

O cibermarketing no futebol*

Eduardo Zilles Borba
Universidade Fernando Pessoa

Índice

1 Ciclo evolutivo do futebol como um negócio	1
2 O ciberadepo	4
3 Concorrência <i>online</i> no futebol	5
4 <i>Website</i> como fonte de informação	6
5 <i>Website</i> como fonte de negócios (comércio e serviços)	7
6 <i>Website</i> como fonte de relacionamento	8
7 Bibliografia	9

1 Ciclo evolutivo do futebol como um negócio

O interesse no futebol e no uso da Internet são fenômenos contemporâneos significantes. Delpy e Bosetti (1998) sugerem que existe uma relação positiva entre os adeptos dos desportos e os usuários da *web*. Defendem que a rede ajudou a facilitar a comunicação aberta e veloz com os usuários, e isto para ir de encontro com a idéia de que os torcedores de futebol querem interagir de forma mais ativa com a marca escolhida. Quanto

*Síntese do Capítulo 4 da tese de Mestrado: “Cibermarketing no futebol português: a comunicação interativa nos websites dos clubes que integram a Liga Portuguesa de Futebol Profissional”, apresentada em 09/2008 na Universidade Fernando Pessoa (Porto, Portugal).

mais freqüente, disponível e interativo for o contato do clube com os indivíduos, mais usuários vão usar o canal de comunicação.

“A troca de informações interativas, o tipo de conteúdo disponibilizado, a qualidade e a velocidade de resposta do portal são atributos importantes para se obter vantagem competitiva no mundo virtual. Para os adeptos com forte filiação à marca (adeptos, claques organizadas, sócios...), estes são agentes importantes para criar uma idéia positiva entre a percepção do futebol e dos serviços oferecidos. Para as organizações e ou pessoas que procuram comprar produtos e serviços, os clubes podem explorar a tecnologia da rede a fim de estabelecer uma vantagem sobre os rivais”, (Chadwick e Clowes, 1998, p.25).

As experiências com o *e-business* e o *e-commerce* colaboraram para o surgimento do termo *sport e-business*. Um mix, que de acordo com O’Beirne e Stoney (2004 in Beech e Chadwick, 2004)¹, é composto por organizações desportivas (associações, ligas e clubes) que utilizam a rede como um canal em linha para aumentar a oferta de serviço e diálogo com o consumidor. Para es-

¹ Cameron O’Beirne e Susan Stoney. *Information technology and management information systems in sport*. pp. 268-290.

sas empresas o marketing *one-to-one* consiste na capacidade de rastrear o acesso do internauta, na habilidade de atrair audiência, fomentar o ritual de acesso e otimizar as ferramentas de tecnologia *online* (*chats, streaming, cookies, games, etc...*). Heilburn (1998), sugere que a *World Wide Web* alavanca o tradicional plano de marketing e ainda reforça a mensagem das campanhas de comunicação. Para os clubes de futebol, isto poderia significar a criação de ligações no *website*, como a divulgação de promoções nas salas de bate-papo *online* ou a divulgação da venda *online* de bilhetes nos placares do estádio durante jogos oficiais.

Assim como nos negócios tradicionais, a evolução do futebol foi influenciada diretamente pela sociedade. Beech e Chadwick (2004) desenvolveram um gráfico com escalas de evolução e revolução entre os períodos de mudanças da modalidade. A evolução equivale aos períodos de aprimoramento da modalidade, enquanto que a revolução representa marcos fundamentais para o desenvolvimento do futebol, tanto como desporto, como um negócio. Ambas representam crescimento para o desporto dentro da linha do tempo, porém, os períodos de revolução trouxeram maiores benefícios. A seguir estão listados os períodos da evolução do futebol:

- **Fundação:** início do desporto com uma bola e duas equipes sem limite de jogadores. O objetivo de somar pontos ainda não havia sido definido.
- **Codificação:** surgem regras do jogo com 11 jogadores de cada lado de uma arena delimitada com o objetivo de pontuar de uma única forma, o gol.

