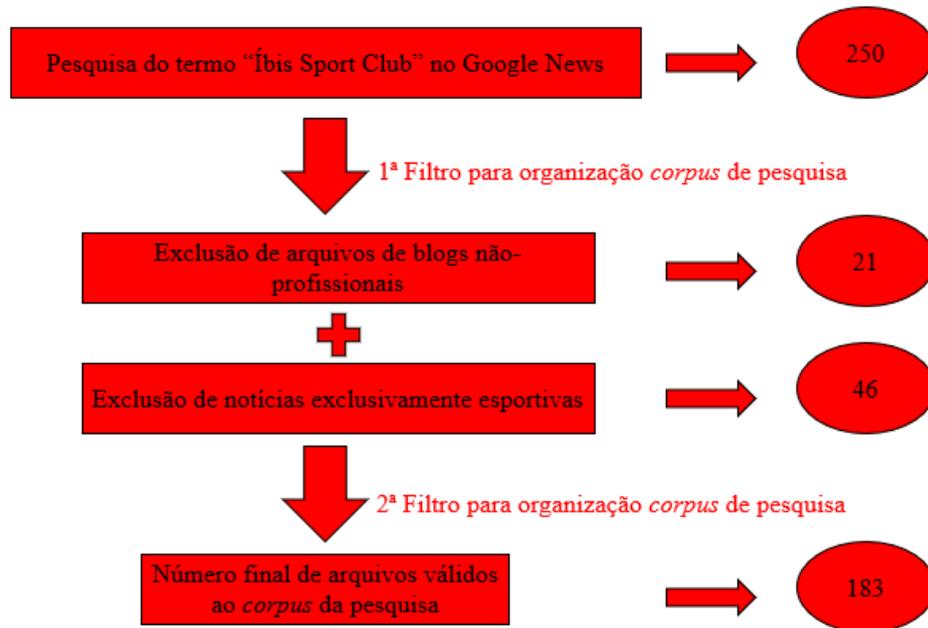
a proposta de diversos estudos de branding que consideram a integração dos fenômenos online e offline na gestão do valor das marcas (Anagnostopoulos et al.¹; Baker et al.¹⁰; Ströbel e Germelmann¹¹).

Logo, considerando o objetivo do estudo e o lócus empírico escolhido, optou-se por realizar uma pesquisa documental através de notícias disponíveis no Google News. Esta estratégia metodológica permite mapear, validar e compreender saberes sociais acerca de fenômenos mercadológicos, quando se busca estabelecer proposições que extrapolam a dimensão econômica numa pesquisa de marketing (de Souza-Leão e Moura⁵⁰).

A utilização de dados documentais em pesquisas permite estabelecer discussões ricas e elucidativas através da quantidade de informações e vozes sociais capturadas por esta metodologia. Outrossim, a pesquisa documental favorece a observação do processo de maturação ou de evolução de indivíduos, grupos, conceitos, conhecimentos, comportamentos, mentalidades, práticas etc. (Kripka et al.⁵¹). Não por acaso, a pesquisa documental vem sendo há muito utilizada nos estudos organizacionais e de gestão administrativa que se interessam em realizar uma investigação minuciosa acerca de temáticas com implicações sociais mais amplas do que sua problemática (Godoy⁵²; Roman et al.⁵³).

De modo a elucidar o processo de coleta de dados, a Figura 1 foi elaborada. Nesta, constam as etapas que correspondem aos filtros utilizados para exclusão de notícias a serem consideradas na organização do *corpus* da pesquisa. Adicionalmente, é válido destacar que a pesquisa considerou notícias publicadas nas primeiras vinte e cinco (25) páginas da plataforma, equivalendo a publicações datadas entre março de 2014 até junho de 2023. No total, cento e oitenta e três notícias foram consideradas válidas para o presente estudo.

Figura 1 – Etapas da coleta de dados e organização do *corpus* de pesquisa



Fonte: elaboração própria.

O método de análise de conteúdo é um dos procedimentos mais adequados para o tratamento de dados heterogêneos, visto que permite formular resultados que se alinhem ao objetivo da investigação realizada (Souza-Leão et al.⁵⁴). Se trata de uma técnica analítica que busca decodificar e explicar o conteúdo de toda classe de documentos que, quando examinados corretamente, permitem o entendimento de aspectos e fenômenos da vida social (de Souza-Leão et al.²⁹; Rocha et al.⁵⁵).

Especificamente, o presente estudo optou por adotar a abordagem da Análise de Conteúdo Reflexiva (ACR) que, segundo Rocha et al.⁵⁵ permite uma operacionalização objetiva para tratar grandes montantes de dados e propor resultados significativos para pesquisas de gestão. Para tanto, esta abordagem analítica é subdividida nas etapas de codificação, agrupamento, categorização e reflexão.

