

# **Marketing em clubes de futebol: Uma análise exploratória**

Dissertação de Mestrado

Rui Filipe Bolarinho

Mestrado em

**Ciências Económicas e Empresariais**



# Marketing em clubes de futebol: uma análise exploratória

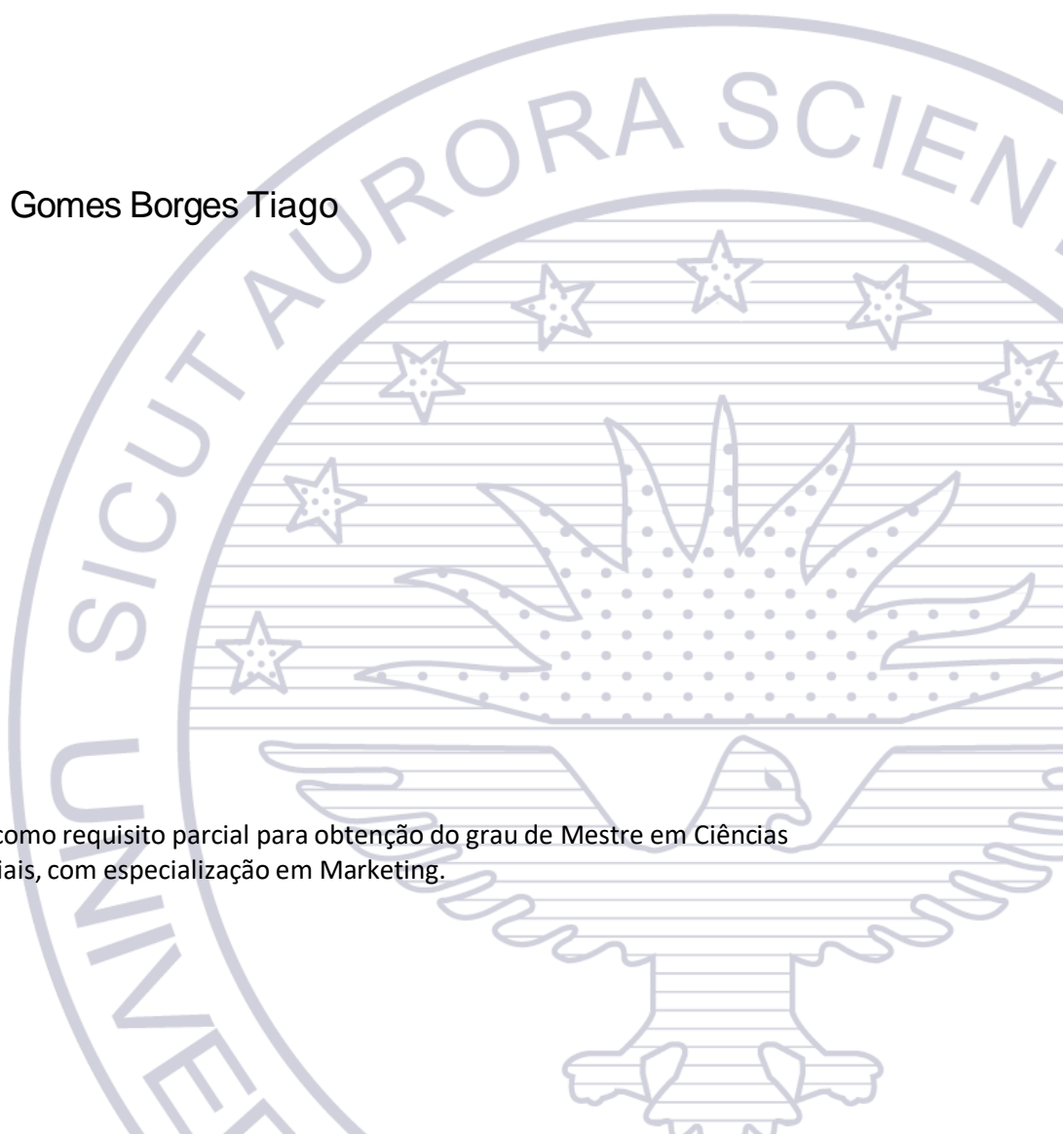
Dissertação de Mestrado

Rui Filipe Bolarinho

## Orientador

Prof. Doutor Flávio Gomes Borges Tiago

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



## RESUMO

A presente dissertação foi elaborada no contexto do plano curricular do Mestrado em Ciências Económicas e Empresariais, na área de especialização em Marketing.

O tema escolhido advém da grande paixão pelo desporto, em especial pela modalidade em estudo, e pelo forte crescimento que nela se tem vindo a verificar.

Este trabalho consiste numa análise exploratória do marketing nos clubes de futebol, que pretende demonstrar a que estratégias de marketing recorrem os clubes de futebol, bem como as técnicas e métodos mais utilizados ou mais eficazes.

A dissertação parte de uma abordagem ao surgimento do marketing e à sua permanente evolução. Aborda o marketing de forma genérica, para de seguida se voltar para o marketing desportivo, focando-se depois no futebol.

Debruça-se também sobre a crescente procura do marketing pelo desporto, as estratégias, as técnicas e os métodos por que os clubes optam.

Compara o potencial do marketing tradicional com o do marketing digital, apresentando as vantagens e desvantagens de cada um deles.

Atenta na marca, por se mostrar deveras importante no marketing desportivo, nomeadamente nos clubes de futebol.

Conclui com uma breve análise do valor e à origem deste, em cada uma das principais ligas mundiais, concretamente das que compõem o Top 6.

**Palavras-chave:** Futebol; Marketing; Marketing Desportivo; Marketing Digital

## ABSTRACT

This research consists of an exploratory analysis of marketing in football clubs, more specifically, how clubs carry out their marketing, what kind of marketing they use more, which are the best strategies and which ones are used.

The choice of the theme is due to the great passion for sport, especially for this modality, and to the strong growth that has been verified in this modality.

The dissertation starts from an approach to the appearance of marketing and its permanent evolution until the present.

Briefly, it approaches marketing in general and sports marketing. Within sports marketing, because it includes football, being that the thought is more focused on football, when discussing the sports marketing.

It deals with the growing demand for marketing on the part of sport, as well as the marketing strategies that deserve the choice of clubs to carry out their mission.

It also discusses a comparison between traditional and digital marketing, presenting its advantages and disadvantages.

It also talks about branding, which is very important for football clubs.

It concludes with a small analysis of the values of the main leagues, pointing out the ranking ones, where they get their revenues from, and which are the primary sources.

**Keywords:** Football; Digital Marketing; Marketing; Sports Marketing.

## AGRADECIMENTOS

A concretização deste trabalho, paralelamente ao desempenho de atividade laboral, ao abrigo do programa Estagiar L, revelou-se cansativo, mas também profícuo.

No entanto, o inestimável apoio recebido de familiares e amigos deu o alento que o cansaço retirava.

Pelo incentivo, pela paciência, pela força, pelo contributo que de alguma forma tiveram para que esta dissertação visse luz, deixo o meu sincero agradecimento e muito especial agradecimento:

Aos meus pais, que, incansáveis, batalharam e se multiplicaram em incentivos, não permitindo o ócio, empurrando-me para o labor, para a concretização do meu sonho e dos meus objetivos, quer pessoais quer académicos.

Ao meu melhor amigo, o infável “PI”, que, apesar da enorme dor causada pela sua partida, continua bem presente no meu coração.

Ao meu amigo Gil, outro dos bons amigos que tiveram o condão de ajudar nos momentos difíceis, trazendo motivação quando ela teimava em afastar-se.

Finalmente, last but not least, ao meu Orientador, o dedicado Prof. Doutor Flávio Tiago, pela paciência com que sempre me prendou e por ser a pedra basilar na realização deste trabalho e deste sonho.

A todos, deixo aqui a minha sincera gratidão e o meu infido reconhecimento!

Lembrar-vos-ei ao longo da minha vida.

## Índice

RESUMO .....	i
ABSTRACT .....	ii
AGRADECIMENTOS .....	iii
ÍNDICE .....	iv
LISTA DE TABELAS .....	v
LISTA DE FIGURAS .....	vi
CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO .....	1
CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO .....	2
2.1. Conceito de Marketing .....	2
2.2. Marketing Digital .....	4
2.3. Marketing Desportivo .....	5
2.4. Evolução do Marketing Desportivo .....	5
2.5. Processo de Marketing .....	7
2.6. Conceito de estratégia de Marketing .....	8
2.7. Missão dos clubes de futebol .....	9
2.8. Análise Interna .....	10
2.9. Análise Externa .....	11
2.9.1. Análise de Mercado .....	13
2.9.1.1. Distribuição .....	14
2.9.1.2. Concorrência .....	15
2.10. Componentes de Marketing Estratégico .....	15
2.10.1. Segmentação e o Targeting .....	16
2.10.2. Diferenciação e Posicionamento .....	17
2.11. Marketing Mix .....	17
2.11.1. Marketing Mix – P .....	18
2.11.2. Marketing Mix – C .....	20
2.12. Comparação dos 4Ps com os 4Cs .....	23
2.13. Vantagens e desvantagens do Marketing tradicional .....	24
2.13.1. As vantagens .....	24
2.13.2. As desvantagens .....	24
2.14. Vantagens e desvantagens do Marketing digital .....	25
2.14.1. As vantagens .....	25
2.14.2. As desvantagens .....	25
2.15. Estratégias de Marketing Tradicional .....	27
2.16. Estratégias de Marketing Digital .....	28
2.17. Marca nos clubes de futebol .....	31
2.17.1. Conceitos .....	32
2.17.2. Pilares da Marca .....	32
2.17.3. Gestão das Marcas no Futebol .....	32
CAPÍTULO III – METODOLOGIA .....	39
CAPÍTULO IV – ANÁLISE EXPLORATÓRIA .....	40
4.1. Análise de dados das redes sociais dos clubes de futebol .....	40
4.2. Análise de estratégias utilizadas pelos clubes de futebol .....	46
4.3. Análise às Ligas de Futebol .....	47
4.4. Análise dos clubes de Futebol .....	49
CAPÍTULO V – CONCLUSÃO .....	52
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....	54

## LISTA DE TABELAS

Tabela 1. Top 6 clubes de Inglaterra.....	40
Tabela 2. Top 4 clubes de Espanha.....	41
Tabela 3. Top 5 clubes de Itália.....	42
Tabela 4. Top 5 clubes de Alemanha.....	43
Tabela 5. Top 5 clubes de França.....	44
Tabela 6. Top 3 clubes de Portugal.....	46

## LISTA DE FIGURAS

Figura 1. Modelo de Consumidor – fornecedor no sector do desportivo .....	7
Figura 2. Processo de Marketing (Kotler & Armstrong, 2018) .....	8
Figura 3. Estratégia de Marketing (Kotler e Armstrong, 2018) .....	10
Figura 4. Subdivisão dos mercados das organizações de futebol.....	14
Figura 5. Funil de vendas – Estilo futebol .....	26
Figura 6. Cristiano Ronaldo e Miguel Oliveira a mostrar a 5G da MEO .....	34
Figura 7. Liga Portugal BWIN .....	34
Figura 8. Allianz Cup.....	34
Figura 9. Camisola oficial do Clube Desportivo Santa Clara – Parte da Frente .....	35
Figura 10. Camisola oficial do Clube Desportivo Santa Clara – Parte da Trás .....	35
Figura 11. Instagram .....	36
Figura 12. Site Oficial.....	36
Figura 13. Facebook.....	36
Figura 14. Galeria de Eventos do SL Benfica .....	37
Figura 15. Galeria de Eventos do SL Benfica .....	37
Figura 16. Placas de publicidade no estádio .....	38
Figura 17. Premier League .....	40
Figura 18. LaLiga .....	41
Figura 19. Serie A.....	42
Figura 20. Bundesliga .....	43
Figura 21. Ligue 1.....	44
Figura 22. Liga Portugal .....	45
Figura 23. Trânsito dos websites das principais ligas de futebol a nível global .....	47
Figura 24. <i>Engagement</i> dos websites das principais ligas de futebol a nível global .....	48
Figura 25. Redes Sociais das principais ligas de futebol a nível global .....	48
Figura 26. Trânsito dos websites de alguns Clubes famosos de Futebol.....	49
Figura 27. <i>Engagement</i> dos websites de alguns Clubes famosos de Futebol .....	50
Figura 28. Redes Sociais de alguns Clubes famosos de Futebol.....	51

## CAPÍTULO I – INTRODUÇÃO

A presente dissertação foi concebida e concretizada no contexto do plano curricular do Mestrado em Ciências Económicas e Sociais, na área de especialização em Marketing.