- **Extratificação:** surgem associações de futebol, em especial na Europa, que são responsáveis por organizar ligas locais e nacionais.
- **Profissionalização:** o futebol ganha popularidade global e os jogadores passam a ser empregados de forma legal.
- **Pós-profissionalização:** devido a grande adesão dos clubes às associações desportivas, são criadas divisões nas ligas oficiais.
- **Comercialização:** em 1960 os clubes realizam grandes negócios financeiros com os patrocinadores e vendem direitos de transmissão televisiva ou radiofônica das partidas. Nos anos 90 ganha força o *merchandising* e, depois, a presença *online*.
- **Pós-comercialização:** momento de transição, ainda de diretrizes incertas, e com forte inclinação para o relacionamento. As vias digitais são de facto uma forma promissora para manter esse diálogo personalizado com o consumidor.

Conforme Sullivan (2004 *in* Beech e Chadwick, 2004)², o papel do marketing desportivo é satisfazer as necessidades dos consumidores com produtos e serviços que ofereçam benefícios em relação aos de outros competidores, sempre de forma lucrativa. “Os fãs querem excitação, sentido de grupo, instinto de rivalidade, sucesso da equipe e um ambiente seguro para atividade com amigos e familiares”, (Sullivan, 2004,

² Malcolm Sullivan. *Sport Marketing*. pp. 154-190.

p.129). Ele também explica que essa orientação ao mercado – feita através de auditoria de marketing desportivo, esquematizada na identificação da área de atuação e nos seus pontos-chaves, no conhecimento do macro-ambiente (político, social, tecnológico, econômico e psicológico), na avaliação do consumidor (necessidades, perfil, comportamento), no domínio do mercado-alvo (tamanho, taxa de crescimento, oportunidades e ameaças), e por fim no conhecimento interno da própria organização (forças e fraquezas) – faz com que o futebol adapte-se às exigências do consumo atual.

Nos desportos, a possibilidade de criar formas inovadoras de se comunicar na *web* faz com que os clubes desenvolvam táticas que influenciam diretamente no relacionamento (interatividade, entretenimento, diálogo), negócios (comércio, serviços) e informação (notícias, dados da equipe, curiosidades) com seu público-alvo. Nota-se também que atualmente esses três itens ganham maior atenção das equipes de comunicação e marketing dos clubes de futebol. Na Inglaterra, por exemplo, um estudo realizado por Beech et al. (2000c) revela que dos 20 *websites* dos clubes da English Premiership League³, apenas um não coloca esses três itens como norteadores das ações de comunicação no *website*. Os pesquisadores britânicos vão mais longe ao dizer que os principais concorrentes dos *websites* oficiais não são os seus rivais da relva, mas sim os portais e *blogs* feitos por adeptos da própria marca.

A presença na *web* é hoje um projeto que exige planeamento pormenorizado, o que significa realizar forte acompanhamento das

³ English Premier League é a divisão com os principais clubes de futebol da Inglaterra.

tendências de TIC e do comportamento do utilizador. Apesar de muitos clubes desportivos ainda estarem distantes do uso potencial da Internet a exemplo dos norte-americanos das áreas do basebol, basquetebol e futebol americano, já há um desenvolvimento de ferramentas interessantes nos portais. Exemplo disto foi a campanha de venda de bilhetes realizada no portal do Sporting Clube de Portugal⁴. Nela, o visitante incluía seu nome e telefone num formulário que o permitia ver um vídeo promocional. A mensagem do vídeo era basicamente uma simulação da equipe técnica e jogadores a espera da presença do internauta para iniciar a temporada. Inclusive o nome que o visitante colocasse no formulário de acesso ao *spot* era visualizado na lista de convocados por Paulo Bento, treinador do Sporting. Após visto o vídeo, o internauta recebia uma chamada telefônica gravada com a voz do treinador a convocar para adesão às promoções de bilhetes da temporada.

Apesar de se identificar inúmeras práticas exemplares de *webmarketing* no mercado do desporto, num modo geral a realidade é negativa, pois são poucos os que realmente dão a devida atenção e recursos financeiros para se criar um ambiente *web* rodeado por elementos de informação, comércio/serviços e relacionamento (Figura 1).

⁴ Campanha de comunicação interativa realizada entre julho e setembro de 2007 no endereço eletrônico <http://www.sporting.pt>.