A Codificação é a primeira etapa da análise, quando os dados do *corpus* de pesquisa são associados a significados sociais intrínsecos ao fenômeno investigado. Neste sentido, são propostos nomes e definições aos códigos através de palavras que façam alusão ao contexto e singularidades observadas nos dados. Tal proposta pode ser feita em rodadas, que permitem refinar e ajustar as nomenclaturas dos códigos e suas definições. Consequentemente, está intimamente associada ao critério de qualidade da construção e organização do *corpus* de pesquisa (Silva et al.⁵⁶).

O Agrupamento é o esforço analítico em que os pesquisadores devem arranjar códigos que tratem de assuntos similares. Nesta etapa, é válido estabelecer níveis de abstração que permitam estabelecer conexões entre os códigos, mas que devem se atentar a possíveis contradições entre códigos que tratem de um mesmo referencial. Estes grupos são o que permitem propor a existência de categorias que englobam os códigos. Adicionalmente, a etapa analítica do agrupamento reflete o que convém de denominar na pesquisa qualitativa em administração de Triangulação dos resultados (Paiva Júnior et al.⁵⁷).

Já a Categorização é o momento em que os pesquisadores estabelecem as pistas para a contribuição da pesquisa a partir dos achados. Tais contribuições podem fazer alusão a conceitos teóricos nas nomenclaturas das categorias, mas devem sempre priorizar que representem os agrupamentos de códigos às quais estão relacionados. Esta etapa analítica equivale ao critério de qualidade da Surpresa, à qual o estudo elucubra o diálogo entre os achados da pesquisa e conhecimentos pré-estabelecidos no campo temático em que está inserido (Cavalcanti et al.⁵⁸).

Por fim, a Reflexão indica as possibilidades de interpretar e estabelecer contribuições para a pesquisa a partir das categorias identificadas. Se trata de um interesse em ampliar e, possivelmente, generalizar às implicações dos achados da pesquisa, para que suas contribuições extrapolem o contexto do objeto de pesquisa investigado. É uma etapa análoga à Reflexividade, um critério de qualidade às pesquisas qualitativas em que os pesquisadores elucidam às transformações no conhecimento sobre determinado tema antes e depois da realização da pesquisa (Creswell⁵⁹).

4. Apresentação dos Resultados

A partir da realização da ACR, foi possível identificar treze códigos que indicam saberes mercadológicos acerca do Íbis Sport Club. Neste sentido, o Quadro 1 foi elaborado apresentar cada um dos códigos identificados e sua definição.

Quadro 1 – Lista de códigos identificados

| Cód. | Nome | Definição |
|-------|-------------------------|--|
| Cod01 | Brincadeira dos Fãs | Diz respeito a como o Íbis é conhecido por fazer uso dos conteúdos produzidos por seus fãs para promover seus produtos e eventos nas redes sociais. |
| Cod02 | Personificação de Ídolo | Revela o carinho dado a Mauro Shampoo, ex-atleta do clube e grande entusiasta da instituição que mesmo após várias décadas está sempre apoiando e promovendo o seu time de coração. |
| Cod03 | Perder pode ser Ganhar | Revela a veiculação de movimentos nas redes sociais em que os torcedores indicam que a tradição do Íbis faz com que seus torcedores sempre estejam felizes com seu resultado dentro de campo: uma derrota é sinônimo de fidelidade à marca; uma vitória é uma possibilidade de mudar a história. |

| | | |
|-------|----------------------------|--|
| Cod04 | Tabus a serem Lembrados | Indica o apreço dado pela imprensa aos recordes negativos que o Íbis conseguiu, não para serem quebrados, mas para promover a história do clube nas redes sociais. |
| Cod05 | Fama Mundial | Indica o destaque dado pela imprensa à fama mundial que singulariza o Íbis para além do âmbito regional e nacional, graças a ter tido seu desempenho registrado no Livros dos Recorders Mundiais. |
| Cod06 | Parcerias Fortes | Diz respeito ao interesse de entidades em se associarem ao Íbis para promover suas marcas nas Redes sociais. |
| Cod07 | Popularidade com qualidade | Apresenta o reconhecimento público e crítico da ressonância que o Íbis tem conseguido nas Redes sociais através da qualidade do conteúdo que promove e produz. |
| Cod08 | Humor Esportiva à | Revela o contínuo interesse do Íbis em tratar em manter o tom de respeito os clubes rivais com quem promovem piadas, filtrando os conteúdos veiculados nas redes sociais a partir de um humor leve para ser levado “na esportiva”. |
| Cod09 | Folego Financeiro | Indica como o Íbis passou a ter ofertas de receitas advindas de patrocínios e eventos, graças ao seu crescente engajamento nas redes sociais. |
| Cod10 | Reforço Tradição à | Aponta para associações com grandes marcas que promovem a história e tradição do Íbis como entidade esportiva, além de lhe prover recursos financeiros. |
| Cod11 | Organizando a Base | Diz respeito aos esforços do clube em fazer uso de seu espaço na Web e nas mídias especializadas para promover eventos em que possam selecionar novos jogadores de futebol para suas categorias amadoras. |
| Cod12 | Qualificando o Elenco | Revela a busca por jogadores mais qualificados e uma equipe técnica mais capacitada fazem parte dos planos do Íbis Sport Club para poder conseguir melhores resultados dentro das partidas e campeonatos que disputa. |
| Cod13 | Voos Mais Altos | Diz respeito a repercussão dos esforços do Íbis para canalizar os recursos financeiros e apoio cultural numa nova gestão futebolística que consiga sucesso também no futebol. |

Fonte: elaboração própria.

