

# Importância do marketing no futebol: Uma análise comparativa entre clubes

Dissertação de Mestrado

Henrique Samuel Oliveira Carreiro

Mestrado em

**Ciências Económicas e Empresariais**



# Importância do marketing no futebol: Uma análise comparativa entre clubes

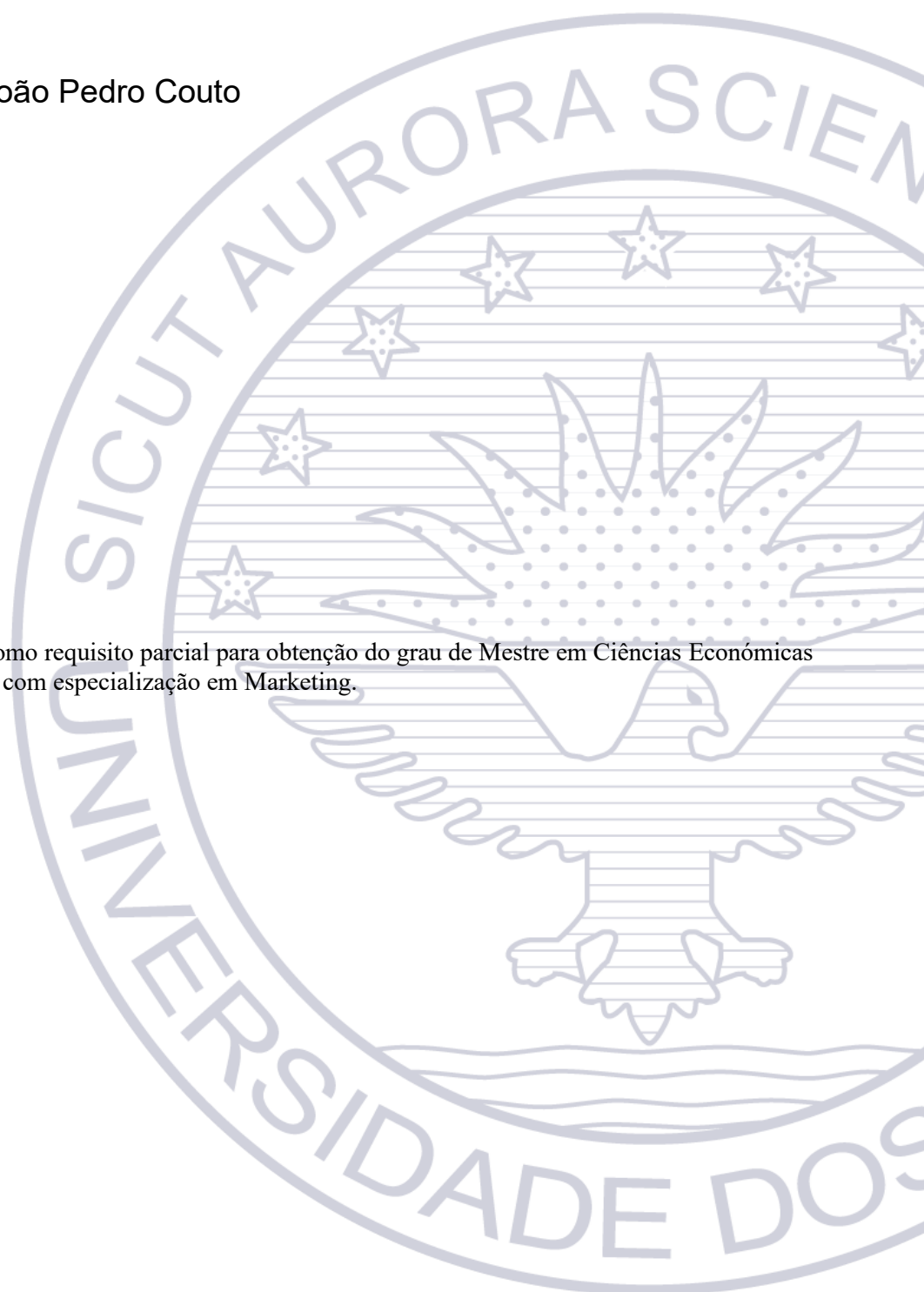
Dissertação de Mestrado

Henrique Samuel Oliveira Carreiro

## **Orientador**

Professor Doutor João Pedro Couto

Dissertação submetida como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre em Ciências Económicas e Empresariais (MCEE), com especialização em Marketing.



## RESUMO

O presente trabalho, intitulado “A importância do marketing no futebol: Uma análise comparativa entre clubes”, visa estudar e comparar as estratégias de marketing de diferentes clubes, com a característica comum de pertencerem a ilhas. Para além da característica mencionada, este estudo pretendeu analisar o impacto, no marketing, do desempenho desportivo das equipas, nomeadamente o facto de terem descido de divisão desportiva nas recentes temporadas.

O estudo empírico baseou-se na exploração dos casos dos seguintes clubes: Clube Desportivo Santa Clara, Clube Desportivo Nacional e o Club Sport Marítimo. O método de investigação utilizado foi a análise de conteúdo, através da técnica de estudo de caso, aplicando entrevistas aos diretores de marketing dos referidos clubes.

O desenvolvimento do presente estudo levou à conclusão de que os clubes em análise apostam fortemente no marketing, por reconhecerem que é uma forma bastante profícua de aproximação aos seus adeptos, bem como à sua região. Concluiu-se, ainda, que a aposta efetiva no marketing se afigura como uma forma facilitadora de a entidade desportiva alavancar as suas receitas.

Palavras-chave: Marketing, Marketing Desportivo, Estratégia

## **ABSTRACT**

The present study aims to highlight the importance of marketing in football by comparing the strategies of different clubs based in islands. In addition, the current study seeks to analyse the impact of the sports results from the teams, namely their recent relegations, on the clubs' marketing strategy.

The empirical study was based on the analysis of the cases of the following clubs: Clube Desportivo Santa Clara, Clube Desportivo Nacional and Club Sport Marítimo. The research method used was the content analysis, applying a case study approach and conducting interviews to the marketing directors of the aforementioned clubs.

Results show that the selected clubs invest heavily in marketing, recognizing that this is a fruitful way of getting closer to the supporters and to their region. The study results also suggest that a solid investment in marketing is an effective way for a sports organization to increase revenue.

Keywords: Marketing, Sports Marketing, Strategy

## AGRADECIMENTOS

Com a entrega deste trabalho, finda mais uma bonita etapa nesta casa, casa que tanto me deu, que me viu crescer como pessoa e que, acima de tudo, me viu tornar num homem.

Primeiramente, agradeço aos meus pais que me deram a possibilidade de estudar e de ingressar na universidade, mesmo quando eu não via as portas que esta instituição me podia abrir.

De seguida, logo de seguida, às minhas irmãs, ou melhor, “gimãs”, que foram dois pilares importantíssimos nos meus estudos e, principalmente, na minha vida, por serem as minhas estrelas guia.

Agradecer aos meus amigos, amigas e colegas de turma e de trabalho, por estarem sempre lá quando necessitei de apoio, conselhos e motivação para concluir esta dissertação.

Aos diretores de marketing dos três clubes estudados, pela disponibilidade e atenção nas respostas às entrevistas e aos meus inúmeros e-mails.

Finalmente, agradecer ao meu orientador, por, mesmo após duas prorrogações, continuar a apoiar-me e a orientar-me para que alcançasse mais este objetivo.

Certamente, este não será o meu último capítulo na Universidade dos Açores. Haverá outras etapas igualmente bonitas a superar e mais memórias para criar.

## ÍNDICE

RESUMO.....	i
ABSTRACT.....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
LISTA DE TABELAS.....	vi
LISTA DE FIGURAS .....	vii
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO.....	1
CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA.....	2
1.1 Definição de marketing.....	2
1.2 Marketing desportivo .....	3
1.2.1 Definição de marketing desportivo.....	3
1.2.2 Marketing <i>mix</i> do marketing desportivo.....	4
1.2.3 Marketing através da marca do clube .....	8
1.3 Marketing digital.....	11
1.3.1 Definição de marketing digital.....	11
1.3.2 Marketing digital em contexto desportivo .....	12
CAPÍTULO III – MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO.....	16
3.1 Descrição do método de investigação.....	16
3.2 Seleção dos casos de estudo.....	16
3.4 Desenho dos estudos de caso .....	17
3.5 Recolha de evidência .....	19
3.6 Análise, identificação e explicação de padrões.....	19
CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS CASOS DE ESTUDO.....	20
4.1 Caso de estudo 1 – Clube Desportivo Santa Clara.....	20
4.2 Caso de estudo 2 – Clube Desportivo Nacional.....	24
4.3 Caso de estudo 3 – Club Sport Marítimo .....	29
CAPÍTULO V – ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS .....	34
5.1 Data de criação da estratégia.....	34
5.2 Impacto financeiro da estratégia .....	34
5.3 Canais utilizados .....	34
5.4 Proximidade com os adeptos .....	35
5.5 Recursos humanos .....	35
5.6 Integração dos jogadores.....	35
5.7 Envolvência da região.....	36
5.8 Marcas patrocinadoras .....	36
5.9 Produtos comercializados .....	36
5.10 Mascote do clube .....	37
5.11 Influência da divisão desportiva .....	37

CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO E CONCLUSÃO .....	38
5.1 Contributos teóricos .....	38
5.2 Implicações práticas .....	40
5.3 Limitações e pistas de investigações futuras .....	40
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	42

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1 - Características dos casos de estudo .....	16
Tabela 2 - Guião da entrevista .....	18
Tabela 3 - Citações da questão 1.1 do caso de estudo 1 .....	20
Tabela 4 - Citações da questão 1.2 do caso de estudo 1 .....	21
Tabela 5 - Citações da questão 2.1 do caso de estudo 1 .....	21
Tabela 6 - Citações da questão 2.2 do caso de estudo 1 .....	21
Tabela 7 - Citações da questão 2.3 do caso de estudo 1 .....	22
Tabela 8 - Citações da questão 2.4 do caso de estudo 1 .....	22
Tabela 9 - Citações da questão 2.5 do caso de estudo 1 .....	22
Tabela 10 - Citações da questão 2.6 do caso de estudo 1 .....	23
Tabela 11 - Citações da questão 2.7 do caso de estudo 1 .....	23
Tabela 12 - Citações da questão 2.8 do caso de estudo 1 .....	24
Tabela 13 - Citações da questão 3.1 do caso de estudo 1 .....	24
Tabela 14 - Citações da questão 1.1 do caso de estudo 2 .....	25
Tabela 15 - Citações da questão 1.2 do caso de estudo 2 .....	25
Tabela 16 - Citações da questão 2.1 do caso de estudo 2 .....	26
Tabela 17 - Citações da questão 2.2 do caso de estudo 2 .....	26
Tabela 18 - Citações da questão 2.3 do caso de estudo 2 .....	26
Tabela 19 - Citações da questão 2.4 do caso de estudo 2 .....	26
Tabela 20 - Citações da questão 2.5 do caso de estudo 2 .....	27
Tabela 21 - Citações da questão 2.6 do caso de estudo 2 .....	27
Tabela 22 - Citações da questão 2.7 do caso de estudo 2 .....	28
Tabela 23 - Citações da questão 2.8 do caso de estudo 2 .....	28
Tabela 24 - Citações da questão 3.1 do caso de estudo 2 .....	28
Tabela 25 - Citações da questão 1.1 do caso de estudo 3 .....	29
Tabela 26 - Citações da questão 1.2 do caso de estudo 3 .....	30
Tabela 27 - Citações da questão 2.1 do caso de estudo 3 .....	30
Tabela 28 - Citações da questão 2.2 do caso de estudo 3 .....	30
Tabela 29 - Citações da questão 2.3 do caso de estudo 3 .....	31
Tabela 30 - Citações da questão 2.4 do caso de estudo 3 .....	31
Tabela 31 - Citações da questão 2.5 do caso de estudo 3 .....	31
Tabela 32 - Citações da questão 2.6 do caso de estudo 3 .....	32
Tabela 33 - Citações da questão 2.7 do caso de estudo 3 .....	32
Tabela 34 - Citações da questão 2.8 do caso de estudo 3 .....	33
Tabela 35 - Citações da questão 3.1 do caso de estudo 3 .....	33

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1 - Conjunto de características do produto desportivo.....	5
Figura 2 - Produtos desportivos base e exemplos de extensões .....	6
Figura 3 - Canais de distribuição de um evento desportivo .....	7
Figura 4 - Consumo desporto via transmissão – <i>Streaming</i> vs. TV .....	14

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

O marketing desportivo é um tema que tem vindo a ter uma preponderância cada vez maior no mundo do desporto, mais em concreto no futebol. Prova disso, é o facto de as marcas entrarem em disputa pelo patrocínio dos melhores clubes e dos melhores jogadores, tendo estes últimos uma grande e maior influência nos adeptos.

Efetivamente, o marketing assume-se como o departamento que está mais ligado ao adepto, sendo este um dos principais protagonistas do futebol. No fundo, a estratégia de marketing, vista num panorama geral, age em dois eixos: angariar novos clientes e manter os atuais, sempre garantindo serviços ou produtos de qualidade e, por consequência, a satisfação do destinatário.

No caso do marketing no mundo do futebol, a oferta é variada. O clube, para além da atividade desportiva propriamente dita – o jogo -, entrega valor ao adepto através dos diversos produtos associados ao clube, bem como aos principais protagonistas: os jogadores.

Com o intuito de estudar as ideias acima expostas em caso de clubes insulares, muitas vezes menos considerados, foram recolhidos dados em três clubes distintos, a saber: Clube Desportivo Santa Clara, Clube Desportivo Nacional e Club Sport Marítimo.