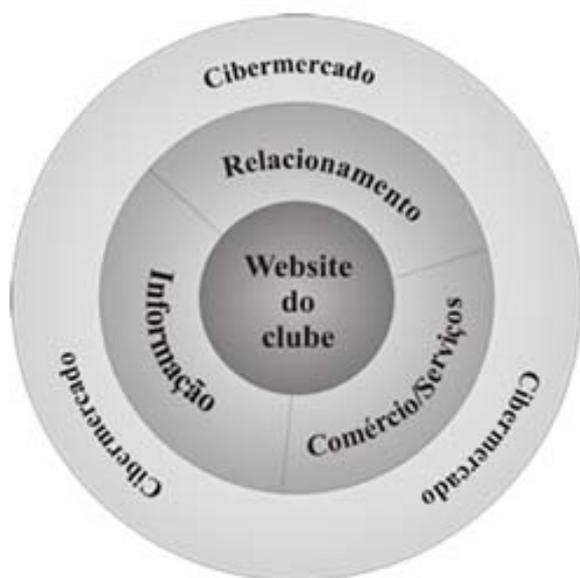


Figura 1: *cibermarketing* no futebol
Fonte: adaptado de Beech et al. (2000c)

2 O ciberadepto

Armstrong e Hagel (1996) entendem que o *ciberadepto* é um indivíduo com potencial motivação para interatividade com o clube. Extraíndo idéias de Belk et al. (1988) e Berthon et al. (1996), a dupla de investigadores sugere que:

“A Internet se assemelha a um mercado de pulgas. Ou seja, os indivíduos que acessam informações dos clubes na rede geralmente migram do comportamento passivo para uma atitude de busca ativa por notícias e produtos que possam ser comprados de forma *online*. Isto implica que o mercado baseado na Internet oferecido pelos clubes de futebol seja extremamente fragmentado e altamente segmentado”, (Armstrong e Hagel, 1996, p.138).

Mesmo que o consumidor seja um adepto fiel e não mude de equipe caso o *website* seja

um desastre, a Internet aumenta as suas possibilidades para que ele encontre conteúdos relacionados ao clube, seja num jornal desportivo ou num *site* não-oficial do clube.

Os fãs nunca tiveram tão vasta opção de conteúdo desportivo. Nesta nova era existe algo para qualquer pessoa. A proliferação dos meios digitais abastece o público com milhares de recursos de informação, e a tecnologia móvel faz com que pessoas mudem a sua forma de viver e de fazer negócios. A inovação tecnológica mudou a experiência de entretenimento para uma realidade mais personalizada. Negroponte (1995) no seu conceito de *daily me* argumenta que com a personalização da mensagem em caminhos digitais é possível suprir os interesses do usuário com conteúdos exclusivos.

Através dos novos meios de comunicação um adepto do Liverpool⁵, por exemplo, pode se informar em tempo real sobre o que se passa no clube. Se houver lesão no plantel a informação chega até ele pelas mensagens via telefone móvel, a avaliação do treino da semana pode ser enviada para seu *e-mail*, e no *website* ainda é possível ter todo o perfil do próximo adversário. Os fãs já criam seu próprio universo de interação com o clube, incluindo o tipo de conteúdo que pretende receber e a plataforma que os quer visualizar. Kotler et al. (2006), aponta que o futuro das marcas de organizações desportivas está na capacidade de criar inovações tecnológicas que tragam para o adepto uma experiência positiva. Segundo ele, estratégias centradas nos adeptos encorajam e permitem que eles se identifiquem com a marca.

Tapp (2004 *in* Beech e Chadwick, 2004), concorda que a comunicação centrada no

⁵ <http://www.liverpoolfc.tv/>

adepto gera maiores oportunidades de negócios, e acrescenta que é preciso que o clube tenha a cultura da recolha de dados de cada cliente (pessoais, histórico de compras, presença nos jogos, visitas ao *site*). Ao estudar os hábitos dos fãs de futebol, Tapp identificou uma série de comportamentos para tipos de clientes distintos. Dentro do nicho do *ciberadepto* o pesquisador categorizou os consumidores dentro de uma escala de lealdade que merece tratamento diferenciado. Para os adeptos de média e baixa lealdade, por exemplo, a comunicação *online* gira em torno de ações de identificação e acompanhamento dos indivíduos e, em seguida, na oferta de conteúdo informativo para eles; num degrau acima estão os adeptos casuais, que também devem ser identificados e rastreados, entretanto as ações devem incentivar a maior frequência de participação no universo *online* da organização; em seguida são destacados os adeptos regulares, para estes as mesmas ações de identificação e rastreamento são importantes, a diferença é que por terem uma participação mais ativa no *website* do clube existe uma oportunidade para lhes vender bilhetes, produtos e serviços, iniciando um diálogo *one-to-one* que pode gerar dados importantes para a organização; e por fim, no topo da escada da lealdade, surgem os fanáticos, que merecem maior diálogo e garantias de exclusividade nos serviços e *merchandising* do clube (Figura 2). Observa-se que nos dois primeiros escalões de consumidores o foco está no rastreamento das suas preferências e na disponibilização de entretenimento e informação, havendo um diálogo ainda prematuro, mas com grande potencial de aprimoramento.