Consiste numa análise exploratória e comparativa do marketing em alguns clubes de futebol, mais especificamente, como é que os clubes desenvolvem algumas atividades do marketing operacional e que canais utilizam.

Em termos objetivos, a presente dissertação pretende fazer uma breve análise do marketing nos clubes de futebol, em consonância com os conhecimentos que adquiri ao longo do meu percurso universitário, olhar ao seu crescimento e às suas estratégias.

No que concerne a organização, esta dissertação apresenta-se distribuída por cinco capítulos, sendo este o primeiro.

O segundo capítulo, enquadramento teórico, aborda alguns conceitos e estratégias relacionados com o marketing, nomeadamente o marketing digital, o marketing desportivo, o conceito e a estratégia de marketing, a missão dos clubes de futebol, para além de outros.

De forma breve, aborda o marketing nos clubes de futebol, focando-se na evolução da procura pelo marketing desportivo. Procura, também, averiguar como concretizar esse marketing.

De seguida, no que tange as estratégias de marketing, debruça-se sobre a forma como as empresas – nestas, obviamente, englobando os clubes de futebol – planeiam as suas estratégias de marketing.

Prossegue com uma breve comparação entre o marketing digital e o marketing tradicional, após o que se foca na marca nos clubes de futebol, que é, sem dúvida alguma, um fator de elevada importância no desporto. Ainda relativamente à marca considera os seus conceitos, os seus pilares, trazendo, depois, um breve apontamento à gestão da mesma.

Subsequentemente, o capítulo III, o da metodologia, expõe, de forma concisa, o método utilizado na elaboração desta dissertação, desde a pesquisa até à sua redação.

O capítulo IV apresenta uma análise sucinta sobre o marketing nos clubes de futebol e as suas ligas respetivas, nomeadamente a nível digital, incluindo alguns dados de alguns desses clubes em cinco redes sociais.

Finaliza com o capítulo V, conclusão, que procura sintetizar o trabalho elaborado.

## **CAPÍTULO II – ENQUADRAMENTO TEÓRICO**

Este capítulo centra-se na emergência e evolução contínua do conceito de marketing ao longo do tempo, bem como em vários tipos de marketing, nomeadamente marketing digital e marketing desportivo.

### **2.1. Conceito de Marketing**

O que é o marketing? Presentemente, acompanhando a ótica de Kotler e Armstrong, 2018 citado por Litoral Rural, 2020, poder-se-á definir o marketing como um processo através do qual as organizações e empresas criam valor para os seus clientes e através dele desenvolvem relacionamentos cada vez mais sólidos com estes, de forma a capturar o seu valor.

Sem receio de erro, podemos afirmar que o conceito de marketing não ficou estático, tendo registado uma evolução ao longo dos anos, o que fez com que o marketing evoluísse por várias etapas.

Primeira etapa, o marketing 1.0 – conhecida como a Era dos Produtos. Esta etapa mostra-se por completo relacionada com a evolução da Era Industrial. Nesta época, todo o processo tinha por base a troca de valores entre indivíduos ou organizações, e a troca de produtos por dinheiro (Bento, 2017 citado por Azevedo, 2019). Nesta etapa, o marketing focava-se apenas e só no produto, o que o caracterizava como um marketing de massa; neste, o objetivo das empresas eram os produtos e produção próprios. Este marketing não definia público-alvo, não personalizava nem diferenciava, antes se focava nos atributos funcionais dos produtos, visando a sua divulgação (Carvalho e Bugança, 2021).

Segunda etapa, o marketing 2.0 – conhecida como a Era da Informação. Em consonância com a designação daquela Era, a base desta etapa reside na tecnologia de informação. Aqui, o marketing lança-se em tarefas diferentes das da etapa 1.0, tornando-as um pouco mais complexas. Abandona o foco no produto, transferindo-o para o comportamento do consumidor, que, nesta etapa, se apresenta bem informado e dispõe de maior e melhor facilidade na aquisição de produtos similares. Aqui, transfere-se a determinação do valor do produto para o cliente (Lima, 2016 citado por Azevedo, 2019). Verifica-se que o foco é já não o produto, mas sim o comportamento do consumidor, que passou a manifestar as suas necessidades e os seus desejos. Tal levou a que as marcas passassem a optar por identificar-se com determinado grupo de

consumidores – o seu público-alvo –, em razão do que passam a adotar a segmentação de mercado (Carvalho e Bugança, 2021).

Terceira etapa, o marketing 3.0 – conhecida como a Era dos Valores. O marketing foca-se agora na sociedade em geral, confere maior relevância ao cliente, tornando-o parceiro de negócios. Aqui, o consumidor, dispondo de maior conhecimento e de mais informação, passa a tomar decisão na compra, influenciando o processo de desenvolvimento e criação de produtos (Fonseca, 2015 citado por Azevedo, 2019). Não obstante se mantenha focado no consumidor, passam a ser relacionados também os valores e espírito humanos. Neste contexto, a empresa deixa de poder basear a agregação de valor nas necessidades das pessoas e dos clientes, assim como de solucionar os problemas sociais envolvidos (Carvalho e Bugança, 2021).

Quarta etapa, o marketing 4.0 – conhecida como a Era Digital. Conforme afirma Kotler et al, 2017 citado por Azevedo, 2019, vivemos hoje num mundo novo. Neste, a estrutura de poder sofre mudanças drásticas, sendo a internet, por força da conectividade e transparência que acrescenta, um dos principais causadores dessas mudanças. Temos, pois, um novo paradigma: as conversas acerca de marcas credibilizam-nas mais do que as campanhas publicitárias. Não obstante possa sugerir o contrário, esta etapa não substitui o marketing 3.0, antes sendo uma aplicação da mesma, em que as empresas se adaptam, bem como aos seus produtos e serviços, ao mundo digital (Carvalho e Bugança, 2021).

Quinta etapa, o marketing 5.0 – conhecida como a Era da Tecnologia. Eis a mais recente etapa do marketing – a aplicação humanizada da tecnologia. Nesta, o marketing lança mão da tecnologia para satisfação do cliente e das suas necessidades e assim fazer a diferença no mundo das empresas. Fazendo uso da evolução tecnológica e dos modelos de negócio e tendo em conta as mudanças no comportamento do consumidor (Kotler et al., 2021). O marketing 5.0 deve basear-se em dados e fazer parte dos processos e estratégias de negócio, deve unir a tecnologia à capacidade humana. A empresa deve adotar uma estratégia com uso de tecnologia, de forma humanizada, que percorra todo o processo do consumidor até à entrega final do produto. Este processo reúne informação de várias fontes, analisa-a, partindo depois para a construção de dados. Um outro aspeto fundamental deste marketing é a interação com o cliente, possibilitando-lhe a comunicação em tempo real (Kotler et al., 2021).

## 2.2. Marketing digital

O marketing digital é o conjunto de estratégias de divulgação e comunicação que uma empresa, ou pessoa, utiliza nas plataformas digitais, veiculadas através da internet e demais meios eletrônicos, e que permitem analisar os resultados em tempo real (Kotler e Keller, 2019 citado por Almeida et al., 2021).

Da mesma forma que as necessidades, também os produtos mudam com o tempo. De natureza igual, o modo pelo qual se propagam também muda, nomeadamente por força da evolução tecnológica e do uso da internet, hoje massivo. Estes motivaram a criação de outro método de divulgação – o marketing digital. Adaptando-se à mudança, por facilitar a vida do consumidor, assim como a divulgação do produto, o profissional de marketing passou a fazer uso dessa tecnologia, além do mais por a internet permitir uma comunicação bastante mais simples e célere (Cintra, 2010 citado por Silva, I. F., et al., 2021).

Não estamos perante ações distintas, mas sim ante um conjunto coerente e eficaz de ações que possibilitam o permanente contacto entre a empresa e os seus clientes, o que faz com que estes conheçam o negócio, confiem no mesmo e decidam comprar (Torres, 2010 citado por Paiva, 2021).

A internet permitiu ainda às empresas a sua globalização, possibilitando-lhes a promoção e divulgação dos seus produtos e/ou serviços por clientes de todo o mundo, da mesma forma que deu ao consumidor a possibilidade de obter todo o tipo de informação sobre qualquer produto e serviço, cotejá-los com outros similares, assim aumentando o seu poder de compra (Kotler e Keller, 2012 citado por Costa et al., 2020).

Esta dinâmica permite que um consumidor possa influenciar outros, levando as empresas a lançar mão de novas estratégias de marketing e a rever o seu relacionamento com o consumidor. Oferece também novas vantagens às empresas, como sejam a velocidade, o baixo custo, a informação, a proximidade no relacionamento com o cliente, um maior detalhe nos dados que recolhe dos seus clientes (Kotler e Keller, 2012; Las Casas, 2015 citado por Costa et al., 2020).

A evolução da tecnologia, da qual a internet (que hoje integra o marketing) será a mais representativa, levou a uma considerável transformação no campo da informação (Lukowski, 2017 citado por Costa et al., 2020).

Porém, o surgimento do marketing digital não extingue o marketing tradicional, eles coexistem, cada um deles na respetiva área de atuação, permitindo a complementaridade com vista à satisfação das necessidades dos consumidores. Isto porque se o marketing

digital defende a marca visando a promoção de resultados, o tradicional tem em vista a interação com o consumidor (Kotler et al., 2017 citado por Costa et al., 2020).

### **2.3. Marketing desportivo**

Encontramo-nos perante uma vertente muito específica de Marketing, que é ainda recente e diverge de todas as demais vertentes de marketing. Apresenta uma forma adaptada e direcionada a determinado público-alvo, que ambiciona alcançar. Integram este público-alvo os adeptos/fãs de um determinado clube, instituição ou equipa, mas também os novos membros que procura atrair.

De acordo com Sá e Sá, 1999 citado por Sousa, B. M. e Vieira, 2018, o marketing desportivo é o conjunto de ações que visa identificar e satisfazer as expectativas e preferências do consumidor de desporto.

Já Pitts e Stotlar, 2002 citado por Sousa B. M. e Vieira, 2018, definem esse marketing como um sistema que elabora atividades de produção, promoção, distribuição e formação de preço visando satisfazer necessidades e desejos do consumidor.

Enquanto para Blakey, 2011 citado por Silva, L. V. S., 2021, é um processo de correspondência de oferta de produtos e serviços desportivos com a procura dos consumidores e clientes desportivos, ajudando a equilibrar a oferta e a procura.

Mullin et al., 2014 citado por Sousa B. M. e Vieira, 2018, defendem que o marketing desportivo se define como um conjunto de atividades que tem por objetivo a satisfação das necessidades e expectativas dos consumidores através de processos de troca, tendo por objetivo aumentar o número de clientes fiéis de uma empresa. Afirmam ainda que este marketing há de ser entendido sob dois prismas: Campanhas de marketing; nestas o desporto é usado para dar a conhecer produtos e serviços de outras empresas – as quais podem estar ou não ligadas ao desporto; Marketing de produtos e serviços de desporto, este direcionado para o consumidor desportivo.

O marketing através do desporto é promovido por empresas não desportivas, tendo estas por objetivo obtenção de vantagens comerciais, de mercado e financeiras, através de parcerias diretas com entidades e/ou eventos desportivos (Clow et al., 2018 citado por Silva, L. V. S., 2021).

### **2.4. Evolução do marketing desportivo**

O marketing desportivo, com o decorrer do tempo, tem evoluído significativamente,

fazendo notar a sua presença e a sua força e revelando-se uma ferramenta eficiente e lucrativa. Vem gerando boas oportunidades de negócio, porque vários clubes de futebol vêm apostando neste ramo, visando expandir mais ainda as suas marcas e os seus produtos.

O Futebol, provavelmente o desporto mais mediático do mundo, “não é apenas um desporto cultural da sociedade, nem tão só um jogo. O futebol hoje é um fenómeno económico, social e político” (Oliveira e Cunha, 2019).

Prática desportiva com mais de dois séculos de existência, cresceu, mediatizou-se, tornando-se “cada vez mais um negócio e cada vez menos um desporto”. (Sá, 2011 citado por Oliveira e Cunha, 2019).