Apesar de autônomos entre si, é possível observar como os códigos partilham de elementos em comum que permitem compreender os posicionamentos assumidos pela marca em consideração ao contexto das redes sociais. Logo, a etapa de agrupamento permitiu a proposição de duas categorias. Neste sentido, as duas categorias foram nomeadas e definidas conforme o Quadro 2.

Quadro 2 – Lista de categorias identificadas

| Cat. | Nome | Definição |
|------|--|--|
| Cat1 | Fortalecimento da Marca Futebolística nas Redes Sociais | Revela como a ambiência nas Redes Sociais tem levado o Íbis a ser repercutido na imprensa e alcançar novas parcerias enquanto marca futebolística. |
| Cat2 | Reformulação das Estratégias de Gestão Futebolística graças às Redes Sociais | Destaca como a ambiência das Redes Sociais permitem ao Íbis repensar e tomar decisões acerca de suas estratégias de gestão de uma marca futebolística. |

Fonte: elaboração própria.

Assim, as próximas subseções apresentam uma descrição e contextualização através de exemplos das categorias e os códigos que lhe sustentam.

4.1 Fortalecimento da Marca Futebolística nas Redes Sociais

A primeira categoria indica a abordagem singular do Íbis Sport Club gerir suas redes sociais. Se trata de uma consequência da participação direta de seus torcedores-fãs na gestão do principal meio de comunicação da marca esportiva contemporânea (Jones et al.⁶⁰; Moura e de Souza-Leão⁶¹). Considerando a ideia de que o valor de uma marca deve se adequar ao valor que seus clientes que dão (Keller⁹), os gestores das redes sociais do Íbis consideram que precisam enaltecer o maior feito do clube: ser reconhecido como “o pior time do mundo”. Neste sentido, a maneira como gerem suas plataformas virtuais sociais é comumente noticiada por diversos veículos de imprensa, que destacam como o Íbis continuamente está promovendo campanhas bem-humoradas na Web.

O primeiro código trata exatamente de como a imprensa repercute a prioridade dada pelo Íbis às “Brincadeiras de Fãs” (Cod01). Se trata da percepção que o Íbis parece ser gerido por torcedores que assumem um papel bem-humorado, capaz de promover o clube nas plataformas digitais, divergindo do tom profissional que notadamente era visto até então nas estratégias de comunicação de marketing. Para exemplificar, é possível destacar uma matéria do jornal O Globo de 2018, em que se fala de como as redes sociais do Íbis continuamente fazem questão de associar o insucesso de outros clubes nacionais e internacionais como uma “ameaça” a sua alcunha de “o pior time do mundo”:

Real Madrid em clássico contra o Atlético de Madrid pela Supercopa sofre goleada por 4 a 2, e o pior time do mundo não perdoa derrota dos galácticos e ironiza clube espanhol com chuva de memes dentro do cenário futebolístico.

Na sequência, pudemos identificar o código “Personificação de Ídolo” (Cod02), quando as notícias fazem referências ao ex-jogador Mauro Shampoo, um ícone marcante dentro do Íbis Sport Club. Mesmo após se aposentar, tem sua história recontada diversas vezes por vários materiais produzidos pelo clube, por fãs ou pela imprensa em si. Um exemplo está disponível no trecho da notícia em EL País Brasil (2017):

Maior ídolo da história do Íbis Sport Club, Mauro Shampoo tem sua trajetória como jogador contada pelo historiador carioca Luiz Antônio Simas com o título de Ode a Mauro Shampoo em documentário exclusivo dentro do cenário futebolístico.

Outro código que compõe essa categoria foi intitulado de “Perder pode ser Ganhar” (Cod03). Indica como a imprensa se impressiona com a comunicação de marketing do clube parece priorizar derrotas à vitórias de sua equipe profissional de futebol. Assim, é possível exemplificar o código com uma publicação do Super Esporte de 2017, quando destacam um “protesto” de torcedores contra o bom desempenho de seus atletas e time àquela época:

Referência quando se toca no assunto sobre derrotas, o pior time do mundo vem fugindo dessa realidade histórica ao iniciar Série A2 do Pernambucano com sequências de vitórias dentro dos seus jogos, e torcida não vem se agradando com tal fato inédito com o clube.