Em poucas palavras Turner (2007 *in* Beach e Chadwick, 2007)⁶ consegue compactar este capítulo ao dizer que a maior parte dos consumidores de futebol revelam um alto grau de lealdade e prontidão para consumir em apoio ao clube. Ele ainda conclui que a oportunidade de fortalecer a marca e desenvolver as vendas diante desse nicho é aumentada com o uso das tecnologias de comunicação *online*.

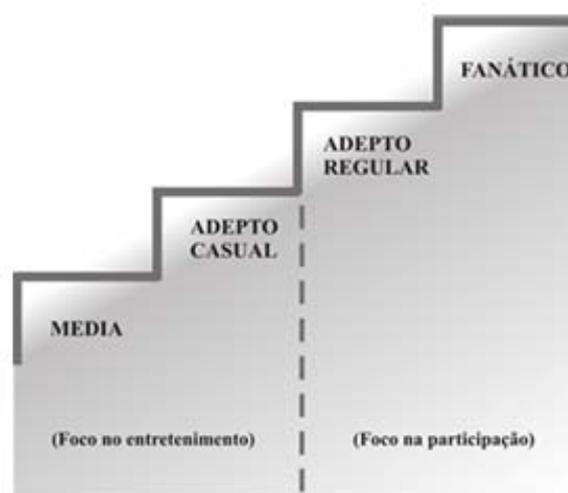


Figura 2: escala de lealdade no futebol
Fonte: adaptado de Tapp (2004)

3 Concorrência *online* no futebol

Conforme justificado anteriormente, o cibermercado do futebol se caracteriza pela forte fidelização dos clientes. Isso porque um adepto não muda de clube assim como um consumidor do mercado tradicional muda de loja ou de prestador de serviço. Entretanto, surgem no ciberespaço os próprios adeptos e simpatizantes do clube que se dedicam a

⁶ Paul Tuner. *Direct, database and online marketing in sport*. pp. 239-268.

criar páginas não-oficiais com informações sobre o clube e ofertas de serviços relacionados ao tema. Alguns destes apresentam um ambiente *web* sofisticado e concorrem diretamente com os portais oficiais. Nos casos dos pequenos clubes, que por norma possuem menores orçamentos para ações em linha, estes concorrentes podem ser fatais, uma vez que suprem as necessidades que os fãs não encontram no *site* oficial do clube. “Uma clara tendência é a dos pequenos clubes terem *sites* não-oficiais desenvolvidos com competências maiores do que a do próprio clube oficial”, (Beech et al., 1999, p.11).

Jornais *online* sobre desporto e também prestadores de serviços (viagens, hospedagens, bilhetes, e mais...) são outros tipos de concorrentes, que se aproveitam da sua credibilidade e experiência para oferecer conteúdos competitivos aos *sites* dos clubes. Apesar de ter uma postura neutra no conteúdo informativo, os jornais *online* como A Bola⁷, O Jogo⁸ e Record⁹, atraem muitos fiéis dos clubes portugueses, pela qualidade do conteúdo que oferecessem e pela frequência diária de sua atualização. Já os prestadores de serviços de viagens ou de hospedagem por exemplo, exercem algumas campanhas focadas nos adeptos.

A seguir são listados itens imperativos para o sucesso do *cibermarketing* nos clubes de futebol. Eles são categorizados em três grupos de comunicação *online* sugeridos no esquema Beech et al. (2000c) após longa análise aos clubes desportivos norte-americanos de grande audiência (basquetebol, *baseball*, hóquey no gelo e futebol ame-

ricano) e dos clubes de futebol do Reino Unido.

4 *Website* como fonte de informação

Informações são conteúdos básicos para um portal no século XXI. Até mesmo os ambientes *web* corporativos meramente institucionais se preocupam com isto. Os clubes desportivos não são exceção. Assim sendo, novidades sobre o plantel e estatísticas da temporada são itens imperativos, pois antes de se tornar um comprador no *site*, o internauta quer saber quais são os próximos jogos, quer saber do desempenho do clube nas diversas competições em que participa, quer saber como andam as finanças e as transferências.

