



UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**CO-CRIAÇÃO EM REDES SOCIAIS COMO FORMA DE GERAR VALOR:
O CASO ESPORTE INTERATIVO**

ARTHUR SEBASTIÃO ALVES

RIO DE JANEIRO

2017

UNIVERSIDADE FEDERAL DO RIO DE JANEIRO

CENTRO DE FILOSOFIA E CIÊNCIAS HUMANAS

ESCOLA DE COMUNICAÇÃO

**CO-CRIAÇÃO EM REDES SOCIAIS COMO FORMA DE GERAR VALOR:
O CASO ESPORTE INTERATIVO**

Monografia apresentada à Banca de Graduação
da Escola de Comunicação da UFRJ como
requisito parcial para obtenção do diploma de
Comunicação Social - Publicidade e Propaganda.

ARTHUR SEBASTIÃO ALVES

Orientador: Prof. Dr. Fernando Ewerton Fernandez Junior

RIO DE JANEIRO

2017

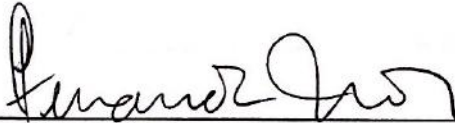
TERMO DE APROVAÇÃO

A Comissão Examinadora abaixo assinada avalia a Monografia **Co-Criação em Redes Sociais como Forma de Gerar Valor: O Caso Esporte Interativo**, elaborada por Arthur Sebastião Alves.

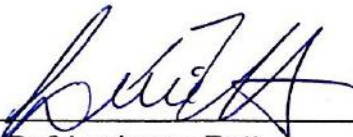
Monografia Examinada:

*Aprovado
9,5 (nove e meio)*

Rio de Janeiro, ...6.../...7.../2017



Prof. Dr. Fernando Ewerton Fernandez Junior - Orientador
Departamento de Expressão e Linguagem
Escola de Comunicação - UFRJ



Prof.^a Dr.^a Lucimara Rett
Departamento de Métodos e Áreas Conexas
Escola de Comunicação - UFRJ



Prof.^a Dr.^a Patrícia Cecília Burrowes
Departamento de Expressão e Linguagem
Escola de Comunicação - UFRJ

RIO DE JANEIRO

2017

FICHA CATALOGRÁFICA

A474

Alves, Arthur Sebastião

Co-criação em redes sociais como forma de gerar valor: o caso
Esporte Interativo / Arthur Sebastião Alves. 2017.

72 f.

Orientador: Prof. Fernando Ewerton Fernandez Junior

Monografia (graduação) – Universidade Federal do Rio de Janeiro,
Escola de Comunicação, Habilitação Publicidade e Propaganda, 2017.

1. Mídia. 2. Redes sociais. 3. Facebook. I. Fernandez Junior,
Fernando Ewerton. II. Universidade Federal do Rio de Janeiro.
Escola de Comunicação.

CDD: 302.23

Dedicado a Sueli, Sebastião,
Henrique, Mariana, Juliana
& Pequeno.

AGRADECIMENTOS

Em primeiro lugar agradeço à minha família pelo amor incondicional e por fazer o possível e o impossível para que eu possa seguir meu caminho.

Agradeço também aos amigos da turma de 2012.2. Foi (e continua sendo!) uma satisfação enorme ter vocês ao meu lado nessa caminhada.

Aos meus irmãos da república da bolacha e agregados, mais uma prova de que família nem sempre tem a ver com laços de sangue.

Aos amigos que fiz graças aos jogos universitários e à bateria, por terem mostrado que a faculdade tem muito a oferecer além do conhecimento profissional e acadêmico.

Ao professor Fernando Ewerton, pela orientação próxima e paciente, com suas sugestões, críticas e correções que fizeram toda a diferença.

Agradeço também aos professores e professoras que tive ao longo do curso, por proporcionarem conhecimentos, discussões e uma perspectiva mais ampla e crítica não só do campo da comunicação, mas do mundo como um todo.

Em especial as professoras Patrícia e Lucimara, com quem tenho a honra de ter aprendido muito e que gentilmente aceitaram fazer parte desta banca.

Agradeço ainda a Felipe Tebet pela boa vontade e prontidão com a entrevista, aos fãs do Esporte Interativo que ajudaram com a pesquisa e a todos que me inspiraram a estudar esse tema e participaram do desenvolvimento deste trabalho de alguma forma.

*“Be yourself; everyone
else is already taken”*

Oscar Wilde

ALVES, Arthur Sebastiao. **Co-Criação em Redes Sociais como Forma de Gerar Valor: O Caso Esporte Interativo**. Orientador: Fernando Ewerton Fernandez Junior. Universidade Federal do Rio de Janeiro - ECO/UFRJ. Monografia em Publicidade e Propaganda.

RESUMO

Nos últimos anos, com o avanço intenso da Internet de banda larga e dos *smartphones* no Brasil e no mundo, redes sociais como o Facebook vem se tornando cada vez mais onipresentes e relevantes enquanto plataformas para criação e consumo de variados tipos de conteúdo. Com isso, consumidores informados, conectados e ativos vem alterando radicalmente a relação empresa x público e redefinindo qual o tipo de valor que buscam receber ao se envolver nessa relação. O objetivo desse trabalho é entender de que formas uma empresa pode se utilizar de plataformas de mídia social para co-criar valor junto a seu público. Para isso, foi feita uma análise da atividade no Facebook do grupo de mídia carioca Esporte Interativo, responsável pela maior página de um grupo de mídia no Brasil. Como forma de analisar a relação entre empresa e público a partir da perspectiva de ambos, foram ouvidos seguidores ativos da página e Felipe Tebet, coordenador de mídias digitais do Esporte Interativo. Foi feita também uma análise do conteúdo postado e das interações proporcionadas na página do Esporte Interativo durante a final da Liga dos Campeões, carro-chefe da programação do canal. Como base para o estudo foram analisados conceitos como inovação aberta, co-criação de valor e colaboração em massa.

ALVES, Arthur Sebastiao. **Co-Criação em Redes Sociais como Forma de Gerar Valor: O Caso Esporte Interativo**. Orientador: Fernando Ewerton Fernandez Junior. Universidade Federal do Rio de Janeiro - ECO/UFRJ. Monografia em Publicidade e Propaganda.

ABSTRACT

In recent years, with the intense advance of broadband Internet and smartphones in Brazil and in the world, social networks like Facebook have become increasingly ubiquitous and relevant as platforms for creating and consuming various types of content. With this, informed, connected and active consumers have radically altered the “company x customer” relation and redefined what kind of value they seek to receive by getting involved in this relationship. The purpose of this paper is to understand how a company can use social media platforms to co-create value with its public. To achieve this goal, it was made an analysis of the activity on Facebook of the Rio de Janeiro based media group Esporte Interativo, responsible for the largest page of a media group in Brazil. As a way of analyzing the relationship between company and public from the perspective of both, active followers of the page and Felipe Tebet, digital media coordinator of Esporte Interativo, were listened. It was also made an analysis of the content posted and the interactions provided on the Esporte Interativo page during the Champions League final, flagship of the channel's programming. As a basis for the study, concepts such as open innovation, co-creation of value and mass collaboration were analyzed.

LISTA DE QUADROS

Quadro 1 – Gerenciando a Inovação - Xadrez vs. Pôquer.....	p. 17
Quadro 2 – Classificação das Mídias Sociais.....	p. 29
Quadro 3 – Os Maiores Portais Esportivos do Brasil no Facebook.....	p. 48
Quadro 4 – Veículos de Mídia Brasileiros com Mais Seguidores.....	p. 48
Quadro 5 – As Maiores Redes de TV do Mundo no Facebook.....	p. 49

LISTA DE FIGURAS

- Figura 1 – Crescimento da Base de Fãs dos Maiores Canais do Brasil..... p. 50
- Figura 2 – Posts Publicados no Facebook do Esporte Interativo..... p. 53
- Figura 3 – Publicações sobre a Liga dos Campeões no Facebook do El... p. 55

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO.....	p. 12
2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA.....	p. 15
2.1 O Paradigma da Inovação Aberta.....	p. 15
2.2 Co-Criação de Valor em Plataformas Digitais.....	p. 18
2.3 Redes Sociais e Colaboração em Massa.....	p. 23
3. O ESPORTE INTERATIVO.....	p. 31
3.1 Dos Primeiros Anos à Primeira Transmissão (1999 - 2004).....	p. 31
3.2 Interatividade como Forma de Gerar Valor (2004 - 2010).....	p. 34
3.3 Crescendo por Meio de Novas Plataformas (2010 - 2013).....	p. 37
3.4 A Consolidação em Meio a Gigantes (2013 - 2017).....	p. 42
4. ESTUDO DE CASO.....	p. 46
4.1 Relevância do Esporte Interativo na Rede.....	p. 47
4.2 Cardiff 2017 no Facebook do Esporte Interativo.....	p. 50
4.3 Análise da Percepção dos Envolvidos.....	p. 55
5. CONSIDERAÇÕES FINAIS.....	p. 59
6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	p. 63
7. ANEXOS.....	p. 66

1. INTRODUÇÃO

No fim da década de 1990, produtos e serviços que durante décadas movimentaram quantias astronômicas ao serem anunciados em mídias tradicionais - como TV, rádio e jornal - começaram a ser divulgados também na internet. Com a disseminação da conexão de banda larga, das plataformas de mídia social, dos aparelhos móveis e da TV digital - além da crescente convergência entre essas plataformas - esses anunciantes se veem hoje frente a um cenário desafiador, no qual o consumidor tem consideravelmente mais opções na hora de escolher como se relacionar com a marca e uma voz mais ativa na relação.

Saber se posicionar nos diferentes ambientes frequentados pelo público e como interagir com ele nesses canais é uma das principais armas utilizadas por empresas que buscam explorar o ambiente online para gerar valor para si e para seus consumidores. O objetivo deste trabalho é analisar como se dá esse processo de geração de valor no Esporte Interativo, uma empresa que atua em um dos segmentos mais tradicionais do mercado de mídia ao mesmo tempo em que apresenta uma atuação notável no ambiente online.

De acordo com informações disponíveis no seu portal, o Esporte Interativo é a marca de esportes da Turner Broadcasting no Brasil, tendo sua programação 100% dedicada à cobertura esportiva e sua distribuição em múltiplas plataformas. Com o slogan *“Aqui é com emoção de verdade!”*, o EI conta com dois canais na TV paga (EI MAXX e EI MAXX 2), um na TV aberta (Esporte Interativo) e um serviço digital que dá acesso ilimitado a todos os conteúdos dos canais Esporte Interativo, o EI Plus.¹

Em pouco mais de dez anos de existência, o Esporte Interativo passou de um projeto que exibia campeonatos estrangeiros em canais de TV aberta para um dos maiores veículos de mídia esportiva do Brasil, contando com

¹ Esporte Interativo. *Sobre o Esporte Interativo*. Disponível em: <http://www.esporteinterativo.com.br/about> Acesso: 8 de Junho de 2017.

modelos de negócios inovadores e com a interatividade com o público como diferenciais ao longo da sua trajetória. Atualmente, o EI possui a maior página de um grupo de mídia brasileiro no Facebook em termos de seguidores, com mais de 15 milhões de fãs. Quais os fatores que ajudaram o EI a alcançar esse posto e quais as vantagens proporcionadas por uma audiência imensa nas redes sociais são alguns dos pontos analisados ao longo desse trabalho.

Para entender como fontes de conhecimento externas à organização vêm ganhando importância dentro do processo de geração de valor das organizações, no Capítulo 2 é apresentado o paradigma da Inovação Aberta conforme descrito Chesbrough (2004). Na sequência, são analisados textos de Prahalad e Ramaswamy (2004) e de Halale, Gangadharan e Uden (2015) que abordam como se dá o processo de co-criação entre uma empresa e seus consumidores, especialmente em plataformas digitais. Por fim, tendo como base os estudos de Kaplan e Heinlein (2010) e de Tapscott e Williams (2007), busca-se demonstrar de onde vem o conceito de redes sociais, como ele se aplica dentro de um contexto organizacional e como essas plataformas podem ser utilizadas por empresas na hora de co-criar valor junto ao público.

No Capítulo 3 é contada a história do Esporte Interativo desde sua fundação como agência de marketing esportivo até a sua consolidação como um dos maiores veículos de mídia do país. A partir de artigos, reportagens e monografias que estudaram o Esporte Interativo, é traçada uma linha do tempo da empresa a partir de pontos de virada determinantes, como a criação da marca Esporte Interativo, a primeira transmissão e a venda para a Turner. É feita ainda uma análise de como a busca por práticas inovadoras e por uma interatividade cada vez maior com a audiência ajudou o EI a superar desafios e crescer em um mercado altamente restrito e oligopolizado.

A metodologia utilizada para o estudo de caso e os resultados da pesquisa são apresentados no Capítulo 4, com dados que ilustram a dimensão da presença online do Esporte Interativo e uma análise de como o EI se utiliza do Facebook para co-criar valor junto aos seus fãs. Para tal, foi observada a atividade da página ao longo da final da Liga dos Campeões da Europa, uma das datas mais significativas da temporada para o Esporte Interativo e para fãs

de futebol em geral. Para obter uma compreensão de como os participantes enxergam esse processo de co-criação de valor, foi enviado um formulário para seguidores ativos da página e feita uma entrevista com Felipe Tebet, coordenador de mídias digitais do EI.

Como forma de verificar até que ponto as práticas adotadas pela equipe do Esporte Interativo para gerar valor dialogam com aquelas apontadas como mais efetivas nos textos utilizados, é feita uma análise dos resultados do estudo de caso a partir dos dados coletados e dos conceitos discutidos na fundamentação teórica do trabalho. São apontadas ainda questões relacionadas ao tema que podem ser analisadas em estudos futuros.

Com o objetivo de compreender a relevância das redes sociais para empresas que buscam ser inovadoras hoje em dia e como a co-criação de valor que se dá ao lado do público nessas plataformas pode ajudar essas empresas a se diferenciarem em mercados altamente competitivos, são analisados aspectos chave da atividade do EI no que diz respeito à forma que é trabalhada essa relação atualmente e ao longo da sua história.

2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA

Para compreender de que forma as organizações podem se utilizar de mídias digitais online para gerar valor ao lado dos seus consumidores, é necessário definir o que entendemos por mídias digitais e de que tipo de valor estamos tratando. A partir de estudos sobre co-criação de valor e do paradigma da Inovação Aberta, proposto por Chesbrough (2004), busco demonstrar como estamos passando de um cenário onde empresas geravam valor por conta própria e depois negociavam esse valor “pronto” com seus consumidores para um outro cenário, onde a geração de valor se dá ao lado de múltiplos atores e em múltiplas ocasiões.

Na sequência, são apresentados dados que tem a finalidade de medir a presença e a relevância do chamado universo digital nos dias de hoje. A partir da pesquisa de Kaplan e Heinlein (2010) são discutidos conceitos relacionados ao estudo de mídias sociais e é feita uma breve análise de como organizações podem se beneficiar ao ingressar nesse universo.