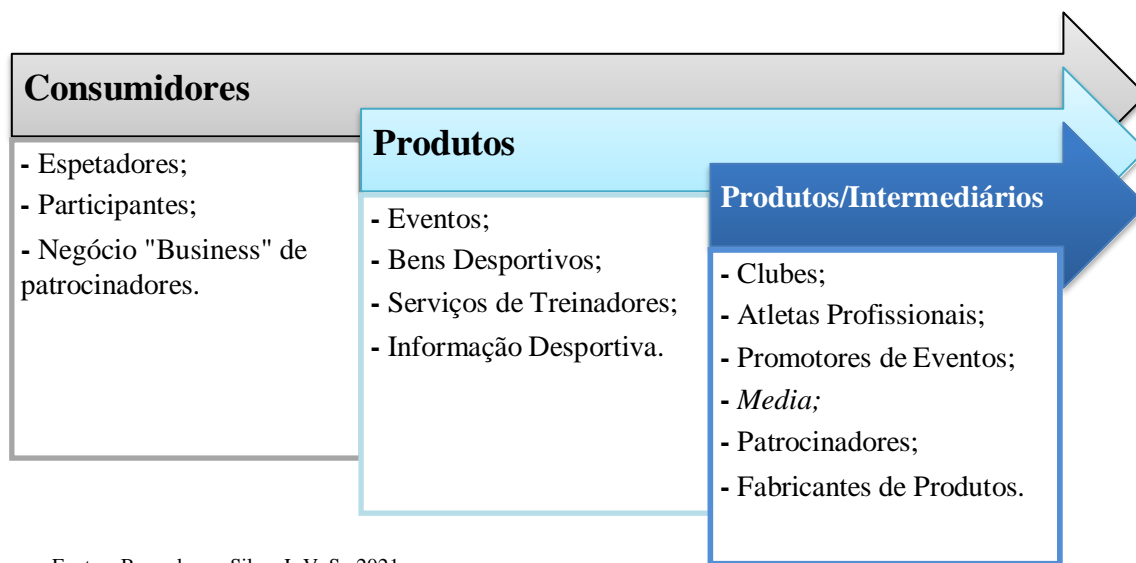
O que diferencia a atuação do marketing neste setor? Quando pensamos ou falamos deste marketing deparamo-nos com a presença de um atributo envolvido: a forte ligação afetiva do consumidor. Num olhar atento, constatamos que qualquer modalidade desportiva está diretamente relacionada com as emoções, inúmeras vezes exacerbadas, seja na efusiva alegria ante a vitória alcançada pela equipa/atleta do coração, seja na tristeza arrasadora da derrota.

No caso do futebol, temos um desporto que aproxima as pessoas, um desporto que cria amigos, que ensina valores, a respeitar o adversário, não obstante haja no meio quem promova o ódio e/ou a violência (caso dos Hooligans, por exemplo o confronto entre adeptos do Liverpool e da Juventus, na final da Liga dos Campeões da Europa, no Estádio de Heysel, na Bélgica, que causou a morte de 39 pessoas e deixou mais de 600 feridos, (“Estadão,” s.d.), o que justifica um marketing adaptado a esta realidade. Conforme referido, encontramos nesta área consumidores afetos a determinado clube, em situações pontualmente extremas, por vezes num vínculo a raiar a irracionalidade (Pimentel e Reynolds, 2004 citado por Tavares, J. I. C., 2022).

As empresas, desportivas e não desportivas, procuram explorar esta comportamento em seu benefício aquando do planeamento das ações de marketing, sabendo que, levado pelas exacerbadas emoções, o consumidor se deixará conduzir, com bastante facilidade, na aquisição dos produtos e/ou serviços que lhe são apresentados como uma extensão e/ou complemento da sua paixão (Giulianotti, 2002 citado por Tavares, J. I. C., 2022).

Na indústria que é o futebol, onde o marketing se foca no espetáculo, verifica-se que coexistem um marketing dos produtores e intermediários, dos clubes, das entidades promotoras dos eventos desportivos, mas também o que promove marcas, ligadas ou não ao desporto (Silva, L. V. S., 2021).

Figura 1. Modelo de Consumidor – fornecedor no sector do desportivo.



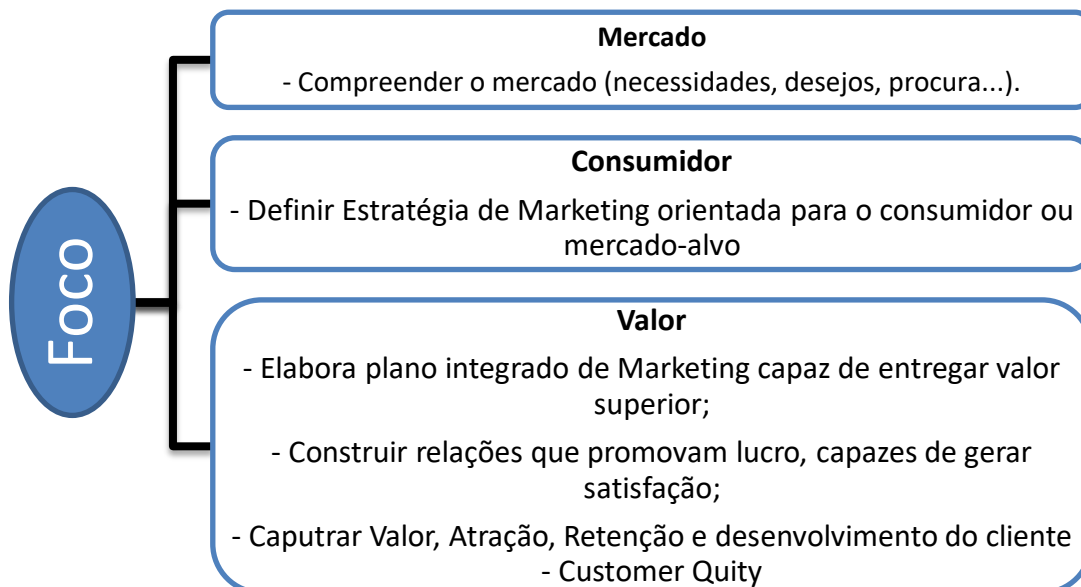
Fonte – Baseado em Silva, L.V. S., 2021

A figura acima mostra a relevância da interligação entre os diversos intervenientes. Os bens e serviços que uns oferecem e outros procuram, a reciprocidade da vantagem nas transações e no relacionamento entre eles, é explorado e orientado pelo marketing desportivo, que assume relevante importância e aproveita a evolução tecnológica para se tornar mais eficaz (Silva, L. V. S., 2021).

## 2.5. Processo de marketing

O marketing, desde logo, perspetiva cativar o consumidor. Assim, de forma a ser bem-sucedida, toda a estratégia deve assentar nessa perspetiva, estudando o meio em que o público-alvo se movimenta, compreendendo o que o mesmo procura e conhecendo os seus reais anseios (Litoral Rural, 2020). Atentemos na imagem infra, ela apresenta a forma de melhor concretizar um processo de marketing.

Figura 2. Processo de Marketing (Kotler e Armstrong, 2018)



Fonte – Baseado em Litoral Rural, 2020

De acordo com estes autores, e levando em linha de orientação o tema deste trabalho, os departamentos de marketing dos clubes de futebol devem, antes de mais, compreender esse mercado, conhecer as necessidades dos consumidores (adeptos e não adeptos), o elo afetivo destes e os seus anseios de forma a melhor os satisfazer.

De sublinhar que dentro deste desporto, há grandes discrepâncias entre mercados. O mercado pode variar consoante a região de um país, podendo ser bastante diferente do de um país vizinho; entre continentes (asiático versus europa, por exemplo) as diferenças podem ser ainda mais discrepantes.

Tais variações não podem deixar de ser tidas em consideração numa estratégia de marketing, estratégia essa que deve ser definida em função do consumidor a que se dirija, de forma a apresentar-lhe produtos por si bem aceites e que vão de encontro ao seu anseio – por vezes exacerbado – sejam produtos apresentados pelo clube do seu coração ou por empresa ligada esse clube.

Há, pois, que desenvolver um programa de marketing que ofereça valor superior, visando a afetividade do cliente adepto (e até do não adepto), construindo um relacionamento que se apresente eficaz na satisfação do cliente e em acrescentar lucro à empresa (Pimentel e Reynolds, 2004 citado por Tavares, J. I. C., 2022).

## 2.6. Conceito de estratégia de marketing

O que é a estratégia de marketing? De forma simplista, trata-se de um documento (guia

ou mapa) que orienta o responsável pelo marketing de forma que planeie e execute projetos que visem alcançar relações lucrativas com o cliente (Tavares, F., 2003).

Certo é que a estratégia de planeamento não exige imperativamente a criação de um plano. Porém, como em qualquer atividade, também no marketing tal documento orientador não pode senão ampliar a possibilidade das empresas alcançarem os seus objetivos (Litoral Rural, 2020).

Então, e de acordo com Oliveira, 2001 citado por Soares, 2007, na forma como aquele responsável analisa os dados e faz o seu tratamento deve orientar-se pelas estratégias empresariais, a forma como estas são implementadas, tendo em vista alcançar resultados ótimos proporcionados por uma estratégia competitiva.

## **2.7. Missão dos clubes de futebol**

O sucesso de uma empresa depende do seu crescimento. O maior ou menor crescimento definirá se essa empresa logra impor-se no mercado ou, pelo contrário, se se deixa abater pela concorrência (Krugman, 1998 citado por Sousa, B. A. T., 2012).

Assim, no foco do sucesso, há que delinear um plano que considere a situação específica dessa empresa/clube, que conheça as suas oportunidades de mercado, os objetivos que procura alcançar e os recursos de que dispõe.

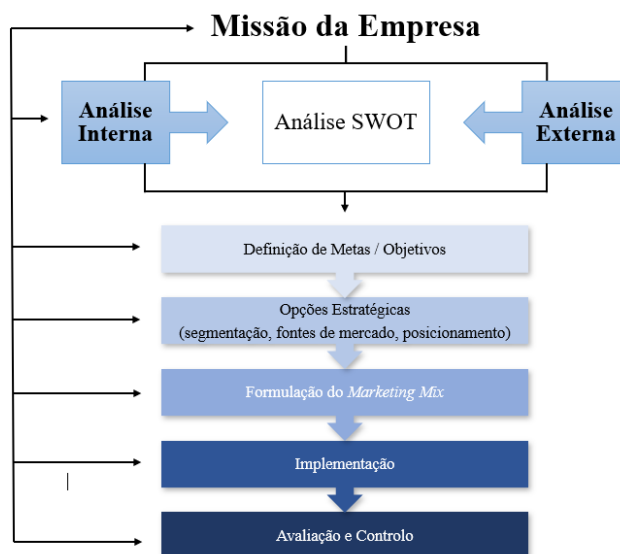
Os clubes, atualmente verdadeiras empresas (até mesmo cotadas em mercado), além do seu objetivo desportivo não devem deixar de lado os valores nem a sua missão social. Um clube de futebol, assim como noutras modalidades, não pode deixar de contemplar nos seus objetivos a sua missão social, assim definindo a sua própria cultura.

Segundo Philip Kotler (1989) *“Uma missão bem difundida desenvolve nos funcionários um senso comum de oportunidade, direção, significância e realização. Uma missão bem explícita atua como uma mão invisível que guia os funcionários para um trabalho independente, mas coletivo, na direção da realização dos potenciais da empresa”* (Kotler, 1989 citado por Laruccia, 2012).

Esta ideia parece acompanhar a posição de Valeriano na definição da missão organizacional *“A missão é em essência, o propósito da organização”* (Valeriano, 2000 citado por Felix, 2017).

A imagem a que se segue mostrará o processo de uma missão de uma empresa (Litoral Rural, 2020).

Figura 3. Estratégia de Marketing (Kotler e Armstrong, 2018)



Fonte – Baseado em Litoral Rural, 2020

## 2.8. Análise Interna

Internamente, há que efetuar uma análise aos recursos de que a empresa dispõe em comparação com as eventuais dificuldades que possam surgir. Aqui, há que considerar o nível financeiro da empresa/clube, a sua imagem no mercado, a sua capacidade em valorizar a sua imagem e reforçar a sua posição, de forma a ampliar o leque de clientes e fornecedores, a favorecer parcerias, sem deixar de conjugar com os seus recursos desportivos e comerciais, atendendo a que no futebol o sucesso desportivo e os financeiros parecem interdependentes (Litoral Rural, 2020).

Forças, fraquezas, ameaças, oportunidades, são focos que qualquer gestor tem de ter presentes e a que tem de permanecer atento. Isto porque a análise destes fatores a nível interno, os dois primeiros, e a nível externo o terceiro e quarto, são a análise SWOT. Esta análise revela a situação estratégica de uma empresa (Teixeira, 2010 citado por Leitão, 2012). Isto porque a análise SWOT, não sendo um limitado resumo, apresenta o resultado das análises interna e externa, identificando os elementos que orientarão a definição de objetivos. Temos então: internamente – forças e fraquezas; externamente – ameaças e oportunidades.