Beech et al. (2000b) sugerem que as primeiras ações a ganharem atenção no planeamento do *website* são as que constituem o nicho da informação – notícias do clube, estatísticas da temporada, agenda de jogos, informação institucional, divulgação dos patrocinadores, entre outros, são itens vistos como fundamentais e de fácil execução no universo dos *bits*. Uma vez que a velocidade, o baixo custo e a interatividade por multi-meios jogam à favor da organização, os pesquisadores consideram que os conteúdos de informação:

“Tende a ser tanto formal como fatural, detalhando próximos eventos e fornecendo informações, como por exemplo, conclusões de transferências de jogadores. Isto contrasta com os portais não-oficiais do clube, nos quais as notícias são baseadas em especulações e e informações sem um embasamento credível. Porém, muitos fãs revelam que

⁷ <http://www.abola.pt>

⁸ <http://www.ojogo.pt>

⁹ <http://www.record.pt>

a oportunidade de aderir ao último é geralmente mais divertido do que estar informado apenas com os “factos verdadeiros”. Aliado a esta categoria todos os *sites* devem prover de informações dos jogadores. Isso geralmente está focado no perfil, histórico profissional e biografia pessoal de cada membro do esquadrão. Mas mais do que tudo isso, a informação não deve fluir em uma direção, da organização para o internauta, sem oportunidades para que o visitante interaja com os jogadores... as ferramentas de informação devem estar caracterizada pelo diálogo entre clube, jogador e fãs”, (Beech et al., 2000b, p.7).

Ao ter o *cibermercado* do futebol inglês como referência, os pesquisadores consideram que os clubes daquele país possuem *websites* muito bons no que diz respeito a reportar detalhadamente os jogos precedentes, embora haja um forte polarização entre jogos ‘em casa’ e ‘fora de casa’:

“Os jogos em território próprio possuem uma série de informações, que vão da venda de bilhetes *online* à oferta de serviços de viagens e hospedagens para os adeptos que residem em outras localidades ou até mesmo para casuais espectadores. Já para os jogos fora de casa, os portais investigados revelaram uma escassez de protagonismo. Esse tipo de falha faz com que os adeptos procurem novas experiências na *web*, ou seja, vão procurar em demais páginas na *web* os serviços que não lhe foram prestados pelo *site* oficial do clube... outros conteúdos institucionais, incluindo a história da entidade, estavam em todos os *sites* e tendem a ser informações dos clubes referentes aos passados oito à dez anos”, (Beech et al., 2000b, pp. 7-8).

5 Website como fonte de negócios (comércio e serviços)

Como exposto nos capítulos anteriores, após a chegada da Internet na sociedade foram presenciadas alterações na forma de como usufruir suas apetências. Num primeiro momento a capacidade de publicar, editar e consumir informações revelou o potencial do novo meio para a cotidiano moderno, frenético e acelerado. Na segunda etapa, a possibilidade de negociar por bits – o *e-business* ou *e-commerce* – impulsionou as perspectivas corporativas em linha. Inúmeras transações monetárias passaram a fazer parte do universo *online* e a adesão dos internautas foi tão grande que esta forma de negócio já é vista com naturalidade, sem receios. De acordo com dados da Nielsen Group¹⁰, mais de 85% da população mundial que tem acesso a Internet já adquiriu um produto ou serviço *online*. O estudo revela também que 60% dos compradores virtuais em escala global tendem a fazer compras em *sites* que já conhecem.

Para os clubes de futebol em Portugal, a capacidade de comercializar bilhetes de forma *online*, a disponibilização de produtos através de uma loja virtual intuitiva interatividade e segura de transacionar quantias monetárias, plus a facilidade para a adesão de sócios pelo portal, são alguns dos tópicos primordiais quando o assunto é tornar o *website* numa fonte de negócios, no caso das organizações desportivas esse sentido é guiado prioritariamente pelo comércio (loja virtual) e serviços (venda de bilhetes).