O presente trabalho organizou-se em seis capítulos, sendo o primeiro a introdução. O segundo visa abordar os conceitos basilares do estudo, nomeadamente marketing, marketing desportivo, marketing *mix*, marketing através da marca e marketing digital. Relativamente ao terceiro capítulo, é importante referir que o mesmo procura elucidar os passos seguidos para a realização da investigação, bem como apresentar o guião da entrevista a aplicar. Nos dois capítulos seguintes (quarto e quinto), são expostas as respostas recolhidas e é feita a análise e comparação. No sexto e último capítulo, é feita a discussão e conclusão da informação recolhida à luz da literatura consultada. Neste capítulo há, ainda, espaço para explanar as limitações sentidas ao longo do desenvolvimento do trabalho, assim como indicar possíveis pistas para investigações futuras relacionadas com o tema.

## CAPÍTULO II – REVISÃO DE LITERATURA

A revisão de literatura presente neste capítulo irá possibilitar a melhor compreensão e entendimento sobre determinados temas como o marketing desportivo e marketing digital, sendo que todos estes temas terão especial foco em clubes de futebol.

### 2.1 Definição de marketing

O marketing é a área de um negócio que mais interage com o cliente, enfatizando as suas necessidades e desejos, sempre com o foco de criar uma relação com este que seja o mais lucrativa possível. O marketing tem duas missões elementares. Por um lado, atrair novos clientes, prometendo-lhes um melhor serviço ou produto e, por outro, pretende manter os atuais, garantindo-lhes sempre a qualidade do produto que já adquirem, construindo, assim, uma relação duradoura (Armstrong, Adam, Denize & Kotler, 2014). Segundo estes autores, o marketing surge-nos no nosso dia a dia através das embalagens dos produtos que vemos nos supermercados, de anúncios publicitários na televisão, rádio, jornais ou revistas, assim como através dos meios digitais, como as redes sociais, que têm vindo a ganhar cada vez mais importância nesta área.

No marketing o foco deverá estar no consumidor, pois este tem vindo a ter cada vez maior influência nos negócios (Kotler, Armstrong, Saunders & Wong, 2005). Para tal, há que compreender o comportamento do consumidor antes, durante e após a compra, de forma a construir uma boa estratégia de marketing que possa satisfazer e direcionar os objetivos e desejos do consumidor.

É, ainda, importante realçar que existem duas dimensões distintas no marketing: uma estratégica e uma operacional. A dimensão estratégica existe, pois o *marketeer* não consegue satisfazer todos os clientes no mundo, sendo, assim, necessário dividi-los em diferentes segmentos (Kotler & Keller, 2005). Para além disso, essa estratégia de marketing permite entender o quão eficaz um negócio é no planeamento de diversas atividades de marketing em relação ao restante mercado. Nesta dimensão falamos em três técnicas distintas: segmentação, *targeting* e posicionamento. De acordo com Kalam (2020), na segmentação fazemos a divisão do cliente por características, como por exemplo, geográficas (país e língua), demográficas (sexo, idade e habilitações literárias), psicográficas (valores e interesses) e comportamentais (canal de distribuição usado e lealdade à marca). Por outro lado, no *targeting* é feita a escolha de um segmento tendo em conta as características acima referidas. Por fim, no posicionamento há a intenção de satisfazer o exigido pelo cliente alvo, criando, assim, uma imagem do produto na mente

do cliente.

Quanto à dimensão operacional, esta entende-se como marketing *mix*, sendo este constituído por quatro P's: produto, distribuição, promoção (comunicação) e preço. Estas são as quatro estratégias utilizadas para que se possa alcançar os mercados alvo, satisfazendo os consumidores e alcançando os objetivos de marketing da empresa (Sereikienė-Abromaitytė, 2013).

## **2.2 Marketing desportivo**

### **2.2.1 Definição de marketing desportivo**

Estas noções aplicam-se ao marketing no mundo do desporto. Neste caso, os clubes e outras organizações desportivas utilizam a ligação e o amor dos adeptos a eles e aos seus atletas, como forma de incentivar a compra, numa primeira fase, dos bilhetes para os jogos e, numa segunda fase, para a compra do vasto catálogo de artigos que dispõem para venda (Schlossberg, 1996). Os clubes devem focar-se em dois pontos (Brown & Walsh, 1999):

- Despertar interesse do fã e convencê-lo a adquirir os serviços e produtos do clube;
- Manter o fã, criando ou fortalecendo a lealdade deste, afastando, assim, a concorrência de outros clubes.

Na estratégia de marketing há que ter em conta as duas formas de consumo do adepto (espetador), podendo este estar fisicamente no estádio a assistir ao jogo ou através de algum *media* (Grove, Dorsch & Hopkins, 2012). Ainda assim, estas formas de consumo não são permanentes, podendo o espetador variar como irá assistir ao jogo, se através dos *media* ou no próprio estádio (Mullin, Hardy & Sutton 2000).

Outra questão que é importante referir, mas que será aprofundada mais à frente nesta dissertação, é a ligação que existe, ou deve existir, entre o clube e o adepto. Mahoney, Madrigal e Howard (1999) defendem que haver esta conexão é uma forma de os adeptos se orgulharem da sua cidade e das suas gentes, tornando-se, assim, uma forma de identificação social. Na realidade, qualquer pessoa de uma determinada cidade irá desenvolver afeto em relação ao clube desse mesmo local, mesmo que não sejam espetadores assíduos do desporto. Referem, ainda, que a maior ou menor ligação aos clubes exerce influência nos mercados do desporto. Os que são realmente fãs do clube vêem-se como sendo parte integrante dele (Cricher, 1979). Importa realçar que, segundo Turner (1982), o grupo de fãs em que um indivíduo se insere é o principal influenciador para a compra de um dado produto ou serviço do clube por parte deste, seguindo-se a identificação com o clube.

O desporto torna-se, assim, uma forma de promover o clube e todos os seus produtos e serviços ao adepto, ou seja, ao consumidor final (Evans, James & Tomes, 1996). Para tal, é importante entender as perceções destes e os comportamentos que daí podem surgir (Grove, Dorsch & Hopkins, 2012). Estes autores referem que o marketing e os eventos desportivos são peças chave para aumentar a ligação aos adeptos, para a integração e bem-estar social e para o orgulho numa cidade e/ou país.

Para Mullin, Hardy e Sutton (2000), o custo que efetivamente é pago pelo desporto é mais baixo do que todos os outros serviços ou produtos adquiridos. Referem, ainda, que grande parte dos produtos são produzidos, distribuídos e consumidos ao mesmo tempo e no mesmo local, ou seja, no estádio.

Mullin *et al.* (2000) defendem, ainda, que podemos inserir no marketing desportivo a promoção que é feita dos bens de empresas de outras indústrias, que veem nestes “palcos” uma forma de dar a conhecer o que oferecem.

Resumindo, o marketing desportivo engloba o marketing de serviços, composto, por exemplo, pela subscrição como sócio do clube, marketing de produto, como os equipamentos das equipas e o diverso material produzido e, por fim, todos os envolvidos no meio do desporto, sendo os principais os clubes e as ligas.

### **2.2.2 Marketing *mix* do marketing desportivo**

No que toca ao marketing *mix* do marketing desportivo, segundo Kotler e Armstrong (1991) este compreende todas as ferramentas utilizadas pelo clube para alcançar as suas metas no mercado alvo. Como já sabemos, o marketing *mix* é composto por 4 P's, sendo estes o preço, promoção (comunicação), distribuição e produto. Segundo Thrassou, Vrontis, Kartakoullis e Kriemadis (2012), referenciando Kotler e Armstrong (1991), Brooksbank (1999) e Shilbury, Quick e Westerbeek (1998), indicam que os elementos fulcrais em cada um dos P's do marketing *mix* são:

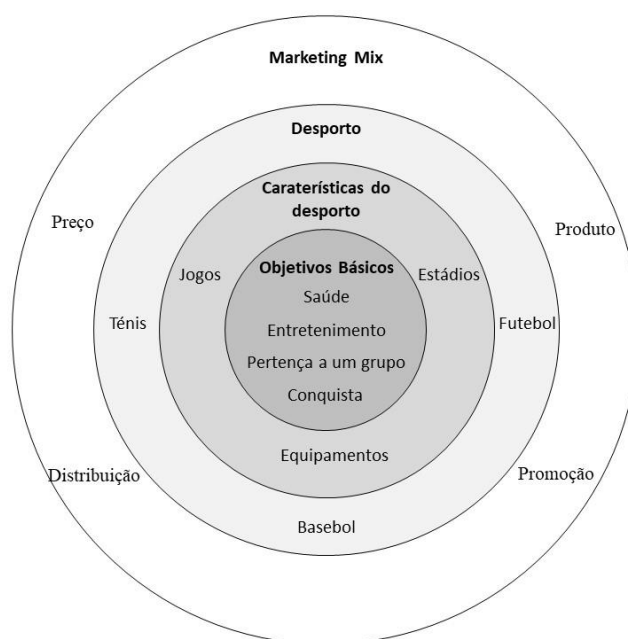
- Preço: lista de preços, descontos e possibilidades de crédito;
- Promoção (comunicação): publicidade, vendas, relações-públicas, direitos televisivos, patrocínios desportivos;
- Distribuição: localização, canais de distribuição, transporte, infraestruturas desportivas e o seu planeamento e qualidade, cadeia de valor e colaboradores de qualidade;
- Produto: posicionamento, qualidade, melhoramento do produto, embalagem e elementos extra/diferenciados.

Para falarmos do produto do clube, falamos em produto desportivo. Este define-

se como um serviço, um bem ou a mistura de ambos, cujo objetivo final é criar valor para um espectador ou participante de um desporto (Shank, 1999). Os clubes dos diversos desportos pretendem que os seus produtos sejam uma fonte de rendimento para as suas organizações e que não sejam apenas um meio de satisfazer os seus clientes, embora a venda destes produtos seja uma mais-valia para fortalecer a ligação do clube com os seus fãs. Esta questão pode comprovar-se com o facto de os fãs/clientes do clube envolverem-se e interessarem-se com as diversas situações que acontecem na sua equipa, mesmo que o produto principal seja o jogo em si.

O produto desportivo é, assim, considerado como um conjunto de bens e/ou serviços que visam satisfazer os objetivos do adepto (Figura 1). Dentro destes objetivos, podemos considerar como os mais básicos o entretenimento, a saúde, o sentido de pertença a um grupo e o sentimento de conquista.

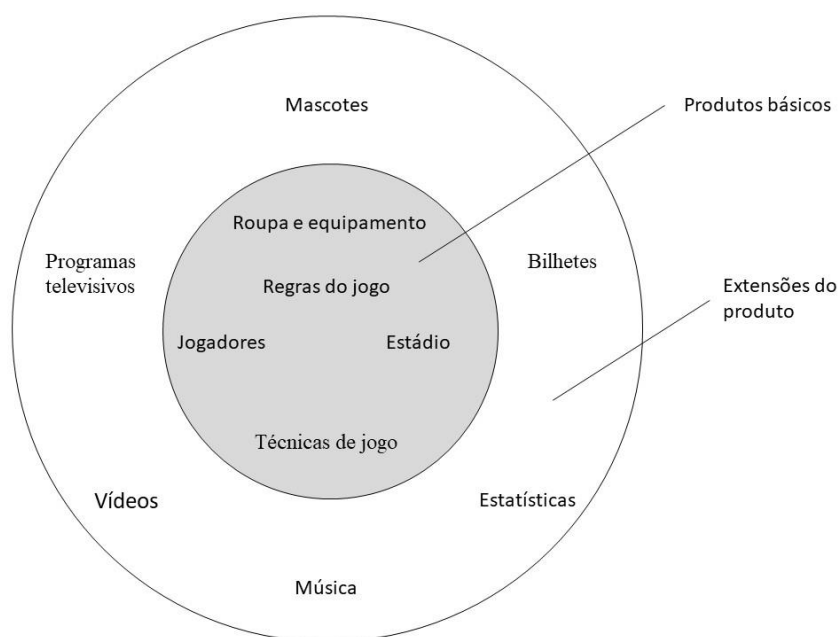
Figura 1 - Conjunto de características do produto desportivo



Fonte: Adaptado de Kriemadis e Kartakoulis (2011)

Estes objetivos são satisfeitos tanto através dos produtos básicos do clube, como através de extensões criadas desses mesmos produtos, como é possível verificar na Figura 2.

Figura 2 - Produtos desportivos base e exemplos de extensões



Fonte: Adaptado de Kriemadis e Kartakoulis (2011)

Outra dimensão do marketing operacional é o preço, que de acordo com Beech e Chadwick (2007), o *marketeer* estabelece o preço de um produto consoante a procura pelo mesmo. Estes afirmam, ainda, que para além desse fator, os *marketeers* no desporto deveriam ter em conta não só o seu mercado desportivo, mas também o mercado em geral e o tipo de competição em que a sua organização está inserida.

Quanto aos valores praticados nos produtos dos clubes, temos conhecimento que estes são, em muitos casos, inflacionados pela influência que o jogo tem nas suas perceções. Com isto, segundo Masteralexis, Barr e Hums (2008), podemos afirmar que os gestores de marketing das instituições desportivas deverão, ao definir o preço do produto, equilibrar o valor real do bem e o que é percecionado pelo cliente. Isto associa-se à necessidade destes profissionais estarem atentos às tendências de mercado, no que toca às necessidades e valores que o cliente está disposto a dar.

Em relação à distribuição, esta consiste na forma como o produto chega ao consumidor, sendo que se deve ter em conta o local onde os produtos estão disponíveis para aquisição e onde estão disponíveis para consumo. No caso do produto desportivo, do jogo em si, este difere dos demais uma vez que a produção e o consumo, neste último caso por parte do cliente, são efetuados no mesmo local, no estádio (Masteralexis *et al.*, 2008).