As forças – são características internas positivas da organização, de carácter estrutural e permanente, diferenciadas da concorrência, que possuem grande importância para a organização, que devem ser conhecidas (Matos et al., 2008 citado por Brasil, 2014).

Apontamos aqui, nos clubes de futebol:

- Os adeptos, clientes apaixonados;
- A maior ou menor proximidade geográfica destes;
- Os adeptos mais mediáticos e/ou de maior capacidade financeira;
- A capacidade do clube concorrer no seu mercado;
- A sua imagem junto dos clientes;
- A sua capacidade de concorrer a nível internacional.

As fraquezas – são características internas negativas da organização, com carácter estrutural e permanente, diferenciadas da concorrência, que possuem grande importância para organização e que devem ser conhecidas e eliminadas (Matos et al., 2008 citado por Brasil, 2014).

Destas, igualmente nos clubes de futebol, apontamos:

- Inexistência ou deficiência do método de gestão, por vezes pouco profissionalizada;
- Sedes inadequadamente instaladas, mesmo até em termos geográficos;
- Administração deficiente;
- Gestão do clube em proveito de pessoas em vez dele;
- Estratégia inexistente ou deficiente;
- Falta ou inexistência de representatividade externa do clube;
- Vulnerabilidade à pressão de outros clubes, financeiramente mais fortes ou mais bem colocados nas diversas instâncias desportivas;
- Inexistência de investigação.

## **2.9. Análise Externa**

O foco da análise externa recai sobre os traços mais importantes no mercado em que se insere o clube, de forma a permitir desenvolver uma estratégia de marketing mais favorável (Litoral Rural, 2020).

Os clubes não podem desviar a sua atenção do ambiente externo, uma vez que neste mercado tem especial influência na forma como o clube há de organizar-se, de forma que quem o gira possa rapidamente identificar reais e potenciais ameaças e reagir eficientemente – quer no modo, quer no tempo – a essas ameaças, anulando-as, ou até mesmo tirando proveito delas.

Da mesma forma, quem gere o clube tem que rapidamente reconhecer as

oportunidades, pois estas são variáveis do ambiente externo cuja situação e evolução a empresa considera, na avaliação que faz, como positivas para o desenvolvimento de uma estratégia (Teixeira, 2010 citado por Leitão, 2012).

Essas oportunidades variam, seja pelo insucesso desportivo ou financeiro de outros clubes, que gera insatisfação nos seus adeptos e simpatizantes, seja a situação financeira das famílias (um maior desafogo financeiro pode gerar receitas no clube do coração dessas famílias), ou as políticas mais restritivas das instâncias financeiras, como seja o fair play financeiro.

Entre as diversas oportunidades, podemos apontar:

- A locação de infraestruturas, seja por associados seja por terceiros;
- A captação de novos talentos (aqui podendo colher proveito da insatisfação acima referida);
- Diversificar e ampliar a oferta de produtos;
- Aceleração do crescimento do mercado;
- Utilização de parcerias estratégicas comerciais, técnicas, desportivas e sociais;
- Adequação do plano de sócios e aumento do número de sócios;
- Valorização do espaço circundante do estádio;
- Valorização de marcos e ídolos históricos, de forma a gerar receita;
- Reduzir ou eliminar a rivalidade com outras empresas, aproximando o clube de grupos estratégicos.

A par das oportunidades, o gestor terá que, do lado negativo, atentar nas ameaças. Estas traduzem-se por uma “mudança nos gostos e no comportamento dos consumidores, na possibilidade de aparecimento de produtos substitutos, alterações da legislação afetando a atividade da empresa, etc...” (Teixeira, 2010 citado por Leitão, 2012).

São, pois, aspetos negativos com que o ambiente externo desfavorece a evolução do mercado. Podemos aqui apontar um dos ambientes desfavoráveis (o insucesso desportivo ou financeiro) em que se tratando de insucesso do clube será favorável aos rivais, o estrangulamento financeiro das famílias, que pode levar a algum afastamento dos adeptos/clientes, até mesmo um afastamento ou menor empenho de empresas estratégicas ou parceiras.

Como reagir de forma atempada a esse ambiente desfavorável? Há que analisar não só as oportunidades, mas proceder também à identificação das ameaças (Teixeira, 2010

citado por Leitão, 2012).

Desta análise deve logo resultar uma reação que previna o impacto dessas ameaças, as evite, tanto quanto possível, ou as diminua.

E que ameaças poderão ser consideradas? Apontemos algumas:

- Contas bancárias e receitas bloqueadas, em resultado de incumprimento de pagamentos e/ou de acordos;
- Imagem negativa de representantes do clube, especialmente de administradores;
- Permeabilidade do mercado a novos concorrentes;
- Surgimento de novos produtos e/ou serviços que desvalorizem os que o clube disponibiliza;
- Evolução negativa do mercado;
- Concorrência mais agressiva;
- Vulnerabilidade a ciclos económicos;
- Alterações demográficas negativas.

### **2.9.1. Análise de Mercado**

Ao efetuar a análise externa é necessário conhecer a dimensão do mercado, bem como compreender a sua estrutura e suas tendências.

Segundo Kotler e Keller, 2006 citado por Soares, 2007, o mercado é composto por pessoas. Estas são os produtores e os consumidores – Aquelas que integram a produção (jogadores, que são também produto intangível, treinadores...) e do lado do consumo os adeptos, os fãs, as famílias e outras empresas, que consomem ou utilizam os bens e serviços oferecidos pelo clube.

Desempenhada a função do profissional de marketing é necessário aquilatar, de entre os identificados, quais os segmentos de consumo mais rentáveis ao clube e quais aqueles que este é ou não capaz de utilizar. Para tal deverá considerar os recursos financeiros de que dispõe, se o conjunto dos seus adeptos e potenciais clientes é ou não suficiente para a rentabilização dos produtos e serviços, ou, ainda, se dispõe ou não de capacidade para fornecer os seus produtos e serviços em dado segmento de mercado.

De acordo com Pitts e Stotlar, 2002 citado por Soares, 2007, o profissional de marketing deve considerar que o tamanho do mercado consumidor, a localização e o atendimento da demanda são, em termos básicos, os fatores de que a seleção de mercado depende. Para estes autores, usa-se a segmentação para dividir a população em mercados consumidores e fragmentar a indústria em segmentos. Desta forma, as

decisões e as estratégias serão melhor fundamentadas, pois são fundadas em conhecimento resultante de pesquisa, e do estudo e análise dessa pesquisa.

Desta forma, conhece-se melhor o mercado de potenciais clientes, das tendências dos adeptos, das empresas que partilham ou disputam o mesmo mercado, do grau de afinidade dos fãs com o clube do coração; do mesmo mote as possíveis parcerias, quais as mais frutíferas, os clubes e empresas concorrentes ao mesmo segmento de mercado.

A imagem abaixo representa a subdivisão dos mercados das organizações de futebol (Soares, 2007).

Figura 4. Subdivisão dos mercados das organizações de futebol.

<b>Mercado</b>	<b>Constituição e Características</b>	<b>Mercado-alvo</b>
Mercado de Revenda	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Individuos e organizações interessadas no lucro proveniente da intermediação de produtos e/ou serviços;</li> <li>- Exemplo: TVs, através da venda dos campeonatos pela TV aberta ou fechada; venda de produtos licenciados, etc.</li> </ul>	- O torcedor ou fã do futebol.
Mercado Industrial	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Empresas de manufatura ou serviço, que compram produtos e/ou serviços consumidos ou utilizados em seus processos produtivos;</li> <li>- Apresenta características semelhantes ao mercado de revenda;</li> <li>- Exemplo: quando o atleta concede entrevista usando uniforme com a logo a empresa cliente.</li> </ul>	- O torcedor ou fã do futebol.
Mercado Consumidor	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Atendido diretamente pelas organizações de futebol;</li> <li>- exemplo: bilheteria e merchandising (explorado pelas organizações de futebol).</li> </ul>	- Mercado consumidor ativo (público que vai ao estádio).

Fonte – Baseado em Soares, 2007.

### **2.9.1.1. Distribuição**

Cabe aqui referir a importância da distribuição na estratégia de marketing. A estratégia utilizada na distribuição, além de fornecer uma melhor compreensão do mercado, permite mostrar o produto de forma a satisfazer os objetivos (Litoral Rural, 2020). Não basta criar um produto que satisfaça as necessidades dos consumidores, ao colocá-lo no mercado devem ser tidas em conta a melhor forma de o fazer chegar ao consumidor, de observar os padrões esperados pelos consumidores, seja em termos de qualidade, seja de tempestividade e celeridade.

Tendo por base Certo e Peter, 2005 citado por Antunes, 2010, consideremos os itens:

- Utilidade de tempo – o produto deve estar à disposição do consumidor quando ele o deseje e dele necessite;
- Utilidade de lugar – O produto deve procurar o consumidor, não o contrário;
- Utilidade de posse – há que criar desejo no consumidor de obter o produto, fazê-lo sentir-se possuidor do produto e apresentar-lho de acordo com a sua expectativa.

Resumidamente, podemos afirmar que, basicamente, a distribuição se destina a colocar o produto no local e hora certos e da forma mais adequada.

Então, devem ser considerados também os intermediários na colocação do produto à disposição do consumidor. Nestes incluem-se o transporte, o grossista, o retalhista, as grandes superfícies, as feiras, os representantes, os distribuidores, aqui incluindo exportadores/importadores.

### **2.9.1.2. Concorrência**

Conhecer as práticas da concorrência, com especial relevo das boas práticas, deve ser um dos aspetos da estratégia de uma empresa. Esse conhecimento permite compreender as políticas que os diversos concorrentes praticam, possibilitando a essa empresa tornar-se positivamente diferente, permitindo-lhe inovar, até mesmo de suplantá-la, de forma a impor-se no mercado (Litoral Rural, 2020); da mesma forma, permite antecipar, identificar eventuais mudanças dos concorrentes diretos, evitando ser surpreendida e possibilitando a exploração de novas oportunidades de mercado (Teixeira, 2010 citado por Leitão, 2012).

O futebol é um mercado em que existem marcas extremamente valiosas. Estas marcas dispõem de clientes dispostos a consumir fielmente produtos de elevada qualidade; por vezes apesar de dispendiosos para os respetivos recursos financeiros.

Então, para os clubes é de especial importância valorizar a sua marca, diferenciar os seus produtos dos da concorrência, incessantemente procurar inovar.

Devem, também, investir no marketing, de forma que os seus lucros suplantem os da concorrência, assim lhes possibilitando manter padrões elevados quer nos seus produtos, quer na sua marca.

## **2.10. Componentes de Marketing Estratégico**

De entre os vários componentes de Marketing Estratégico existentes, serão referidos os

quatro seguintes: Segmentação e Targeting; Diferenciação e Posicionamento.

### **2.10.1. Segmentação e o Targeting**

Tendo por foco selecionar grupos de compradores atrativos, há que segmentar o mercado. A divisão do mercado deve ser realizada considerando os diversos grupos de consumidores, a homogeneidade dos mesmos, os seus comportamentos – os que se assemelham e os que se distanciam – e as respetivas características. Segmentado o mercado e identificados os diversos grupos, direciona-se então para aqueles que atrativamente melhor sirvam o objetivo do clube (targeting) (Litoral Rural, 2020).

Segmentação é o “*ato ou efeito de segmentar*”. O dicionário da Porto Editora refere tratar-se de (economia - marketing) “*análise do mercado com vista à identificação de grupos de consumidores com características semelhantes*”.

Segundo Mullin et al., 2004 citado por Soares, 2007, a segmentação de mercado é o processo de dividir um mercado amplo e heterogéneo de pessoas com desejos e necessidades ou de perfis demográficos idênticos aos quais pode direcionar-se um produto. Seguindo a ideia, cotejar o produto com o grupo definido e analisar a importância desse grupo em função das características do produto e do custo promocional exigido para chegar a esse grupo, definem a importância da segmentação.

Se a estratégia de marketing visa criar valor para a empresa carece de selecionar os clientes bem como de determinar qual a proposição de valor para esses clientes. A proposição de valor, ou seja, o que é prometido ao cliente, será então o proveito que o mesmo cliente colherá do produto proposto, que o satisfará tanto mais quanto maior for o seu proveito. Essa posição de valor deve, pois, distinguir o clube dos demais concorrentes.

No desporto mostra-se facilitada a tarefa da segmentação de mercado, porquanto existem modalidades desportivas diferentes, que são praticadas e consumidas por públicos diferentes, por faixas etárias divergentes e abrangentes, por áreas geográficas diversas e até por sexo, possibilitando a segmentação por cada um destes segmentos. (Lamb, 2004 citado por Alves, 2006) Constata-se, então, que tal estratégia neste mercado se revela de fácil definição, bastando até efetuar uma pesquisa junto dos clubes e dos seus clientes (associados, adeptos, fãs) para, em função deles, selecionar os produtos que mais facilmente os cativam.