2.1 O PARADIGMA DA INOVAÇÃO ABERTA

Em um mundo onde a única constante é a mudança, o gerenciamento da inovação é tarefa essencial para organizações de todos os tamanhos e setores, sendo vital na hora de sustentar e evoluir os negócios atuais e fundamental para a geração de novos negócios.

Em um cenário de crescentes incertezas técnicas e de mercado para organizações que buscam inovar, a gestão dessa inovação se torna cada vez mais aberta, com fontes de conhecimento externas à organização se tornando mais relevantes dentro desse processo. O gerenciamento da inovação com foco nessas fontes tem se mostrado um método mais eficaz na hora de desenvolver os negócios da firma quando comparado ao paradigma anterior,

que previa que inovação requer controle total sobre o processo por parte da organização e o qual Chesbrough (2004)² denominou Inovação Fechada.

De acordo com o autor, até não muito tempo atrás, o setor de Pesquisa & Desenvolvimento era considerado um ativo estratégico para grandes empresas, servindo não só como diferencial competitivo, mas também como barreira de entrada em diversas indústrias. Grandes empresas faziam a maior parte das pesquisas e ficavam com a maior parte dos lucros.

Hoje, no entanto, essas mesmas organizações estão competindo com firmas mais novas, que conseguem ser extremamente inovadoras contando com pouca ou nenhuma pesquisa interna, suas inovações advém principalmente de conhecimentos externos.

O paradigma da Inovação Aberta pressupõe que empresas podem e devem usar ideias internas e externas para evoluir suas tecnologias. Inovação Aberta pressupõe também que ideias internas sejam levadas ao mercado por meio de canais externos como forma de gerar valor adicional. (CHESBROUGH, 2004, p. 23)

Como exemplo de empresa que se destaca em um cenário de Inovação Fechada mas não obtém o mesmo sucesso no que diz respeito à Inovação Aberta, o autor cita o caso da Xerox, que durante décadas foi uma das empresas mais inovadoras no mercado de impressoras e copiadoras, mas que não chegou a obter êxito semelhante em investidas em outras áreas.

Por mais que sua equipe soubesse lidar com incertezas técnicas no que diz respeito à capacidade e performance dos seus produtos, o mesmo não acontecia na hora de prever como uma tecnologia pode ser usada pelos consumidores e que benefícios ela trará. Seu PARC (*Palo Alto Research Center*, ou Centro de Pesquisas de Palo Alto) gerou algumas das inovações mais significativas dos mercados de *software* e *hardware*, mas poucas delas reverteram em benefícios diretos para a Xerox, tendo em vista que foi fora dali que se tornaram produtos lucrativos.

Para ser inovadora em um cenário de incertezas, a organização precisa experimentar, adaptar e fazer os ajustes necessários de acordo com o

² Tradução Própria. Texto original em Inglês.

feedback recebido de forma constante. Erros de previsão - falsos positivos e falsos negativos - são inevitáveis dentro desse contexto. A capacidade de gerenciar os falsos negativos seria um dos diferenciais de organizações inovadoras. Como exemplo de falso negativo aproveitado com sucesso pela empresa, Chesbrough cita o caso de um composto para tratamento de hipertensão desenvolvido pela Pfizer que se tornou um dos seus principais produtos por conta de um efeito colateral, o Viagra.

Como forma de facilitar o entendimento do paradigma da Inovação Aberta x Inovação Fechada, o autor propõe uma analogia na qual a lógica da Inovação Fechada corresponde à lógica do Xadrez, enquanto a Inovação Aberta apresenta uma lógica mais próxima do Pôquer. Enquanto no Xadrez o cenário de competição é limitado e conhecido, para jogar Pôquer é preciso estar o tempo todo atento à chegada de novas informações e pronto para agir.

XADREZ	PÔQUER
Necessidade de planejar as jogadas com antecedência	Necessidade de ajustes e adaptações conforme chegam novas informações
Seus recursos e o dos competidores são conhecidos e bem definidos	Seus recursos e os dos seus competidores surgem com o tempo
Não chegam novas informações durante o jogo	Novas informações chegam regularmente

Quadro 1. Gerenciando a Inovação - Xadrez vs. Pôquer

Fonte: Chesbrough (2004). Tradução Própria.

Além da importância do gerenciamento dos falsos negativos, outra característica que aproxima o paradigma da Inovação Aberta de técnicas de Pôquer é a exposição de “pontos fracos” como forma de ganhar novas perspectivas acerca das possibilidades de ação.

Ainda de acordo com Chesbrough (2004, p.25), se o contexto da inovação industrial está mudando de um cenário fechado para um mais aberto e se há valor no gerenciamento dos falsos negativos, as empresas precisam trabalhar com novas métricas na hora de gerenciar a inovação. Por meio de um acompanhamento minucioso da incidência dos falsos negativos é possível conhecer e trabalhar melhor as opções de negócios futuros.

2.2 CO-CRIAÇÃO DE VALOR EM PLATAFORMAS DIGITAIS

Dentro de um contexto organizacional, o significado de valor e o processo que o gera estão mudando rapidamente de uma visão centrada no produto e na empresa para experiências de consumo personalizadas. Consumidores informados, conectados, capacitados e ativos estão co-criando cada vez mais valor com a empresa e para a empresa. Com isso, a interação entre a firma e o público vem se tornando *locus* essencial para a criação e extração de valor (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p.5)³. À medida que experiências passam a ser o foco da geração de valor, o mercado vem se tornando um fórum para conversas e interações entre consumidores, comunidades de consumidores e empresas. De acordo com os autores:

O diálogo entre consumidores em plataformas digitais oferece a eles uma fonte alternativa de informações e perspectivas. Eles não são mais totalmente dependentes da comunicação originada pela firma. Interações de qualidade, que permitam a cada consumidor co-criar experiências únicas têm sido essenciais para gerar novas fontes de vantagem competitiva. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 6)

Em um cenário anterior, o mercado era visto como uma agregação de consumidores ou como local de troca onde a firma comercializava seus produtos e serviços. Nesse contexto, estava implícita a visão de que organizações podem agir de forma autônoma ao desenvolver e comercializar seus produtos e serviços, sem qualquer interação ou intervenção do público. Toda a geração de valor se dava dentro dos limites da organização. No entanto, contando com novas ferramentas e insatisfeitos com as opções disponíveis, consumidores agora buscam exercer sua influência em todas as partes do sistema de negócios, interagindo com a firma e co-criando valor.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), produtos e serviços estão passando por um processo de comoditização como jamais visto. Consumidores que enxergam pouca diferenciação entre as opções tendem a optar pelo mais

³ Tradução Própria. Texto original em Inglês.

barato. A saída para firmas que buscam se diferenciar nesse cenário, segundo os autores, é mudar sua proposta de valor de uma visão centrada na firma e no produto para uma outra focada em proporcionar interações personalizadas entre a empresa e o público. É preciso desafiar a visão tradicional que prega papéis distintos para quem produz e quem consome e analisar melhor a crescente convergência entre os papéis no que diz respeito à geração de valor.

Em um sistema tradicional, a firma decide quais produtos e serviços irá produzir e, conseqüentemente, qual seu valor para o consumidor. Essa visão centrada na firma, que tem sido refinada ao longo das últimas décadas, vem sendo desafiada não por novos competidores, mas por comunidades de consumidores informados, conectados e ativos. Interações de qualidade, que permitem ao consumidor co-criar experiências únicas com a empresa, passam a ser a chave para a obtenção de vantagem competitiva.

Ao longo dos últimos anos algumas empresas têm encontrado formas de compartilhar mais do seu processo com os consumidores com objetivo de gerar experiências únicas. No entanto ainda são experiências nas quais a organização mantém todo o controle da operação para si. Apesar do foco na experiência do consumidor, ele ainda é visto como um agente passivo que serve como alvo para as ofertas da empresa.

Para que se configure um processo de co-criação, é necessário criar um ambiente no qual exista um diálogo ativo com os consumidores e onde as experiências são co-criadas de acordo com o contexto individual de cada um. Se produtos e serviços podem ser comoditizados, o processo de co-criação não pode. A experiência que a empresa proporciona para cada consumidor é o que gera esse valor único.

Para os autores, são quatro as bases para a interação empresa-consumidor que facilitam a experiência de co-criação: transparência, acesso, diálogo e compreensão dos riscos e benefícios. O diálogo é a base primordial dessa relação e deve estar centrado em questões que interessem tanto à firma quanto ao consumidor, de forma que sejam capazes de chegarem juntos a novas soluções que tenham valor para ambos. No entanto, esse

diálogo é dificultado caso a empresa não seja aberta e transparente no que diz respeito à gestão da informação.

Durante um longo tempo, organizações se beneficiaram de uma grande assimetria de informações entre elas e seus consumidores. Agora, no entanto, o público consegue praticamente toda a informação que quer e precisa sem depender da comunicação originada pela empresa. Dessa forma, aquelas que disponibilizam informações de forma transparente e acessível tem chances maiores de construir diálogos relevantes com seus públicos. Transparência, acesso e diálogo são importantes pois permitem ao consumidor uma compreensão personalizada dos riscos e benefícios envolvidos na relação.

De acordo com Prahalad e Ramaswamy (2004), co-criação de valor vai além da simples customização de produtos e serviços, tendo em vista que esse é um processo que é mais sobre oferecer as opções disponíveis do que sobre atender os desejos e preferências de cada consumidor. Experiências de co-criação personalizadas devem refletir como cada indivíduo escolhe interagir com o ambiente proporcionado pela empresa.

A transição de uma visão de geração de valor centrada na firma para uma visão centrada na co-criação de valor é mais ampla do que mudanças pontuais no sistema atual. A interação entre a empresa e o consumidor como *locus* de criação de valor deve ser o foco de firmas que buscam ser mais inovadoras. Como existem múltiplos pontos de interação com o cliente no sistema, além do tradicional ponto de compra, essa nova estrutura considera que todos os pontos de contato são críticos. Todos são oportunidades para criação e extração de valor.

Considerando a impossibilidade de prever a experiência que o consumidor vai ter com a marca ao longo do tempo, o papel da firma é inovar por meio de ambientes ricos em experiências. Como exemplos de firmas que se destacam nesse tipo de cenário, os autores citam o Ebay e a Amazon, empresas que proporcionam experiências personalizadas de consumo ao mesmo tempo em que envolvem comunidades e facilitam o diálogo.

A visão de consumidores como “presas” para as ofertas da firma está sendo superada por indivíduos e comunidades que investigam e debatem de

forma sistemática empresas, produtos e experiências. Nesse cenário, não basta que a organização calcule a demanda pelo seu produto e a resposta de forma adequada. Para ser inovadora, é preciso que ela esteja ao lado do cliente, co-criando expectativas e proporcionando experiências que as atendam.

Interações diretas com consumidores e comunidades de consumidores são fundamentais para que o processo de co-criação seja efetivo. O comportamento do público fica mais fácil de ser entendido quando a empresa busca se manter próxima dele. Pontos de contato são oportunidades para as firmas aprenderem ao máximo sobre seus clientes por meio de diálogos enriquecedores para ambos.

Transparência e acesso às informações são de pouco valor se as empresas não oferecerem a infra-estrutura para o diálogo, o que envolve investimentos em tecnologia, na equipe de atendimento e, principalmente, mudanças nas práticas gerenciais.

A infra-estrutura de informação deve estar centrada no consumidor e incentivar a participação ativa em todos os aspectos da experiência de co-criação, incluindo a busca por informações, a configuração dos produtos e serviços, e sua realização e consumo. Co-criação é mais do que co-marketing ou envolver consumidores como agentes de co-vendas. Trata-se de desenvolver métodos para alcançar uma compreensão visceral acerca de experiências de co-criação de forma que as empresas sejam capazes de co-moldar expectativas e experiências de consumo ao lado dos seus clientes. (PRAHALAD; RAMASWAMY, 2004, p. 11)

À medida que a experiência de co-criação passa a ser a base da geração de valor, a interação da firma com o consumidor muda fundamentalmente de caráter e importância, se tornando o *locus* principal de criação de valor. Na visão do marketing tradicional, interação é quando a empresa comercializa suas ofertas baseada em um valor já criado internamente, com objetivo de extrair valor econômico do consumidor. Nesse novo cenário, a interação e a criação de valor podem ocorrer em diversos momentos, não só quando a venda é concretizada.

Trata-se de uma perspectiva que desafia a visão tradicional de oferta e demanda ao fazer do mercado um fórum, onde o diálogo entre consumidores, empresas, comunidades de consumidores e redes de empresas é constante e pode se desenvolver livremente. Firmas que desejam se manter inovadoras nesse cenário devem manter o foco na sua capacidade de co-criar experiências, na habilidade de escalar essas experiências para cima ou para baixo e de reconfigurar recursos em tempo real para atender os desejos cambiantes do público.

Para Halale, Gangadharan e Uden (2015)⁴, inovação é um processo no qual informações úteis e relevantes são adquiridas, assimiladas e compartilhadas com o objetivo de gerar novos conhecimentos voltados para o desenvolvimento de processos, serviços e produtos que proporcionam vantagem competitiva para a firma. Para serem inovadoras, as organizações precisam envolver seus consumidores em um diálogo contínuo, co-desenvolvendo soluções por meio de um intercâmbio de necessidades e ideias que podemos chamar de co-criação de valor.

Nesse cenário, as redes sociais surgem como uma ferramenta valiosa ao ajudar essas organizações a se conectarem com seus consumidores por um preço relativamente baixo e com alta eficiência. Além de facilitar o diálogo entre os funcionários da firma e o público, redes como o Facebook também dão aos usuários uma plataforma para livre expressão e permitem a criação de comunidades que incentivam a colaboração, além de fornecer *insights* sobre o comportamento do público e tendências.

De acordo com os autores, as organizações estão usando as mídias sociais para criar comunidades para colaborar, resolver problemas e compartilhar conhecimento com seus *stakeholders* internos e externos (HALALE; GANGADHARAN; UDEN, 2015, p. 41). Uma das maiores vantagens da utilização de canais de *social media* é que eles proporcionam oportunidades de interação extremamente ricas em possibilidades, no entanto é o uso que esses *stakeholders* fazem desses canais que gera valor de fato.

⁴ Tradução Própria. Texto original em Inglês.

No que diz respeito ao capital humano interno, se a cultura e a estrutura da empresa são bem estabelecidas e orientadas para a co-criação de valor, a equipe encontra aí motivação para gerar esse valor, coletando e combinando informações de forma eficiente com objetivo de criar ou aperfeiçoar produtos e processos. Tendo isso em vista, motivar os funcionários e proporcionar o ambiente para essas interações devem estar entre os focos de organizações que buscam desenvolver seus processos de co-criação.

Os autores propõem uma estrutura conceitual para a co-criação usando redes sociais, conduzida por três atividades principais: Motivação, Visualização e Otimização. A primeira diz respeito aos estímulos recebidos pela equipe como forma de fazer com que se sintam inclinados a motivar *stakeholders* externos à participar do processo de co-criação de valor iniciado pela firma.