Por outro lado, os restantes produtos produzidos pelo clube têm uma distribuição diferente. Estes podem ser adquiridos e consumidos em momentos distintos e podem, inclusive, tornar-se propriedade do consumidor. A título de exemplo, quando o fã adquire

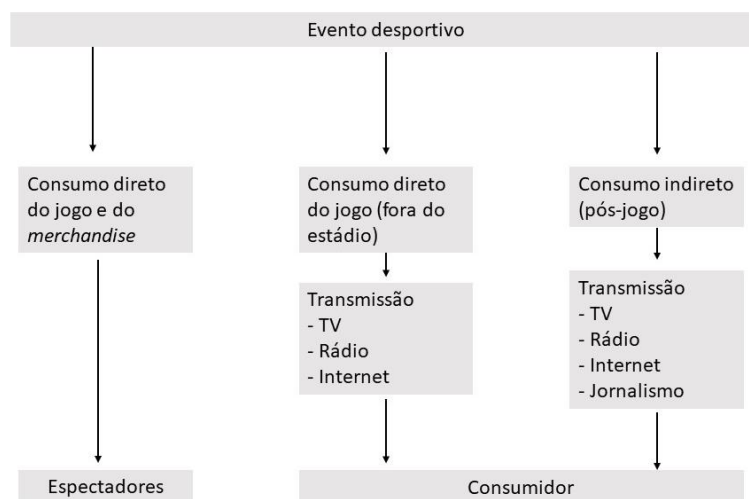
uma camisola da equipa este, para além de se tornar proprietário desta, poderá apenas utilizá-la num momento futuro e num local diferente. Outro exemplo semelhante é a compra de um bilhete antes do dia do jogo. Este é adquirido, por exemplo, na loja do clube e só mais tarde é que o produto, o jogo, é consumido pelo cliente no estádio.

Para tais vendas serem efetuadas, é necessário haver uma boa cadeia de distribuição, que faça a seleção certa dos canais de informação e de venda, como é defendido por Beech e Chadwick (2007). Segundo estes, devemos ter em conta que:

- Os canais de venda podem ser alterados;
- A informação sobre o produto é tão importante quanto o transporte do produto físico para que um dado canal de distribuição seja bem-sucedido;
- A informação sobre o mercado é fulcral para entender se o custo-benefício de um dado produto está em consonância com a procura e a oferta;
- A escolha acertada dos canais e dos intermediários é de extrema importância, pois torna-se uma forma de diminuir custos e de, conseqüentemente, aumentar as receitas.

Abaixo é apresentada a figura 3 para um melhor conhecimento da variedade destes canais de distribuição.

Figura 3 - Canais de distribuição de um evento desportivo



Fonte: Adaptado de Kriemadis e Kartakoulis (2011)

Quanto à promoção (comunicação), esta é a base para que o clube possa divulgar tudo sobre si ao seu fã, desde os seus produtos até aos preços, estabelecendo, assim, contacto com este, com o objetivo de o influenciar positivamente para a compra. Segundo o seu estudo, Mullin *et al.* (2000) afirma que a promoção é a forma de colocar o produto na mente do consumidor, podendo realizar-se através de:

- Anúncios: pagos e disponibilizados nos *media*, direcionados para o público em geral com uma mensagem clara do que se trata o produto;
- Publicidade: através dos *media*, em que o clube não tem influência nesta e em que não há um custo;
- Venda presencial: feita pessoalmente por um agente de vendas do clube, em que este interage e convence diretamente o potencial cliente, muitas vezes, no próprio estádio e com a presença de jogadores;
- Eventos de promoção: como feiras e/ou apresentações de produtos, onde estão presentes outros agentes do mercado e potenciais clientes.

Uma boa estratégia de marketing deverá ter uma mensagem clara e ter em conta a atualidade e a percepção que o consumidor tem, escolhendo o melhor canal de divulgação.

Para que tais meios sejam bem-sucedidos, Lagae (2005) defende que é fulcral ter uma estratégia de relações públicas que cause uma boa imagem do marketing desenvolvido, neste caso pelo clube, perante os diversos grupos de indivíduos. No caso do desporto, estes grupos são os fãs, a imprensa, o governo e todos os que estejam ligados ao clube e/ou um determinado evento (Theakou & Kriemadis, 2005), sendo que para cada um destes grupos, deve haver uma abordagem de relações públicas adaptada. De acordo com Brassington e Petit (2003), estas abordagens podem ser comunicados de imprensa, conferências de imprensa, websites, publicações em revistas e eventos sociais, entre outras.

### **2.2.3 Marketing através da marca do clube**

De acordo com Kotler *et al.* (2005), a marca é constituída por um nome, termo, símbolo ou design. Estes elementos são uma forma de distinguir os diversos produtos disponíveis no mercado, diferenciando-os, assim, dos concorrentes, através de qualidades reais ou ilusórias, racionais ou emocionais e físicas ou invisíveis.

As marcas têm um impacto importantíssimo na mente do consumidor na hora da compra, é o que os faz optar por um produto de uma determinada marca em detrimento de outro. Devido a isto, as empresas dedicam bastante tempo e dinheiro para fortalecerem as suas marcas e até para criarem outras (Kumar, 2003). As pessoas não compram o produto, elas compram o nome e a promessa que esse nome as garante (Sevier, 2002). Um aspeto vantajoso para uma marca passa por esta criar uma relação de amizade com o consumidor, de forma a transmitir uma imagem de confiança e crença (Aaker, 2007).

Sevier (2002) defende que as marcas de maior sucesso se diferenciam das

restantes, tendo uma individualidade e características específicas que levam os consumidores a optar por estas e que ajudam a empresa a atingir os seus objetivos. Adicionalmente, este defende que, através da marca, a obtenção de lealdade do consumidor pode tornar-se mais fácil, afastando, de certa forma, a concorrência.

Atualmente, satisfazer os objetivos do cliente já não é suficiente, há que superar estes objetivos (Gupta & Lehmann, 2002). A criação de uma forte imagem da marca, que transmite qualidade e esse “superar das expectativas” é fundamental (McCullough, Tsang & Emmons, 2004). Os autores defendem que as perceções da marca são o ponto chave para a criação da sua imagem, o que, em muitos casos, não retrata a real qualidade do produto. Este é um fator que leva as organizações a investir nesta construção da sua imagem e, conseqüentemente, das perceções dos consumidores, através dos diversos canais de comunicação (Thrassou, Vrontis & Kartakoullis, 2012). Embora esta seja uma solução, o facto de existirem diversos indivíduos a comunicarem os seus produtos e a criarem perceções nos consumidores, faz com que estes sejam “bombardeados” com informação. Isto leva a que as organizações tenham de aumentar os seus esforços em termos de qualidade e quantidade das suas comunicações, para terem mais impacto nos consumidores (Blackwell, Miniard & Engel, 2006). Para Thrassou e Vrontis (2009) “a escolha é apenas do consumidor, mas o contexto e o conteúdo pertencem às organizações”.

Em contexto desportivo, a lealdade a uma marca, neste caso a um clube, costuma ser adquirida bastante cedo na vida do consumidor, mantendo-se, na maior parte dos casos, para o resto da vida (Beech & Chadwick, 2007), sendo que esta lealdade permite ao clube expandir o seu leque de produtos, para além do desporto. Pereira (2013) refere que, sendo o futebol “um símbolo de grandes qualidades: coragem, energia e eficiência”, “a identificação com uma equipa de desporto é uma forma especial de identidade social” e que havendo uma grande ligação ao clube, este torna-se uma “extensão” do adepto.

Para o referido autor, os clubes são marcas com enormes grupos de fãs, que já a conhecem e sabem as suas qualidades, algo que lhes dá vantagem em relação às empresas comuns e lhes permite fazer face às variações de desempenho de certos produtos do clube. Estas variações podem ser devidas a resultados desportivos ou mesmo às alterações que, ano após ano, se sucedem no clube. Por outro lado, afirma que os clubes devem trabalhar para que a sua marca seja “tão valiosa como qualquer outra”, dando, sempre, atenção aos seus consumidores (adeptos) e às perceções que criam nestes, tendo em conta a sua importância (Taylor, 2011).

Contudo, há que fazer uma distinção entre espetadores e fãs (Jones, 1997). Para o

autor, o espetador apenas assiste ao jogo por gostar do desporto, enquanto o fã irá recordar-se desse mesmo jogo com mais intensidade e irá despende mais do seu tempo ao clube. Hirt, Zillmann, Ericksin e Kennedy (1992) referem, inclusive, que poderá originar-se um sentimento de fanatismo perante o clube, muito influenciado pelo facto de o adepto fazer parte de um grupo que apoia o clube. Estes grupos são os que mais desenvolvem iniciativas de apoio à equipa e que, mesmo em situações de pior desempenho desportivo, apoiam-na incondicionalmente (Pimentel & Reynolds, 2004).

Tendo em conta este último parágrafo, há que, inevitavelmente, falar em *love brands*. O amor a uma marca é, em muitos casos, a força principal que leva o consumidor a adquirir um determinado produto e de forma frequente ao longo do tempo (Fournier, 1998). Transferindo este conceito para o desporto, Belk e Tumbat (2005) falam em culto da marca, que, no caso do desporto, se mostra através da devoção dos adeptos em relação à sua equipa. Para os autores, em contexto desportivo, ao contrário do que acontece com as restantes marcas, há um culto pelos jogadores e restantes intervenientes do clube e não pelos produtos que essa organização desportiva oferece.

Este culto tende a ser partilhado em grupo, logo a compra destes produtos do clube é, em grande parte, influenciada pelo grupo de fãs em que o indivíduo se insere, principalmente a compra de produtos com o símbolo do clube (Beech & Chadwick, 2007). Pertencer a um grupo de pessoas que partilha o mesmo amor a uma marca (clube) transmite um certo bem-estar ao adepto. Por outro lado, e embora haja a mencionada devoção pelo clube, os autores referem que, em alguns casos, o desempenho do clube poderá mesmo afetar a imagem que este tem perante o adepto, o que poderá levar a uma maior ou menor vontade de compra e a perceber que adeptos estão sempre “presentes” independentemente desses diferentes períodos.

Para Underwood, Bond e Baer (2001), uma forma de garantir audiência e bons resultados financeiros é através da consciencialização da sua marca, da construção de uma imagem e da lealdade. Para tal, é estratégico que o clube crie uma relação mais profunda com a equipa (jogadores) e com os adeptos através da envolvência direta entre equipa e adeptos, da história e conquistas passadas, de rituais e tradições e do estádio, que é o principal palco do desporto. Esta questão é de extrema importância, pois existe na atualidade uma grande quantidade de informação na comunicação social e uma grande fragmentação de mercado que exigem um melhor trabalho na evolução e exposição da marca (Aaker, 2007).

Outra forma de aumentar o valor da marca é através do licenciamento e da produção de *merchandise* do clube. O licenciamento consiste na compra de direitos da

marca para esta se associar a um determinado evento ou produto, com o objetivo de haver benefícios para ambas as partes (vendedor e comprador dos direitos) (Mullin *et al.*, 2000). Os direitos aqui envolvidos consistem em oportunidades na venda de produtos (retalho) ou na compra de tempo nos *media*. Nestes acordos normalmente são dados direitos de uso do logo do comprador, ou de outro tipo de representação, que demonstrem a envolvimento dele num evento ou produto; o direito de exclusividade de uso com um determinado serviço ou organização e direito a ter o nome num evento ou infraestrutura.

O licenciamento apenas do *merchandise* do clube, que na maior parte das vezes inclui o logo deste, é uma forma de ligar, ainda mais, o fã ao clube e é, também, uma estratégia de internacionalizar a marca e os produtos do clube (Masteralexis *et al.*, 2008). O *merchandise* do clube consiste, normalmente, em produtos relativos a um determinado evento ou equipa, em que o produtor coloca o logo de um dado clube em produtos diferentes (Verow, Lawrence & McCormick, 2005). Para além disso, pode também ser feito *merchandise* com o nome ou imagem de uma determinada pessoa, tipicamente jogadores. Esta é uma estratégia que tem bastante peso no desempenho financeiro do clube, uma vez que é uma forma de aumentar significativamente as receitas deste.

## **2.3 Marketing digital**

### **2.3.1 Definição de marketing digital**

O marketing digital engloba todos os tipos de marketing de uma organização que recorram a equipamentos eletrónicos e à internet, aproveitando os motores de busca, as redes sociais, o email e os websites como forma de conexão forte com os atuais e futuros consumidores (Desai & Vidyapeeth 2019).

De acordo com Sawicki (2016), o marketing digital é a identidade digital de uma organização, no qual esta se apresenta para um enorme número de utilizadores (potenciais consumidores) e apresenta, igualmente, os seus serviços/produtos, de forma personalizada a cada segmento de cliente.

Maya (2002) defende que a internet possibilita a criação de comunidades onde diversos indivíduos com desejos idênticos se agrupem, sendo este um fator importante para a capacidade de negociação das organizações.

Nos últimos anos, notou-se uma grande alteração nos costumes do mercado, devido, em grande parte, à evolução tecnológica que se assistiu e que se tem assistido. Passou-se de uma visão centrada no produto tangível para uma visão direcionada para os serviços intangíveis em que a relação com o consumidor é a chave (Vargo & Lusch, 2004).