De maneira complementar, o código “Tabus a serem Lembrados” (Cod04) indica como a fama do Íbis ser admirado e querido por seus torcedores através das suas goleadas e derrotas históricas sofridas nas partidas que disputou e que ainda disputa. Assim, muitos dos dados analisados dão destaque ao grande jejum de vitórias que tornou o Íbis mundialmente conhecido, principalmente para contrastar com os resultados contemporâneos do clube. Tal aspecto pode ser observado no trecho da matéria veiculada pela Globoesporte.com em 2017:

Pior time do mundo está a uma vitória de quebrar recorde histórico desde 1997, onde o clube não sabe o que é vencer três partidas consecutivas dentro de uma competição futebolística, e isso já está deixando a sua torcida incomodada por causa da tradição histórica do pássaro preto sempre ser derrotado nos jogos que disputam.

Próximo ao código anterior, a “Fama Mundial” (Cod05) enaltece os motivos do Íbis Sport Club ser reconhecido pela fama de pior time do mundo. Nos dados associados a este código, é possível observar a história e mística criada pelo longo período sem vitórias que o clube experimentou no passado e lhe fez ser reconhecido no livro de recordes mundiais – i.e., Guinness Book. A matéria da Lance! de 2017 exemplifica este código:

Recordes negativos ao longo da história do Íbis Sport Club foram o que fizeram serem reconhecidos neste século pelo Guinness Book como o pior time do mundo, e o clube adotou esse rótulo de perdedor como estratégia de marketing para suas campanhas de publicidade.

Como desdobramento de sua fama, cada vez mais o Íbis passou a conseguir “Parcerias Fortes” (Cod06), quando agentes mercadológicos buscaram se associar ao clube para alcançar êxito na promoção de conteúdo e campanhas nas Web. Para exemplificar, escolhemos a notícia GQ Esporte Clube de março de 2022:

Ex-jogador e atual comentarista, Denilson Show comunicou nesta terça-feira (22) que voltará aos gramados de futebol após doze anos de aposentadoria. Aos 44 anos, o Campeão do Mundo anunciou que vestirá a camisa do Íbis, equipe da primeira divisão do Campeonato Pernambucano. A contratação de Denilson durou apenas um dia e fez parte de uma ação comercial do Íbis em parceria com um banco. Apesar disso, o assunto rendeu nas redes sociais.

Adicionalmente, o último código intitulado “Popularidade com Qualidade” (Cod07) apresenta como os mais recentes esforços do Íbis em produzir conteúdo a serem divulgados na Web alcançam aclamação de público e crítica especializada. É que, cada vez mais, as páginas das redes sociais do Íbis vêm ficando conhecida por produzir e divulgar conteúdos de qualidade a serem consumidos por quaisquer interessados em futebol. Como exemplo, destacamos a notícia de do portal MKT Esportivo de novembro de 2021:

Além da sua recente conquista com o acesso à Série A1 do Campeonato Pernambucano, o Íbis pode celebrar mais uma vitória. A campanha de lançamento do BetssonFC, fantasy game de futebol da patrocinadora master do time, a Betsson, que foi estrelada pelos jogadores do Pássaro Preto acaba de conquistar dois prêmios no Festival El Ojo de Iberoamérica: Ouro na categoria “El Ojo Eficacia” e Prata na categoria “El Ojo PR”.

Criada pela Bold, sob o conceito “Todo mundo pode jogar com os melhores do mundo. Até Você”, a estratégia de comunicação tem a compra do patrocínio máster do Clube, conhecido como “O Pior Time do Mundo”, como centro de tudo.

A campanha, que foi pensada para gerar buzz e impulsionar o engajamento nas redes sociais da Betsson e do Íbis Sport Club, começou por um esquentar sobre a quota máster, que provocou a comunidade de boleiros a descobrir quem estava por trás do maior patrocínio da história do Clube. Contou também com peças digitais, conteúdos únicos impulsionados pelas redes sociais do time, com a participação de influenciadores como Bolívia (ex-desimpedidos) e FuleragemFC (o famoso Nilsinho responsável pelas redes sociais do Íbis), além do filme estrelado pelos jogadores e gravado na Arena Pernambuco.

4.2 Reformulação das Estratégias de Gestão Futebolística graças às Redes Sociais

A outra categoria identificada desvela os resultados para a gestão de uma instituição futebolística a partir de sua ressonância na Web. Indica como está ambiência mercadológica é capaz de propulsionar aumento de receitas (Jensen e Cornwell⁴; Kim e Kim⁵), mas principalmente de permitir impactos positivos nas relações gestores e stakeholders na gestão de marcas (Cooper et al.⁶²). Assim, a imprensa esportiva repercute as

consequências positivas e estratégias de gestão executadas pelos gestores do Íbis que parecem estar sempre levando em consideração o status que conseguem nas redes sociais.

O primeiro dos códigos que sustenta tal categoria, revela o cuidado na gestão organizacional quanto ao “Humor à Esportiva” (Cod08), quando as notícias repercutem a sensibilidade e inteligência utilizadas nas piadas promovidas nas redes sociais do Íbis. Seja por evitar termos jocosos ou de baixo calão, seja pelas piadas se limitarem ao desempenho esportivo de outros clubes, onde o Íbis tem direito de fala, mas também por saber a hora de prestar homenagens e condolências. Foi o caso da notícia veiculada na FolhaPE Esportes em fevereiro de 2019 que exemplifica tal entendimento da imprensa sobre o Íbis:

Pior time do mundo por ser conhecido pelas suas publicações bem humoradas deixa a ‘zoeira’ de lado nas redes sociais e presta apoio aos torcedores e familiares da torcida do Flamengo após tragédia no CT Ninho do Urubu na cidade do Rio de Janeiro.