A visualização é outra atividade chave nesse ciclo pois da observação do conhecimento coletado surgem padrões que ajudam a equipe a ter *insights* que possibilitam que informações sejam combinadas de forma a gerar novos conhecimentos. Por fim, a otimização é responsável por mostrar que a firma está atenta ao *feedback* recebido e se dá por meio do uso dos *insights* obtidos como forma de melhorar constantemente não só os produtos e processos da empresa, mas também o seu próprio processo de co-criação de valor.

2.3 REDES SOCIAIS E COLABORAÇÃO EM MASSA

De acordo com informações do portal Internet Live Stats, mantido entre outros pela ONU e pelo Banco Mundial, em julho de 2016 a população mundial era formada por cerca de 7,4 bilhões de pessoas. Sendo que dessas, 3,4 bilhões possuíam acesso à rede mundial de dados. Ou seja, aproximadamente metade da população global de então (46,1%) estava na internet. Em 1995 esse número era inferior a 1%⁵.

⁵ Internet Live Stats. *Number of Internet Users (2016) - Internet Live Stats*. Disponível em: <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>. Acesso: 22 de Maio de 2017.

Nesse meio tempo, algumas empresas surgiram e foram capazes de compreender melhor que ninguém esse novo cenário, tornando-se em pouquíssimo tempo algumas das organizações mais valiosas do mundo. Caso do Facebook, criado em 2004 por estudantes de Harvard que possui hoje um valor de mercado de cerca de US\$ 430 bilhões⁶, superando o PIB de países como Dinamarca, Colômbia e África do Sul⁷. O que se deve, em parte, ao seu alcance massivo em escala global sem precedentes.

De acordo com informações disponíveis no seu site oficial, o Facebook possui hoje uma base de cerca de 1,9 bilhão de usuários ativos, o que garante sua posição como maior rede social do planeta⁸. Além disso, o grupo fundado por Mark Zuckerberg é ainda proprietário de outras três plataformas que também se encontram entre as mais populares do mundo: o WhatsApp (1,2 bilhão de usuários), o Messenger (1 bilhão) e o Instagram (700 milhões). Das sete maiores redes sociais atualmente, somente o Youtube (1 bilhão) e as chinesas WeChat (889 milhões) e QQ (868 milhões) não pertencem ao grupo⁹.

Ainda segundo o Internet Live Stats, das 209 milhões de pessoas que habitavam o Brasil em 2016, cerca de 139 milhões (66,4%) possuíam acesso a internet. Em 2000, essa taxa era de 2,9%. Com cerca de 4,1% do total de usuários de internet, o Brasil ocupa a 4ª posição no ranking mundial, atrás de Estados Unidos (8,4 %), Índia (13,5%) e China (21,1%). Em Abril de 2017, cerca de 123 milhões de brasileiros estavam cadastrados no Facebook,

⁶ YCHARTS. *Facebook Market Cap (FB)*. Disponível em https://ycharts.com/companies/FB/market_cap. Acesso: 22 de Maio de 2017.

⁷ Trading Economics. *PIB - LISTA DE PAÍSES*. Disponível em: <http://pt.tradingeconomics.com/country-list/gdp>. Acesso: 22 de Maio de 2017.

⁸ Facebook. *Company Info - Facebook*. Disponível em: <https://newsroom.fb.com/company-info/>. Acesso: 22 de Maio de 2017.

⁹ Statista. *Global Social Media Ranking 2017 - Statistics*. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>. Acesso: 22 de Maio de 2017.

segundo informações do site Statista. Apenas Índia (213 milhões) e Estados Unidos (219 milhões) têm bases de usuários maiores¹⁰.

Nesse cenário de uma presença cada vez maior da internet e das mídias digitais na vida das pessoas ao redor do mundo, pode-se dizer que o funcionamento dessas redes constitui assunto de suma importância para empresas de todos os tipos e tamanhos interessadas em uma relação mais ampla e significativa com seus consumidores. Além disso, o acesso a informações sobre as organizações e a possibilidade de diálogo nunca estiveram disponíveis para o público de forma tão acessível quanto após o advento da internet e das redes sociais, o que altera substancialmente a relação entre empresas e clientes.

Historicamente, as empresas foram capazes de controlar a informação disponível sobre elas por meio de campanhas de anúncios estrategicamente posicionadas e bons gestores de relações públicas. Hoje, no entanto, as empresas têm sido cada vez mais relegadas à margem como meras observadoras, não tendo a chance ou o direito de alterar comentários sobre elas publicados por clientes. A Wikipédia, por exemplo, proíbe expressamente a participação de empresas em sua comunidade online. (KAPLAN; HAENLEIN, 2010, p. 60)¹¹

A internet como ambiente para o compartilhamento de dados e informações remete à sua criação na década de 1970 como um sistema chamado BBS (*Bulletin Board System*), que permitia que os usuários compartilhassem *softwares*, dados, mensagens e atualizações uns com os outros. A tendência atual em relação às mídias sociais pode ser vista, portanto, como uma evolução de volta às raízes da internet, uma vez que a retransforma naquilo para o que foi criada inicialmente: uma plataforma para facilitar o intercâmbio de informações entre usuários. (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). De acordo com os autores, para compreendermos melhor a ideia por trás das mídias sociais e o que o termo abrange, é preciso entender como ele se

¹⁰ Statista. *Facebook Users by Country - Statistics*. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/268136/top-15-countries-based-on-number-of-facebook-users/>. Acesso: 22 de Maio de 2017.

¹¹ Tradução Própria. Texto original em Inglês.

relaciona com os conceitos de Web 2.0 e de UGC (*User Generated Content*, ou Conteúdo Gerado pelo Usuário), além de conhecer melhor sua história.

Desde a criação do sistema Usenet, em 1979, é possível compartilhar mensagens públicas na internet. No entanto, pode-se dizer que a “era das mídias sociais” começou cerca de 18 anos depois, com a criação dos primeiros blogs. A expansão rápida da internet de banda larga no início dos anos 2000 impulsionou a popularidade das plataformas de relacionamento online, resultando na criação das primeiras redes sociais conforme as conhecemos, como o MySpace (2003), o Orkut (2004) e o Facebook (2004). Para chegar a uma definição formal do conceito de “*social media*”, os autores partem de dois conceitos essenciais para sua compreensão: Web 2.0 e UGC.

Web 2.0 é um termo que foi usado pela primeira vez em 2004 para descrever uma nova maneira em que os desenvolvedores de software e usuários finais começaram a utilizar a *World Wide Web*; Ou seja, como uma plataforma onde o conteúdo e as aplicações não são mais criados e publicados por indivíduos, mas sim modificados continuamente por todos os usuários de forma participativa e colaborativa. (KAPLAN; HAENLEIN, 2010, p. 60)

Até então, a prática comum da chamada Web 1.0 consistia em sites estáticos, que ofereciam poucas oportunidades de interação ao usuário. Nesse novo cenário, o uso da internet como plataforma para interação passou a ser seu foco principal. Enquanto a Web 2.0 representa a base ideológica e tecnológica que proporcionou o surgimento das redes sociais, o Conteúdo Gerado pelo Usuário (UGC) pode ser visto como o resultado do uso dessas plataformas pelo público.

O termo, que alcançou ampla popularidade em 2005, é geralmente usado para descrever as várias formas de conteúdo de mídia criadas pelos usuários finais e disponíveis para o público (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). Para que um conteúdo seja considerado UGC, é preciso que ele seja criado por usuário externo à rotina das empresas, que envolva algum tipo de esforço criativo e que seja disponibilizado para os participantes de alguma rede social.

Como definição, podemos dizer que as mídias sociais são um grupo de aplicações baseadas na internet inspiradas nas bases ideológicas e

tecnológicas da Web 2.0, que permitem a criação e a troca de conteúdo gerado pelo usuário (UGC). Como forma de classificar essas plataformas de forma sistemática, Kaplan e Haenlein (2010) se utilizam de teorias do campo da pesquisa de mídia e estudos acerca de processos sociais.

No que diz respeito às redes sociais como veículo de mídia, os autores apresentam os conceitos de presença social e de riqueza de mídia. O primeiro tem a ver com o contato visual, físico e acústico que cada meio proporciona, enquanto o segundo está relacionado com a quantidade de informação que pode ser transmitida por ali em um determinado intervalo de tempo. Aplicando esses conceitos ao estudo de redes sociais, é possível classificar cada plataforma de acordo com sua riqueza de mídia enquanto provedora de conteúdo e com o nível de presença social que cada uma permite.

Quanto aos estudos de processos sociais, os autores trazem para a análise os conceitos de auto-apresentação e auto-divulgação conforme cunhados por Goffman (1959 apud KAPLAN; HEINLEIN, 2010, p. 62). De acordo com a teoria da auto-apresentação, em todo tipo de interação social as pessoas tendem a querer controlar a impressão que os outros têm sobre elas. Seja como forma de criar uma imagem consistente com a identidade que desejam transmitir, seja em uma tentativa de influenciar aqueles ao redor.

Normalmente essa apresentação é feita através da auto-divulgação, que consiste na revelação consciente ou inconsciente de informações pessoais, como pensamentos, sentimentos e preferências. No contexto das mídias sociais, um segundo tipo de classificação é possível a partir do nível de auto-divulgação que cada plataforma requer e dos tipos de auto-apresentação que ela permite.

A partir de uma análise dos processos sociais envolvidos em diversas plataformas e dos níveis de riqueza de mídia e de presença social proporcionados por cada uma, é possível classificá-las em seis categorias distintas: Projetos Colaborativos, Blogs, Comunidades de Conteúdo, Redes Sociais, *Games* Online e Realidades Virtuais.

Os projetos colaborativos são plataformas que permitem a criação conjunta e simultânea de conteúdo por muitos usuários finais e são, neste

sentido, provavelmente a manifestação mais democrática de UGC. O exemplo mais notável de mídia social que se encaixa nessa categoria é a Wikipedia, uma enciclopédia em formato *wiki* (isto é, que permite aos usuários adicionar, remover e alterar conteúdo em texto) disponível em mais de 230 idiomas.

Blogs, por sua vez, são a categoria mais antiga de rede social e podem ser descritos como sites que exibem postagens simples em ordem cronológica invertida, ou seja, as mais recentes aparecem primeiro. Seu conteúdo é extremamente variado, indo de diários pessoais a um acervo de informações relevantes sobre diversos assuntos. A interação com outros usuários se dá principalmente por meio do espaço aberto para comentários nas postagens, que muitas vezes se torna uma espécie de fórum de discussão.

As comunidades de conteúdo têm como objetivo principal o compartilhamento de conteúdo entre os usuários. Alguns dos formatos distribuídos através desse tipo de comunidade online são fotos (Flickr), vídeos (Youtube) e apresentações (Slideshare). O cadastro nessas plataformas costuma ser simples e os perfis individuais exibem pouca informação sobre o usuário. Se por um lado esse tipo de plataforma dá brecha para o compartilhamento ilegal de conteúdo protegido, por outro, são extremamente populares, o que as torna um canal de contato com o público bastante atrativo para anunciantes em geral.

As redes sociais de relacionamento são aplicações que permitem que os usuários se conectem criando perfis pessoais, convidando amigos a ter acesso a esses perfis e enviando mensagens instantâneas entre si. Esses perfis podem incluir diversos tipos de informação, como fotos, vídeos e links externos (KAPLAN; HAENLEIN, 2010). É nessa categoria que se encaixa o Facebook. Essas redes têm sido altamente eficientes para empresas que buscam entender e se relacionar melhor com seu público, facilitando a criação e o gerenciamento de comunidades online de marca.

Os *games* online são plataformas que reproduzem um ambiente tridimensional no qual os usuários podem aparecer na forma de avatares personalizados e interagir uns com os outros, como fariam na vida real. Nesse sentido, são provavelmente a “manifestação final” das mídias sociais, pois

proporcionam o mais alto nível de presença social e riqueza de mídia entre as aplicações discutidas (KAPLAN; HAENLEIN, 2010, p. 64). As chamadas realidades virtuais são bastante semelhantes aos *games* online nesse sentido, com a diferença de que enquanto o *game* possui regras próprias bastante estritas, plataformas como o *Second Life* proporcionam uma gama maior de possibilidades na hora de se apresentar e interagir com os outros usuários.

		Presença Social / Riqueza de Mídia		
		Baixa	Média	Alta
Auto-Apresentação / Auto-Divulgação	Alta	Blogs	Redes Sociais (Facebook)	Realidades Virtuais (Second Life)
	Baixa	Projetos Colaborativos (Wikipedia)	Comunidades de Conteúdo (Youtube)	Games Virtuais (Warcraft)

Quadro 2. Classificação das Mídias Sociais
Fonte: Kaplan; Haenlein (2010). Tradução Própria.

Independentemente da categoria, as mídias sociais permitem que empresas se envolvam em um contato pontual e direto com o consumidor final a um custo relativamente baixo e com maiores níveis de eficiência do que aqueles alcançados com ferramentas de comunicação mais tradicionais. Isso as torna relevantes não só para grandes empresas multinacionais, mas também para pequenas e médias empresas, e até mesmo para organizações sem fins lucrativos e governamentais (KAPLAN; HAENLEIN, 2010, p. 67).

De acordo com Tapscott e Williams (2007), a colaboração em massa que se dá por meio de plataformas online não é só uma realidade altamente relevante dentro de um contexto organizacional. É também o futuro da geração de valor. Empresas inteligentes estão estimulando, em vez de combater, o crescimento vertiginoso de enormes comunidades online.

Até mesmo concorrentes ferrenhos estão colaborando em iniciativas científicas revolucionárias que aceleram descobertas em seus campos de atuação. De fato, com um número cada vez maior de empresas percebendo os benefícios da colaboração em massa, esse novo modo de organização acabará por substituir as estruturas empresariais tradicionais como motor primário de criação de riqueza na economia. (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007, p. 10)

Pela primeira vez na história, bilhões de indivíduos conectados podem participar ativamente da inovação, da criação de riqueza e do desenvolvimento social de uma maneira inimaginável até então. E, ao colaborarem, essas massas de pessoas reunidas fazem com que as artes, a cultura, a ciência, a educação, o governo e a economia avancem de forma surpreendente e, em última instância, lucrativa. Empresas que se envolvem com essas comunidades surgidas graças à web já estão descobrindo os verdadeiros dividendos da competência e da genialidade coletiva (TAPSCOTT; WILLIAMS, 2007).

3. O ESPORTE INTERATIVO

O Esporte Interativo é um grupo de mídia que atualmente conta com um canal de TV aberta, dois na TV paga e uma plataforma de serviço digital (EI Plus), além disso, é também uma das principais referências para quem busca conteúdo esportivo na Internet no Brasil. Com milhões de seguidores nas principais plataformas de mídia social, o EI possui mais fãs no Facebook do que qualquer outro canal de TV ou portal de notícias brasileiro. Saber como se posicionar e se comportar nesse ambiente tem sido um dos maiores trunfos da empresa ao longo dos últimos anos.