Outra questão extremamente relevante nos dias de hoje, é a divulgação “boca-a-boca”. De acordo com Pereira (2013), atualmente há uma procura, por parte das organizações, por grupos de potenciais consumidores com os mesmos interesses e desejos. Para além disso, defende que a decisão de compra do cliente atual é, em grande parte, baseada na experiência e opinião que outro consumidor teve e tem de um dado produto/serviço. Este novo paradigma dá aos consumidores e às organizações um maior poder de “argumentação e decisão” para poderem satisfazer os seus desejos e objetivos. O autor refere, ainda, que esta questão pode ser tanto benéfica como prejudicial para a organização, uma vez que esta está exposta a todo o tipo de comentários, sejam estes positivos ou não.

O exposto no parágrafo anterior foi possível muito graças ao enorme crescimento que a utilização das redes sociais registou, sendo, assim, a grande ferramenta do marketing digital das empresas para chegarem aos seus potenciais consumidores. Uma rede social é, portanto, uma estrutura social constituída por indivíduos ou organizações que se conectam de diversas formas, partilhando “valores, ideais, fluxos financeiros, ideias, amizades, laços familiares” (Carrera, 2009).

As redes sociais tornam possível a interação direta com os consumidores, ajudando a perceber as suas dúvidas e interesses (Constantinides & Fountain, 2008). A informação disponível é, não só, sobre os consumidores, como também sobre as organizações, algo muito valorizado por quem procura adquirir um produto/serviço (Shih, 2009). De acordo com Drury (2008), é importante que seja publicado conteúdo que gere diálogo entre os utilizadores de rede sociais, pois torna-se uma forma de divulgação de um produto/serviço. As redes sociais são um meio de, na maior parte dos casos, melhorar a comunicação de uma organização e de diminuir os custos necessários para esta (Reedy & Schullo, 2004).

### **2.3.2 Marketing digital em contexto desportivo**

Como referido no subcapítulo anterior, houve diversas alterações na forma como o marketing digital é trabalhado, não sendo o desporto exceção. Atualmente, é mais fácil ter acesso aos diversos jogos de um certo país, sendo que isto leva a uma clara divulgação dos produtos desportivos dos clubes desse mesmo país. Assim, os espetadores conseguem seguir as notícias dos seus desportos favoritos e, inclusive, descobrir novos desportos.

A utilização de novas plataformas de *media* pelos clubes e ligas faz com que estes sejam mais rapidamente reconhecidos em mercados que outrora tinham pouca ou nenhuma expressão (Roberts, 2004). Adicionalmente, o autor defende que estes novos

meios são uma forma mais rápida e eficaz de conseguir patrocínios para o clube.

Para Haverson e Garrahan (2000), a internet e o desporto são “um casamento” perfeito, pois permite que os fãs estejam sempre em contacto com os seus clubes e jogadores preferidos.

O envolvimento dos fãs na tomada de decisão dos clubes é cada vez maior graças a estes novos *media*, uma vez que a ligação e interação com os clubes é bastante mais próxima, não se resumindo apenas a ver a sua equipa jogar no final da semana. Para que a lealdade dos fãs ao clube se mantenha e cresça, deve haver um trabalho por parte do marketing das organizações para que seja disponibilizada informação de qualidade e de forma contínua, sobre os jogos do clube e os seus jogadores. Caso contrário, a marca do clube poderá perder força junto dos adeptos (Pereira, 2013). O autor refere, ainda, que atualmente o fã tem a informação, e até os jogos do clube, à sua disposição em qualquer local e hora, não estando, assim, limitado em termos de tempo e espaço.

O principal *media* atualmente é, sem dúvida, as redes sociais, pois são uma forma de comunicação bidirecional. Com isto, torna-se no *media* mais eficaz de fãs e consumidores se conectarem com os seus clubes e jogadores preferidos, havendo uma maior exposição destes últimos a comentários dos espetadores, sejam estes positivos ou negativos (Martin, 2010). Esta interatividade e ligação tornam-se fulcrais para qualquer estratégia de marketing dos clubes, uma vez que a competitividade do mercado, a crescente exigência dos adeptos, a evolução tecnológica e a falta de tempo são fatores com grande influência na tomada de decisão dos consumidores (Rein, Kotler & Shields, 2008).

Pereira (2013) refere que os adeptos estão a par da vida pessoal dos jogadores e do que se passa atrás das câmaras nos clubes. Esta questão obriga a uma maior atenção por parte destes em relação aos seus comportamentos, pois os jogadores e determinados membros do clube são vistos como modelos e estas atitudes podem ter um impacto igual ou superior ao que ocorre em jogo.

Outra forma de marketing digital que providencia ainda mais exposição ao clube e a todos os patrocínios deste, a nível regional e internacional, é as transmissões televisivas, através da venda dos direitos televisivos do clube.

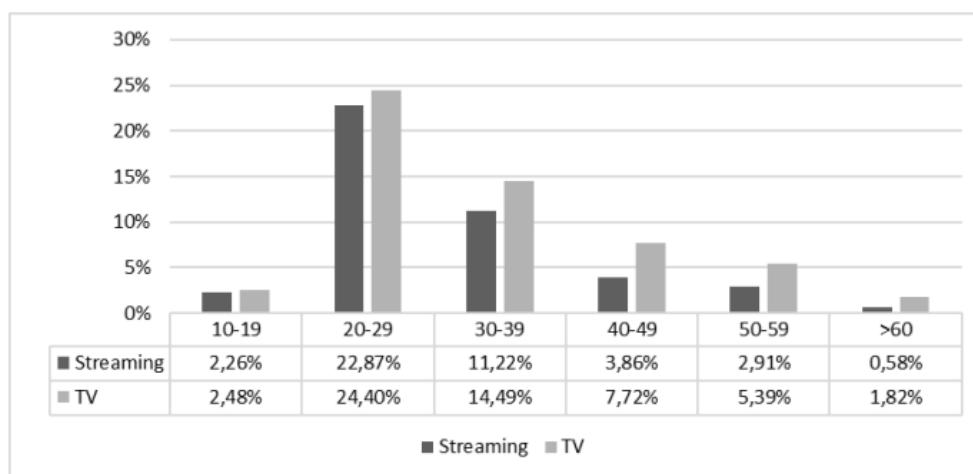
Existem dois modelos de venda dos direitos televisivos, podendo estes serem vendidos individualmente por cada clube (venda dos direitos dos jogos em casa, havendo uma divisão das receitas com o clube que defrontam) ou serem vendidos em conjunto com os restantes clubes da competição em questão (Budzinski, Gaenssle & Kaltenhäuser, 2019). Neste segundo caso, por norma, quem gere a venda é a associação em que está

inserida a competição, o que confere à associação uma espécie de monopólio, pois as empresas de telecomunicações apenas lidam com um vendedor, o que poderá aumentar consideravelmente o custo destas empresas. Os autores referem, ainda, que o facto de os custos serem maiores leva a que as receitas das associações de futebol, e por consequência as dos clubes, sejam mais elevadas. Com esta situação, os espetadores saem lesados pois terão de pagar mais pela subscrição do canal ou, no caso de canais sem subscrição, irão ser alvo de mais anúncios publicitários.

Atualmente, os canais tradicionais de televisão, pagos ou não, não são os únicos meios para visualizar os jogos, havendo agora o *streaming*, uma forma de assistir a quaisquer programas que satisfaz, maioritariamente, os espetadores mais jovens pela sua comodidade, uma vez que pode utilizá-lo em qualquer local e hora (Budzinski & Lindstädt-Dreusicke, 2019). Os autores referem, também, que através do *streaming* podemos assistir a programas diversos a qualquer altura e em vários dispositivos (computador e/ou telemóvel) e de diferentes países.

Na figura 3 é possível verificar-se uma comparação da utilização da TV e do *streaming* de diferentes faixas etárias. Os mais jovens, até aos 39 anos, utilizam bastante mais o *streaming* do que as faixas etárias mais velhas. Com isto, concluímos que com o passar do tempo a utilização deste meio irá aumentar.

Figura 4 - Consumo desporto via transmissão – *Streaming* vs. TV



Fonte: Adaptado de Budzinski, Lindstädt-Dreusicke e Gaenssle (2019).

Em síntese, o presente capítulo serviu para dar um enquadramento teórico para o estudo a desenvolver no trabalho, nomeadamente das entrevistas a aplicar aos clubes. Definiu-se o conceito de marketing como o departamento de uma entidade/empresa que tem o contacto mais próximo com o consumidor final. De seguida, adaptou-se este conceito ao desporto, sendo que se identificou como principal ponto diferenciador o facto de o consumidor no desporto ter um grande amor à entidade. Dentro deste falou-se, ainda,

do marketing *mix* no desporto, sendo que se apontou diversas particularidades, como por exemplo a forma de consumo e o número de produtos desportivos comercializados. Por fim, abordou-se o marketing digital e a suas diversas formas de aplicação, fazendo, *a posteriori*, uma abordagem no contexto desportivo.

## CAPÍTULO III – MÉTODO DE INVESTIGAÇÃO

No presente capítulo será apresentada a metodologia utilizada para a realização da investigação deste trabalho, cujo objetivo é analisar as diferentes estratégias de marketing dos clubes a entrevistar e comparar estas mesmas estratégias.

### 3.1 Descrição do método de investigação

Tendo em conta que o foco da dissertação está nas estratégias e técnicas de marketing, optou-se pela metodologia qualitativa. Com isto, foram realizadas entrevistas por escrito a diretores de marketing de três clubes insulares oriundos da Região Autónoma dos Açores e da Região Autónoma da Madeira. A seleção baseou-se na localização, dimensão do clube e, ainda, no desempenho nas recentes temporadas desportivas, nomeadamente no que concerne a descidas, subidas ou manutenções de divisão.

Pretendeu-se selecionar clubes insulares de dimensão semelhante, de forma a comparar as suas estratégias de marketing e relacioná-las com o seu desempenho desportivo e localização. Este último ponto merece especial atenção, uma vez que a massa crítica nas ilhas é inferior à das grandes cidades.

### 3.2 Seleção dos casos de estudo

O primeiro passo consistiu na seleção dos casos a estudar, tendo em conta as características explanadas anteriormente. Estas características permitem obter dados que levem a uma comparação mais equitativa, por serem clubes de dimensão idêntica.

É, ainda, importante realçar que ao longo deste capítulo os casos de estudo serão referidos como clube e não como Sociedade Anónima Desportiva (SAD), terminologia utilizada quando nos referimos aos escalões profissionais de uma entidade desportiva.

Deste modo, obteve-se três casos de estudo de clubes insulares com passagens na primeira divisão do futebol português.

Tabela 1 - Características dos casos de estudo

Clubes	Localização	Divisão desportiva
Clube Desportivo (CD) Santa Clara	Região Autónoma dos Açores	Descida para a 2. <sup>a</sup> Divisão portuguesa em 2022/2023
Clube Desportivo (CD) Nacional	Região Autónoma da Madeira	Descida para a 2. <sup>a</sup> Divisão portuguesa em 2020/2021

Tabela 1 (continuação)

<b>Club Sport (CS) Marítimo</b>	Região Autónoma da Madeira	Descida para a 2. <sup>a</sup> Divisão portuguesa em 2022/2023
-------------------------------------	----------------------------	---

### 3.3 Fases de desenvolvimento dos casos de estudo

Para a realização do estudo, o método de investigação escolhido foi o qualitativo, tratando-se de uma análise de caso, com recolha de informação através de entrevistas. Este método compreende a realização de entrevistas compostas por perguntas abertas, o que irá resultar na obtenção, e posterior análise, de informação mais pormenorizada pelo entrevistador. Na literatura, este método é designado por *in-depth interviews* (Guion, Diehl & McDonald, 2011). Este tipo de entrevista pressupõe:

- Perguntas abertas ao entrevistado, garantindo-lhe liberdade na resposta;
- Um formato semiestruturado, garantindo ao entrevistador um guião com perguntas base, mas com abertura para fazer outras que considere pertinentes e complementares às previamente estabelecidas.

A elaboração desta entrevista deve obedecer a algumas fases, sendo estas: tematizar, projetar, entrevistar, analisar, verificar e escrever os respetivos relatórios (Guion, Diehl & McDonald, 2011).

Segundo Guio *et al.* (2011), em primeiro lugar, deve-se estabelecer os objetivos da entrevista bem como as informações que pretendemos recolher, para posterior formulação das perguntas e elaboração do guião a utilizar na entrevista. Aquando da aplicação da entrevista, deve-se dar um contexto ao entrevistado, explicando o objetivo da mesma. Após resposta por parte do entrevistado, dá-se início à análise da informação recolhida, verificando a credibilidade da mesma. Por último, deverão ser escritos os relatórios com os resultados das diversas entrevistas aplicadas.

### 3.4 Desenho dos estudos de caso

Após optar pela metodologia de recolha de informação acima mencionada, seguiu-se a elaboração do guião da entrevista, composto por onze questões abertas, divididas em três grupos distintos.

No primeiro grupo são feitas duas questões introdutórias para perceber o contexto das estratégias dos clubes entrevistados, seguindo-se o grupo II que incide sobre as técnicas de marketing utilizadas pelas equipas de marketing. Por fim, no terceiro grupo

apenas se pretende entender se as mudanças e/ou manutenções nas divisões de futebol têm impacto nas abordagens de marketing.

Na tabela abaixo são apresentadas as questões realizadas na entrevista, bem como o seu objetivo.