Também na questão de uma gestão bem-executada, foi identificado o código que reflete a veiculação na imprensa de um “Folego Financeiro” (Cod09), indicando como novos patrocinadores associadas ao engajamento que o Íbis na Web permite ao clube traçar novos planos para sua gestão futebolística. Para ilustrar este achado, destacamos o exemplo de uma notícia publicada UOL Esportes em janeiro de 2021:

Famoso por figurar nas páginas do Guinness como o time a ficar mais tempo sem vencer um jogo oficial (3 anos e 11 meses nos anos 80), o Íbis tem vivido dias estranhos e vitoriosos desde que recebeu o aporte inédito de uma casa de apostas esportivas da Suécia. A Betsson, além de estampar a camisa rubro-negra do "pior time do mundo", patrocina também o Campeonato Pernambucano, que começa hoje com Náutico x Íbis, no Estádio dos Aflitos.

A injeção financeira levou o clube, tocado pela mesma família há décadas, de volta à primeira divisão do Estadual depois de 22 anos, após um sofrido acesso no ano passado. "Quando apresentamos a ideia de patrocinar o pior time do mundo, os europeus acharam que a gente tinha ficado louco", brincou André Gelfi, sócio-diretor da Betsson no Brasil. "Mas logo entenderam a oportunidade que a gente tinha de se aproximar de um nome que é conhecido em todo o país e tem grande engajamento nas redes sociais.

Adicionalmente, pôde ser identificado a veiculação na mídia esportiva de “Reforço à Tradição” (Cod10), em que são destacadas novas parcerias com grandes marcas que tem o intuito não só de prover receitas ao Íbis, mas de atestar sua força como marca singular no futebol brasileiro e pernambucano. Tal código pode ser observado no trecho da matéria publicada pelo portal de notícias AcontecendoAqui em setembro de 2022:

A Nissin veicula em setembro uma campanha do Nissin Lámen “Nosso Sabor, em parceria com o clube de futebol conhecido carinhosamente como “o pior time do mundo”, o Íbis Sport Club, de Pernambuco. A agremiação é o xodó dos nordestinos e faz bastante sucesso nas redes sociais por conta do carisma de seus personagens, quer dizer, jogadores.

Nos três filmes descontraídos e engraçados criados pela Dentsu Creative, a marca mostra a força da cultura local, e enfatiza que a linha de produtos, composta por ingredientes típicos e tradicionais da região, tem “o gostinho do nordeste”: o coentro.

Num próximo âmbito, da gestão de atletas, pudemos observar o código “Organizando a Base” (Cod11), em que as notícias analisadas associam o espaço do Íbis na Web para promover ações do clube que buscam estruturar o departamento de futebol. Se trata da veiculação de eventos promovidos pelo clube para conseguir com um baixo investimento, atletas que venham a compor o departamento de futebol. Para ilustrar tal código, destacamos a notícia veiculada no Blog do Torcedor (2018):

O pior time do mundo abriu inscrições para selecionar garotos para integrarem nas categorias de base do clube visando descobrir novas promessas do futebol e consequentemente dar uma oportunidade para quem está começando a carreira de jogador dentro do mundo futebolístico.

De maneira similar, “Qualificando o Elenco” (Cod12) revela o esforço do Íbis para investir em novos jogadores que venham atraídos para mudar a história do clube no que tange ao desempenho esportivo. Para tanto, consideram que é possível e preciso direcionar os valores que arrecadam com o sucesso na Web. Um trecho da notícia veiculada pelo Globoesporte.com em novembro de 2018, pelo trecho da notícia:

Com o objetivo de ter um time mais qualificado, o Íbis Sport Club anunciou uma série de investimentos como à construção de um centro de treinamento no valor de R\$ 15 milhões de reais, e que irá buscar contratações de jogadores e uma comissão técnica com mais experiência dentro do cenário futebolístico para as futuras competições que clube irá disputar.

Por fim, foi observado uma gestão de longo prazo, no código de “Voando Mais Alto” (Cod13), em que são apontadas pela imprensa as pretensões do Íbis em conseguir mudar seu histórico de desempenho futebolístico sem que precise perder o histórico de “pior time do mundo” e o espaço que conseguiu nas redes sociais a partir desta tradição. Como exemplo, trazemos um trecho da notícia publicada em abril de 2018, no Blog do torcedor:

Cientes que o objetivo de voltar a Serie A1 do Pernambucano não vai ser fácil, o Íbis Sport Club deseja repetir à mesma boa campanha feita no ano passado e superar a eliminação que teve nas quartas de final, e conseguir a tão sonhada volta à elite do futebol pernambucano onde conseguirá uma maior visibilidade no cenário futebolístico e aumento de renda para o clube.