### **2.10.2. Diferenciação e Posicionamento**

O clube deve apresentar uma proposta de valor clara. Da mesma forma deve garantir que os seus produtos e serviços são diferentes dos que a concorrência oferece, garantindo também que lhes acrescentará valor. Igualmente importante, o posicionamento terá também de ser garantido, colocando os mesmos produtos e serviços no lugar cimeiro da oferta, despertar a mente do consumidor, ali os colocando também, tanto quanto possível, como prioritários (Litoral Rural, 2020).

Isto porque o posicionamento é o lugar que a oferta de mercado ocupa no pensamento do cliente, é o conjunto de traços com maior ou menor notabilidade da imagem que permitirá ao público situar o produto/serviço no mercado de produtos similares e o mostre distinto dos demais. Então, esse posicionamento terá de ser definido por estratégia, uma vez que, seja-o ou não, ele sempre ocorrerá; com ou sem construção ou gestão da imagem ela sempre ocupará determinado lugar na mente dos consumidores, sendo mais ou menos prioritário consoante essa gestão se apresente mais ou menos capaz (Litoral Rural, 2020).

Hunger e Wheelen, 2002 citado por Soares, 2007, definem que o posicionamento de mercado se refere à seleção de áreas específicas para a concentração das ações de marketing e pode ser expresso em termos de mercado, produto e localização geográfica. Através da pesquisa de mercado as empresas são capazes de praticar a segmentação de mercado, ajustando os seus produtos a nichos específicos.

### **2.11. Marketing Mix**

Marketing-mix – assim se designa o conjunto de variáveis que o marketing pode manipular, sendo que esta manipulação procura influenciar o consumidor, orientar as suas escolhas para determinado produto ou serviço. Essas variáveis são quatro, e cada uma destas variáveis traz ameaças e oportunidades. Recorrendo a um planeamento estratégico é possível defender e explorar essas variáveis (Fleury et al., 2014).

O objetivo desse planeamento é que as decisões foquem os quatro principais parâmetros – produto, preço, distribuição e promoção – no consumidor/cliente e no mercado-alvo, gerando valor e resposta positiva.

A avaliação e prevenção das forças e das fraquezas individuais dos alicerces do marketing mix, permitem delinear táticas eficientes que levem a atingir os resultados esperados. Numa relação de semelhança, temos que a união dos elementos em favor do mesmo objetivo facilita a aplicação de quanto foi organizado de forma coletiva. Desta

forma, o marketing mix, aplicando a substância do conceito, monta uma força-tarefa em que confluem as diversas áreas do marketing e que com este se interligam.

### **2.11.1. Marketing Mix - P**

Produto, preço, distribuição e promoção, são os quatro pilares que, numa estratégia de marketing, definem como a marca chegará ao público-alvo e como logrará posicionar-se no mercado de forma a concretizar os objetivos.

Em acordo com Kotler e Armstrong, 2007 citado por Machado, C. M. N., et al., 2012, diremos que produto é “algo que pode ser proposto a um mercado em vista de que este o considere, o adquira, para utilizar ou o consuma em fruição ou satisfação de uma carência”. Então, os produtos/serviços colocados à consideração do cliente e os benefícios que apresentam a esse cliente devem distinguir-se dos produtos propostos ao mesmo cliente pela concorrência.

Diremos, então, que o produto/serviço é a base da existência das empresas e é através deles que se satisfazem as necessidades e desejos dos consumidores, ao oferecer benefícios (criar valor) para a sua vida (Sousa, B. M. e Vieira, 2018).

O produto comporta decisões, designadamente, qualidade, características e opções (matéria-prima, capacidade, dimensão, tonalidades, tamanho...), design do produto e da embalagem, diversidade de linhas de produtos, branding do produto, e serviços agregados (instruções, garantia, assistência pós-venda...) (Rocha, 2018).

Em face de tais fatores é que o consumidor irá distinguir determinados atributos de produto/serviço apresentado, nomeadamente os tangíveis e os intangíveis, além mesmo fungíveis e infungíveis.

Depois, conhecendo, ou, no mínimo, lobrigando o ciclo de vida e a longevidade do produto, facilita-se a escolha do momento mais apropriado e da melhor estratégia.

A cada produto corresponde determinado preço. De forma restrita dir-se-á que o preço é a quantia pecuniária que é cobrada por determinado produto/serviço. (Rocha, 2018)

No entanto, e em sentido mais lato, o preço corresponde ao total que o consumidor despense em troca do benefício que colhe pela obtenção ou fruição de um produto ou serviço. Então, o preço surge envolto de considerável componente psicológica, uma vez que o cliente, numa avaliação emocional e (especialmente no futebol) até mesmo pouco consciente, pesa o custo benefício (Rocha, 2018). Ele predispor-se-á a pagar mais consoante maior for a sua percepção do valor desse produto.

Kotler e Keller, 2006 citado por Machado, C. M. N., et al., 2012, refere que o preço é a única variável de caráter quantitativo, sendo também o único elemento do marketing gerador de receita, ao passo que os demais importam custos; é ainda, entre os diversos elementos, dos mais flexíveis porquanto permite ser rapidamente alterado.

A política de preço reporta-se à definição de posicionamento da empresa e ao público-alvo a que o produto se destina. Deve compreender equilíbrio entre a qualidade e o preço a ser estabelecido para o mesmo, considerando também as condições a esse produto associadas (análise da demanda, custo de produção, de transporte, distribuição, margem de lucro, descontos, promoções...).

Nem sempre o preço é visto como uma tarefa de marketing. No entanto, é determinante na imagem da marca e na sua implantação no mercado, uma vez que integra decisões como sejam, o modelo de cobrança, a forma de pagamento, a variação regional, políticas promocionais, a formação do preço.

Então, o preço do produto/serviço deve levar em conta os custos da empresa, o lucro que pretende obter, a comparação com produtos semelhantes da concorrência, bem como a percepção do que ambiciona transmitir ao público-alvo. Deve ainda manter-se atentas às movimentações do mercado, de forma a ajustar-se quando se mostre pertinente, atendendo a que se apresenta como elemento flexível e facilmente alterável, de forma a manter o posicionamento.

Definido o preço do produto, há que ponderar a melhor distribuição. Kotler e Armstrong, 2007 citado por Machado, C. M. N., et al., 2012, define a distribuição como “um conjunto de organizações interdependentes envolvidas no processo de oferecimento de um produto ou serviço para uso ou consumo de um consumidor final ou utilizador empresarial”.

Em termos mais simples, a distribuição é a forma como a empresa apresenta e faz chegar aos consumidores os seus produtos e/ou serviços e a forma como os vende. Ou seja, a distribuição aponta a canais de venda e aos pontos de venda, quer se trate de lojas físicas, quer de lojas virtuais. Este pilar permite às empresas definir a forma e os canais que usará para fazer chegar aos clientes os seus produtos e serviços.

As estratégias serão definidas em consonância com o tipo de produto/serviço, a necessária logística disponível, o tempo necessário para a entrega, a quantidade de intermediários envolvidos, os custos que o processo importa, não esquecendo as opções dos canais de venda e dos locais de venda (lojas físicas o e-commerce, lojas próprias ou multimarcas) (Rocha, 2018). Não será, então, descabido afirmar que é a estes itens que

se deve aquela definição e desses mesmos itens depende a definição da estratégia a seguir.

Há ainda um outro parâmetro a considerar e que não pode ser deixado de parte, a promoção. Kotler, 1998 citado por Machado, C. M. N., et al., 2012, ensina que a promoção é um conjunto de ações, que estas vão incidir sobre o produto/serviço que visam, procurando estimular quer a divulgação do produto quer a sua comercialização. Trata-se de métodos de que as empresas lançam mão e através dos quais comunicam ao público-alvo os benefícios e as características de dado produto/serviço, ou seja, o valor que este acrescenta e a descrição do mesmo, de forma a suscitar no cliente o desejo de o adquirir para dele poder usufruir (Rocha, 2018).

Dos pilares referidos, este será, porventura, o mais associado ao marketing, uma vez que se reporta a estratégias que são utilizadas para incutir junto do mercado-alvo a vontade de procurar e adquirir o produto/serviço.

É na promoção que se encontram presentes as variáveis que têm por missão apresentar a marca ao público-alvo; é nessas variáveis que se encontram decisões acerca da promoção, do merchandising, da promoção de venda, da publicidade, da propaganda, das relações-públicas, da assessoria de imprensa, até mesmo das redes sociais. (Machado, C. M. N., et al., 2012) Todas estas variáveis são pesos a colocar na balança que decidirá a promoção da marca, do produto, ou do serviço.

Elas terão de ser planeadas e organizadas de forma que cumpram a sua função: estimular a atenção do consumidor, suscitar nele expectativa de acréscimo de valor, de modo que sinta desejo de experimentar o produto/serviço pelos atributos tangíveis ou intangíveis que lhe sejam apresentados e que essa experiência resulte satisfatória, de forma que o objetivo que norteou a sua criação resulte alcançado. Por esta razão, as estratégias pensadas para a promoção terão de ter linha condutora com o produto, porquanto, assim não sendo, poderá gerar aversão no consumidor, frustrando os objetivos de segurança.

### **2.11.2. Marketing Mix – C**

Propondo-se aperfeiçoar os 4 Ps, Robert Lauterborn (1990), nos anos 90 do século passado, criou e desenvolveu o conceito que veio a ser designado por 4 Cs. Este conceito, ao invés dos 4 Ps, cujo foco é o produto, opta por centrar-se consumidor, ou seja, centra-se no cliente em detrimento do produto.

Qualquer estratégia de marketing, indubitavelmente, logrará obter vantagem da

aplicação dos 4 Cs do marketing. Esta estratégia permite ao profissional de marketing conhecimento efetivo do seu público-alvo, bem como do mercado a que se dirige, isto, claro, antes mesmo de criar o inerente produto. A par disso, os referidos 4 Cs requerem comunicação ao longo de todo o processo de desenvolvimento, tomando como ponto de partida a expectativa que o consumidor demonstre acerca do produto/serviço.

Este conceito centra-se no cliente, em substituição do produto. Localizados lacuna, anseio, ou carência no consumidor, o profissional de marketing vai explorar esses pontos. Quanto melhor conhecer o cliente, maior facilidade terá na criação de um produto que lhe destine, atendendo a que surgirá uma proposta que irá acrescentar valor, porquanto propõe colmatar a lacuna, o anseio, ou a carência identificada (Kotler, 2000 citado por Bolzan, 2017).

Esta estratégia revela-se deveras importante para empresas que pretendam aprofundado conhecimento do seu público-alvo, porquanto, dessa forma, ser-lhes-á mais fácil criar um produto destinado ao cliente, mais do que destinado a certo mercado, sobretudo porque, nesta ótica, será o cliente quem decide a compra sem a tal se ver forçado.

Dito de outra forma, investir no cliente apresenta-se como uma forma excelente de potenciar o incremento das vendas, conseqüentemente impulsionando o lucro da empresa. Isto porque, ante um produto que comporte maiores benefícios para si, o cliente, não se vendo forçado a tal, acaba por tomar a decisão de compra – eis o mais valioso recurso de qualquer estratégia de marketing. (Rock Content, 2017)

É o conceito moderno de win-win, atendendo a que o consumidor deixa de ser um recetor passivo, assim se tornando o principal ativo do negócio.

Neste conceito surge o elemento custo, que se diferencia do preço de Kotler. Neste novo método o preço é mais abrangente, uma vez que não se trata do preço que o consumidor paga na aquisição do produto/serviço. Aqui, o preço é apenas um segmento do custo global. É, pois, importante determinar o custo global do produto para o cliente, em vez do preço, pois este é englobado no custo.

O custo inclui fatores como o processo do cliente contactar a empresa, o tempo e os gastos da deslocação que o cliente suportará para chegar ao local e comprar o produto, neles incluindo o estacionamento, o pacote de internet; pode igualmente incluir os benefícios do produto para o consumidor ou a falta deles, ou seja, a presença ou a ausência de benefícios que este espera obter (Rock Content, 2017).

Pode-se dizer que a definição de preço é o esforço que o cliente faz para adquirir o

produto. Logo, a empresa deve considerar tudo o que o cliente irá despende na aquisição do produto e do que irá fruir dessa aquisição, uma vez que o custo global definirá, em grande parte, o benefício para o público-alvo, resultando daí que o benefício que a empresa obterá será proporcional ao custo-benefício que terá para o cliente.