Segundo Beech et al. (2000c), no clube

¹⁰ Publicado na revista *Marketeer*, n°140, p.8, Ed. Março de 2008, Lisboa.

de futebol a comunicação do *website* voltada para a diretriz de ‘Negócios (comércio e serviços)’ é composta por um mix de ações estratégicas, como por exemplo: *merchandising*, venda de bilhetes, prestação de serviços para os jogos em outras localidades e aproximação à demais negócios do clube.

6 *Website* como fonte de relacionamento

O terceiro elemento do círculo de ações de *cibermarketing* sugerido para potencializar a presença dos clubes no ciberespaço é o relacionamento. Disciplina fundamental para atender as necessidades dos consumidores da atual *Web 2.0*, o relacionamento é explorado não somente pelas organizações, mas também pelos consumidores. O sucesso da plataforma *web* focada em *social media* faz com que os gestores dêem maior atenção para o diálogo da marca com os internautas. Ferramentas para interagir com o clube e com os demais *ciberadeptos*, como os *chats* e os fóruns, ganham peso nessa terceira fase da *web*. Outro ponto interessante neste período é a preocupação dos clubes em criar perfis em comunidades virtuais, como o Orkut¹¹, MySpace¹², Hi5¹³, Facebook¹⁴.

Com a afirmação dos conceitos de comunidade, usabilidade e produção de conteúdo feita pelos próprios usuários (publicações caseiras de *blogs*, *fotologs* e *vídeoblogs*), os *websites* das marcas passaram a ter um posicionamento mais aberto, de maior diálogo com, e entre, os consumidores. O sucesso de

websites de comunidades *online* confirma a subida de um degrau na escala evolutiva da Internet (antes presenciados pelos períodos de informação e negócios, respectivamente), e além disso, demais plataformas (além da *web*) passam a receber a Internet com uma qualidade finalmente aceitável. Cita-se o telefone móvel/celular como uma das ferramentas de acesso a grande rede como alternativa à *web* com maior potencial de incremento de usuários e presença de mercado para os próximos anos. Essas novas realidades geram ao gestores de comunicação e marketing *online* um maior campo de atuação.

A presença da marca em diversos espaços virtuais de diálogo aberto e, em especial, a preocupação de fornecer elementos de relacionamento no próprio portal faz com que o plano de comunicação estratégica de um clube de futebol ceda muito do seu tempo e dedicação a estas questões. No cenário do *cibermarketing* do futebol sugerido por Beech et al. (2000a) nota-se uma grande atenção dos *websites* em peças de entretenimento e fóruns de discussão. O entretenimento é de facto um dos pontos cruciais da *Web 2.0*, principalmente quando ele pode ser usufruído simultaneamente por diversas pessoas. Essa idéia de telepresença, de contato direto com o clube, é estudada por Shi (1998), que sugere que a tecnologia oferece aos usuários um lugar no mundo virtual no qual podem interagir de forma multi-sensorial. No caso da compra de bilhetes *online*, por exemplo, se o clube fornecer uma experiência de visão e som de cada assento disponível para ver o jogo no mundo real seria como adicionar uma nova dimensão para o processo de comunicação e vendas do clube. Mesmo que o conceito

¹¹ <http://www.orkut.com>

¹² <http://www.myspace.com>

¹³ <http://www.hi5.com>

¹⁴ <http://www.facebook.com>

de relacionamento (entretenimento, comunidade, pertença, diálogo) ganhe força com a *Web 2.0*, os contributos das primeiras fases da Internet, mais focados nos *web* negócios e na informação em tempo real, deixam de ser factores de sucesso para um ambiente corporativo em linha. Essas disciplinas continuam a fazer parte das atividades da organização desportiva na Internet, porém, acrescenta-se o tópico relacionamento na *check list* de ações sugeridas por Beech et al. (1999):

“A nossa investigação empírica revelou que alguns dos clubes ingleses possuem um ambiente na Internet muito sofisticado, capazes de serem comparados com os dos clubes de desportos norte-americanos. Neste caso, as notícias eram atualizadas diariamente, dando aos adeptos um incentivo para manter a relação de contato. Esta aproximação possibilitou um gancho para uma larga gama de serviços e oportunidades na venda de bilhetes e infinitas mercadorias. Os fãs foram encorajados para dialogar entre si, por *e-mail*. Lojas virtuais foram desenvolvidas, com facilidades de aquisição de produtos e segurança para as transações com cartão de crédito... mas esta noção de marketing de relacionamento foi identificada num pequeno número de clubes. Um deles ainda estabeleceu um esquema de lealdade *online*. Aqui, os usuários registrados no *site* eram premiados com pontos de acordo com a sua lealdade, como por exemplo, muitos pontos para quem comprar bilhetes para jogos menos prestigiados”, (Beech et al., 1999, pp. 9-10).