5. Considerações finais

A partir dos resultados apresentados, o presente estudo conclui que a imprensa repercute que a gestão futebolística do Íbis Sport Club está intimamente associada a atuação de seus fãs nas redes sociais para impulsionar a popularidade de sua marca e reformular das suas estratégias administrativas. Neste sentido, se trata de uma adaptação de conceitos fundamentais da gestão de marcas, em que se busca equilibrar o valor dado pelos clientes ao valor dado pelos próprios gestores aos seus produtos. Como singularidade, está sendo destacado o papel interacional e cultural das redes sociais.

Assim, os achados da pesquisa corroboram a tendência de profissionais de marketing esportivo focalizarem seus esforços para aumentar o engajamento da marca através do envolvimento com fãs em redes sociais. De forma mais ampla, os resultados atestam a validade para que gestores de marca proponham e estimulem a produção de conteúdo a serem espalhados na Web, tendo como principal interesse o engajamento de usuários que executam um boca-a-boca digital (Cork e Eddy³²). De forma mais específica, que esses conteúdos sejam caracterizados como memes, conteúdos humorísticos curtos e de fácil propagação, mas que tragam consigo valores culturais que lhe permitam ser engajados exponencialmente nas redes sociais (Souza-Leão et al.³²)

O humor é, *afinal, considerado como uma temática de engajamento fácil, levando os consumidores a produzir, reproduzir e compartilhar ideias, ao mesmo tempo que se alinham para legitimar tendências mercadológicas que não se limitam ao âmbito virtual, também refletindo valores do contexto cultural ao qual se inserem* (Kravets⁶³). Neste sentido, o estímulo a conteúdos de meme no marketing esportivo incorpora o interesse contínuo dos fãs de esportes em atuar de maneira produtiva e ampliar o alcance da marca que consomem (Andrews e Ritzer²¹; Giulianotti e Numerato²²; Moura e Souza-Leão²³).

Todavia, é válido elencar que a presente pesquisa se limita a um clube de futebol específico que, há muito, sofre com dificuldade para obter receitas diretamente de suas atividades principais. Logo, é preciso destacar como limite do presente estudo que os resultados observados podem funcionar como uma perspectiva complementar para marcas esportivas que priorizam o sucesso no desempenho esportivo. Afinal, o próprio

Íbis direciona seus esforços para conseguir sucesso nas suas atividades esportivas, mas tendo interesse em manter sua notoriedade nas redes sociais.

Outrossim, o estudo considera que a imprensa reflete uma percepção social. Nesta perspectiva, elucubra que pesquisas de gestão mercadológica e operacional podem e não de se beneficiar de análise de conteúdos veiculados por estes agentes especializados. Adicionalmente, também parece ser possível e promissor esmiuçar o sentido das falas da imprensa através de análises discursivas ou da linguagem.

Por fim, a presente pesquisa considera como uma futura agenda investigativa se debruçar acerca das novas entidades futebolísticas – i.e., Sociedades Anônimas de Futebol (SAF) –, seu uso das redes sociais e o crescente espaço dado a patrocinadores de apostas – i.e., Bet – que vem ganhando popularidade no Brasil. De forma mais ampla, elaborar investigações acerca da compreensão e posicionamento da imprensa acerca do marketing esportivo para além do setor de futebol.

6. Referências

1. Anagnostopoulos C, Parganas P, Chadwick S, Fenton A. Branding in pictures: using Instagram as a brand management tool in professional team sport organisations. *European Sport Management Quarterly*. (2018); 18(4): 413-438.
2. Bauer HH, Stockburger-Sauer NE, Exler S. Brand image and fan loyalty in professional team sport: A refined model and empirical assessment. *Journal of Sport Management*. (2008); 22(2): 205–226
3. Ahn T, Hong M, Pedersen PM. Effects of perceived interactivity and web organization on user attitudes. *European sport management quarterly*. (2014); 14(2): 111-128.
4. Jensen JA, Cornwell TB. Why do marketing relationships end? Findings from an integrated model of sport sponsorship decision-making. *Journal of Sport Management*. (2017); 31(4): 401-418.
5. Kim HS, Kim M. Viewing sports online together? Psychological consequences on social live streaming service usage. *Sport Management Review*. (2020); 23(5): 869-882.
6. Lamont M, Hing N, Gainsbury S. Gambling on sport sponsorship: A conceptual framework for research and regulatory review. *Sport Management Review*. (2011); 14(3): 246-257.
7. Rein I, Shields B, Grossman A. *The sports strategist: Developing leaders for a high-performance industry*. New York: Oxford University Press, 2015.
8. Aaker DA. *Managing brand equity*. New York, NY: The Free Press, 1991.
9. Keller, KL Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*. (1993); 57(1): 1–22.
10. Baker BJ et al. Remapping the sport brandscape: A structured review and future direction for sport brand research. *Journal of Sport Management*. (2022); 36(3): 251-264.
11. Ströbel T, Germelmann CC (2020). Exploring new routes within brand research in sport management: directions and methodological approaches. *European Sport Management Quarterly*. (2020); 20(1): 1-9.