Além desse custo-benefício, deve também apresentar-se conveniente para o cliente. Embora equiparado à distribuição do anterior conceito, de facto um e outro são elementos muito distintos, pelo que não se confundem.

Desde logo, enquanto a distribuição se refere ao local onde o produto é colocado em venda perante o consumidor, a conveniência, à imagem do custo, apresenta o seu foco igualmente no cliente; nesta estratégia trata-se de uma abordagem muito mais orientada para o cliente.

Analisados os hábitos do cliente, as empresas devem ser capazes de conhecer, na perspectiva do cliente, qual a facilidade ou dificuldade na aquisição do produto, de saber se os consumidores se inclinam mais para lojas virtuais ou se pendem preferencialmente para lojas físicas, assim como o que estão dispostos a fazer e quanto aceitarão pagar para comprar o seu produto. Além de que a conveniência requer que a entrega do produto seja célere, podendo, para esse efeito a empresa diversificar os seus pontos de venda.

Há, depois, que chegar ao cliente, entrando aqui a comunicação, conceito que substitui a promoção. Neste conceito, proposto por Lauterborn (1990), a comunicação apresenta-se como elemento-chave na criação da ponte entre a empresa e o seu público-alvo. Segundo Lauterborn (1990), sem este elemento, igualmente centrado no cliente, os demais estariam votados ao insucesso. Ao passo que a promoção procura influenciar ou persuadir, manipulando, a comunicação visa o estabelecimento de um laço com o cliente. Esta estratégia encontra na internet uma aliada de peso. Realizar o marketing de um produto nas suas redes sociais ou mesmo incluir links nos seus perfis pode revelar-se bastante benéfico para o cliente, bem assim para o relacionamento deste com a marca. Rock Content, 2017)

A comunicação exige interação entre o comprador e o vendedor, pelo que esta estratégia de marketing pode fácil e proficuamente ser implementada através das redes sociais, o que permite que o cliente interaja com a sua marca, a um nível mais pessoal e, eventualmente, levar à sua maior fidelização à mesma.

O objetivo da comunicação não é manipular o seu recetor, é antes a interação entre

empresa e cliente, tendo em vista a transparência e o equilíbrio.

Assim, uma boa aplicação deste conceito logrará a fácil criação de um leque de produtos que simultaneamente seja atrativo para o cliente e lucrativo para a empresa.

## **2.12. Comparação dos 4Ps com os 4Cs**

Comparemos agora os 4 Ps com os 4Cs.

Enquanto no primeiro, P, de Produto, a empresa se foca no atendimento das suas necessidades, no C de Cliente olha aos anseios deste. Desta forma vai evitar o erro que é a “miopia de marketing”, ou seja, ao preocupar-se sempre com o produto sem considerar o cliente labora em erro. Temos, pois, que empresas necessitam de pensar sempre no produto e/ou serviço como uma solução para o cliente, uma criação em função deste, e não como uma solução para a empresa (Peçanha, 2020; Rock Content, 2017).

Isto porque enquanto antes o consumidor se apresentava passivo, surge agora numa posição diversa, uma vez que se tornou item ativo. Por esta razão, a forma de uma empresa aumentar as vendas será focar-se no cliente como item de primordial importância, toda a atenção que lhe preste nunca será demasiada, deve ouvir as suas queixas e apresentar-lhe soluções. Estudar a fundo o cliente ideal permitirá à empresa apresentar-lhe uma solução eficaz, que supra o seu desejo e, até, que ponha cobro aos seus receios, evitando objeção ou mesmo rejeição por parte do consumidor (Peçanha, 2020; Rock Content, 2017).

No segundo, P, de Preço, em comparação com o C de Custo: o custo para um consumidor adquirir um produto e/ou serviço vai muito além do montante pecuniário que ele suporta para o adquirir. O custo, além de abranger o preço do produto ou serviço, engloba outros valores que influem na decisão do consumidor: O tempo gasto para encontrar o produto, o desgaste psicológico por que ele passa para conseguir adquirir o produto, o trajeto necessário para chegar a esse produto, o estacionamento, o transporte, a qualidade do atendimento, a localização da assistência técnica, etc. Nunca será demais procurar diminuir o denominado “custo total de propriedade” (Peçanha, 2020; Rock Content, 2017).

O terceiro P, de Distribuição, e o C de Conveniência para o cliente: o cliente quer conveniência, quer facilidade para comprar o produto/serviço. Este deverá ser fácil de encontrar, deverá ser fácil de comprar, deverá apresentar várias opções de pagamento e de entrega, o atendimento deverá ser diferenciado, tanto quanto possível personalizado,

os funcionários devem saber apresentar com perfeição e fácil compreensão as características do produto, devem conhecer tudo sobre o produto e suas particularidades, o site que o apresente e/ou venda deverá ser o mais completo possível e conter todas as informações relevantes. O tempo para adquirir o produto deve ser rápido, o consumidor não aceita esperar demasiado para ser atendido. No que tange a entrega, o desejo do cliente é recebê-lo na data, no horário e até mesmo no local que mais lhe convêm, sendo por si definidos; considerando que nem sempre uma entrega rápida é o que o consumidor deseja (Peçanha, 2020; Rock Content, 2017).

O quarto, P de Promoção e o C de Comunicação: É fundamental que a empresa saiba comunicar. A internet, incluindo as redes sociais, e os media digitais são canais extremamente populares e de baixo custo para divulgar produtos e/ou serviços. Para uma boa comunicação, elemento-chave, a empresa terá de conhecer bem o cliente, de forma a facilmente comunicar com ele, usando um tipo de comunicação que ele facilmente entenda (Peçanha, 2020; Rock Content, 2017).

Aqui chegados, poder-se-á afirmar que embora Kotler continue viável, as circunstâncias requerem alterações: primeiramente, estudar eficazmente o consumidor final para, só então, avançar para a venda do produto.

### **2.13. Vantagens e desvantagens do Marketing tradicional**

Este subcapítulo apresentará uma opinião sobre as vantagens e desvantagens do marketing tradicional, com base em Camarotto (2020).

#### **2.13.1. As vantagens:**

- Visibilidade: os meios tradicionais não deixam de alcançar o seu público, sendo que este é de grande dimensão;
- Alcance: Permite atingir locais sem acesso à internet, mas que hajam acesso à TV, rádio, jornais, revistas ou outdoors, panfletos;
- Duração: o material impresso oferece a vantagem de maior durabilidade, quer nas empresas, quer nas casas;
- Atingir público de maior idade: pessoas mais idosas, pouco ou nada adaptadas às novas tecnologias, ou até mesmo inadaptadas, por não saberem lidar com elas serão mais facilmente informadas pelo marketing tradicional.

#### **2.13.2. As desvantagens:**

- Demora: o marketing tradicional visa encontrar seus clientes, razão pela qual a informação, noutras palavras esse marketing, tarda a chegar ao público;
- Custo: O custo pode ser elevado, requer alguns gastos para que funcione, como sejam a divulgação em TVs, material impresso (seja em jornais, revistas, ou placards – alguns destes em recintos desportivos), ou até desenhados em muros;
- Visibilidade: A longo prazo permite ao marketing tradicional alcançar um público de considerável dimensão, no entanto revela-se de divulgação demorada, consequentemente apresenta-se de menor eficácia.

## **2.14. Vantagens e desvantagens do Marketing digital**

Neste subcapítulo irei dar uma opinião sobre as vantagens e desvantagens do marketing tradicional, com base em Camarotto (2020).

### **2.14.1. As vantagens:**

- Independentemente da dimensão, todas as empresas podem enfrentar com algum à vontade os custos desta forma de marketing;
- Não enfrenta obstáculo de limite físico, opostamente ao que sucede com mensagens impressas, ou as divulgadas por rádio, TV ou outros meios físicos;
- O acesso e a recuperação da informação são céleres, permitindo a, cada vez mais rápida, internet aceder múltiplas vezes à informação, independentemente da área geográfica em que o recetor se encontre;
- Permite a aquisição quase imediata e com privacidade.

### **2.14.2. As desvantagens:**

- Formas de mensuração ainda não completamente desenvolvidas;
- A dimensão da audiência pode ser considerada insuficiente;
- Tende a encontrar ainda dificuldades em quantificar a dimensão do mercado;
- Ainda encontra dificuldades em mensurar o perfil dos utilizadores;

Tem-se assistido a um célere e substancial incremento na aposta no marketing digital por parte dos clubes de futebol. Haverá, certamente, explicação para esta aposta dos clubes.

Seguido a ideia de Boone e Kurtz, 2001 citado por Kinder, 2012, o marketing digital deve explorar todo o potencial da internet e descobrir de entre as formas encontradas

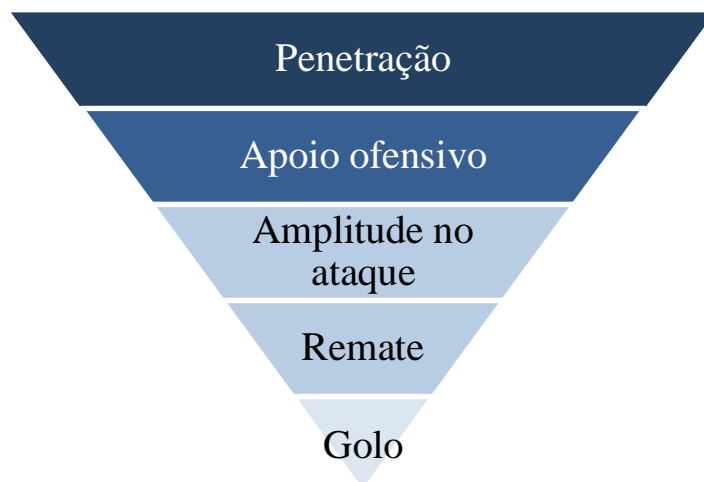
quais as melhores para uma utilização profícua. Após isso, deve associar essas formas mais apropriadas a diversos canais de distribuição e comunicação. Uma empresa de grande porte, ou até médio, como é o caso de boa parte dos clubes internacionalmente conhecidos, não pode limitar o seu marketing a um reduzido número de canais, deve, antes, procurar a divulgação através de um vasto número de canais.

A interatividade é uma das razões que levam a que o Marketing Digital tenha ganho preponderância sobre o tradicional, a que cada vez mais se torne o canal preferido, em detrimento de outros canais, em especial dos canais tradicionais. No digital, o marketing deixou de incidir sobre o produto, focando-se agora no consumidor, na sua experiência e no seu querer, ao longo de todo o processo de compra. Ou seja, o cliente é o cerne do processo e já não o produto.

Tal foco é representado pelo funil de vendas, que ilustra as etapas várias pelas quais decorre o processo de compra até ao seu culminar, ou seja, a efetiva concretização da compra.

Tomando por comparação uma jogada e termos usados no futebol, a figura que segue exemplifica o afirmado.

Figura 5. Funil de vendas – Estilo futebol



Fonte – Elaborado pelo autor com base em “piperun,” s.d.

As etapas que a imagem apresenta:

- 1.<sup>a</sup> (“Penetração”)** – Os clubes de futebol principiam por definir a estratégia a seguir, de forma a cativar a atenção do público-alvo, nomeadamente os seus associados e adeptos, bem como potenciais novos associados ou potenciais

novos adeptos. Alcançado esse objetivo avançam à etapa seguinte.

- 2.<sup>a</sup> (“**Apoio ofensivo**”) – etapa tida por essencial atendendo a que a atenção do cliente já se encontra voltada para o clube. Então, este deve procurar oportunidades de forma a desdobrar a sua estratégia, após o que avança para nova etapa.
- 3.<sup>a</sup> (“**Amplitude no ataque**”) – Aqui chegado, o clube, tendo já logrado a confiança do seu público (associados, adeptos, simpatizantes, potenciais clientes), vai atacar com a apresentação a sua proposta. Se esta proposta não tiver sido bastante bem planeada, se ficar aquém da expectativa do cliente, o negócio certamente não será concretizado.
- 4.<sup>a</sup> (“**Remate**”) – Chegar a esta etapa, significa que a estratégia se apresenta bem delineada, que captou a atenção do consumidor e que este aceitou a proposta do clube. Porém, tal não implica que o objetivo haja sido plenamente alcançado, atendendo a que os seus sócios, adeptos, simpatizantes, especialmente os potenciais, ainda mostram alguma reserva, o que implica o avançar para a etapa derradeira, e que é a de maior importância.
- 5.<sup>a</sup> (“**Golo**”) – se a bola transpõe a linha de golo, entrando na baliza, a jogada alcançou o objetivo; da mesma forma, se esta etapa se concretiza tal significa que a proposta alcançou sucesso, resultando na aceitação do consumidor. Tal equivale a dizer que o objetivo (a venda do produto) está atingido.