Neste capítulo, é apresentada a história do Esporte Interativo desde sua criação como um escritório de marketing, em 1999, até a sua consolidação entre as maiores emissoras de conteúdo esportivo da TV brasileira, passando pelas primeiras transmissões, pela expansão por meio do ambiente digital e pela venda para a Turner Broadcasting, um dos principais conglomerados de mídia do mundo. Busco demonstrar aqui como a busca constante pela inovação e a valorização da interatividade constituem aspectos chave da atividade do Esporte Interativo ao longo da sua trajetória de crescimento.

3.1 DOS PRIMEIROS ANOS À PRIMEIRA TRANSMISSÃO (1999-2004)

O Esporte Interativo nasceu em 1999 como TopSports, escritório de marketing criado por três empreendedores: Edgar Diniz, Leonardo Lenz Cezar e Carlos Henrique Moreira Jr., que trabalhavam, respectivamente, no Chase Manhattan Bank, no Bank Boston e na Nike. O que os unia era a paixão pelo esporte e a ambição de usar a experiência profissional que tinham para criar um modelo de negócios inovador, que potencializasse o esporte como entretenimento no Brasil (FERREIRA; CHIMENTI, 2016). O pensamento inicial era criar uma agência que trabalhasse com esporte de maneira apaixonada,

porém profissional. Já nessa época era notória a necessidade de comercialização dos clubes e o amadorismo que permeava o futebol brasileiro (CARVALHO, 2013).

O Esporte Interativo nasce em um momento de profissionalização do esporte no Brasil. A Lei Pelé acabara de entrar em vigor, e a exigência de que os clubes se transformassem em empresas era uma oportunidade para que houvesse uma nova leva de investidores em clubes brasileiros (CHIMENTI, et al. 2009). A princípio, a ideia era atuar junto aos clubes de futebol – esporte mais popular no Brasil – desenvolvendo estratégias de marketing e atraindo potenciais investidores.

No início, a empresa prestava consultoria a grupos de mídia que queriam trabalhar com esporte. O primeiro trabalho no campo da consultoria foi para um grupo financeiro chamado EXCEL, que tinha interesse em investir no futebol brasileiro. O Esporte Clube Vitória foi o escolhido, resultando em uma parceria de sucesso com a TopSports, que veio a se tornar a responsável pelo departamento de marketing do Vitória, experiência que mostrou a dura realidade da maior parte dos clubes médios e pequenos no Brasil, principalmente aqueles do Nordeste.

Durante todo o primeiro semestre, os clubes não tinham grandes receitas, já que estavam comprometidos em competições estaduais que não geravam receitas de propaganda e até mesmo de bilheteria. Enquanto no segundo semestre, com a disputa do Campeonato Brasileiro, as receitas publicitárias e da venda de direitos de transmissão eram imensas. (CHIMENTI, et al. 2009, p. 6).

Com esse cenário em vista, a equipe da TopSports começou a trabalhar na criação de um novo torneio que reunisse os principais clubes do Nordeste em uma disputa no primeiro semestre, deixando os estaduais em segundo plano. Com a TopSports como responsável pela busca e pela negociação de patrocínios e direitos de transmissão, e usando como base a então Copa do Nordeste, foi criado em 2000 o Campeonato do Nordeste. As edições de 2000, 2001 e 2002 foram um sucesso financeiro, esportivo e de

público, espalhando o modelo de disputa regional Brasil afora, com a criação do Rio-São Paulo e do Sul-Minas.

No entanto, devido à mudança no sistema de disputa do Campeonato Brasileiro para turno e retorno com o intuito de acompanhar o calendário europeu, esses campeonatos tiveram que ser extintos, com o retorno dos estaduais nos moldes antigos (CHIMENTI, et al. 2009). Trabalhar profissionalizando campeonatos de futebol no Brasil não se mostrou tarefa fácil. A empresa enfrentou diversos conflitos com dirigentes de federações estaduais e os sócios decidiram que seu negócio não poderia depender dos interesses políticos atrelados ao futebol no Brasil (FERREIRA; CHIMENTI, 2016).

Com isso, a TopSports perdia uma grande fonte de receita e precisava se reinventar. A luz no fim do túnel veio da Rede Globo, que contratou a empresa para desenvolver uma estratégia de marketing durante os jogos do novo Campeonato Brasileiro. Iniciava-se aí um relacionamento profundo entre a maior emissora do país e a pequena empresa de marketing esportivo.

Apesar da situação aparentemente confortável com o relacionamento com a Rede Globo, a TopSports começava a se sufocar em tal relação. As receitas da empresa estavam quase todas comprometidas com um grande cliente, e isso deixava a TopSports em uma situação complicada, caso a Globo decidisse deixá-la, a empresa poderia morrer. Assim é tomada uma grande decisão: terminar a parceria e perseguir a própria transmissão esportiva. (CHIMENTI, et al. 2009, p. 6)

Em 2003 a equipe começou a desenvolver o projeto do Esporte Interativo, que em síntese consistia em: comprar direitos de transmissão de eventos esportivos importantes no Brasil e no mundo, comprar espaços em TV aberta para poder transmitir esses conteúdos e revolucionar a forma de fazer transmissão esportiva e comercializar patrocínios no Brasil.

Desde aquela época os sócios compartilhavam a visão de que seria cada vez mais importante que a transmissão de conteúdos esportivos fosse participativa e multimídia, permitindo aos espectadores que se envolvessem e se engajassem (FERREIRA; CHIMENTI, 2016, p. 96).

No final daquele ano conseguiram atrair R\$ 4,5 milhões de alguns investidores financeiros, sendo grande parte deles amigos, familiares e colaboradores da empresa. Assim, o Esporte Interativo pôde comprar os direitos de transmissão da Liga dos Campeões da Europa, da Liga de Basquete dos EUA (NBA), do Campeonato Inglês de Futebol (Premier League) e do Campeonato Brasileiro de Basquete (FERREIRA; CHIMENTI, 2016).

Em janeiro de 2004 o Esporte Interativo fez sua primeira transmissão em horário comprado na emissora de TV aberta RedeTV!. O projeto “Esporte Interativo na RedeTV!” entrou no ar no dia 4 de janeiro de 2004 com uma rodada dupla da NBA. A parceria não era no modelo convencional de compra de horário na grade de programação. Tratava-se de uma co-produção, em que funcionários da TopSports trabalhavam em conjunto com o jornalismo da RedeTV! na produção e coordenação dos eventos e programas (CARVALHO, 2013). A parceria com a RedeTV! durou até Setembro daquele ano, quando o projeto migrou para a TV Bandeirantes.

3.2 INTERATIVIDADE COMO FORMA DE GERAR VALOR (2004-2010)

Além de trazer para a TV aberta um conteúdo que até então estava apenas na TV por assinatura, o Esporte Interativo foi também o responsável por outra inovação nas transmissões de conteúdo esportivo: a interatividade. Alinhado com a estratégia do EI de revolucionar as transmissões do gênero no Brasil, os espectadores eram estimulados a interagir com as transmissões pela internet e pelo celular por meio de prêmios, como viagens para assistir aos jogos na Europa, videogames, camisas dos times e outros produtos relacionados a esporte. Foi do Esporte Interativo o primeiro programa da TV brasileira a ter participação dos espectadores via SMS (FERREIRA; CHIMENTI, 2016).

O SMS passou a ser uma fonte de receita da empresa e uma forma de atrair anunciantes, visto que era possível mostrar resultado. Enquanto no IBOPE é medida a audiência, isto é, a quantidade de aparelhos ligados

naquele determinado canal, o Esporte Interativo entregava resultado, ou seja, quantas pessoas realmente estavam assistindo e interagindo com aquela programação. Era uma informação nova e valiosa para os anunciantes (CHIMENTI, et al. 2009).

A parceria com a Band funcionou bem, gerando sucesso comercial, de audiência e de engajamento do público, consolidando a participação do telespectador por meio do SMS. Contudo, o Esporte Interativo foi vítima do próprio sucesso. Os altos índices de audiência das transmissões atraíram concorrentes na busca pelos direitos das competições, como a Rede Record e a própria Bandeirantes. Para piorar, os detentores desses direitos (UEFA e Ligas Nacionais) estavam agora mais preocupados com quem adquiriria seus conteúdos. Eles queriam a garantia de que o conteúdo seria exibido, por isso, davam preferência à redes de televisão.

De acordo com Chimenti (2009), o modelo de negócios inicial do Esporte Interativo havia funcionado por uma miopia de mercado e, a partir do momento que as redes de TV aberta percebessem o valor desse conteúdo, o EI teria sua existência comprometida. Para prosseguir era preciso ter um canal próprio em TV aberta. Considerando a estrutura do setor no Brasil, era praticamente impossível conseguir uma concessão pública para um sinal de TV aberta, ainda mais porque o mercado estava configurado em um oligopólio e era bastante restrito.

A solução encontrada foi se virar para outro mercado, a chamada Banda C, um sinal “alternativo” de TV aberta. A diferença é que enquanto o sinal VHF pode ser acessado por antenas tradicionais e tem sua audiência auferida por institutos de pesquisa, a Banda C é um sinal que é acessado somente por antenas parabólicas e que não possuía qualquer tipo de medição de audiência na época. No entanto, era a opção que oferecia o melhor custo benefício, atingindo um grande número de lares e com o custo de apenas um aluguel de um *transponder* no satélite da empresa *Star One*. Assim que surgiu uma vaga no *line up*, o Esporte Interativo adquiriu esse espaço e se preparou para fazer sua própria programação (CHIMENTI, et al. 2009, p. 7).

Em 20 de Janeiro de 2007, contando com o apoio de grandes empresas como patrocinadoras, a TopSports lançou o Esporte Interativo em sinal de TV aberta como forma de produzir e distribuir conteúdo esportivo em múltiplas plataformas (TV e Internet) 24 horas por dia. A ideia era “estar perto do apaixonado por esportes onde ele estiver”.

Estruturada como uma empresa de mídia multiplataforma, o Esporte Interativo caracterizava-se por usar uma linguagem descontraída e carregada de emoção em suas transmissões. Tinha como missão “conectar, entreter e transformar as pessoas através da emoção do esporte”, e sua visão era “ser a plataforma de esportes dominante em todas as mídias no Brasil”. (FERREIRA; CHIMENTI, 2016, p. 100)

Ainda que ambiciosa, a meta parecia amparada nos notáveis acontecimentos dos últimos anos. De uma empresa dedicada à negociação de direitos de transmissão de campeonatos estrangeiros e à exibição dos mesmos em horários comprados junto às redes de TV tradicionais, o Esporte Interativo havia evoluído para um grupo de mídia que distribuía entretenimento através de celulares, Internet e de uma rede de TV com transmissão por antena parabólica, atingindo mais de 20 milhões de domicílios. Em cerca de 12 meses, o EI abandonou uma rotina com apenas duas transmissões por semana para um cotidiano baseado na produção de 60 horas de programação semanal para a TV, bem como de conteúdo para seu portal na Internet e para celulares (CHIMENTI, et al. 2009).

Em 2009 foi lançado o Esporte Interativo Móvel, um serviço de conteúdo esportivo via SMS que, em menos de um ano, atingiu a marca de 1,2 milhão de assinantes (FERREIRA; CHIMENTI, 2016). A inovação foi criada em parceria com companhias telefônicas brasileiras, permitindo ao público ter um informativo diário na tela do celular mediante uma assinatura. Observando a tendência no mercado e com pouca concorrência até então, o EI decidiu investir na área antes dos demais veículos de comunicação e saiu na frente na produção de conteúdo para dispositivos móveis. Com um grande investimento, o serviço virou referência e movimentou 14 milhões de assinaturas mensais até 2013 (FRAGOSO, 2013, p. 58).

Entretanto, apesar do sucesso do serviço de SMS e do alcance de cerca de 40% dos lares brasileiros, a parabólica não tinha aferição de sua audiência pelo IBOPE, tampouco reconhecimento pelo mercado publicitário. Além disso, as principais operadoras de TV paga do país – NET e Sky – fecharam suas portas para o novo canal. Outra grande dificuldade era a falta de fôlego financeiro para competir com os grandes *players* do mercado na compra dos direitos de eventos esportivos cada vez mais disputados (FERREIRA; CHIMENTI, 2016, p. 97).

Se a necessidade de crescer era uma unanimidade, a maneira de fazê-lo ainda não parecia clara. A interatividade via SMS e o lançamento do Portal Esporte Interativo na web tinham estimulado o surgimento de uma comunidade com cerca de 700 mil aficionados cadastrados, com enorme capacidade de crescimento. Num panorama de grande concorrência por conteúdo e por anunciantes, os espectadores fiéis do Esporte Interativo poderiam constituir comunidades capazes de se tornarem fontes de receitas estratégicas para o grupo de mídia (CHIMENTI, et al. 2009).

3.3 CRESCENDO POR MEIO DE NOVAS PLATAFORMAS (2010-2013)

De acordo com reportagem da revista EXAME¹², em 2010 o Esporte Interativo podia ser descrito como um grupo de mídia composto por um canal de TV aberta transmitido para cerca de 20 milhões de lares, um site na web, uma loja virtual de material esportivo e um provedor de serviços para celular. As receitas provinham da venda de espaços publicitários e de serviços, como o envio de notícias por SMS, além da venda de produtos esportivos.

Um dos seus maiores trunfos à época eram os direitos de transmissão dos campeonatos europeus de futebol. No entanto, a ESPN, empresa do grupo Disney que detinha há cerca de 20 anos esses direitos no Brasil, percebendo a

¹² DALMAZO, Luiza. *Gol de Placa na Web - Com Transmissões Ao Vivo pela Web, Esporte Interativo Desenha um Modelo de Empresa de Mídia para o Novo Século*. EXAME, Edição 965, p. 116-117. Editora Abril, São Paulo, 2010.

ameaça representada pelo crescimento do EI, deixou de vender para o grupo de uma só vez os direitos dos Campeonatos Inglês, Italiano e Alemão. No entanto, foi também em 2010 que o EI recuperou os direitos de transmissão da Liga dos Campeões da Europa, que haviam ido parar nas mãos da TV Record e que foram recuperados graças a um acordo com a Rede Globo, o que foi vital para que a empresa sobrevivesse naquele momento.

Reafirmando a veia interativa da empresa, naquela época já era forte e crescente a presença do Esporte Interativo em redes sociais como o Facebook e o Twitter. No entanto, havia uma plataforma central dentro de qualquer estratégia digital na qual o EI ainda não havia dedicado grandes esforços: um site. Em 2012, o portal do EI nada mais era do que um grande aglomerado de vídeos com partes dos programas exibidos no dia anterior e alguns quadros desses mesmos programas (FRAGOSO, 2013, p. 43).

Em outubro daquele ano a solução para tal dilema chegou de maneira inesperada, por meio de uma parceria com um dos maiores portais de internet do mundo, o Yahoo!. O acordo previa que o grupo brasileiro ficaria responsável por toda a parte de conteúdo esportivo do portal Yahoo! Brasil, agregando o nome à marca já existente. Dessa forma, o Yahoo! Esporte Interativo já surgia como o quinto maior portal de esportes do Brasil, atrás de globoesporte.com, UOL, Terra e MSN, pulando muitas fases pelas quais teria de passar caso criasse um portal próprio (FRAGOSO, 2013). Um ano depois, o Yahoo! Esporte Interativo já era o terceiro maior portal esportivo do Brasil, com quase 6 milhões de usuários únicos por mês (CARVALHO, 2013, p.35).