12. Richelieu A, Pawlowski T, Breuer C. Football brand management: Minor league versus champions league. *Journal of Sponsorship*. (2011); 4(2), 178-189.
13. Breitbarth T, Harris P. The role of corporate social responsibility in the football business: Towards the development of a conceptual model. *European Sport Management Quarterly*. 2008; 8(2): 179-206.
14. Hassan D, Hamil S. Models of football governance and management in international sport. *Soccer & Society*. (2010); 11(4): 343-353.
15. Espartel LB, Müller Neto HF, Pompiani AEM. "Amar é ser fiel a quem nos trai": a relação do torcedor com seu time de futebol. *Organizações & Sociedade* (2009); 16: 59-80.
16. Nepomuceno TCC et al. Exploring the Bedouin syndrome in the football fan culture: addressing the hooliganism phenomena through networks of violent behavior. *International journal of environmental research and public health*. (2022); 19(15): 97-111.
17. Newson M. Football, fan violence, and identity fusion. *International Review for the Sociology of Sport*. (2019); 54(4): 431-444.
18. de Souza-Leão ALM, Moura BM, Carneiro-Leão FS. LEARNING WITH NBA FANS: BRAND KNOWLEDGE FROM A CULTURALIST PERSPECTIVE. *Revista de Administração Unimep*. (2023); 19(14): 50-75.
19. Junior AJR. As relações públicas no meio-campo da gestão de marcas nos negócios relacionados ao esporte. *Organicom*. (2011); 8(15): 67-80.
20. Giulianotti R. Fanáticos, seguidores, fãs e flâneurs: uma taxonomia de identidades do torcedor no futebol. *Recorde: Revista de História do Esporte* (2012); 5(1): 1-35.
21. Andrews DL, Ritzer, G. Sport and prosumption. *Journal of Consumer Culture*. (2018); 18(2): 356-373.
22. Giulianotti R, Numerato D. Global sport and consumer culture: An introduction. *Journal of Consumer Culture*. (2018); 18(2): 229-240.
23. Moura BM, Souza-Leão ALM. Cultural identity in the consumption of the National Football League by Brazilian fans. *Cadernos EBAPE. BR*. (2020); 18(3): 595-608.
24. Camargo TI, Souza-Leão ALM, Moura BM. Fans'(esth) et (h) ics elaboration: Poaching as true love practice. *Revista de Administração de Empresas*. (2021); 62(2): 1-17.
25. Cavalcanti RCT, Souza-Leão ALM, Moura BM. Hipsters versus posers: Fannish split in the indie music world. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*. (2021); 22(3): 1-28.
26. Moura BM et al. Just one screen is not enough: Social TV role to Brazilian fans of Major League Soccer. *Sport, Business and Management: An International Journal*. (2023); 13(3): 326-353.

27. Chen ZT. Slice of life in a live and wired masquerade: Playful prosumption as identity work and performance in an identity college Bilibili. *Global Media and China*. (2020); 5(3): 319-337.
28. de Souza-Leão ALM, Moura BM. Experiência extraordinária da audiência brasileira da NFL: uma netnografia nas interações do Twitter. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*. (2020); 9(2): 214-240.
29. de Souza-Leão ALM et al. No shame to play: Ludic prosumption on Brazilian fanvideos. *Revista de Gestão*. (2020); 27(4): 335-352.
30. Souza-Leão ALM, Moura BM, Nunes WKS. Todos em um: influenciadores digitais como agentes de mercado da cultura pop. *Revista Brasileira de Gestão de Negócios*. (2022); 24(2): 247-274.
31. Vrontis D et al. Social media influencer marketing: A systematic review, integrative framework and future research agenda. *International Journal of Consumer Studies*. (2021); 45(4): 617-644.
32. Cork BC, Eddy, T. The retweet as a function of electronic word-of-mouth marketing: A study of athlete endorsement activity on Twitter. *International Journal of Sport Communication*. (2017). 10(1): 1-16.
33. Andreoli F. *O pior futebol de todos os tempos*. Panda Books, 2015.
34. Azevedo LR. Íbis é o 33º clube do Brasil com maior número de seguidores nas redes sociais. 2019. <https://www.verminososporfutebol.com.br/papo-serio/ibis-e-o-33o-clube-do-brasil-com-maior-numero-de-seguidores-nas-redes-sociais/>
35. Vidon F. "Pior time do mundo" tem público de dois torcedores em partida, mas faz sucesso nas redes. 2019. <https://epoca.globo.com/esportes/pior-time-do-mundo-tem-publico-de-dois-torcedores-em-partida-mas-faz-sucesso-nas-redes-23947727>
36. de Souza-Leão ALM, Moura BM, Carneiro-Leão FS. Bouncing between screens: social TV and Brazilian NBA audience. *Revista de Gestão*. (2022); ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/REGE-12-2021-0206>
37. Ha J-P, Kang SJ, Kim Y. "Sport fans in a "smart sport" (SS) age: drivers of smartphone use for sport consumption. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. (2017); 18(3): 281-297
38. Batra R, Ahuvia A, Bagozzi RP. Brand love. *Journal of Marketing*. (2012); 76(2): 1–16
39. Martín FV, Toledo LD, Palos-Sanchez P. How deep is your love? Brand love analysis applied to football teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. (2020); 21(4): 669-693.
40. Vale L, Fernandes T. Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*. (2018); 26(1): 37-55.
41. Numerato D, Giulianotti R. Citizen, consumer, citimer: The interplay of market and political identities within contemporary football fan cultures. *Journal of Consumer Culture* (2018); 18(2): 336-355.