### 2.15. Estratégias de Marketing Tradicional

Tendencialmente, o marketing tradicional revela alguma unilateralidade, por se encontrar limitado a apenas uma direção. Ao entregar panfletos, ou apresentar anúncios televisivos, encontra-se cerceada a possibilidade de consumidor e clube interagirem, deixando a mensagem sem resposta. Esta modalidade não encontra forma de conhecer dúvidas do consumidor, nem lhe permite partilhar a sua opinião.

Não obstante, este marketing dispõe de alguns meios para transmitir a sua mensagem (Brown, 2015): Anúncios televisivos ou radiofónicos, em páginas de jornais e revistas, ou outros. Atualmente direcionado para um público menos jovem, porquanto os clientes mais idosos não estão plenamente familiarizados com o digital, alguns são mesmo digitalmente analfabetos, razão porque as empresas continuam a encontrar no tradicional bons aliados e a beneficiar dele para chegar a tais clientes.

Ainda no tradicional, encontram-se banners, mala direta, catálogos, folhetos,

outdoors e placas.

Todos estes veículos permitem a construção da marca, uma vez que a presença desta em meios de comunicação que chegue a um público vasto permite que essa construção se efetue solidamente. Sucede assim por permanecer no pensamento desse público, sendo memorizada e recordada até por quem (ainda) não é cliente.

Paradoxalmente, estes meios de comunicação permitem que esse marketing perdure, uma vez que tais ações de marketing poderão manter-se por longo lapso de tempo, atendendo a que um panfleto pode permanecer indefinidamente sobre uma qualquer mesa (na sala de espera de uma outra empresa, em casa...), ou um qualquer outdoor, esquecido ou não, num ponto movimentado de uma vila ou cidade.

## **2.16. Estratégias de Marketing digital**

Discorrendo sobre as estratégias de marketing, aborda este capítulo o inbound marketing, o marketing de conteúdo, o blog o site institucional, redes sociais, SEO, patrocinadores e media e marketing de influência.

O inbound marketing pode considerar-se um sinónimo de atração, nele procurando o clube o conhecimento e compreensão do seu público-alvo. Compreendidas essas necessidades, estabelecido um canal de comunicação com esse público, passa a apresentar-lhe a sua proposta que procura preencher as carências e anseios dos consumidores (Almeida, S. S., 2019).

Presentemente, a internet facilita sobremaneira o trabalho das empresas. As inúmeras ferramentas virtuais permitem rapidamente efetuar pesquisas, permitem conhecer os interesses dos consumidores, bem como a apresentar propostas que permitam colmatar as necessidades do consumidor e satisfazer os seus desejos, como que realizar os seus sonhos (Kotler et al., 2010; Torres, 2011 citado por Silva, D. M. I., et al.).

Com esta prática continuada, criam canais de comunicação, através dos quais logram o entendimento dos cada vez mais específicos interesses de determinado público, o que lhes permite antecipar-se e prontamente atender esse público (Silva, D. M. I., et al., 2018). Atualmente, o melhor método para levar as pessoas às empresas é a criação de conteúdos, com ofertas relevantes, ofertas essas que devem apresentar uma mais-valia na solução de problemas reais e de acesso amplo. Exemplo disso é o suprarreferido funil de vendas (figura 5).

Cada vez mais, as pessoas, pelo menos boa parte delas, vivem quase

permanentemente ligadas à internet. Tal favorece o marketing de conteúdo, uma vez que a conectividade contínua leva a que sejam constantemente inundados por publicidade (nos computadores, nos tablets, nos telemóveis...), o que permite suscitar-lhes o interesse por determinados produtos e serviços; tal leva também a que ante uma necessidade elas próprias busquem a solução na internet, essencialmente usando motores de busca para esse efeito (Peçanha, 2017).

O marketing de conteúdo tem por objetivo o posicionamento, em termos de tempo e lugar, da marca no caminho da compra, oferecendo a melhor solução. Então, pode ser definido como um processo de publicação de informação relevante e valiosa, com o fito de cativar, de converter o seu público (Peçanha, 2017).

Cabe recordar que uma boa concretização de tal estratégia é um bom auxílio no acesso online à empresa, comportando outros benefícios como o reconhecimento da marca, a criação de autoridade e a educação do mercado.

Para tal, a empresa deverá disseminar o seu conteúdo em regiões virtuais (blogs, site, redes sociais...) que se apresentem atrativas para o seu público-alvo. Não obstante, há que não olvidar que a utilização de diferentes canais de conteúdo permite ampliar e diversificar essa disseminação (Silva et al., 2018).

O marketing de conteúdo encontra no blog uma casa, atendendo a que se trata de um canal cujo objetivo é a comunicação. No blog, não existe a distração nem a interferência que outros canais comportam, como, por exemplo, as redes sociais. Aqui, a empresa publica o que entender, quando e como entender. Porque se trata de um canal em que a edição é fácil e cuja administração não requer elevados conhecimentos informáticos, permite às empresas, independentemente da sua dimensão, uma estratégia rápida e económica (Peçanha, 2017). Acresce que se trata de uma ferramenta que permite otimizar conteúdos de forma a melhorar os rankings em motores de busca, como é o caso do da Google, por muitos considerado o melhor existente na atualidade. Esta prática aumenta a visibilidade da marca e acrescenta poder de atração no público a que se dirige.

A par do blog, o clube dispõe também do seu próprio site, designado por site institucional. Esta é outra região virtual que permite a diversificação. Muitas empresas há que se limitam a apresentar um blog e/ou uma página numa rede social. Porém, muito embora se mostre deveras importante, tal não dispensa a criação do próprio site institucional (Peçanha, 2017).

Desde logo, por uma questão de credibilidade, a qual acrescenta segurança ao

consumidor, por daí resultar aumento de confiança no cliente. Depois, porque acrescenta canais que permite aos consumidores localizar produtos e serviços que busquem, porque lhes facilita essa busca, e aumenta a possibilidade dessa empresa ser apresentada pelos motores de busca. Além de que se apresenta importante o direcionamento, por banda da empresa, dos consumidores para as ações de marketing, oferecendo logo um canal que possibilite a aquisição do produto/serviço.

Pela sua popularidade, as redes sociais serão provavelmente o melhor canal da atualidade para o marketing. Seja porque raras são as pessoas que não usam as redes sociais, seja porque estas são extremamente utilizadas na divulgação de marcas e dos seus produtos e serviços.

As redes sociais, nos dias atuais, são esquematizadas exatamente com esse objetivo: comunicar, influenciar. Criar uma página nas redes sociais é como que fundamental para a subsistência de muitas empresas, atendendo a que permite escolher uma marca, identificar a empresa, conhecer o produto/serviço e os valores que ele representa. Resulta, então, que as redes sociais são um elemento fundamental para que o engajamento se verifique; da mesma forma que apresentam elevada importância para branding, bem como para gerar tráfego e conversão.

Dispondo as empresas, bem como os profissionais de marketing, destas regiões virtuais, cabe-lhes potenciar a sua utilização, podendo/devendo, para o efeito, utilizar o Search Engine Optimization, ou SEO. De forma simplista, esta ferramenta procura melhorar a quantidade e a qualidade dos visitantes (Peçanha, 2017). De facto, trata-se é uma fantástica ferramenta para o marketing digital. Este conjunto de ferramentas permite otimizar o site, o blog, ou a página da rede social, de forma a alcançar um melhor posicionamento nos resultados dos motores de busca, o que conferirá notoriedade à empresa. Trata-se, afinal de um lote de boas práticas que possibilita alcançar uma ótima indexação de páginas web nos motores de pesquisa. Então, a função do SEO é ajudar o motor de busca, ao passo que este irá retribuir com outro tipo de ajuda: melhorar a posição de notoriedade. Então a função do SEO é fornecer à empresa a estratégia necessária para que possa atingir rankings elevados, de forma a alcançar um elevado número de cliques que direcionarão o tráfego (Peçanha, 2017). Conferindo maior credibilidade à empresa, permite colocá-la à frente da concorrência, permitindo, assim, a expansão da mesma e a construção de um público-alvo forte. Alguns exemplos que permitem ao SEO otimizar e melhorar o posicionamento de uma website, é criar páginas leves e de leitura apelativa, oferecer navegação intuitiva, não integrar anúncios

intrusivos, apta a ser visualizada em qualquer dispositivo fixo ou móvel.

A par das referidas regiões virtuais, os clubes dispõem ainda dos patrocinadores e dos media. Os patrocinadores, essenciais no desporto, logo no futebol, apresentam-se como um complemento das regiões virtuais; no futebol, são ainda uma fonte de financiamento. Da mesma forma, os media são igualmente complementares ao virtual. Entre as estratégias que permitem alcançar retorno rapidamente temos o investimento em plataformas de anúncios (Peçanha, 2017). Além disso, encontramos empresas interdependentes dos clubes, citando, em exemplo, Placard.pt ou Betano, e os clubes que disputam as provas cujos jogos ali se encontram em aposta. Quando tais empresas ativam as suas campanhas iniciam logo a sensibilização do público-alvo escolhido.

Ao uso conjunto dos referidos canais pode ser acrescentado o marketing de influência. A associação de marcas e empresas a figuras públicas (Pepsi/Michael Jackson, Nike/Michael Jordan) vem ganhando terreno desde há já longo tempo. Jogadores de futebol de topo são já a imagem variadas marcas, algumas destas também elas de topo (Figo/BPN); quantas vezes, assim que os média associam uma estrela do futebol a certo clube, não dispara a venda de jornais e de produtos desse clube (Ronaldo/Real Madrid, Messi/PSG).

Atualmente, especialmente nas camadas mais jovens, encontramos imensas pessoas que conhecem e seguem um, ou mais, influenciador digital. Estes artistas são possuidores de tremenda capacidade de suggestionar, pelo que se revelam fortíssimos decisores de vendas. Talvez porque alguns deles são extremamente bem pagos, tem-se assistido a um drástico crescimento do número de *influencers*

Quer a associação entre determinadas marcas, quer a associação de figuras públicas a marcas, bem como o recurso aos influenciadores, permitem influenciar o público; o que demonstra ser uma estratégia eficaz. No entanto, nessa associação devem os parceiros estar, de alguma forma, relacionados com o produto (Messi/PSG), assim como os respetivos pensamento e ideologias apresentar-se compatíveis, uma vez que o inverso poderá resultar negativamente.

## **2.17. Marca nos clubes de futebol**

Este capítulo focar-se-á sobretudo na marca, que é, indubitavelmente, um fator extremamente importante no desporto. Abordará os seus conceitos, os seus pilares e, por fim, a sua gestão.

### **2.17.1. Conceitos**

Marca pode ser definida como uma palavra, ou um símbolo, frequentemente utilizada como referência a determinada empresa.

É, então, o “nome, termo, design, símbolo ou qualquer outra característica que identifica o bem ou o serviço de um vendedor e que é distinto do de outros vendedores” (American Marketing Association, 2008 citado por Ramos, 2013). Juridicamente, o termo é marca registrada. No entanto, a marca pode identificar um bem, mas também um conjunto de bens (Apple, Xiaomi...). Referindo o termo a um todo, então estaremos, preferencialmente, ante uma marca registrada

As marcas devem ajudar na identificação das “mais valias do produto, serviço ou território” e a recordá-los, assim como a distingui-los da concorrência, o que importa um contributo na sua recomendação (Palumbo e Herbig, 2000 citado por Toscano et al., 2011).

### **2.17.2. Pilares da Marca**

A marca é constituída por três pilares, sendo o primeiro o sinal. Este apresenta-se como uma representação gráfica, que contém um ou mais destes itens: desenho, palavra, algarismo, som ou aroma (Lencastre, 2007 citado por Ramos, 2013).

Como segundo pilar temos o objeto. Este representa os benefícios para o consumidor, como sejam o produto, o preço, a comunicação e a distribuição (o marketing mix) (Lencastre, 2007 citado por Ramos, 2013).

Por fim, ao interpretante cabe considerar duas perspetivas, a do recetor (cliente que interpreta a mensagem) e a da interpretação. Desta forma, a imagem que a marca obtém junto dos intérpretes mais não é que o resultado da interpretação junto desses mesmos intérpretes (Lencastre, 2007 citado por Ramos, 2013).

### **2.17.3. Gestão das Marcas no Futebol**

Desporto é saúde, diz o povo! Eis um bom ponto de partida para um patrocinador. Enquanto atividade regulamentada, por ser também salutar, o desporto encontra-se associado a valores defendidos pela moral e pela ciência. Assim sendo, uma empresa que opte por patrocinar uma atividade desportiva alcança, por inerência, uma imagem favorável de si própria.