Após sucessos de audiência com a transmissão de eventos esportivos na internet - inclusive com a primeira transmissão de um jogo de futebol ao vivo pelo Facebook no mundo - o Esporte Interativo continuou inovando (FERREIRA; CHIMENTI, 2016). Além do serviço de SMS, o EI investiu também em aplicativos para *smartphones* e *tablets*, onde o torcedor podia acompanhar as transmissões dos jogos e assistir a programas a qualquer hora do dia. Entre fevereiro de 2011 e julho de 2012, mais de 250 mil downloads do aplicativo haviam sido feitos (FRAGOSO, 2013, p.58).

Entre 2009 e 2010, em especial, o ambiente de negócios das mídias passou por grandes mudanças. Plataformas como iOS e Android se popularizaram e, com elas, o conceito de aplicativos se consolidou. Em 2010, surgiram novas classes de dispositivos, como os tablets, cujas vendas se tornaram tão ou mais pujantes quanto a de PCs num intervalo de tempo inferior a dois anos, fazendo o consumo de mídia ainda mais móvel e ubíquo. No mesmo período, a rede social Facebook se consolidou como a quarta maior fonte de tráfego para sites de notícias, enquanto o *paywall* do New York Times (cobrança de uma taxa fixa para acesso a conteúdo digital) mostrou como veículos tradicionalmente adeptos de modelos de negócio baseados no subsídio cruzado passaram a cobrar diretamente dos consumidores pelo seu conteúdo. (FERREIRA; CHIMENTI, 2016, p. 98)

Em 2013, observando os movimentos do mercado e apostando na tendência do espectador de buscar comodidade e customização, a empresa lançou o EI Plus, uma plataforma de conteúdo online que possibilitava ao usuário assistir à programação da emissora 24 horas por dia, ao vivo ou no sistema *on demand*. A ideia do EI Plus era permitir que seus usuários assistissem ao conteúdo que escolhessem, a qualquer hora, em qualquer lugar, pelo computador, *tablet*, *smartphone* ou Apple TV. O modelo do EI Plus era similar ao do Netflix: o usuário pagava uma mensalidade fixa para ter acesso a toda a plataforma (FERREIRA; CHIMENTI, 2016).

Ao mesmo tempo em que explorava novas plataformas, o Esporte Interativo se dedicava para ser uma empresa inovadora também dentro de plataformas onde sua presença já era bem estabelecida, como o Facebook. Durante as Olimpíadas de Londres em 2012, por exemplo, o Esporte Interativo não possuía os direitos de transmissão que permitissem que fosse feita a cobertura oficial dos Jogos, por isso, precisou encontrar formas alternativas de estar presente e mostrar um dos maiores eventos esportivos do mundo para sua audiência (CARVALHO, 2013).

No campo das atividades multiplataforma, Fábio Medeiros, diretor de conteúdo do EI, conta que a ideia de trabalhar com atletas parceiros - isto é, esportistas que, por contrato, tinham suas páginas no Facebook administradas pelo EI - nasceu em 2011, nos Pan-Americanos de Guadalajara. Na ocasião, a emissora cedeu a esses atletas alguns iPods com câmera para que eles

produzissem conteúdo exclusivo para o Esporte Interativo, como vídeos de bastidores. Estratégia que se repetiu em Londres.

Foi a primeira Olimpíada da era das redes sociais, os primeiros jogos olímpicos com conteúdo dos atletas em redes sociais. A gente se antecipou um pouquinho a isso e teve parceria com vários atletas. E desde o Pan de Guadalajara, a gente começou a criar um histórico com os atletas, para eles enviarem conteúdo e a gente pudesse usar não só nas redes sociais deles, mas também nas do EI, além da TV e no nosso portal. Então, tivemos muito conteúdo legal enviado pelos atletas, conteúdo enviado de dentro da vila olímpica. (MEDEIROS apud CARVALHO, 2013, p. 42)

Alguns atletas que produziram conteúdo para o EI em Londres foram: Maurren Maggi (Atletismo), Sarah Menezes (Judô), Guilherme Geovannoni (Basquete), Paula Pequeno (Vôlei), entre outros nomes de diversas modalidades. Por meio de uma parceria com “os artistas do espetáculo”, o Esporte Interativo conseguiu contornar a limitação imposta pela ausência dos direitos de transmissão e levou ao público um conteúdo diferenciado, com filmagens e fotos exclusivas dos bastidores de um dos maiores eventos do mundo (CARVALHO, 2013).

Ao mesmo tempo em que começava a se estabelecer como uma potência dentro do ambiente digital, o Esporte Interativo precisava reagir à perda dos direitos de transmissão de campeonatos de futebol europeus. Foi quando a direção da empresa resolveu se voltar então para o mercado nacional e retornar para onde tudo havia começado: o Nordeste. No primeiro semestre de 2010, o EI convenceu a Liga do Nordeste a realizar uma edição da Copa do Nordeste, ainda que em meio à Copa do Mundo na África do Sul. De acordo com o presidente do Esporte Interativo, Edgar Diniz:

O Nordeste tem uma combinação de características que fez a gente acreditar que era a hora. É a região mais apaixonada por futebol no Brasil, tem a maior média de público nos estádios, uma audiência altíssima na televisão, um público alegre, que faz festa. A segunda característica se explica porque é uma região em grande crescimento econômico, região que mais cresce no Brasil nos últimos anos, e muito desatendida, onde os canais de esportes brasileiros de uma forma geral não cobrem os times locais. (DINIZ apud FRAGOSO, 2013, p. 46)

A edição de 2010 não teve sucesso comercial, com poucas vendas, nem esportivo, sem a participação do Sport e sem times titulares, mas foi importante para o Esporte Interativo adquirir experiência em promover eventos e, principalmente, para a Liga do Nordeste vencer a batalha judicial contra a CBF, o que possibilitou a Copa do Nordeste retornar de vez em 2013¹³.

Na ocasião, o Esporte Interativo organizou e transmitiu a Copa do Nordeste com a maior média de público nos estádios e de audiência na TV do futebol brasileiro no primeiro semestre. Em função desse sucesso, em janeiro de 2014 foi lançado o canal Esporte Interativo Nordeste (FERREIRA; CHIMENTI, 2016, p. 97).

Na internet, com o objetivo de driblar a concorrência e se estabelecer como referência em conteúdo esportivo no Nordeste, o EI buscou parcerias com portais e agências de notícias locais, tornando-se um grande agregador de conteúdo da região. A parceria previa troca de conteúdos publicados, dessa forma o EI poderia utilizar qualquer matéria publicada nos demais sites e vice-versa, suprimindo as limitações geográficas e garantindo que todo o conteúdo produzido nas principais praças desportivas nordestinas estaria no portal da emissora (FRAGOSO, 2013, p. 45).

Além de possibilitar aos espectadores assistir aos programas da grade por meio de dispositivos móveis, o EI lançou um aplicativo exclusivo para a Copa do Nordeste chamado “Futebol Nordeste”. O dispositivo possibilita ao torcedor assistir aos jogos ao vivo e ter acesso exclusivo a câmeras que o espectador que vê pela TV não tem acesso. Além disso, o usuário pode ouvir os gritos da torcida através da opção “Torcidômetro” e votar no jogador preferido para ser o craque do jogo. Também é fornecida ao cliente a tabela de classificação, artilharia e reportagens especiais de depois do jogo. O conteúdo chamado exclusivo é o principal atrativo para atrair usuários dos periféricos para os móveis e consolidar a marca no mercado. Mesmo com o aplicativo sendo pago, a intenção do EI não era lucrar com downloads, mas sim tornar a Copa do Nordeste mais popular e próxima da população da região. (FRAGOSO, 2013, p. 60)

Em 2013, o Esporte Interativo era líder de audiência entre os canais de esportes na TV no Brasil, com alcance mensal de aproximadamente 33 milhões

¹³ TV História. “Acabou o Amor! Como a Globo e o Esporte Interativo passaram de aliados a inimigos mortais”. Disponível em: <http://tvhistoria.com.br/NoticiasTexto.aspx?idNoticia=3446>. Acesso: 29 de Maio de 2017.

de telespectadores. No mundo digital, se firmava como o veículo esportivo número um nas redes sociais, tendo conquistado quase 10 milhões de fãs no Facebook no fim de 2014, além de centenas de milhares de seguidores no Twitter, no Instagram e no canal do EI no YouTube (FERREIRA; CHIMENTI, 2016, p. 100).

Porém, a distribuição continuava sendo um grande desafio, bem como a capacidade financeira para compra dos direitos de eventos esportivos, cada vez mais valorizados. Ficava bastante claro para os sócios que a empresa precisava de um parceiro à altura dos grandes concorrentes do mercado para continuar crescendo.

3.4 A CONSOLIDAÇÃO EM MEIO A GIGANTES (2013-2017)

O grupo começou então a dialogar com alguns possíveis interessados. Assessorado pela Goldman Sachs, o EI fechou um acordo de investimento com a Turner Broadcasting, uma das maiores empresas globais de programação de TV paga, pertencente ao grupo de mídia americano Time Warner, que possui receita líquida de mais de US\$ 30 bilhões. A Turner viu no EI uma oportunidade de investir em um canal com conteúdo esportivo, algo que ainda não possuía em seu *portfolio*. Além disso, o esporte tornava-se cada vez mais um conteúdo estratégico no Brasil e no mundo. Assim, em 2013, a Turner comprou 37% do EI, em um aporte de R\$ 80 milhões, inteiramente usado pra investimento na companhia (FERREIRA; CHIMENTI, 2016, p. 100).

Em 2014, já com o aporte de capital advindo da venda de parte da empresa para a Turner, o Esporte Interativo preparava-se para participar da concorrência para compra dos direitos de futebol tidos como mais importantes do mundo depois da Copa do Mundo: a Liga dos Campeões da Europa. Sem condições de brigar com a Globo pelos direitos de TV aberta, a alternativa encontrada foi lutar pelos direitos na TV fechada, mesmo sem ter nenhum canal nas principais operadoras do Brasil.

Com esses direitos em mãos, o EI poderia exibir com exclusividade a principal competição de clubes do mundo, o que poderia quebrar a resistência das principais operadoras de TV paga do país, NET e Sky. A pressão do público seria grande, analogamente ao que havia acontecido quando a Fox Sports foi lançada no Brasil em 2012 detendo os direitos exclusivos de transmissão da Copa Libertadores da América.

A ESPN, que havia sido a detentora exclusiva dos direitos de TV paga da Liga dos Campeões ao longo dos últimos 20 anos, entrou na concorrência ao lado do SporTV, canal do Grupo Globo. As emissoras fizeram uma parceria para dividir os direitos e formalizaram uma proposta conjunta à UEFA. No entanto, o Esporte Interativo conseguiu fazer a maior oferta e ganhou a concorrência, adquirindo os direitos exclusivos de transmissão de todos os jogos da competição das temporadas 2015/2016, 2016/2017 e 2017/2018 para TV paga e mídias digitais. O valor acertado ultrapassou 100 milhões de dólares pelas três temporadas (FERREIRA; CHIMENTI, 2016, p. 101).

A TV Globo ganhou a concorrência da TV aberta, mas sem o direito de transmitir todas as partidas. Sendo assim, o Esporte Interativo, que não estava na grade das maiores operadoras de TV paga do país, passou a ser o único canal a transmitir todos os jogos da Liga dos Campeões da Europa durante as três temporadas seguintes. Conforme previsto, a pressão do público do Esporte Interativo pela entrada do canal na NET e na Sky se acirrou, sobretudo nas páginas das empresas nas redes sociais. Acontecia agora no Brasil inteiro uma pressão semelhante à que já vinha ocorrendo no Nordeste por conta da ausência dos jogos da Copa do Nordeste dos pacotes dessas empresas, o que eventualmente levou à inclusão dos canais do EI nas suas grades.

No que se refere ao conteúdo esportivo oferecido na TV paga, três grandes *players* se destacavam até então: SporTV (Globosat), ESPN Brasil (ESPN/Disney) e Fox Sports (Fox). Ou seja, a competição nesse mercado incluía, respectivamente, o maior grupo de mídia do Brasil, o maior canal de esportes do mundo e um dos maiores grupos de mídia do mundo (FERREIRA; CHIMENTI, 2016).

A entrada da Fox Sports nesse mercado no início de 2012 já havia sacudido suas estruturas. A presença da Fox Sports no país significou o fim de uma coincidência: os canais da Globosat sempre ficavam com os direitos do futebol brasileiro e os canais da Disney sempre levavam os direitos de futebol internacional. A chegada da Fox bagunçou esse ecossistema muito bem organizado: tirou Libertadores e Sul-Americana do SporTV e tirou metade do Inglês, o Italiano e o Alemão da ESPN. Evidentemente, ter mais um grupo - o Esporte Interativo - nessa briga geraria mais bagunça pela frente¹⁴.

Fazer a oferta vencedora pelos direitos da Liga dos Campeões da Europa, em um montante total de centenas de milhões de reais, só foi possível devido a um acordo estabelecido entre Esporte Interativo e Turner. A partir do momento em que a concorrência foi ganha, os advogados de ambas as empresa começaram a desenhar o contrato de venda de 100% do EI para Turner (FERREIRA; CHIMENTI, 2016, p. 101).

Era sabido pelos sócios que, historicamente, a Turner tendia a fazer uma integração vertical das empresas que adquiria e, possivelmente, esse seria o caminho a ser implementado no Esporte Interativo. Ao integrar o pacote de canais da Turner no Brasil – ao lado de Cartoon Network (líder de TV paga no país), TNT, CNN Internacional, etc. – o EI teria a negociação para inserção na grade das operadoras de TV paga facilitada. Para Leonardo Cezar, co-fundador do EI e Vice Presidente de Desenvolvimento de Negócios, o momento era de vencer desafios e aproveitar as oportunidades:

Tínhamos pela frente o desafio de realizar que não éramos mais empreendedores. Por outro lado, passar a fazer parte de um grupo muito maior nos dava a oportunidade de levar o nosso negócio para um outro nível de tamanho e capacidade competitiva, o que possibilitaria ao EI crescer ainda mais e poder disputar em alto nível o jogo de esporte no Brasil. (CEZAR apud FERREIRA; CHIMENTI, 2016, p. 102)

Para o presidente Edgar Diniz, a grande força do EI estava na sua agilidade para responder e até se antecipar às mudanças do mercado, lutando

¹⁴ TV História. “Acabou o Amor! Como a Globo e o Esporte Interativo passaram de aliados a inimigos mortais” (pt. 2). Disponível em: <http://tvhistoria.com.br/NoticiasTexto.aspx?idNoticia=3484>. Acesso: 29 de Maio de 2017.

para superar suas fraquezas com uma busca constante de inovação. Entretanto, Edgar preocupava-se com os efeitos dessa incorporação nas estratégias da empresa. O EI destacava-se por ser uma organização ágil e inovadora, que vinha apostando na distribuição de seu conteúdo em diversas plataformas. A Turner, por sua vez, tinha seu negócio baseado inteiramente no modelo tradicional de distribuição via TV paga, de onde vinha a maior parte de sua receita (FERREIRA; CHIMENTI, 2016).