42. de Souza-Leão ALM, Moura BM, Leão FSC. CORRENDO POR TODAS AS BASES: BRANDOM BRASILEIRO DE FÃS DA MAJOR LEAGUE BASEBALL. *Revista Gestão Organizacional*. (2022); 15(2): 233-255.
43. Hambrick ME. Sport communication research: A social network analysis. *Sport Management Review*. (2017); 20(2): 170-183.
44. da Rosa Borges G, Petry J. O Impacto do Desempenho do Time na Presença de Torcedores no Estádio de Futebol. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*. (2016); 5(3): 60-74.
45. Leoncini MP, Silva MTD. Entendendo o futebol como um negócio: um estudo exploratório. *Gestão & Produção*. (2005); 12, 11-23.
46. Silva CVDGF, Campos Filho, LAN. Gestão de clubes de futebol brasileiros: fontes alternativas de receita. *Sistemas & Gestão*. (2006); 1(3): 195-209.
47. Norman M. *Serious leisure, prosumption and the digital sport media economy: A case study of ice hockey blogging*. *Digital Leisure Cultures*. Routledge, 2016.
48. Filo K, Lock D, Karg A. Sport and social media research: A review. *Sport management review*. (2015); 18(2): 166-181.
49. Geurin AN, Burch LM. User-generated branding via social media: An examination of six running brands. *Sport Management Review*. (2017); 20(3): 273-284.
50. de Souza-Leão ALM, Moura BM. Temos que pegar todos!-Discursos identitários sobre o consumo de Pokemon GO no Brasil. *Revista Brasileira de Marketing*. (2018); 17(6): 895-913.
51. Kripka RML, Scheller M, Bonotto DDL. Pesquisa documental na pesquisa qualitativa: conceitos e caracterização. *Revista de investigaciones UNAD*. (2015); 14(2): 55-73.
52. Godoy AS. A pesquisa qualitativa e sua utilização em administração de empresas. *Revista de administração de empresas*. (1995); 35(1): 65-71.
53. Roman DJ, Marchi JJ, Erdmann RH. A abordagem qualitativa na pesquisa em Administração da produção no Brasil. *REGE-Revista de Gestão*. (2013); 20(1): 131-144.
54. Souza-Leão, ALM, et al. From play to political action: Prosumerism on fanvideo meme production. *BAR-Brazilian Administration Review*. (2020); 17(3): 1-31.
55. Rocha ALS et al. Implicações do uso da religião como motivação de colaboradores de Instituições de Ensino. *Revista Universitária Brasileira*. (2023); 1(1), 1-18
56. Silva CR, Gobbi BC, Simão AA. O uso da análise de conteúdo como uma ferramenta para a pesquisa qualitativa: descrição e aplicação do método. *Organizações rurais & agroindustriais*. (2005); 7(1), 70-81.

57. Paiva Júnior FG, de Souza Leão ALM, de Mello SCB Validade e confiabilidade na pesquisa qualitativa em administração. *Revista de Ciências da Administração*. (2011); 13(31): 190-209.
58. Cavalcanti RCT, Souza-Leão ALM, Moura BM. Fan Affirmation: Alethurgy on an Indie Music Fandom. *Revista de Administração Contemporânea*. (2021); 25(1): 1-16.
59. Creswell JW. *Investigação Qualitativa e Projeto de Pesquisa-: Escolhendo entre Cinco Abordagens*. Penso Editora, 2014.
60. Jones I, Adams A, Mayoh J (2023). Fan responses to ownership change in the English Premier League: Motivated ignorance, social creativity and social competition at Newcastle United FC. *International Review for the Sociology of Sport*. (2023); ahead-of-print <https://doi.org/10.1177/10126902231179067>
61. Moura BM, de Souza-Leão ALM (2020). Consumption attachments of Brazilian fans of the National Football League: A netnography on Twitter interactions. *Innovation & Management Review*. (2020); 17(3): 251-266.
62. Cooper T, Stavros C, Dobele AR. The impact of social media evolution on practitioner-stakeholder relationships in brand management", *Journal of Product & Brand Management*. (2023); ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/JPBM-09-2022-4138>
63. Kravets O. It's no joke: The critical power of a laughing chorus. *Marketing Theory*. (2021); 21(3): 297-315.