Eles acrescentam que:

“... o uso do esquema de lealdade, a compra *online*, o diálogo por *e-mail* e outros tipos de contatos podem servir para a construção de uma base de dados. Os clubes que fazem isso

estão olhando para a Internet como um novo meio de aumentar sua base de contatos para direcionar o marketing, ou seja, um significativo recurso para potencializar os aspectos comercial e relacional”. (Beech et al., 1999, p.10).

Num resumo sobre as ações de comunicação relacional, Beech et al. (2000c) listam uma série de ações imperativas para o sucesso do *website*, nomeadamente: a *e-newsletter*, *chats* e fóruns de discussões, *games* e passatempos e multimídias para os telefones e dispositivos móveis. Essas peças de comunicação são potenciais agentes para otimizar o relacionamento da organização com o público em geral, e revelam ter características de entretenimento e diálogo em uma específica comunidade.

As informações descritas neste capítulo serviram como uma base de compreensão ao objeto de estudo, ao mercado, ao foco, a ser explorado no próximo capítulo. A seguir, de forma prática são aplicados métodos de observação aos ambientes web norteados por diretrizes de comunicação estratégica e marketing em bits.

7 Bibliografia

- ARMSTRONG, S. e HAGEL, A. (1996), The real value of online communities. *Harvard Business Review*, Maio, pp. 134-141.
- BEECH, J. e CHADWICK, S. (2004), *The business of sport management*. Essex, Prentice Hall/Financial Times.
- BEECH, J.; CHADWICK, S.; e TAPP, A. (2000c), Scoring with the Net –

- the cybermarketing of English football clubs. [Em linha]. Disponível em: <http://www.b-on.pt/> [Consultado em 10/06/2007].
- BEECH, J.; CHADWICK, S.; e TAPP, A. (2000b), Surfing in the Premiere League: key issues for football club marketers using the Internet. [Em linha]. Disponível em: <http://www.b-on.pt/> [Consultado em 14/06/2007].
- BEECH, J.; CHADWICK, S.; e TAPP, A. (2000a), Towards a schema for football clubs seeking an effective presence on the Internet. *European Journal for Sport Management*, Janeiro, pp. 30-50.
- BEECH, J.; CHADWICK, S.; e TAPP, A. (1999), Surf when you're winning: the use of websites in football club marketing. *Paper apresentado na Annual Marketing Academy*, Londres.
- CHADWICK, S. e CLOWES, J. (1998), The use of extension strategies by clubs in the English Football Premier League. *Managing Leisure*, Janeiro, pp. 34-60.
- DELPY, L. e BOSETTI, H. (1998), Sports management and marketing via the World Wide Web. *Sport Marketing Quaterly*, Janeiro, pp. 21-27.
- HEILBURN, H. (1998), Interactive marketing in Europe: international Internet market tips. *Direct Marketing*, 60(11).
- KOTLER, P.; RAIN, I.; e SHIELDS, B. (2006), *The elusive fan: reinventing sports in a crowded marketplace*. London, McGrawHill.
- NEGROPONTE, N. (1995), *Ser digital*. Lisboa, Editora Caminho.
- O'BEIRNE, C. e STONEY, S. (2004), Information technology and management information systems in sport. In: Beech, J. e Chadwick, S. *The business of sport management*. Essex, Prentice Hall/Financial Times, pp. 268-290.
- SHI, S. (1998), Conceptualising Consumer Experiences in Cyberspace. *European Journal of Marketing*, Agosto, pp. 7-8.
- SULLIVAN, M. (2004), Sport Marketing. In: Beech, J. e Chadwick, S. *The business of sport management*. Essex, Prentice Hall/Financial Times, pp. 154-190.
- TAPP, A. (2004), eManaging sport consumer. In: Beech, J. e Chadwick, S. (Ed.). *The business of sport management*. Essex, Prentice Hall/Financial Times, pp.394-412.
- TURNER, P. (2007), Direct, database and online marketing in sport. In: Beech, J. e Chadwick, S. *The marketing of sport*. Essex, Prentice Hall/Financial Times, pp.239-268.