Enquanto os sócios do EI faziam a transição do controle da empresa para a Turner e traçavam os próximos passos da parceria, a ESPN encontrava-se em situação mais delicada. Depois de perder seu carro-chefe após 20 anos com os direitos em mãos, o canal do grupo Disney jogou no alto o valor das suas propostas pelos campeonatos espanhol e inglês como forma de garantir a manutenção desses direitos, o que levou o EI a desistir dessas concorrências e se voltar uma vez mais para o futebol nacional.¹⁵

O novo objetivo era ousado. Pela primeira vez em anos uma empresa se dispunha a brigar pelos direitos do Campeonato Brasileiro na TV com a Globo. A proposta do EI propunha uma divisão mais igualitária dos valores repassados aos clubes. Enquanto a Globo pagava valores desproporcionalmente altos para Corinthians e Flamengo (cerca de R\$ 170 milhões por ano para cada, enquanto o terceiro que mais ganhava, o São Paulo, recebia cerca de 110 milhões), a proposta do EI seguia os moldes do Campeonato Inglês, com 40% do valor total dividido igualmente entre os clubes, 30% pelas colocações no ano anterior e 30% pelas audiências.

Com isso, o Esporte Interativo já conseguiu os direitos de transmissão de 16 clubes para o Campeonato Brasileiro de 2019, entre eles Palmeiras, Santos, Bahia, Ceará, Internacional, Atlético PR, Coritiba, Paraná e Fortaleza, mostrando que veio para mexer de vez com a estrutura da cobertura e das transmissões esportivas no país.

¹⁵ TV História. “Acabou o Amor! Como a Globo e o Esporte Interativo passaram de aliados a inimigos mortais” (pt. 3). Disponível em: <http://tvhistoria.com.br/NoticiasTexto.aspx?idNoticia=3508>. Acesso: 29 de Maio de 2017.

4. ESTUDO DE CASO

Este estudo parte de uma abordagem qualitativa e interpretativa para explorar interações entre firmas e consumidores em plataformas de mídia social. A pesquisa realizada apresenta um caráter descritivo-exploratório, com o intuito de desenvolver uma visão sobre o fenômeno a partir da observação e do ponto de vista dos participantes.

Para a análise, foram utilizados conceitos apresentados no Capítulo 2 deste trabalho, enquanto para a pesquisa foram utilizadas técnicas do campo da netnografia. Conforme apontado por Borges (2011), a netnografia é um método de pesquisa que adapta as técnicas etnográficas para estudar as culturas e comunidades que habitam ambientes mediados por computador.

A etnografia é, segundo Beaulieu (2004), a descrição sistemática do comportamento humano e da cultura organizacional baseada na observação de primeira mão. Utilizando informações disponíveis publicamente na Internet, a netnografia identifica e desenvolve a compreensão das necessidades e influências na decisão de grupos online. (BORGES, 2011, p. 51)

Como forma de compreender como se dá o processo de co-criação de valor que envolve o Esporte Interativo e sua base de fãs no Facebook, foi analisada a atividade da página ao longo do dia 3 de junho de 2017, data da final da Liga dos Campeões da Europa, um dos eventos mais importantes do ano para a equipe do EI e para fãs de futebol em geral.

Foram analisadas a natureza das publicações, seu formato e desempenho, além dos tipos de interação proporcionados e comentários postados por usuários. Com objetivo de entender como os participantes desse processo de co-criação enxergam essa relação, foi enviado um formulário para seguidores ativos da página e feita uma entrevista com Felipe Tebet, coordenador de mídias digitais do Esporte Interativo.

4.1 RELEVÂNCIA DO ESPORTE INTERATIVO NA REDE

De acordo com informações disponíveis no perfil do Esporte Interativo nas respectivas plataformas, o EI possui atualmente cerca de 1,9 milhão de inscritos no seu canal no Youtube, 2,4 milhões de seguidores no Instagram e 1,9 milhão no Twitter, além de 15,1 milhões de fãs no Facebook. Como forma de conferir um foco maior à pesquisa, o perfil no Facebook foi escolhido como referência da atividade online do Esporte Interativo a ser analisada.

A escolha do Facebook em detrimento das outras plataformas se deve ao fato de que se trata da maior rede social em termos de usuários e também por ser a que permite maiores níveis de auto-apresentação, presença social e riqueza de mídia entre as utilizadas pelo EI, partindo das definições apresentadas por Kaplan e Haenlein (2010). Além disso, seu estudo é relevante pois se trata de um território amplamente disputado por marcas das mais diversas naturezas.

Enquanto grupo de mídia que tem como foco a cobertura esportiva e a sua distribuição em diferentes plataformas, o Esporte Interativo disputa a atenção e as curtidas dos seus seguidores não só com seus competidores diretos, como o SporTV e a ESPN, mas também com nomes tradicionais do jornalismo esportivo nacional, como o Lance! e a Gazeta Esportiva, e com portais extremamente populares da Internet brasileira, como o UOL e o Globo Esporte, além de concorrer ainda com páginas não-profissionais que veiculam conteúdo similar ao dos grandes portais, como a “Doentes por Futebol”.

Com esse cenário em vista, torna-se ainda mais significativa a liderança isolada do Esporte Interativo no ranking dos maiores portais esportivos do Brasil dentro do Facebook (Quadro 3). Impressiona também o fato de que sua base de fãs é maior do que a de qualquer outro veículo de mídia brasileiro, como podemos verificar no levantamento publicado pela Meio & Mensagem (Quadro 4).

Posição	Canal	Fãs
1	Esporte Interativo	15.174.991
2	UOL Esporte	9.787.192
3	SporTV	8.969.389
4	Globo Esporte	8.669.694
5	Mundo Espn	3.931.914
6	Fox Sports Brasil	3.666.970
7	Lance!	3.411.934
8	Torcedores.com	1.062.075
9	Doentes por Futebol	933.917
10	Gazeta Esportiva	601.062

Quadro 3. Os Maiores Portais Esportivos do Brasil no Facebook
Fonte: Facebook. Acesso: 29 de Maio de 2017.

VEÍCULOS	QUANTIDADE DE FÃS/SEGUIDORES EM MAIO DE 2017		
	f		
	13.223.147	4.469.821	1.807.379
UOL	7.613.765	918.929	469.980
veja	7.206.743	7.840.941	504.111
FOLHA	5.918.675	5.787.084	607.733
terra	5.343.890	2.914.856	91.762
O GLOBO	5.416.339	5.239.387	775.566
EXAME	4.171.955	2.103.011	453.582
ESTADÃO	3.605.418	5.568.563	545.822
ISTOÉ	2.389.690	1.291.257	227.939
EPOCA	2.335.915	2.444.660	311.388
ZH	2.221.966	1.062.986	247.162
Valor	960.196	1.716.494	-

Quadro 4. Veículos de Mídia Brasileiros com Mais Seguidores em Maio de 2017

Fonte: Meio & Mensagem¹⁶. Acesso: 8 de Junho de 2017.

Com 15,1 milhões de fãs, o Esporte Interativo tem no Facebook um público maior do que todos os principais portais de notícias nacionais (inclusive o G1 que, caso estivesse no ranking, ocuparia a 2ª posição com cerca de 9,4

¹⁶ Meio & Mensagem. *O engajamento dos veículos nas redes sociais - Meio & Mensagem*. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2017/06/08/o-engajamento-dos-veiculos-nas-redes-sociais.html> Acesso: 8 de Junho de 2017.

milhões de fãs) e garante posição de destaque também no ranking das maiores páginas de redes de TV do mundo, onde o EI aparece na 28ª posição, melhor colocação de um canal da América Latina (Quadro 5).

Posição	Canal	País	Fãs
1	National Geographic	EUA	60.012.844
2	CGTN	China	49.477.127
3	MTV	EUA	49.157.776
4	History	EUA	42.020.155
5	CCTV	China	40.940.934
6	Discovery	EUA	38.999.321
7	Cartoon Network	EUA	28.047.695
8	CNN	EUA	27.482.535
9	Nickelodeon	EUA	26.783.038
10	NTD Television	China	23.244.033
28	Esporte Interativo	Brasil	15.174.991
32	Multishow	Brasil	14.049.842
34	Rede Globo	Brasil	13.713.379
46	SBT	Brasil	11.289.106

Quadro 5. As Maiores Redes de TV do Mundo no Facebook

Fonte: Socialbakers¹⁷. Acesso: 29 de Maio de 2017.

Com mais de um milhão de fãs a mais que o Multishow e que a Rede Globo, uma das maiores emissoras de TV do mundo, a base do Esporte Interativo não é apenas maior, ela também cresce mais e de forma mais constante do que a dos principais concorrentes, conforme podemos verificar no gráfico a seguir (Figura 1).

¹⁷ Socialbakers. *Facebook Statistics of TV Channels Pages - Socialbakers*. Disponível em: <https://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/media/tv-channels>. Acesso: 29 de Maio de 2017.



Figura 1. Crescimento da Base de Fãs no Facebook dos Maiores Canais do Brasil

Fonte: Socialbakers. Acesso: 29 de Maio de 2017.

Ter uma audiência maior do que todos os veículos de mídia do Brasil em uma das plataformas mais relevantes para negócios atualmente (ao lado do Google e do Youtube) é um ótimo negócio para quem tem na produção, transmissão e divulgação de conteúdo sua maior fonte de renda. É a relevância e o alcance desse conteúdo que vão definir quanto os anunciantes estão dispostos a pagar para comprar espaços de mídia oferecidos pelo EI.

Como forma de complementar o alcance dos seus canais e da sua plataforma digital, o EI conta também com uma audiência que, apesar de enorme, é bastante segmentada e otimizada, tendo em vista que é formada apenas por pessoas que curtiram a página, ou seja, que indicaram interesse no conteúdo veiculado. Milhões de pessoas, distribuídas em múltiplas plataformas, que não só recebem a mensagem como também interagem com ela e entre si, ajudando a manter ativa a comunidade online da marca e fornecendo um *feedback* valioso que ajuda a manter a relevância do conteúdo publicado.

4.2 CARDIFF 2017 NO FACEBOOK DO ESPORTE INTERATIVO

Conforme apontado no Capítulo 3 deste trabalho, a Liga dos Campeões da Europa é o carro-chefe da programação dos canais Esporte Interativo

atualmente. A competição é anual e conta com representantes de toda a Europa, sendo disputada em um formato semelhante ao da Copa do Mundo e da Libertadores da América, com as 32 melhores equipes do continente distribuídas em oito grupos. As duas melhores de cada grupo avançam para as oitavas de final e passam a disputar vaga na fase seguinte em confrontos diretos até que restem apenas duas finalistas.

A exemplo do que acontece no *Super Bowl* - final da Liga de Futebol Americano dos EUA e um dos eventos esportivos mais assistidos do mundo - a final da Liga dos Campeões é disputada em um jogo único em uma cidade sede pré-definida, que muda a cada ano. A escolhida para a final da edição 2016-2017 foi Cardiff, no País de Gales.

Em campo, duas das equipes mais tradicionais do futebol disputando o troféu mais cobiçado da temporada para os clubes europeus. De um lado, em busca do 3º título, a Juventus, campeã do Campeonato Italiano e da Copa da Itália na temporada e dona da melhor defesa desta edição da Liga, tendo sofrido três gols em 12 jogos.

Do outro, o maior campeão da competição com 11 títulos - inclusive o da temporada anterior - o Real Madrid. Campeão do Mundial de Clubes de 2016 e do Campeonato Espanhol, o time de Madrid chegou com o melhor ataque da edição, tendo marcado 32 gols nas 12 partidas que havia disputado até então.

O apito inicial da partida foi dado às 15h45 (horário de Brasília) do dia 3 de junho de 2017. A transmissão oficial do Esporte Interativo teve início às 15h no EI MAXX, canal do grupo na TV paga, e no EI Plus. No entanto, a cobertura por meio das redes sociais havia começado horas antes, com a realização de transmissões ao vivo dos bastidores da partida e dos arredores do estádio, além de entrevistas e depoimentos de personalidades como o ex-jogador da Juventus Andreas Pirlo e o técnico da seleção brasileira Tite.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), o papel da firma é inovar por meio de ambientes ricos em experiências. Para ser inovadora, é preciso que ela esteja ao lado do cliente, co-criando expectativas e proporcionando experiências que as atendam. É interessante notar como o Esporte Interativo

trabalha com a narrativa própria da Liga dos Campeões para dialogar com as expectativas dos seus fãs.

O caminho até a final envolve trajetórias de meses de equipes de futebol altamente competitivas e, invariavelmente, populares ao redor do mundo. São times que contam com jogadores das principais seleções e que têm quantidades significativas de torcedores nos quatro cantos do planeta. Canais de esportes, portais online e redes sociais são as principais fontes de informação para brasileiros que desejam acompanhar a competição.

Ao proporcionar uma cobertura completa, multiplataforma e interativa - além de uma transmissão de qualidade - o Esporte Interativo tem mostrado que é possível atender as expectativas do público da Liga dos Campeões por meio de experiências que se adaptam ao contexto individual de cada fã. Expectativas essas que vão sendo co-moldadas ao longo da competição pelo público, por veículos de comunicação e pelos próprios times, cujos jogos determinam os rumos da disputa.

Com o objetivo de entender como o Esporte Interativo proporciona essas experiências por meio do Facebook, foi analisada a atividade da página no período entre as 10h30 do dia 03/06/17 até as 10h30 do dia seguinte, de forma a compreender não só a cobertura da partida em si, mas também as horas que a antecederam e a sua repercussão. Foram mapeadas 262 publicações em um período de 24 horas, das quais 139 (53,1%) eram sobre a Liga dos Campeões (Figura 2). Além da final entre Juventus e Real Madrid, seis jogos das séries A, B e C do Campeonato Brasileiro também tiveram cobertura do Esporte Interativo ao longo do período de análise, com direito a posts em tempo real, vídeos dos lances e entrevistas, entre outros tipos de postagem.

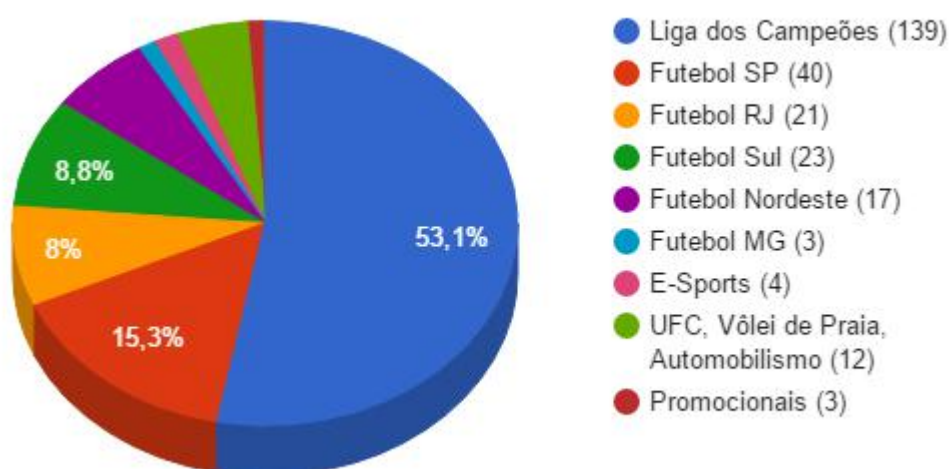


Figura 2. Posts Publicados no Facebook do EI no Período Analisado

Fonte: Facebook. Acesso: 04 de Junho de 2017.