Tabela 2 - Guião da entrevista

<b>Questões/Objetivos</b>
<b>Grupo I- Importância dada pelo clube ao marketing</b>
<p><b>1.1 Há quanto tempo foi criada a primeira estratégia de marketing para o clube?</b></p> <p>Perceber quando é que o clube começou a consciencializar-se para a importância do marketing e quais os objetivos principais para a criação da estratégia (vendas, divulgação). Perceber, ainda, as dificuldades encontradas e a evolução da estratégia ao longo do tempo.</p>
<p><b>1.2 Conseguiram medir o impacto financeiro dessa estratégia após a implementarem?</b></p> <p>Perceber que mais-valias a estratégia trouxe para o clube e a sua importância e qual foi o melhor/pior momento para o marketing do clube (momentos de vitórias/derrotas).</p>
<b>Grupo II- Técnicas de marketing</b>
<p><b>2.1 A que canais de marketing dão maior foco na vossa estratégia?</b></p> <p>Perceber quais são os canais de marketing mais utilizados pelo clube, se os digitais ou os físicos. Saber qual é o canal que o clube investe mais recursos.</p>
<p><b>2.2 Considera importante existir proximidade entre o clube e os adeptos?</b></p> <p>Perceber se o clube considera este ponto fulcral e entender, ainda, que importância o adepto dá à estratégia de marketing e se essa proximidade é afetada pelos resultados desportivos.</p>
<p><b>2.3 Em termos de recursos humanos, quantos profissionais estão ligados a este departamento?</b></p> <p>Saber quantas pessoas se dedicam diariamente a esta função e em que áreas se divide o departamento.</p>
<p><b>2.4 Procuram envolver e/ou integrar os vossos jogadores nas campanhas de marketing?</b></p> <p>Saber se os principais protagonistas do desporto fazem parte da estratégia e se nestas campanhas têm maior sucesso.</p>
<p><b>2.5 Procuram promover e envolver a região em que estão inseridos?</b></p> <p>Perceber se a promoção da região, de que são oriundos, é considerada na estratégia.</p>
<p><b>2.6 Quais são as marcas que vos patrocinam? Dão prioridade às regionais?</b></p> <p>Identificar as marcas associadas ao clube e perceber se é dada uma maior relevância às da região e se estas garantem uma maior afetividade com o público daquele local. Perceber, ainda, as áreas de operação dessas marcas, os critérios e objetivos para esta parceria, de quem é o primeiro contacto e a imagem tida, em relação à marca, por parte dos adeptos.</p>
<p><b>2.7 Que tipo de produtos comercializam e quais são os mais vendidos?</b></p> <p>Identificar os produtos disponíveis e perceber a que tipo de produto dão maior ênfase. Perceber, ainda, a evolução dos produtos disponíveis e se os diferentes momentos futebolísticos do clube permitiram comercializar novos produtos.</p>

Tabela 2 (continuação)

**2.8 A mascote do clube é uma forma de aumentar a ligação ao clube? Se sim, têm dados que corroborem esta situação?**

Perceber que relevância tem a mascote para os adeptos e para a promoção do clube e da região.

**Grupo III- Impacto da mudança de divisão desportiva**

**3.1 O facto de terem mantido ou descido de divisão desportiva, influenciou a vossa estratégia de marketing?**

Perceber o impacto que a divisão em que atuam tem na estratégia, assim como o impacto de uma mudança de divisão.

### **3.5 Recolha de evidência**

As entrevistas foram respondidas nos meses de agosto e setembro de 2023, através de email. Num dos casos foi possível reunir presencialmente, permitindo um contacto mais próximo com o entrevistado e, ainda, conhecer a sede do clube em questão.

### **3.6 Análise, identificação e explicação de padrões**

A análise das entrevistas foi realizada com recurso às respostas dadas pelos entrevistados. Após isto, comparou-se os diferentes casos de estudo, com recurso à informação fornecida.

Resumindo, neste capítulo apresentou-se os casos a analisar para este estudo, identificando as características que levaram à sua escolha, sendo as principais a localização e o recente desempenho desportivo. De seguida, explicou-se o método a utilizar nesta investigação, as *in-dept interviews*, que consiste na elaboração de um guião de entrevista para posterior aplicação aos casos de estudo. Por fim, apresentou-se o guião elaborado com base nesse mesmo método, bem como o período em que foi aplicado.

## CAPÍTULO IV – ANÁLISE DOS CASOS DE ESTUDO

No presente capítulo são apresentadas as respostas dos diretores de marketing às perguntas realizadas na entrevista, bem como as citações mais importantes em cada um dos casos.

### 4.1 Caso de estudo 1 – Clube Desportivo Santa Clara

O primeiro caso de estudo trata-se do Clube Desportivo Santa Clara, equipa oriunda da Ilha de São Miguel, Açores. Desceu para a segunda divisão portuguesa na época 2022/2023, época anterior à realização deste trabalho.

Adiante serão explanadas as respostas dadas a cada uma das questões, bem como as citações mais pertinentes.

#### 1.1) Há quanto tempo foi criada a primeira estratégia de marketing para o clube?

O diretor de marketing do primeiro clube entrevistado afirma que o departamento de marketing foi criado em 2017, ano da subida do clube à 1.<sup>a</sup> divisão portuguesa após longos anos no escalão inferior.

A principal dificuldade identificada em termos de marketing prende-se com as constantes mudanças de direção que o clube tem sofrido ao longo destes últimos anos, que trazem, assim, novas metodologias de trabalho.

Por fim, afirmou que a estratégia de marketing segue três pilares, cujos objetivos são a angariação de adeptos e o aumento das vendas.

Tabela 3 - Citações da questão 1.1 do caso de estudo 1

#### Citações

- “Atualmente, a estratégia está assente em três pilares: aumentar a notoriedade da marca; aumentar os registos de base de dados e as vendas de bilhetes e merchandising e, por fim, transformar o público em adepto e o adepto em embaixador.”

#### 1.2) Conseguiram medir o impacto financeiro dessa estratégia após a implementarem?

O entrevistado referiu que são sempre efetuadas uma previsão e uma análise após a campanha de marketing, de forma a perceber se os objetivos foram alcançados e se os recursos bem utilizados, o que permite uma melhor realocação destes mesmos recursos.

Afirmou, ainda, que os resultados desportivos têm um claro impacto nas receitas provenientes do *merchandising* e que a mudança da marca do equipamento foi um motivo

de aumento das receitas, pois, com isto, foi possível aumentar as vendas nas restantes ilhas do arquipélago.

Tabela 4 - Citações da questão 1.2 do caso de estudo 1

Citações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “É muito importante perceber não só que se teve o impacto pretendido, mas também se justificou o tempo e os recursos aplicados.”</li> <li>• “O momento de troca de marca aumentou a campanha nas outras ilhas, o que levou a um aumento das receitas.”</li> </ul>

### 2.1) A que canais de marketing dão maior foco na vossa estratégia?

No caso do Santa Clara, os canais mais utilizados são o Facebook, o Instagram, o website e uma plataforma de email marketing.

Para além destes canais digitais, em termos físicos utilizam *mupis* e uma rede de vendedores locais estratégicos. Embora os meios digitais sejam mais utilizados, há uma coerência e uma linha orientadora entre os dois tipos de meios.

Em termos de investimento, o entrevistado realçou apenas algumas campanhas pagas nos meios digitais, visto que o conteúdo acaba por ser, naturalmente, gerado ao longo da época através dos jogos e notícias do clube.

Tabela 5 - Citações da questão 2.1 do caso de estudo 1

Citações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A comunicação tem de estar completamente alinhada e existe uma sintonia entre todos os canais.”</li> </ul>

### 2.2) Considera importante existir proximidade entre o clube e os adeptos?

Como referido anteriormente, esta proximidade é um dos pilares do clube, sendo que o objetivo é aproximar o clube aos adeptos e envolvê-los nas diferentes estratégias de marketing, pois estes são o principal ativo de qualquer clube.

Quanto aos resultados desportivos, e mais concretamente falando da descida de divisão, o entrevistado afirmou que os adeptos frequentes irão manter-se nos jogos da 2.<sup>a</sup> divisão.

Tabela 6 - Citações da questão 2.2 do caso de estudo 1

Citações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Se não houver esta proximidade, os adeptos não se identificam nem se sentem parte integrante, quando na verdade são o principal ativo.”</li> </ul>

### 2.3) Em termos de recursos humanos, quantos profissionais estão ligados a este

### departamento?

O departamento de marketing do CD Santa Clara é constituído por três elementos, sendo que estes se dividem em três áreas distintas: estratégia, design e parcerias.

Tabela 7 - Citações da questão 2.3 do caso de estudo 1

#### **Citações**

- “Atualmente existem três profissionais ligados à área do marketing, que se dividem em estratégia, design e parcerias.”

### 2.4) Procuram envolver e/ou integrar os vossos jogadores nas campanhas de marketing?

O entrevistado afirma que os principais protagonistas do jogo são envolvidos em campanhas que assim o justifiquem e que estas costumam ter um maior impacto no público. Para além de integrarem campanhas digitais, os jogadores muitas vezes integram campanhas físicas, como, por exemplo, de responsabilidade social, fazendo visitas a lares e hospitais, uma vez que estes são vistos como ídolos dos pacientes destas instituições.

Para além dos jogadores, e como referido anteriormente, os adeptos também são envolvidos nas campanhas, embora com menos frequência.

Tabela 8 - Citações da questão 2.4 do caso de estudo 1

#### **Citações**

- “A envolvência dos jogadores nas campanhas depende sempre daquilo que queremos comunicar e pretendemos alcançar.”

### 2.5) Procuram promover e envolver a região em que estão inseridos?

Para o clube entrevistado, este é um ponto fulcral da sua estratégia, uma vez que a Açorianidade está na base dos seus valores. Eles pretendem transmitir este sentimento através do futebol.

Tabela 9 - Citações da questão 2.5 do caso de estudo 1

#### **Citações**

- “Os nossos valores têm como base a Açorianidade e a bravura.”
- “Tentamos transmitir e mostrar esta Açorianidade através do futebol, mas somos muito mais do que um clube, somos Açores.”

### 2.6) Quais são as marcas que vos patrocinam? Dão prioridade às regionais?

O entrevistado afirma que a prioridade são as marcas que já trabalhavam com o

clube nas épocas anteriores, sendo que grande parte destas são regionais. Afirmou, ainda, que as marcas regionais são mais fáceis de estabelecer parcerias devido à proximidade, acessibilidade e afetividade com os adeptos.

Quanto à seleção das empresas mais estratégicas, esta é feita mediante áreas que façam mais sentido para o clube, como a área financeira, saúde, transportes, hotelaria e alimentação e bebidas, sendo que o primeiro contacto é, na maior parte das vezes, feito pelo clube.

Por fim, o entrevistado afirma que é importante, tanto para a marca como para o clube, perceber a relação e a proximidade que estas conseguem junto dos adeptos.

Tabela 10 - Citações da questão 2.6 do caso de estudo 1

Citações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Damos prioridade a empresas que trabalhem connosco desde as épocas anteriores.”</li> <li>• “Felizmente conseguimos contar com o apoio de muitas empresas regionais.”</li> <li>• “Nós identificamos as áreas em que nos faz sentido ter patrocinadores e/ou parceiros.”</li> </ul>

## 2.7) Que tipo de produtos comercializam e quais são os mais vendidos?

O entrevistado afirma que o clube tem apostado na diversificação dos produtos que disponibilizam para venda e que tem notado um aumento nestas vendas, embora as maiores receitas continuem a ser provenientes das camisolas oficiais e dos cachecóis.

Em relação a produtos novos, estes são, por exemplo, canecas, garrafas de água e bonés.

Tabela 11 - Citações da questão 2.7 do caso de estudo 1

Citações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “O clube (SAD) tem apostado cada vez mais numa diversificação do merchandising comercializado.”</li> <li>• “Embora os produtos mais vendidos continuem a ser as camisolas oficiais e os cachecóis, a procura por outro tipo de artigos está a aumentar.”</li> </ul>

## 2.8) A mascote do clube é uma forma de aumentar a ligação ao clube? Se sim, têm dados que corroborem esta situação?

Segundo o diretor de marketing do Santa Clara, a mascote é algo que rapidamente se associa ao clube e, tendo em conta que esta foi escolhida pelos adeptos, a ligação é ainda maior.

Para além disso, o facto de a mascote ser uma vaca, animal muito comum na Região, e de usar o número 9, número de ilhas do arquipélago, permite uma maior e mais

fácil ligação e identificação aos Açores.

A mascote, a Clarinha, é uma forma bastante profícua de interagir com os adeptos, o que cria um ambiente muito agradável tanto para os mais velhos como para os mais novos.

Tabela 12 - Citações da questão 2.8 do caso de estudo 1

Citações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “A mascote é um elemento que facilmente se associa ao clube, até porque foram os adeptos a escolhê-la, e à Região, porque para além de ser uma vaca, usa o número 9, que representa as nove ilhas.”</li> <li>• “Quem é espetador assíduo dos nossos jogos em casa, já interagiu com a Clarinha – chamando, dançando, aplaudindo ou tirando fotos.”</li> </ul>

### 3.1) O facto de terem mantido ou descido de divisão desportiva, influenciou a vossa estratégia de marketing?

O entrevistado afirmou que, mesmo com os resultados negativos da época passada, os objetivos de marketing foram alcançados.

Quanto ao facto de na presente época competirem numa divisão inferior, a visão permanece a mesma. Foram estipulados objetivos a longo, médio e curto prazo, sendo que estes dois últimos tiveram de ser adaptados à atual situação.

Tabela 13 - Citações da questão 3.1 do caso de estudo 1

Citações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Embora a vertente desportiva não tenha corrido da melhor forma na época passada, a análise que efetuamos referente ao trabalho desenvolvido na área foi positiva, porque conseguimos alcançar grande parte dos objetivos inicialmente propostos.”</li> <li>• “Em termos de estratégia, temos objetivos a longo prazo que pretendemos alcançar e já foram definidos objetivos a curto e médio prazo adequados à nossa realidade.”</li> </ul>

## 4.2 Caso de estudo 2 – Clube Desportivo Nacional

O segundo caso de estudo trata-se do Clube Desportivo Nacional, equipa oriunda da Ilha da Madeira, do arquipélago da Madeira. Desceu para a segunda divisão portuguesa na época 2020/2021.