Clássicos estaduais como Santos x Corinthians, Flamengo x Botafogo, Coritiba x Atlético-PR e Internacional x Juventude foram alguns dos destaques entre o conteúdo veiculado na página ao longo do fim de semana, assim como a disputa do UFC 212 no Rio de Janeiro na noite de sábado, com lutas de grandes nomes como José Aldo e Vitor Belfort.

No que diz respeito ao conteúdo relacionado à Liga dos Campeões, a maior parte das postagens foi feita durante e após a partida. Dentro de campo, o Real Madrid goleou a Juventus por 4 x 1 e conquistou o troféu pela 12ª vez. Analisando a natureza das postagens realizadas no período, vimos que a maior parte das publicações tinham no humor seu elemento principal (Anexo 1).

Nessa categoria encontram-se montagens com os personagens da partida, vídeo-montagens, GIFs, vídeos próprios - como os produzidos pelo canal “De Sola” - e gravações divertidas de figuras como o ex-jogador e comentarista Zico, além de provocações direcionadas aos fãs da Juventus e do argentino Lionel Messi, que após grande partida de Cristiano Ronaldo, viu seu posto de melhor do mundo seriamente ameaçado pelo português.

O segundo tipo de publicação mais recorrente tem como característica a divulgação de estatísticas individuais e coletivas da competição (Anexo 2). Impulsionado por números impressionantes do Real Madrid e de alguns dos

seus jogadores, esse tipo de postagem foi um dos que geraram maiores taxas de engajamento.

Outra categoria de post que trouxe taxas elevadas de envolvimento do público foi a cobertura em tempo real da partida, com publicações que informavam o andamento do jogo e vídeos de lances decisivos (Anexo 3). Além dos tipos de posts já citados, vídeos de entrevistas com figuras importantes da final - como o técnico Zinedine Zidane e jogadores como Marcelo, Casemiro e Cristiano Ronaldo - e fotos de momentos da partida e da comemoração também obtiveram uma performance notável (Anexo 4).

Merecem destaque ainda as publicações da cobertura extra-campo, com imagens ao vivo feitas das arquibancadas, de Cardiff e de Madrid, além de notícias de Turim e cenas dos bastidores, tanto do pré-jogo quanto das comemorações (Anexo 5). Por fim, tiveram destaque também textos escritos por membros da equipe de jornalismo do EI, posts com avaliações dos jogadores, homenagens e vídeos de matérias produzidas para a televisão.

Algumas publicações em especial, por mais que se encaixem em alguma das categorias já descritas, merecem atenção especial por conta de um detalhe: a marca de terceiros na postagem (Anexo 6). Fotos com o logo de Listerine, transmissões ao vivo da festa da Heineken e matérias especiais produzidas com apoio da Mitsubishi foram alguns dos posts de destaque ao longo do dia na página.

Juntas, todas as 139 publicações analisadas obtiveram um total de 2.086.187 reações, uma média de 15.008 reações por post. A publicação que havia gerado mais engajamento até então era o vídeo do gol da Juventus, com cerca de 120 mil reações e mais de dois milhões de visualizações. A segunda era uma foto do capitão Sergio Ramos levantando o troféu. A foto, que tinha o logo de Heineken em um canto da imagem, obteve cerca de 80 mil reações.

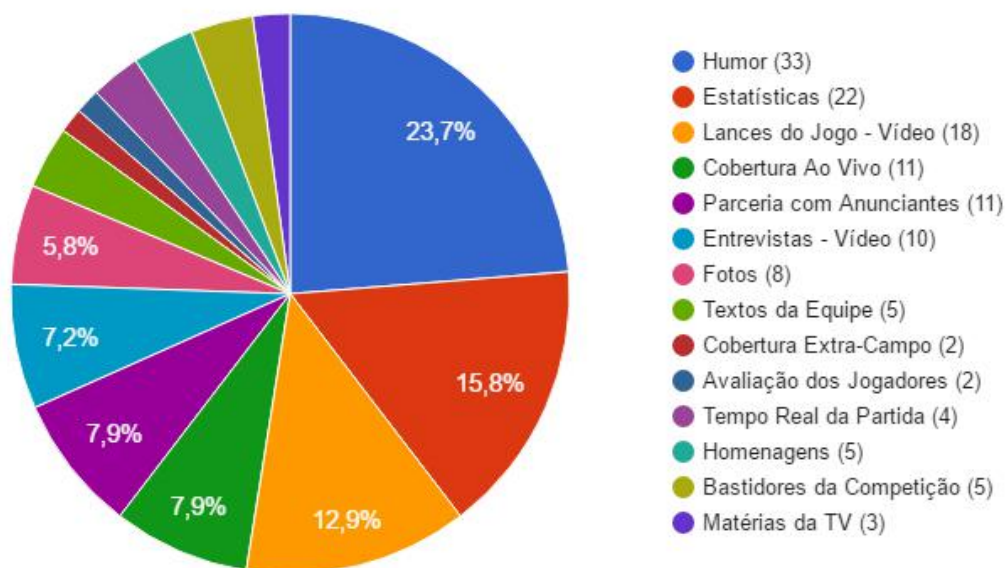


Figura 3. Publicações sobre a Liga dos Campeões no Facebook do EI no Período Analisado

Fonte: Facebook. Acesso: 04 de Junho de 2017.

Algumas das outras formas encontradas pelo Esporte Interativo para proporcionar diferentes tipos de interação para o público por meio do Facebook ao longo do dia foram um quiz onde o usuário podia testar seus conhecimentos sobre a *Champions League*, a assinatura um serviço no qual o usuário podia receber novidades sobre seu time favorito diretamente na sua caixa de mensagens e a realização de enquetes que serviam para eleger os destaques da competição, por exemplo (Anexo 7).

Ao analisar a interação que se dá nos comentários dos posts, é interessante notar como alguns usuários utilizam artes produzidas pelo próprio EI para manifestar sua opinião. Além disso, vários trazem informações novas nos seus comentários, gerando pequenas discussões e fornecendo material para a produção de novos posts pela equipe do EI (Anexo 8).

4.3 ANÁLISE DA PERCEPÇÃO DOS ENVOLVIDOS

Como forma de entrar em contato direto com fãs ativos do Esporte Interativo no Facebook, foi enviado um formulário para autores de comentários

recentes em posts publicados pelo EI, priorizando aqueles que tivessem gerado bastante curtidas ou respostas (Anexo 9). O formulário continha seis perguntas cujas respostas eram de formato livre e buscava compreender a percepção que essas pessoas tinham da sua relação com a página do Esporte Interativo no Facebook e com a marca no geral. O link foi compartilhado com algumas dezenas de seguidores ativos do EI e obteve dez respostas no total.

Quando questionados quanto à sua motivação para seguir o EI no Facebook, praticamente todos os entrevistados (9/10) mencionaram a publicação de notícias de esportes, principalmente o futebol. Foram citados também a diversidade de esportes presentes na cobertura, a qualidade do humor e a presença de times médios e pequenos no noticiário. Quanto ao tipo de interação que praticavam, todos responderam da mesma forma: curtidas, comentários e compartilhamentos.

No que diz respeito ao que os motivava a interagir com a página, a maior parte das respostas tinha a ver com notícias sobre o time de coração, brincadeiras com os times rivais e com o fato de que simplesmente gostam de comentar em notícias sobre futebol e outros esportes, como o UFC. Dos dez seguidores que responderam o formulário, a maior parte deles (6/10) também assiste os programas do Esporte Interativo na TV ou no EI Plus.

Praticamente todos os fãs que responderam o questionário (9/10) acham que o EI leva a opinião dos seguidores em conta na hora de produzir conteúdo para internet, enquanto sete deles acreditam que o mesmo vale para o conteúdo produzido para a TV. A maioria (6/10) se disse satisfeita com a interatividade que é proporcionada atualmente pelo EI. Algumas sugestões dadas para incentivar uma maior interatividade foram mais prêmios distribuídos via Facebook e a publicação na página de fotos e vídeos enviados pelos seguidores (UGC).

Para compreender como se dá essa relação do Esporte Interativo com o público por meio das redes sociais a partir da perspectiva de quem produz o conteúdo e gerencia a página, foi feita uma entrevista via e-mail com Felipe Tebet, coordenador de mídias digitais no EI (Anexo 10). Para ele, o valor gerado pelo investimento em mídias sociais está na conversão de novos fãs.

Através das nossas mídias sociais, a gente consegue transformar o usuário em fã. O engajamento dos fãs se torna muito maior e facilita a geração de uma ação. O compartilhamento de conteúdo do Esporte Interativo aumenta o valor de marca e a percepção do mercado publicitário. Isso gera mais vendas dos produtos que anunciamos, mais audiência em vídeo (TV, *lives* e sob demanda), e cria propriedades comerciais atraentes para as marcas se apropriarem. (TEBET, 2017)

De acordo com Tebet, como forma de manter uma comunicação padronizada e integrada nas diversas plataformas, o Esporte Interativo busca entender o comportamento do fã em cada uma e entregar o conteúdo esperado para aquele ambiente. A integração é feita principalmente por meio dos temas abordados, que são sempre os mesmos, nos mesmos momentos, em todas as plataformas, sempre respeitando as características de cada uma.

A relação com o público nas redes sociais reflete não só no conteúdo produzido para a internet, mas também influencia diretamente o conteúdo que o EI entrega na TV. Segundo Tebet, em vários momentos a escolha do jogo a ser exibido é delegada ao público, que decide a partida a ser transmitida por meio das redes sociais. Além disso, parte da pauta dos programas é montada a partir do *feedback* recebido nessas redes, o que dá ao público a oportunidade de ajudar a guiar o debate. No programa “Jogando em Casa”, por exemplo, os assuntos discutidos no programa são escolhidos via enquete nas redes sociais.

Além de proporcionar as interações padrão disponíveis em cada rede social, o Esporte Interativo também criou uma plataforma própria de interatividade que conversa com os programas de TV. O “Tela 2”, como foi batizado, permite que o usuário participe dos programas comentando em diferentes plataformas (o próprio Tela 2, Twitter e Facebook). Dessa forma, nenhuma delas é priorizada e o fã que não está na plataforma própria da marca também pode interagir com a programação.

Somado ao *feedback* do público, o Esporte Interativo conta também com parceiros chave dentro do Facebook como forma de acessar conhecimentos externos à organização para gerar valor. De acordo com Tebet, na hora de fechar uma parceria, o EI busca identificar páginas que têm uma conexão relevante com o público e com o conteúdo do Esporte Interativo, o que ajuda a

marca a atingir novos públicos, mostrando que está atendida no ambiente das redes sociais em geral e interagindo com usuários que não fazem parte da base de fãs da página.

Tratando-se de um portal que dialoga com fãs de variados esportes, equipes e atletas, o Esporte Interativo precisa saber como lidar com as peculiaridades e se comunicar com todas essas audiências com o menor prejuízo possível à identidade de marca. Para isso, a equipe do EI aposta principalmente na segmentação de conteúdo.

Entendemos que nossas mídias digitais serão o lugar onde qualquer apaixonado por esportes, independente de time ou esporte preferido, vai se engajar. Falamos com torcidas gigantes como Flamengo, Corinthians e São Paulo, mas também entregamos conteúdo para torcedores do ABC, Remo, Confiança... Assim como, além de muito futebol, também falamos sobre e-sports nas nossas mídias. O importante pra não ter prejuízo à identidade da marca é usar a linguagem de cada nicho, fazendo ele sentir que está conversando com um apaixonado como ele. Tem várias peculiaridades que a gente aprende e incorpora no dia-a-dia. O torcedor do Bahia, por exemplo, não diz "vitória", diz "triunfo", por conta do rival. É preciso ficar atento a esse tipo de coisa sempre. Para facilitar o entendimento de cada nicho, nossa equipe de conteúdo é dividida em núcleos de produção focados em seu próprio nicho. Dessa forma obtemos um maior entendimento do grupo e maior profundidade na produção de conteúdo. (TEBET, 2017)

Para Tebet, o risco para a empresa trazido por uma atividade intensa nas redes sociais é normal e lógico: quanto mais conteúdo é postado, maiores as chances de alguma publicação gerar reclamações. Um dos meios utilizados pela equipe do Esporte Interativo para minimizar os riscos é a formação de grupos de aprovação entre membros dos núcleos de produção. Apesar dos riscos existirem, os benefícios que essa atividade traz são muito maiores.

5. CONSIDERAÇÕES FINAIS

A capacidade de inovação de uma empresa encontra seu limite nas capacidades e conhecimentos detidos por ela. De acordo com Chesbrough (2004), em um mundo onde o conhecimento encontra-se amplamente distribuído, organizações que buscam ser inovadoras não devem se basear apenas nas suas capacidades internas, mas precisam buscar também acessar conhecimentos externos, proporcionando formas colaborativas de gerar valor.

Como vimos ao longo do trabalho, o diálogo próximo com o consumidor tem sido uma das principais características do Esporte Interativo desde o início das suas atividades, bem como a realização de parcerias na hora de produzir conteúdo. Trabalhos com portais esportivos do Nordeste, com atletas olímpicos e com páginas parceiras no Facebook são só alguns dos exemplos de como o EI busca acessar conhecimentos externos para gerar valor.

Uma das técnicas apontadas por Chesbrough como próprias de empresas que se destacam em um cenário de inovação aberta é a exposição de pontos fracos como forma de ganhar novas perspectivas de ação. Nesse sentido, é possível dizer que o Esporte Interativo soube usar estrategicamente a divulgação de um dos seus principais pontos fracos à época - não estar nos pacotes das maiores operadoras de TV paga - como forma de trazer o público para o seu lado e, assim, atingirem um objetivo que gerasse valor para ambos.

Para Prahalad e Ramaswamy (2004), vivemos um momento no qual empresas inovadoras deixam de voltar seus esforços exclusivamente para a criação de um produto ou serviço a ser comercializado pronto e passam a enxergar todos os pontos de contato com seus clientes como oportunidades para geração e extração de valor.

A proposta de valor dessas empresas não é mais centrada nelas, na marca ou no produto, mas em proporcionar interações personalizadas para o público. A interação entre ambos é o próprio *locus* tanto para criação quanto

para extração de valor, e a qualidade das experiências que são co-criadas é o que proporciona esse valor.

Conforme apontado por Carvalho (2013), o que diferencia o EI dos demais canais de nicho esportivo é o fato de ele não se classificar e não se portar apenas como uma emissora de televisão. O Esporte Interativo é, acima de tudo, um grupo de mídia cuja missão é "conectar, entreter e transformar as pessoas através da emoção do esporte". Desde sua primeira transmissão, o desafio do EI, como o próprio nome diz, é levar ao telespectador um produto que quem está assistindo ajude a construir, e não um conteúdo pronto, como era o padrão dos canais de esporte disponíveis no Brasil até 2007.