Adiante serão explanadas as respostas dadas a cada uma das questões, bem como as citações mais pertinentes.

### 1.1) Há quanto tempo foi criada a primeira estratégia de marketing para o clube?

O entrevistado afirma que o departamento de marketing do clube foi criado em

2004 e que, desde então, a sua importância tem vindo a aumentar.

Os principais objetivos para a sua criação foi o aumentar as receitas, potenciar a relação com os adeptos e restantes clubes e, por fim, aumentar a notoriedade da marca.

Como dificuldades identificou os resultados desportivos inconstantes, os outros clubes concorrentes, nomeadamente o grande clube rival da ilha e os três “grandes” que têm uma relevante massa adepta na ilha, e, por fim, a insularidade que se reflete numa menor massa crítica.

Tabela 14 - Citações da questão 1.1 do caso de estudo 2

Citações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Os principais objetivos passam pela permanente criação de estratégias para gerar mais receitas (diretas e indiretas), assim como potenciar a relação entre clubes e adeptos e a notoriedade da marca enquanto instituição desportiva de referência.”</li> <li>• “As principais dificuldades têm sido os resultados desportivos, inconstantes em algumas épocas, os clubes concorrentes (o outro da Região e os três ‘grandes’ que também recolhem adeptos na ilha), a insularidade, e uma massa crítica insuficiente para uma evolução mais desejada.”</li> </ul>

## 1.2) Conseguiram medir o impacto financeiro dessa estratégia após a implementarem?

A esta questão, o clube respondeu que as estratégias têm impulsionado o aumento do número de adeptos, de atletas para as diferentes modalidades e escalões, o incremento das ações de responsabilidade social, o aumento das vendas de *merchandising* e a valorização da marca que levou a uma maior angariação de patrocinadores.

Quanto aos momentos mais impactantes pela positiva no marketing, estes foram as qualificações às competições europeias e as subidas à 1.ª liga. Quanto aos negativos, o entrevistado realçou as descidas, uma vez que diminuíram o entusiasmo dos adeptos.

Tabela 15 - Citações da questão 1.2 do caso de estudo 2

Citações
<ul style="list-style-type: none"> <li>• “As diversas estratégias têm promovido a captação de novos adeptos para o clube, de novos atletas para as diversas modalidades e escalões.”</li> <li>• “Os melhores momentos foram as qualificações europeias e subidas de divisão à 1ª Liga.”</li> </ul>

## 2.1) A que canais de marketing dão maior foco na vossa estratégia?

Em relação a esta questão, o entrevistado afirmou que os canais mais utilizados são os digitais, sendo estas o website, o Instagram e o Facebook.

Tabela 16 - Citações da questão 2.1 do caso de estudo 2

Citações
----------

- “Os canais de marketing mais usados hoje em dia são os digitais.”

## 2.2) Considera importante existir proximidade entre o clube e os adeptos?

O entrevistado referiu que os adeptos são fundamentais para qualquer clube. Esta importância acentua-se devido ao facto de o clube se localizar numa ilha, o que coloca este muito mais próximo do adepto, criando, assim, uma necessidade de união para a causa desta instituição.

Quanto aos resultados desportivos, o entrevistado considera que estes são determinantes para o maior ou menor apoio dos adeptos e para as receitas.

Tabela 17 - Citações da questão 2.2 do caso de estudo 2

Citações
----------

- “Os adeptos são a vida de um clube e o elemento fulcral no desenvolvimento do mesmo.”

## 2.3) Em termos de recursos humanos, quantos profissionais estão ligados a este departamento?

O clube afirmou que existem três pessoas afetas ao departamento de comunicação e marketing.

Tabela 18 - Citações da questão 2.3 do caso de estudo 2

Citações
----------

- “Atualmente dedicam-se três pessoas ao departamento.”

## 2.4) Procuram envolver e/ou integrar os vossos jogadores nas campanhas de marketing?

O membro do departamento afirmou que os jogadores dos diferentes escalões são, frequentemente, integrados nas diversas campanhas. Esta é uma forma de envolver os familiares e amigos dos atletas com o clube.

Tabela 19 - Citações da questão 2.4 do caso de estudo 2

Citações
----------

- “Os jogadores são rostos ativos das nossas campanhas de marketing.”

## 2.5) Procuram promover e envolver a região em que estão inseridos?

Nesta questão, o entrevistado respondeu afirmando que o turismo da região é um dos grandes focos na sua estratégia. Existe, inclusive, um protocolo que prevê que o clube cumpra determinados objetivos em relação à promoção da Região, seja em que escalão ou desporto for.

Tabela 20 - Citações da questão 2.5 do caso de estudo 2

#### Citações

- “Sim, o turismo da Madeira é um dos principais vetores da nossa estratégia.”

#### 2.6) Quais são as marcas que vos patrocinam? Dão prioridade às regionais?

O entrevistado respondeu que há mais de 30 anos que têm parcerias com marcas regionais que representam a Região e criam uma grande afetividade com as gentes naquelas ilhas. Afirmou, ainda, que estas são vistas como marcas de eleição no arquipélago.

As áreas das empresas parceiras vão desde a financeira, bebidas, entidades governamentais e apostas.

Quanto ao primeiro contacto, este é estabelecido por ambos, embora o clube tenha cada vez mais procurado este tipo de parcerias como forma de aumentar as receitas.

Tabela 21 - Citações da questão 2.6 do caso de estudo 2

#### Citações

- “Há vários anos, mais de 30, que honramos a ligação contratual a marcas regionais.”
- “Existe também uma longa ligação ao Turismo da Madeira, através da parceria existente há longos anos com o Governo Regional da Madeira.”

#### 2.7) Que tipo de produtos comercializam e quais são os mais vendidos?

O clube apresenta maiores vendas de camisolas oficiais e equipamentos completos, algo que, naturalmente, se regista ano após ano. De seguida afirmou que os cachecóis e os souvenirs são os segundos produtos mais vendidos.

O entrevistado indicou que foram lançados um álbum e uma medalha do centenário do clube, bem como um livro infantojuvenil que conta a história do clube para os mais jovens.

Realçou, ainda, a criação de um cachecol aquando das qualificações para as competições europeias, os quais tiveram bastante saída.

Tabela 22 - Citações da questão 2.7 do caso de estudo 2

Citações
----------

- “As camisolas oficiais listadas – o equipamento principal – são a principal venda, todos os anos.”
- “Segue-se os cachecóis e pequenos artigos de “lembrança”, para muitos daqueles que nos visitam.”

2.8) A mascote do clube é uma forma de aumentar a ligação ao clube? Se sim, têm dados que corroborem esta situação?

À questão, o entrevistado respondeu que a mascote permite uma aproximação a todos adeptos de todas as idades.

A mascote teve grande relevância em campanhas de responsabilidade social promovidas pelo Nacional, sendo, nestas, a principal figura. Permite, ainda, a aproximação ao público infantil, de escolas e instituições, integrando diversos livros destinados a esta faixa etária. De realçar, por fim, que as entidades pedem a presença tanto dos jogadores como da mascote nas visitas realizadas pelo clube a estas.

Tabela 23 - Citações da questão 2.8 do caso de estudo 2

Citações
----------

- “Sim, a mascote do clube permitiu-nos aproximar do público mais jovem, mas também de todas as outras idades – mesmo os mais idosos.”

3.1) O facto de terem mantido ou descido de divisão desportiva, influenciou a vossa estratégia de marketing?

Nesta questão, o entrevistado foi perentório ao afirmar que a presença na 1.<sup>a</sup> liga de futebol faz toda a diferença na implementação da estratégia de marketing. Este facto é explicado pela maior satisfação dos adeptos ao ver o clube competir ao mais alto nível.

Esta presença no mais elevado nível do futebol português permite um maior investimento em todas as áreas do clube, o que contribuiu para o aumento do valor entregue ao adepto.

O facto de descerem ou de se manterem na 2.<sup>a</sup> divisão implica um reajuste dos objetivos e leva a uma menor assistência nos estádios, a uma diminuição na venda do *merchandising* e a uma maior dificuldade em angariar patrocinadores.

Tabela 24 - Citações da questão 3.1 do caso de estudo 2

Citações
----------

- “Sim, absolutamente. Participar durante alguns anos nas competições europeias e muitos na 1.<sup>a</sup> Liga Portuguesa de Futebol fazem toda a diferença na implementação de uma estratégia de marketing.”

### 4.3 Caso de estudo 3 – Club Sport Marítimo

O terceiro e último caso de estudo trata-se do Club Sport Marítimo, equipa oriunda da Ilha da Madeira, do arquipélago da Madeira. Desceu para a segunda divisão portuguesa na época 2022/2023.

Adiante serão explanadas as respostas dadas a cada uma das questões, bem como as citações mais pertinentes.

#### 1.1) Há quanto tempo foi criada a primeira estratégia de marketing para o clube?

Nesta questão, o entrevistado afirmou que o departamento já existe há cerca de 10 anos. Os principais objetivos da estratégia são o aumento de novos sócios, o aumento do número de espectadores nos jogos em casa bem como nos jogos fora e, por fim, combater a diminuição/desistência dos sócios pagantes.

Tabela 25 - Citações da questão 1.1 do caso de estudo 3

#### Citações

- “O CS marítimo já tem Departamento de Marketing há aproximadamente 10 anos, logo as primeiras estratégias já têm algum tempo.”
- “Os objetivos principais da estratégia são aumentar o número de novos sócios, aumentar o número de espectadores no nosso estádio e nos jogos fora de casa e diminuir o *churn* dos sócios pagantes.”

#### 1.2) Conseguiram medir o impacto financeiro dessa estratégia após a implementarem?

Quanto a esta pergunta, o responsável de marketing, desde 2022, apenas relatou o impacto do seu período de atividade. Neste período, implementou uma nova estratégia, sendo esta a criação de um passe anual para frequência do estádio. De início, houve alguma relutância por parte do público, mas atualmente é uma das grandes fontes de receita do clube. Referiu, ainda, que no final da última época registaram o melhor ano de sempre de faturação de quotas.

Quanto ao melhor momento de marketing, este ocorreu quando o melhor registo de sempre de espectadores numa só época foi ultrapassado mesmo quando a equipa estava posicionada nos lugares inferiores da tabela classificativa.

Por outro lado, o pior momento deu-se aquando da descida para a 2.<sup>a</sup> divisão do futebol português após 38 anos na 1.<sup>a</sup> divisão.

Tabela 26 - Citações da questão 1.2 do caso de estudo 3

### Citações

- “As principais estratégias de marketing que implementei foram no início da época 22/23, onde definimos o produto ‘sócio’.”
- “No final da época tivemos o melhor ano de sempre de faturação de quotas.”
- “Pior momento - descida de divisão 38 anos depois. Num contexto emocional como o futebol é extremamente complicado comunicar no dia seguinte.”

#### 2.1) A que canais de marketing dão maior foco na vossa estratégia?

Relativamente aos canais de marketing, o CS Marítimo referiu que os mais utilizados e os em que há maior investimento são a newsletter do clube, as SMS, através da plataforma *multichannel*, e as duas lojas físicas da marca.

Tabela 27 - Citações da questão 2.1 do caso de estudo 3

### Citações

- “Hoje em dia investimos mais no SMS (*multichannel*), email marketing e nas duas lojas físicas.”

#### 2.2) Considera importante existir proximidade entre o clube e os adeptos?

Respondendo à questão, o responsável de marketing referiu que o foco do clube incide no marketing relacional. Reforçou que no futebol o produto é, acima de tudo, as emoções, sendo indispensável focarem-se na relação do adepto com o clube.

Para além disso, afirmou que o marketing direto é uma ferramenta bastante utilizada, com o claro objetivo de fazer com que o adepto se sinta parte integrante do clube.

Tabela 28 - Citações da questão 2.2 do caso de estudo 3

### Citações

- “Desde que vim para o CS Marítimo que as principais estratégias incidem sobre o marketing relacional.”
- “Usamos muito marketing direto, para que os adeptos sintam que são parte integrante do clube.”

#### 2.3) Em termos de recursos humanos, quantos profissionais estão ligados a este departamento?

O departamento de marketing, segundo o entrevistado, ainda está numa fase de enquadramento dentro da organização do clube.

Atualmente, existem cinco pessoas dedicadas a esta área, estando divididas, em termos de responsabilidade, por *branding*, quotização, bilhética, lugares anuais e

*corporate* (camarotes), *merchandising* e publicidade e patrocínios.

O entrevistado incluiu, ainda, neste departamento os cinco funcionários das lojas físicas do clube.

Tabela 29 - Citações da questão 2.3 do caso de estudo 3

#### Citações

- “O nosso departamento ainda está a posicionar-se dentro da organização. Apenas no marketing trabalham cinco pessoas, mais os funcionários das lojas (duas lojas, cinco funcionárias).”

#### 2.4) Procuram envolver e/ou integrar os vossos jogadores nas campanhas de marketing?

O responsável pelo marketing do Marítimo afirmou que a integração dos atletas nas campanhas publicitárias depende muito do momento da equipa, embora sejam os principais trunfos da comunicação institucional.

A título de exemplo, o entrevistado referiu que, antes de cada jogo, convidam os sócios do clube através de um email com uma foto e assinatura de um jogador.

Tabela 30 - Citações da questão 2.4 do caso de estudo 3

#### Citações

- “A utilização dos jogadores depende muito do momento da equipa, mas sem dúvida que são um dos principais eixos da nossa comunicação.”

#### 2.5) Procuram promover e envolver a região em que estão inseridos?

A esta pergunta, o entrevistado respondeu que o clube procura, neste momento, posicionar-se como uma referência desportiva da Região Autónoma da Madeira. Com isto, afirmou que a estratégia a cada época tem como um dos pilares a promoção da sua Região.