Ao trabalhar simultaneamente com um canal na TV aberta, dois na TV fechada, um portal de notícias online, uma plataforma de vídeos *on demand* e perfis altamente ativos no Facebook, Twitter, Instagram e Youtube, o Esporte Interativo oferece ao seu público diversas oportunidades de interação em múltiplas plataformas que convergem entre si, entregando um conteúdo altamente segmentado nos canais em que isso é possível, como o Facebook, e proporcionando um ambiente rico em experiências.

Segundo Prahalad e Ramaswamy (2004), para que se configure um processo de co-criação, é necessário criar um ambiente no qual exista um diálogo ativo com os consumidores e onde as experiências são co-criadas de acordo com o contexto individual de cada um. Experiências de co-criação personalizadas devem refletir como cada indivíduo escolhe interagir com o ambiente proporcionado pela empresa.

No caso do Esporte Interativo, serviços como o recebimento de notícias por mensagens no Facebook ou a própria plataforma digital da marca, o EI Plus, são bons exemplos de como esse tipo de experiência personalizada pode ser proporcionado por empresas que tem na geração e veiculação de conteúdo seu produto principal.

Como visto no Capítulo 2 deste trabalho, empresas que disponibilizam informações de forma transparente e acessível têm chances maiores de construir diálogos relevantes com seus públicos. O Capítulo 3 mostra como o diálogo aberto e didático foi a tática do Esporte Interativo ao negociar os

direitos do Campeonato Brasileiro com os dirigentes dos clubes, explicando ponto a ponto as diferenças da sua proposta para a da concorrência e ganhando a confiança dos mesmos, além dos direitos de transmissão.

Ao analisar a trajetória recente da cobertura da Liga dos Campeões no país e a sua importância atual dentro dos canais Esporte Interativo, é possível afirmar que se trata hoje de um produto enormemente mais valorizado do que aquele adquirido pelo grupo pela primeira vez no início dos anos 2000. Até então, jogos de times europeus eram raros tanto na televisão quanto em portais de notícias brasileiros. Ao longo dos últimos anos esse cenário se transformou consideravelmente, com competições do velho continente conquistando cadeira cativa no debate esportivo nacional.

Alguns dos fatores que podem explicar esse fenômeno são a evolução das tecnologias que proporcionam uma proximidade maior para os fãs e aspectos externos à cobertura, como o aumento na quantidade de jogadores brasileiros transferidos para o continente por exemplo. Ao que tudo indica, a negociação pela manutenção dos direitos da Liga dos Campeões deve ser ainda mais disputada e envolver quantias ainda maiores que a anterior, e o Esporte Interativo precisará mais uma vez encontrar novas saídas caso sofra um revés e perca o carro-chefe da programação atual.

Estudos futuros sobre o tema podem trazer uma abordagem mais completa do universo de experiências proporcionado pelo Esporte Interativo aos seus seguidores por meio de todas as plataformas utilizadas, buscando entender como o trabalho em cada um desses pontos de contato reverte em benefícios tangíveis para a empresa e para o seu público e como esses esforços convergem rumo a uma comunicação multiplataforma integrada.

Dentro do universo das redes sociais, é possível explorar melhor o funcionamento da relação com páginas parceiras e com anunciantes, buscando analisar de que formas o Esporte Interativo utiliza sua relevância na rede para oferecer propostas vantajosas para esses parceiros. Além disso, seria interessante analisar como empresas que fornecem outros tipo de produto que não conteúdo podem usar plataformas online para co-criar valor.

Outra questão que pode ser analisada futuramente é até que ponto o Esporte Interativo conseguirá se manter uma empresa ágil e inovadora tendo que adaptar seu modelo de negócios para atender os interesses da Turner, grupo de mídia americano que comprou 100% da empresa e que possui um histórico de verticalizar a operação dos canais que adquire.

De forma geral, é possível dizer que o Esporte Interativo deve boa parte da sua trajetória de sucesso até o momento a um fator chave: interatividade. Desde quando a empresa ainda atuava com projetos dentro de outras emissoras, a busca por uma proximidade maior com os espectadores é notória e a formação de uma base enorme de seguidores altamente fidelizados e responsivos - um ativo chave para a empresa - é consequência dessa busca.

A partir da observação da atividade do Esporte Interativo no Facebook, das respostas obtidas na pesquisa e da própria trajetória da empresa, é possível afirmar que o EI constitui um bom exemplo de organização que soube encontrar na interação com seu público e na utilização de conhecimentos externos à firma formas relevantes de co-criar valor para si e para aqueles que interagem com a marca no ambiente digital, tendo aí um diferencial que o ajudou a alcançar a posição de destaque que ele hoje ocupa.

6. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

BORGES, Mauro. **Explorando o uso de plataformas digitais de mídia social por empresas para co-criação com consumidores**. Tese de Doutorado. Universidade Federal do Rio Grande do Sul - Escola de Administração. Orientadora: Ângela Freitag Brodbeck. Porto Alegre, 2011.

CARVALHO, Lucas de T. G. **Cobertura sem Direitos: A Olimpíada de Londres-2012 pela TV Esporte Interativo**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social - Jornalismo). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2013. Orientadora: Cristina Rego Monteiro da Luz.

CHESBROUGH, H. **Managing Open Innovation**. Research Technology Management, Vol. 47, Iss. 1, p. 23-26. Berkeley, 2004.

CHIMENTI, P.; RODRIGUES, M.; SILVA, R.; VAZ, L. **Esporte Interativo: Em Busca da Maior Comunidade Brasileira de Apaixonados por Esporte**. In: IV Encontro de Estudos em Estratégia - 3Es. Recife, 2009.

DALMAZO, Luiza. **Gol de Placa na Web - Com Transmissões Ao Vivo pela Web, Esporte Interativo Desenha um Modelo de Empresa de Mídia para o Novo Século**. EXAME, Edição 965, p. 116-117. Editora Abril, São Paulo, 2010.

FERREIRA, D.; CHIMENTI, P. **Esporte Interativo e o Dilema de Distribuição de Conteúdo: Um Estudo de Caso para Ensino**. Podium - Sport, Leisure and Tourism Review , Vol. 5, N. 1, p. 94-108. Rio de Janeiro, 2016.

FRAGOSO, Willon Trote. **A Cobertura da Copa do Nordeste pela TV Esporte Interativo**. Trabalho de Conclusão de Curso (Graduação em Comunicação Social - Jornalismo). Universidade Federal do Rio de Janeiro, 2013. Orientador: William Dias Braga.

HALALE, S.; GANGADHARAN, G.; UDEN, L. **Enhancing Co-Creation Using Social Media**. IT Professional, Vol. 17, Iss. 2, p. 40-45. India, 2015.

KAPLAN, A. M.; HAENLEIN, M. **Users of the world, unite! The challenges and opportunities of Social Media**. Business Horizons, Vol. 53, Num. 1, p. 59-68. Paris, 2010.

PRAHALAD, C. K.; RAMASWAMY, V. **Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation**. Journal of Interactive Marketing, Vol. 18, Num. 3, p. 5-14. Michigan, 2004.

TAPSCOTT, D.; WILLIAMS, A. D. **Wikinomics - Como a colaboração em massa pode mudar o seu negócio**. Rio de Janeiro: Nova Fronteira, 2007.

REFERÊNCIAS ONLINE

Esporte Interativo. **Sobre o Esporte Interativo**. Disponível em: <http://www.esporteinterativo.com.br/about>. Acesso: 8 de Junho de 2017.

Facebook. **Company Info - Facebook**. Disponível em: <https://newsroom.fb.com/company-info/>. Acesso: 22 de Maio de 2017.

Internet Live Stats. **Number of Internet Users (2016) - Internet Live Stats**. Disponível em: <http://www.internetlivestats.com/internet-users/>. Acesso: 22 de Maio de 2017.

Meio & Mensagem. **O Engajamento dos Veículos nas Redes Sociais - Meio & Mensagem**. Disponível em: <http://www.meioemensagem.com.br/home/ultimas-noticias/2017/06/08/o-engajamento-dos-veiculos-nas-redes-sociais.html>
Acesso: 8 de Junho de 2017.

Socialbakers. **Facebook Statistics of TV Channels Pages - Socialbakers**. Disponível em: <https://www.socialbakers.com/statistics/facebook/pages/total/media/tv-channels>. Acesso: 29 de Maio de 2017.

Statista. **Facebook Users by Country - Statistics**. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/268136/top-15-countries-based-on-number-of-facebook-users/>. Acesso: 22 de Maio de 2017.

_____. **Global Social Media Ranking 2017 - Statistics**. Disponível em: <https://www.statista.com/statistics/272014/global-social-networks-ranked-by-number-of-users/>. Acesso: 22 de Maio de 2017.

Trading Economics. **PIB - LISTA DE PAÍSES**. Disponível em: <http://pt.tradingeconomics.com/country-list/gdp>. Acesso: 22 de Maio de 2017.

TV História. **Acabou o amor! Como a Globo e o Esporte Interativo passaram de aliados a inimigos mortais**. Disponível em: <http://tvhistoria.com.br/NoticiasTexto.aspx?idNoticia=3446>. Acesso: 29 de Maio de 2017.

_____. **Acabou o amor! Como a Globo e o Esporte Interativo passaram de aliados a inimigos mortais (pt. 2)**. Disponível em: <http://tvhistoria.com.br/NoticiasTexto.aspx?idNoticia=3484>. Acesso: 29 de Maio de 2017.

_____. **Acabou o amor! Como a Globo e o Esporte Interativo passaram de aliados a inimigos mortais (pt. 3)**. Disponível em: <http://tvhistoria.com.br/NoticiasTexto.aspx?idNoticia=3508>. Acesso: 29 de Maio de 2017.

YCHARTS. **Facebook Market Cap (FB)**. Disponível em https://ycharts.com/companies/FB/market_cap. Acesso: 22 de Maio de 2017.

7. ANEXOS



Anexo 1. Exemplo de Post do Tipo “Humor”
 Fonte: Facebook. Acesso: 04 de Junho de 2017.



Anexo 2. Exemplo de Post do Tipo “Estatística”
 Fonte: Facebook. Acesso: 04 de Junho de 2017.

Esporte Interativo
June 3 at 4:30pm · 🌐

MEU DEUS DO CÉU! QUE GOL FOI ESSE, MANDZUKIC???????????



LIGA DOS CAMPEÕES É NOS CANAIS ESPORTE INTERATIVO

SKY 28 e 228 NET 576 Claro 76 e 576 Oi 169 vivo TV 578

Products shown:

	FINAL DA CHAMPIONS NO EI PLUS Esporte Interativo R\$9.90		See more at Esporte Interativo 15,216,126 Likes
---	---	--	--

2M Views

Anexo 3. Exemplo de Post do Tipo “Cobertura do Jogo”

Fonte: Facebook. Acesso: 04 de Junho de 2017.

Esporte Interativo
Yesterday at 8:10pm · 🌐

Tatiana Mantovani falou com EXCLUSIVIDADE com o multicampeão Zidane após o título da UEFA Champions League! Vem ver!
<https://goo.gl/9QZsTp>



'É MAIS BONITO GANHAR COMO TREINADOR'

ESPORTEINTERATIVO.COM.BR

Anexo 4. Exemplo de Post do Tipo “Entrevista”

Fonte: Facebook. Acesso: 04 de Junho de 2017.



Anexo 5. Exemplo de Post do Tipo “Cobertura Extra-Campo”
Fonte: Facebook. Acesso: 04 de Junho de 2017.



Anexo 6. Exemplo de Post do Tipo “Parceria com Anunciantes”
Fonte: Facebook. Acesso: 04 de Junho de 2017.



Anexo 7.1. Exemplo de Interação do EI com o Público nos Comentários

Fonte: Facebook. Acesso: 04 de Junho de 2017.



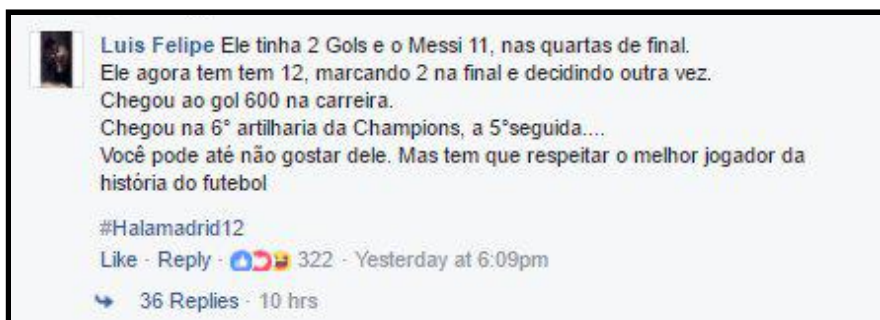
Anexo 7.2. Exemplo de Interação do EI com o Público nos Comentários

Fonte: Facebook. Acesso: 04 de Junho de 2017.



Anexo 8.1. Exemplo de Comentário de Seguidor na Página do EI

Fonte: Facebook. Acesso: 04 de Junho de 2017.



Anexo 8.2. Comentário publicado às 18h09 no Facebook do EI

Fonte: Facebook. Acesso: 04 de Junho de 2017.



Anexo 8.3. Post Publicado às 20h40 no Facebook do EI

Fonte: Facebook. Acesso: 04 de Junho de 2017.

ANEXO 9 - PESQUISA COM SEGUIDORES ATIVOS DA PÁGINA

- 1) Porque você segue o Esporte Interativo no Facebook?

- 2) De que formas você interage com EI pelo Facebook?

- 3) Porque você interage com o EI pelo Facebook?

- 4) Você tem o hábito de assistir os programas do Esporte Interativo na TV ou é assinante do EI Plus?

- 5) Na sua opinião, o EI leva em consideração a opinião do público ao produzir conteúdo?

- 6) De que formas você gostaria de poder interagir com o Esporte Interativo?

Link para o Formulário:

<https://agenciafaisca.typeform.com/to/Nwhlso>

ANEXO 10 - PERGUNTAS ENVIADAS PARA A EQUIPE DO EI

- 1) Qual é o valor gerado para o Esporte Interativo pelo investimento em mídias sociais? Qual a importância estratégica desse trabalho?

- 2) Como é trabalhada a integração entre os diversos perfis da marca em diferentes plataformas, como Facebook, Twitter e Instagram?

- 3) Como a relação com o público nessas plataformas influencia o conteúdo que o EI entrega na TV?

- 4) Que tipos de interação que o EI proporciona ao público através das suas redes sociais? Como essa interação é estimulada?

- 5) Como é o trabalho em parceria com outras páginas? Como os parceiros são escolhidos? Quais as vantagens?

- 6) Há riscos para a empresa trazidos pela atividade intensa nas redes sociais? Como minimizá-los?

- 7) Como lidar com as peculiaridades e dialogar com diversos tipos de público - fãs de variados esportes, equipes e atletas - sem prejuízo à identidade da marca?