Tabela 31 - Citações da questão 2.5 do caso de estudo 3

#### Citações

- “Os motes de época que utilizamos estão sempre muito relacionados com a Região.”

#### 2.6) Quais são as marcas que vos patrocinam? Dão prioridade às regionais?

A esta questão, o clube referiu que tem patrocinadores regionais e nacionais. As parcerias regionais não são uma prioridade, pois estas entidades não têm a mesma capacidade de investimento nacional e internacional.

Em relação à visão dos adeptos quanto à marca, o entrevistado afirmou que as

marcas parceiras há mais tempo têm uma maior ligação com os adeptos.

Quanto às áreas de atuação destas parcerias, o entrevistado realçou a saúde, bebidas, ótica, transitários, restauração, hotelaria, construção e limpeza.

Tabela 32 - Citações da questão 2.6 do caso de estudo 3

#### Citações

- “Gostaríamos de dar prioridade às regionais, mas a capacidade de investimento regional tem, atualmente, muita dificuldade em acompanhar o investimento nacional e internacional.”
- “Nas marcas que apoiam há mais anos, conseguimos sentir um grande envolvimento e sentido de responsabilidade perante os adeptos.”

#### 2.7) Que tipo de produtos comercializam e quais são os mais vendidos?

Segundo o responsável de marketing, os últimos dois anos foram os de maior sucesso em termos de receitas de venda destes produtos. Embora este sejam um grande ponto positivo, o entrevistado afirmou que há, ainda, uma grande margem de crescimento destas receitas, uma vez que os principais produtos vendidos foram as habituais camisolas do clube e restantes produtos típicos da marca.

Apesar disto, o clube dispõe, ainda, para venda produtos como vinhos, material tecnológico e camisolas e pretende, na presente época, alargar o leque de produtos do clube.

Tabela 33 - Citações da questão 2.7 do caso de estudo 3

#### Citações

- “Considero o *merchandising* uma das áreas com maior potencial de crescimento.”
- “Apesar de nos últimos dois anos termos conseguido valores recordes de faturação nesta área, está ainda muito suportado pelos produtos mais técnicos (camisola de jogo e restantes materiais da marca).”

#### 2.8) A mascote do clube é uma forma de aumentar a ligação ao clube? Se sim, têm dados que corroborem esta situação?

À questão, o entrevistado respondeu que a mascote é uma forma de aumentar a ligação, principalmente com o público infantil. A mascote marca presença em eventos dedicados às crianças, como aniversários, visitas às escolas e torneios desportivos.

Afirmou, ainda, que no passado existiu uma edição em peluche da mascote e que irão avançar para a segunda produção do mesmo.

Tabela 34 - Citações da questão 2.8 do caso de estudo 3

Citações
----------

- “Sim. A nossa mascote tem um posicionamento muito infantil e uma grande ligação às crianças.”

3.1) O facto de terem mantido ou descido de divisão desportiva, influenciou a vossa estratégia de marketing?

A descida de divisão, após 38 anos, do CS Marítimo teve um grande impacto negativo no clube.

Em termos de marketing, o orçamento, os preços dos produtos e as campanhas publicitárias tiveram de ser ajustados e redefinidos.

O responsável de marketing afirmou que a estratégia relacional explanada anteriormente, se revelou de especial importância, pois apesar deste mau momento desportivo, a próxima relação dos adeptos ao clube previne um possível afastamento.

Tabela 35 - Citações da questão 3.1 do caso de estudo 3

Citações
----------

- “O Marítimo desceu de divisão 38 anos depois, e teve sem dúvida uma grande influência na estratégia de marketing a vários níveis.”
- “Tivemos de ajustar orçamentos e preços à nova realidade, redefinir campanhas e posicionamentos.”

Após apresentação, neste capítulo, das respostas de todos os casos de estudo, proceder-se-á à análise comparativa, de forma a identificar as principais diferenças e semelhanças entre os clubes entrevistados.

## **CAPÍTULO V – ANÁLISE COMPARATIVA DOS CASOS**

No presente capítulo irá efetuar-se a análise comparativa dos três casos de estudo. Esta comparação tem como objetivos verificar as semelhanças e diferenças entre as estratégias de marketing dos clubes estudados.

### **5.1 Data de criação da estratégia**

Nesta primeira questão, pretendia-se perceber qual o tempo de existência e os objetivos principais das estratégias de marketing, sendo que o clube com a estratégia há mais tempo implementada foi o CD Nacional, seguindo-se o CS Marítimo e o CD Santa Clara. Como objetivos, os três casos identificaram que a angariação de adeptos e o aumento das receitas são os principais focos. Por outro lado, o CD Nacional referiu dois pontos importantes, sendo estes a maior proximidade com os restantes clubes e o aumento da notoriedade da marca.

Quanto às dificuldades, o CD Nacional referiu que as maiores são a insularidade e a influência de outros clubes como os três “grandes”. Quanto ao CD Santa Clara, este identificou que as constantes mudanças de direção são a principal dificuldade. O CS Marítimo não teceu nenhum comentário em relação a este ponto.

### **5.2 Impacto financeiro da estratégia**

Na segunda questão, que visa perceber as mais valias destas estratégias, todos os casos de estudo revelaram que são uma vantagem em termos de receitas.

Por um lado, o CD Nacional afirmou, ainda, que as estratégias impulsionaram o número de adeptos e de atletas. Por outro lado, o CS Marítimo identificou que o facto de terem implementado o passe anual foi motivo para o melhor ano de faturação de quotas.

### **5.3 Canais utilizados**

Quanto à terceira questão, na qual se abordou a relação aos canais utilizados, tanto o CD Santa Clara como o CD Nacional afirmaram que utilizam o Facebook, Instagram e o website. O CD Santa Clara apontou, ainda, os *mupis* e o email marketing como meio de comunicação. Quanto ao CS Marítimo, este investe mais no SMS, email marketing e nas suas lojas físicas.

#### **5.4 Proximidade com os adeptos**

Quanto à proximidade com os adeptos, todos referiram que é de extrema importância, pois são um dos principais intervenientes no futebol. Tanto o CD Santa Clara como o CS Marítimo referiram que com as suas estratégias de marca procuram envolver o adepto com o clube, fazendo-o sentir-se parte dele.

Por outro lado, o CD Nacional afirmou que o facto de serem um clube insular, torna ainda mais importante essa relação com o adepto, pois a proximidade física com este subentende uma maior necessidade de união.

Em relação aos resultados desportivos e o impacto na relação, ficou claro que estes têm influência, embora o diretor de marketing do CD Santa Clara tenha afirmado que o adepto frequente mantém a sua presença.

#### **5.5 Recursos humanos**

À questão sobre o número de recursos humanos afeto ao marketing, tanto o CD Santa Clara como o CD Nacional afirmaram que são três as pessoas que compõem este departamento. Quanto ao CS Marítimo, este aloca cinco pessoas a este departamento.

No caso do CD Santa Clara estes dividem-se nas áreas do design, estratégia e parcerias, sendo este último comum ao CS Marítimo, que referiu, ainda, áreas como o *branding* e bilhética.

#### **5.6 Integração dos jogadores**

No que diz respeito ao envolvimento dos jogadores nas estratégias, todos os casos de estudo afirmaram que estes são frequentemente utilizados nas campanhas, pelo impacto positivo que trazem. O CD Nacional afirma que esta é uma forma de conectar os amigos e familiares dos atletas com o clube.

Adicionalmente, por um lado, o CD Santa Clara afirmou que os jogadores integram várias campanhas de responsabilidade social e, por outro, o CS Marítimo referiu que enviam um email de convite aos sócios com uma fotografia e assinatura de um determinado jogador.

### **5.7 Envolvência da região**

Outro ponto importante a analisar foi a promoção da região através da estratégia de marketing, sendo que a esta questão houve unanimidade, tendo cada clube afirmado que a promoção da região está na base de cada estratégia.

O CD Santa Clara afirmou que procura transmitir o sentimento de se ser açoriano nas suas campanhas. Por outro lado, o CD Nacional afirmou que existe inclusive um protocolo com o governo da Madeira, que prevê o cumprimento de determinados objetivos de promoção. Por fim, o CS Marítimo procura, neste momento, o primeiro lugar como referência desportiva da Região.

### **5.8 Marcas patrocinadoras**

Nesta questão tencionava-se saber que marcas patrocinavam os clubes, bem como a sua localização de origem, áreas de atuação e imagem perante o público.

Ao ponto da origem das marcas, tanto o CD Nacional como o CD Santa Clara afirmaram que as marcas da sua região são uma prioridade, pelo fácil contacto e afetividade com o adepto regional. Quanto ao CS Marítimo, a prioridade deste está nas parcerias com entidades nacionais e internacionais, pois estas têm uma maior capacidade de investimento no clube.

Relativamente às áreas de atuação das entidades parceiras destes clubes, algumas coincidem, como é o caso da alimentação, bebidas, apostas, entidades governamentais e financeira.

### **5.9 Produtos comercializados**

Os produtos mais vendidos pelos clubes continuam, inevitavelmente, a ser as camisolas oficiais da equipa. Todos eles têm vindo a diversificar a sua oferta de *merchandising* e os resultados têm sido positivos. Estes apresentam produtos como canecas e bonés com a marca do clube, como é o caso do CD Santa Clara, e vinhos e material tecnológico, como é o caso do CS Marítimo. No caso do CD Nacional, este diferenciou-se dos restantes pela produção e de um álbum e de uma medalha do centenário do clube, bem como um livro infantojuvenil que conta toda a história do clube para os mais jovens. Para além disso, é de realçar a produção de um cachecol alusivo à qualificação para as competições europeias, o qual teve bastante sucesso.

### **5.10 Mascote do clube**

Para todos os clubes entrevistados, a mascote é algo que cria uma ligação instantânea com os adeptos. No caso do CS Marítimo, esta ligação é mais acentuada junto das crianças, uma vez que a mascote marca presença em diversos eventos com este público. No caso do CD Santa Clara, esta ligação com a mascote foi maior, uma vez que os adeptos é que a escolheram. No que toca ao CD Nacional, a sua mascote está muito presente, juntamente com os jogadores, em visitas a diversas entidades e integra, ainda, vários livros infantojuvenis.

Para o CD Santa Clara, a sua mascote é um símbolo da sua região, havendo, assim, uma fácil ligação desta com o clube e com os Açores.

### **5.11 Influência da divisão desportiva**

O impacto de competir numa divisão inferior é percebido por todos os diretores de marketing dos casos de estudos, tendo o CD Nacional e o CS Marítimo acentuado negatividade desta situação. Para todos, foi necessário haver ajustes nos orçamentos e preços dos produtos do clube, uma vez que o interesse no clube diminui por estarem a competir numa divisão com menor reputação.

Apesar de a época 2022/2023 ter sido a do regresso à 2.<sup>a</sup> divisão para CD Santa Clara, os objetivos do clube para aquela época foram alcançados.

O diretor de marketing do CD Nacional, clube que desceu de divisão há mais anos do que os outros dois clubes, com mais dados que permitam medir esse impacto, referiu que esta situação levou a menores assistências no estádio, menores vendas de produtos, bem como a maiores dificuldades em atrair patrocinadores.

Por fim, o facto do CS Marítimo ter investido numa estratégia de marketing relacional poderá ser uma atenuante desta questão, uma vez que criaram uma relação mais forte com o adepto o que poderá prevenir o seu afastamento.

Em síntese, o presente capítulo permitiu fazer uma análise ainda mais profunda e detalhada de toda a informação recolhida. Permitiu, ainda, perceber melhor como efetivamente funcionam estas estratégias.

## CAPÍTULO VI – DISCUSSÃO E CONCLUSÃO

Esta dissertação teve como foco a comparação das estratégias de marketing dos clubes de maior dimensão das ilhas portuguesas. Para tal, foi necessário elaborar uma revisão literária com base no tema do trabalho, realizar entrevistas a diretores de marketing e, por fim, analisar toda informação recolhida de forma a comparar as diferentes estratégias.

A investigação permitiu perceber as estratégias utilizadas em clubes insulares, clubes estes que, por norma, estão mais distantes dos holofotes. Com isto, pode-se afirmar que o objetivo da dissertação foi atingido.

### 6.1 Contributos teóricos

Como apresentado anteriormente na revisão de literatura, o marketing é o departamento de uma entidade que mais contacto tem com o potencial consumidor, com o foco de criar uma relação profícua com este. Para além disso, o marketing busca atrair novos clientes e pretende manter os atuais com o objetivo de estabelecer relações lucrativas (Armstrong, Adam, Denize & Kotler, 2014). Tendo em conta as respostas obtidas, pode-se concluir que os clubes procuram, precisamente, aplicar estes conceitos junto dos seus adeptos, uma vez que o futebol é feito para eles.

Das duas dimensões do marketing – estratégica e operacional – (Kotler & Keller, 2005), a segunda revela-se de maior importância para o futebol, pois do ponto de vista da dimensão estratégica, o cliente já está, na maior parte dos casos, previamente estabelecido, pelo facto de já se identificar como adepto de uma dada equipa. Pelo lado operacional, o marketing dos clubes já tem um trabalho mais denso, pois tem de definir os seus produtos, os seus canais de distribuição, a sua comunicação e, por fim, o seu preço perante os concorrentes e o consumidor final. Na investigação esta questão foi clara, visto que os casos entrevistados referiram que pretendem diversificar a sua oferta de produtos, escoá-los através dos diversos canais, como é o caso das suas lojas físicas, e comunicando-os, por exemplo, através das suas redes sociais com abordagens adaptadas a cada público (Theakou & Kriemadis, 2005).

Ainda em relação ao preço, este é estabelecido consoante a procura (Beech & Chadwick, 2007). No futebol, os preços dos clubes tendem em ser mais elevados, tendo em conta a influência que o jogo tem na perceção do adepto, que se predispõem a pagar mais por algo que, ainda assim, saibam que tem um valor menor. Nos clubes estudados, o facto de estes terem sido despromovidos recentemente a uma divisão inferior, levou a

um reajuste dos valores de mercado dos seus produtos, uma vez que o interesse e o prestígio destes diminuiu aos olhos do consumidor do desporto.

Sobre a questão da imagem tida por um clube, esta dita uma maior ou menor lealdade e aproximação a este. No desporto em geral, a lealdade a uma equipa muitas vezes é estabelecida cedo na vida do adepto (Beech & Chadwick, 2007), o que se torna uma grande vantagem para os clubes e que poderá facilitar a já referida diversificação dos seus produtos. Caso a relação com o adepto não seja forte, esta lealdade poderá ser abalada pelo desempenho desportivo (Pereira, 2013). Nos casos de estudo desta investigação, este foi um tema bastante pertinente. O facto de estas equipas serem oriundas de regiões ultraperiféricas com relativamente poucos habitantes, o sentido de pertença a um clube pode ser maior, uma vez que este é visto como um símbolo da região. O facto de os três clubes estudados terem descido de divisão desportiva recentemente, ajudou a entender esta questão da lealdade. Nestes casos, conseguiu-se garantir a presença dos adeptos frequentes nos estádios, muito graças a uma estratégia de marketing relacional por estes desenvolvida.

Relativamente ao marketing digital, assistimos nos últimos anos a um grande crescimento na sua utilização, sendo possível afirmar que se tornou a principal ferramenta de comunicação e divulgação. O marketing digital é a identidade digital de uma organização, no qual esta está exposta perante um número extremamente elevado de indivíduos (Sawicki, 2016). A principal ferramenta utilizada neste marketing é as redes sociais, forma simples e de reduzido custo que promove uma ligação personalizada com o consumidor (Constantinides & Fountain, 2008). Como se verificou nas respostas das entidades desportivas estudadas, o Facebook e o Instagram são plataformas largamente utilizadas para divulgação dos jogos e das mais diversas notícias do clube, como novas contratações e novos produtos, o que efetivamente aproxima o clube do seu adepto. Outras ferramentas de marketing digital mencionadas como relevantes foram o email marketing e o website oficial do clube. Adicionalmente, estas ferramentas digitais permitem que estes clubes envolvam mais facilmente os seus jogadores nas campanhas de marketing. Este facto auxilia os clubes na sua busca por fortalecer a sua relação com os fãs, pois a envolvência dos protagonistas do jogo, os jogadores, garante uma maior afetividade e sentido de presença aos espetadores.

Para além destes aspetos positivos, o marketing digital poderá levar o clube para outros mercados em que anteriormente não tinha presença, possibilitando o estabelecimento de novas parcerias de patrocínio (Roberts, 2004). No caso destes clubes insulares entrevistados, este tipo de marketing permitiu-lhes garantir patrocinadores com

maior capacidade de investimento, tipo de investimento este que não seria possível através de parcerias com entidades locais.

## **6.2 Implicações práticas**

Através das entrevistas realizadas, identificou-se que existe uma clara consciência para a importância do marketing, mesmo tratando-se de clubes com uma menor massa adepta. Este último facto moldou todas as três estratégias, uma vez que a existência de uma menor base de adeptos permite, de certa forma, a criação de uma estratégia mais direcionada e de maior contacto com os seguidores do clube. Com isto, é possível que, mesmo não sendo equipas que conquistam troféus, os indivíduos daquelas regiões se aproximem do clube e tenham um sentimento de pertença, pelo simples facto de sentirem que o clube é uma forma de representação da sua terra natal.

Por outro lado, foi relevante assistir que, mesmo tendo os clubes passado por momentos desportivos desfavoráveis, os departamentos de marketing souberam adaptar-se à situação e adequar as suas estratégias à nova realidade desportiva.

Outra questão a realçar é que a maior parte destas estratégias foi criada aquando da popularização das redes sociais. Embora este meio tenha grande impacto a custos reduzidos, poderá ser importante e benéfico utilizar outros meios de divulgação para o clube.

## **6.3 Limitações e pistas de investigações futuras**

A principal limitação do estudo foi o facto de dois dos casos de estudo se localizarem na Região Autónoma da Madeira, o que impossibilitou um contacto direto com os diretores de marketing dos clubes daquela região.

Por outro lado, o facto de existirem poucos trabalhos sobre este tema com uma metodologia idêntica à utilizada neste estudo, tornou mais difícil a construção do guião da entrevista, guião este que deveria contemplar questões que todos os clubes pudessem responder, para que mais tarde fosse feita a devida comparação.

Quanto a possíveis investigações futuras, seria interessante fazer um estudo qualitativo e quantitativo ao impacto que as estratégias de marketing têm nos adeptos. Para além disso, seria importante fazer um estudo ao marketing de equipas de divisões semiprofissionais, de forma a perceber se possuem estratégias de marketing estruturadas e bem-sucedidas.

Em síntese, no presente capítulo foi estabelecido um paralelo entre os conceitos explanados na revisão de literatura e as respostas dadas pelos clubes, sublinhando o facto de as mesmas irem ou não ao encontro da literatura. Posteriormente, foram apresentadas algumas implicações práticas das estratégias estudadas, bem como as principais limitações encontradas aquando da elaboração deste trabalho.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. (2007). *Construindo marcas fortes*. Porto Alegre: Bookman.
- Armstrong, G., Adam, S., Denize, S., & Kotler, P. (2014). *Principles of marketing*. Pearson Australia.
- Beech, J., & Chadwick, S. (2007). *The marketing of sport*. Harlow, UK: Pearson Education
- Belk, R. e Tumbat, G. (2005). The cult of Macintosh, consumption. *Markets and Culture*, 8(3), 205-217.
- Blackwell, R. J., Miniard, P. W., & Engel, J. F. (2006). *Consumer behavior (10th International ed.)*. Cincinnati, OH: South Western-Thomson Learning.
- Brassington, F., & Pettit, S. (2003). *Principles of marketing (3rd ed.)*. Harlow, UK: FT Prentice Hall
- Brown, A. e Walsh, A. (1999). *Not For Sale*. Edinburgh: Mainstream.
- Budzinski, O., Gaenssle, S., & Kunz-Kaltenhäuser, P. (2019). How does online streaming affect antitrust remedies to centralized marketing? The case of European football broadcasting rights. The Case of European Football Broadcasting Rights (June 30, 2019). *Ilmenau Economics Discussion Papers*, 25(128).
- Budzinski, O. & Lindstädt-Dreusicke, N. (2019). The new media economics of video-on-demand markets: lessons for competition policy. *Ilmenau Economics Discussion Papers* 25 (125).
- Budzinski, O., Lindstädt-Dreusicke, N., & Gaenssle, S. (2019). YouTube vs. Netflix: An empirical analysis of consumer behavior and competition in audiovisual markets. *EMMA Conference Paper, Limassol, Cyprus*.
- Carrera, F. (2009). *Marketing Digital na versão 2.0. O que não pode ignorar*. Lisboa: Edições Sílabo.
- Constantinides, E. e Fountain, S. (2008). Web 2.0: Conceptual foundations and marketing issues. *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9(3), 231-244.
- Critcher, C. (1979). *Football since the war: Working class culture: Studies in history and theory*, (pp. 161-184). London: Hutchinson.
- Desai, V., & Vidyapeeth, B. (2019). Digital marketing: A review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(5), 196-200.
- Drury, G. (2008). Opinion piece: Social media: Should marketers engage and how can it be done effectively? *Journal of Direct, Data and Digital Marketing Practice*, 9, 274-277.
- Evans, A., James, T., & Tomes, A. (1996, April). Marketing in UK sport associations. *The Services Industries Journal*, 16(2), 207–222.

- Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24, 343-373.
- Grove, S. J.; Dorsch, M. J.; e Hopkins, C. D. (winter, 2012) Assessing the Longitudinal Robustness of Spectators' Perceptions of the Functions of Sport: 98 Implications for Sport Marketers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20(1), 23-38.
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2002, Summer). What are your customers worth? Not all customers are created equal. You need to know their lifetime value, then compare the cost of acquiring, serving, and keeping them. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 22(3), 207–209.
- Guion, L., Diehl, D., & McDonald, D. (2011). *Conducting an In-depth Interview*, University of Florida.
- Harverson, P. e Garrahan, M. (Jan 2000). Entrepreneurs Eager to Put Sport Firmly in the Net. *Financial Times*, 5, 176-184.
- Hirt, E.; Zillmann, D.; Ericksin, G. e Kennedy, C. (1992). The costs and benefits of allegiance. *Journal of Personal and Social Psychology*, 63(5), 724-738.
- Jones, I. (1997). The origin and maintenance of sports fan identification: a response to Wann *et al.* (1996). *Perceptual and Motor Skills*, 85, 257-258.
- Kalam, K. K. (2020). Market segmentation, targeting and positioning strategy adaptation for the global business of Vodafone Telecommunication Company. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 4(6), 427-430.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (1991). *Principles of marketing*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2005). *Principles of marketing (4th European ed.)*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education.
- Kotler, P. & Keller K. L. (2005), *Marketing Management*, 12th edition, Pearson Prentice Hall.
- Kriemadis, T., & Kartakoulis, N. L. (2011). *Management and marketing for marketing clubs—Good governance and marketing applications*. Nicosia, Cyprus: University of Nicosia Press.
- Kumar, N. (2003). Kill a brand, keep a customer. *Harvard Business Review*, 81(12), 86–95.
- Lagae, W. (2005). *Sports sponsorship and marketing communications: A European perspective*. Essex, UK: Pearson Education.
- Mahoney, D.; Madrigal, R. e Howard, D. (1999). The effect of individual levels of self monitoring on loyalty to professional football teams. *International Journal of Sports Marketing*. 1(2), 131-143.
- Martin, A. (2010). Digital-Branding and Social-Media Strategies for Professional Athletes, Sports Teams, and Leagues: An Interview With Digital Royalty's Amy Martin. *International Journal of Sport Communication*, 3, 395-401.

- Masteralexis, L. P., Barr, C. A., & Hums, M. A. (2008). *Principles and practice of sport management (3rd ed.)*. Sudbury, MA: Jones and Bartlett.
- Maya, P. (jan./abr, 2002). *A influência do consumidor na era da Internet*. Revista FAE, 5(1), 71-81.
- McCullough, M. E., Tsang, J., & Emmons, R. A. (2004). Gratitude in intermediate affective terrain: Links of grateful moods to individual differences and daily emotional experience. *Journal of Personality and Social Psychology*.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2000). *Sport marketing (3rd ed.)*. Champaign, IL: Human Kinetics.
- Pereira, P. M. D. D. C. S. (2013). *Marketing desportivo digital: a importância do marketing digital para os clubes desportivos: estudo de caso do FC Porto* (Doctoral dissertation).
- Pimentel, R. e Reynolds, K. (2004). A model for consumer devotion: affective commitment with proactive sustaining behaviors. *The Academy of Marketing Review*, 5.
- Rein, I.; Kotler, P. e Shields, B. (2008). *Marketing esportivo: a reinvenção do esporte na busca de torcedores*. Porto Alegre: Bookman.
- Reedy, J., & Schullo S. (2004). *Electronic marketing – Integrating electronic resources into the marketing process (2nd ed.)*. Cincinnati, OH: Thomson-South-Western.
- Roberts, K. (2004). *LoveMarks – the future beyond brands*. New York: Powerhouse Books
- Sawicki, A. (2016). Digital marketing. *World Scientific News*, (48), 82-88.
- Schlossberg, H. (1996). *Sports marketing*. New York, NY: Blackwell.
- Sereikienė-Abromaitytė, L. (2013). Žiniasklaidos rinkodara. *Vadovėlis. Klaipėda*.
- Sevier, R. A. (2002). *Building a brand that matters: Helping colleges and universities capitalize on the four essential elements of a block-buster brand*. Hiawatha, IA: Strategy.
- Shank, M. D. (1999). *Sports marketing—A strategic perspective*. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Shih, C. (2009). Facebook is the Future of CRM. *Customer Relationship Management*, 12.
- Taylor, C. (2011). Social media Champions League: Man United, Justin Bieber, Glee, MTV.
- Theakou, E., & Kriemadis, A. (2005, June). The role of public relations in the promotion of athletic enterprises. Paper presented at the 1st World Congress in Sport Management, Sparta, Greece

- Thrassou, A., & Vrontis, D. (2009). A new consumer relationship model: The marketing communications application. *Journal of Promotion Management*, 15(4), 499–521.
- Thrassou, A., Vrontis, D., Kartakoullis, N. L., & Kriemadis, T. (2012). Contemporary marketing communications framework for football clubs. *Journal of Promotion Management*, 18(3), 278-305.
- Turner, C. (1982). Towards a cognitive redefinition of the social group. In H. Tajfel (Ed.), *Social Identity and Intergroup Relations*. (pp. 15-40). New York: Cambridge.
- Underwood, R., Bond, E., & Baer, R. (2001). Building service brands via social identity: Lessons from the sports marketplace. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 9(1), 1–13.
- Vargo, S. L. e Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1-17
- Verow, R., Lawrence, C., & McCormick, P. (2005). *Sports business: Law, practice and precedents (2nd ed.)*. Bristol, UK: Jordan.

**UNIVERSIDADE DOS AÇORES**  
**Faculdade de Economia e Gestão**

Rua da Mãe de Deus  
9500-321 Ponta Delgada  
Açores, Portugal