Desportos como o futebol, de enorme projeção na sociedade, possibilitam às empresas patrocinadoras uma grande projeção junto do público, com larga repercussão

através dos meios de comunicação que difundem os eventos desportivos (também eles próprios usando o desporto e dele beneficiando) (Souza, 2018). Esta estratégia, ao ser associada a valores defendidos pela sociedade e aos próprios eventos, tem por objetivo a obtenção de elevado nível de penetração no mercado, e de memorização da marca.

A marca, especialmente a registada, protege contra a usurpação e cópia do produto, ao mesmo tempo que a distingue, bem como aos seus produtos/serviços, das marcas quem disputam o mesmo mercado. Permite ainda concorrer na fidelização do cliente, atendendo a que, entre outros, suscita confiança.

Diversos clubes de futebol são disso excelente exemplo, não obstante a paixão do adepto pelo seu clube, e confirmam a relação. Geralmente, os clubes de futebol, sabem como explorar o amor do adepto, e aproveitam-no na aplicação de estratégias de venda, especialmente na fase áurea da época desportiva ou em momento de excelência no desempenho da equipa, de forma a ampliar o respetivo lucro (Souza, 2018). A título de exemplo, atente-se nas designações – pomposas – Champions, fase de grupos, Supertaça europeia, Taça intercontinental (que passou a Campeonato do mundo de clubes), Europeu ou Mundial de seleções, fase final, ou mesmo, a mais modesta Liga Portugal BWIN (neste último caso, como o próprio nome indica, há uma associação explícita de uma empresa – patrocinadora – à prova, porém as demais são igualmente alvo de patrocínios).

Imbuídos de amor pelo clube, influenciados, ou simplesmente cativados pelo próprio evento, quantos não adquirem produtos mais ou menos supérfluos, como camisolas, cachecóis e outros acessórios, até mesmo o equipamento completo idêntico ao que a vedeta, ou o atleta predileto, do clube/seleção usa! (Souza, 2018). É nesses eventos de topo, ou no topo de alguns eventos, que a venda se apresenta verdadeiramente profícua, neles incidindo mais eficazmente as estratégias de marketing, beneficiando do anseio do adepto apoiar e/ou fazer parte da família desportiva que é o clube da sua paixão, que se apresenta mais aberto à aquisição do produto e aberto a sugestões apresentadas pelo clube.

Os eventos desportivos apresentam ainda a particularidade de serem um segmento de mercado em que as empresas não especializadas podem investir, uma vez que o mesmo adepto estará mais sugestível à aquisição de um produto associado à sobrealudida vedeta (Souza, 2018); aqui pode perfeitamente funcionar uma publicidade que essa vedeta veicule de um produto desportivo ou não desportivo, mas que por ela é credibilizada e apresentada como possuidora de potenciais benefícios (atente-se, a título

de exemplo, na figura abaixo, em que Cristiano Ronaldo – marca CR7 – se associa à MEO, enaltecendo as características da nova tecnologia 5G, bem como das duas em que empresas de ramo diferente se associam às duas maiores provas do futebol português, a Liga Portugal BWIN, ou a da Allianz Cup).

Figura 6. Cristiano Ronaldo e Miguel Oliveira a promover a 5G da MEO



Fonte. Sapotek (2022)

Figura 7. Liga Portugal BWIN



Fonte. Ligaportugal (2020)

Figura 8. Allianz Cup



Fonte. Canoticias (2021)

As marcas mais ambiciosas, apostam na criatividade de campanhas em que, de forma a reforçar a interiorização da mensagem, a usar a razão diminuída do consumidor, investem na utilização de atletas ou eventos mediáticos, visando beneficiar da diminuição de discernimento do consumidor. Essa diminuição de discernimento, seja motivada pela paixão ou pela emoção de sentir-se próximo do seu ídolo, favorece a cativação desse cliente, permitindo à marca destacar-se no mercado (Souza, 2018).

Por esta razão, o segmento desportivo apresenta-se com elevada capacidade de alcançar uma taxa de ROI bastante alta.

Que estratégias de marketing usarão os clubes de futebol? Entre as que o denominado desporto rei dispõe, aquela que será a principal é o patrocínio – tratando-se de uma espécie de financiamento em alguns casos – pois é das práticas de marketing mais comuns no desporto, e concomitantemente no futebol.

Para Tribou, 2011 citado por Nunes e Machado, A. T., 2014, o patrocínio desportivo é uma técnica de comunicação global que procura persuadir os espetadores a participar no evento desportivo e liga a comunicação da empresa ao evento, por forma a criar brand e product awareness bem como a obter equity em termos de imagem.

Tem por objetivo o transporte total ou parcial dos atributos da imagem do evento desportivo para a empresa ou, no mínimo, para alguns dos seus produtos, apresentando-os como mais proeminentes no mercado (Quester, 1997 citado por Nunes e Machado, A. T., 2014).

Seguindo a teoria, conclui-se que quando uma empresa aposta no patrocínio de um clube de futebol, de uma estrela da modalidade, ou mesmo de um evento, fá-lo na perspectiva de ver-se retribuída com a expansão e sedimentação da sua imagem e/ou dos seus produtos/serviços.

O sucesso dessa aposta será refletido nos adeptos apaixonados e fiéis que adquirem os produtos em que figura o patrocínio, os quais não só expandem e sedimentam a marca, como também veiculam as características da mesma, publicitando-a organicamente. Para exemplo disso serve a imagem da camisola oficial do Clube Desportivo Santa Clara, época 2021/22, que segue.

Figuras 9 e 10. Camisola oficial do Clube Desportivo Santa Clara, frente e costas.



Fonte. Cdsantaclara (2022)

Uma outra estratégia a considerar, a não deixar de parte, por se tratar de uma das melhores, é a produção de conteúdo.

Convém, pois, ao marketing das empresas (clubes), na produção desse conteúdo, usar intensivamente as redes sociais, o seu próprio site institucional, bem como os

tradicionais jornais e revistas.

E porquê? Porque tais publicações são um verdadeiro auxiliar, um forte apoio ao estabelecimento no mercado da marca do clube/empresa, construindo e fortalecendo o relacionamento com o seu público (ainda com o potencial cliente), permanecendo junto dele, permitindo assaltar com frequência o imaginário do cliente adepto, do consumidor. (Amorim, 2014)

Atente-se, por exemplo, na sugestão que o Santa Clara, através das redes sociais e do seu próprio site, lança ante os seus adeptos e simpatizantes (figuras 11, 12 e 13).

Figura 11. Instagram



Figura 12. Site Oficial



Figura 13. Facebook



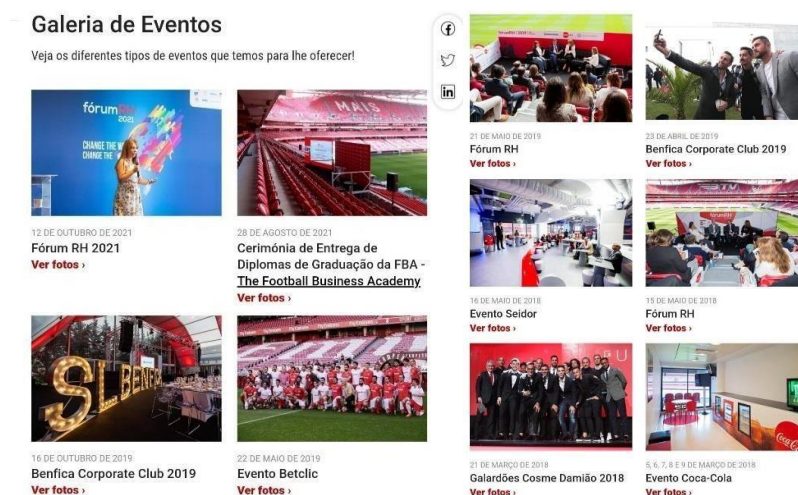
Fonte. Cdsantaclara (2022)

Relacionada com a produção de conteúdo, surge a estratégia designada por licenciamento. Esta estratégia consiste no uso, pela marca, do seu nome e imagem como responsável pela venda de produtos e/ou serviços cuja propriedade seja dos atletas (em regra dos seus quadros) ou de entidades desportivas diversas. Porém, nem todos os clubes (assim como outras empresas) se apresentam familiarizados com esta estratégia, sucedendo que alguns se debatem com determinado grau de dificuldade, consequência das inerentes licenças.

Correlacionados com o patrocínio, temos os eventos desportivos, não obstante trata-se de estratégias diferentes. Os eventos oferecem enorme potencial às empresas, apresentando-lhes excelentes oportunidades de investimento, permitem um relacionamento eficaz com o cliente, bem como a obtenção de elevada visibilidade e fortalecimento da que possuem (Souza, 2018). Os eventos encontram-se impregnados de encanto para a ilusão do adepto, cuja ânsia em celebrar a vitória os leva quase ao

êxtase, donde resulta tremenda possibilidade para quem saiba explorar o potencial dos eventos para encantar os consumidores. Veja-se, a título de exemplo, eventos relacionados com o clube Sport Lisboa e Benfica.

Figura 14 e 15. Galeria de Eventos do SL Benfica



Fonte. Slbenfica.pt (2022)

Apontar clubes como o Sport Lisboa e Benfica, equivale a pensar em grandes palcos, estádios majestosos, ou seja, numa outra estratégia: anúncios nos estádios e, por inerência ou extensão, anúncios nas TVs, nos jornais e revistas; considerando a facilidade (e, em certos casos, impunidade) com que atualmente se publicam imagens nas redes sociais, blogs e afins, é igualmente extensivo a tais veículos a propagação desses mesmos anúncios (Souza, 2018).

É conhecida a elevada procura, pelas empresas, independentemente do ramo, por tal estratégia. Pese embora o custo elevado de tal investimento, inúmeras empresas avançam na colocação do logotipo e até dos seus produtos/serviços em banners, daí colhendo a ampliação da sua visibilidade. O uso deste método, sobretudo os banners em torno do recinto desportivo, têm o condão de apresentar a empresa, a marca, o produto/serviço ao espectador, quer o que os visualiza in loco, quer o que se encontre refastelado no sofá de casa, na cadeira ou banco do snack bar e os recebe via audiovisual (TV ou outro dos citados meios), até mesmo por jornais, assim alcançando elevado número de potenciais clientes, em alguns eventos dando a conhecer a marca internacionalmente.

Exemplificando, segue uma figura.

Figura 16. Placas de publicidade no estádio.



Fonte. Esportecom.com.br (2022)

### **CAPÍTULO III – METODOLOGIA**

Esta dissertação, de carácter exploratório, teve por base uma estratégia de pesquisa de informação, com seleção de conteúdos em que se verificasse algum relacionamento entre o marketing e o futebol.

Discorre sobre diversos aspetos do marketing (estratégias e conceitos) para culminar numa análise de dados das redes sociais dos clubes mais ricos das ligas europeias financeiramente mais poderosas (UEFA, 2022)

Este capítulo pretende mostrar o procedimento metodológico e o tipo de pesquisa utilizado.

Sendo o futebol um desporto de massas (Bernardes, 2019), que abarca clientes dos diversos estratos sociais e dos diversos grupos etários, apresenta uma adaptação muito facilitada aos meios digitais, sem deixar de se relacionar com os meios tradicionais de marketing. Verifica-se, assim, que no futebol o marketing digital e o marketing tradicional seguem lado a lado.

A abordagem exploratória levada a cabo nesta dissertação, considerou ainda a informação existente em dois dos principais websites, o transfermarkt e o socialblade, que permitiu analisar as quatro principais redes sociais (Facebook, Instagram, Twitter e YouTube) a nível de representatividade de ligas e clubes e dos seus seguidores.

Nessa análise foram consideradas as seis ligas mais famosas a nível mundial, e dentre de cada uma delas foram analisados os seus clubes mais ricos.

Foram ainda abordadas as estratégias de marketing utilizadas pelos diversos clubes, quer no âmbito do marketing tradicional, que no do marketing digital, levando ainda em consideração as vantagens e desvantagens de cada um destes.

Depois fez-se uma análise das respetivas ligas e dos respetivos clubes


## CAPÍTULO IV – ANÁLISE EXPLORATÓRIA

Este capítulo apresenta uma análise exploratória sobre o marketing nos clubes de futebol a nível individual realizada em setembro de 2022.

### 4.1. Análise de dados das redes sociais dos clubes de futebol

Principiando pela liga considerada possuidora de maior número de seguidores, tida como a mais conceituada, sendo também a melhor classificada a nível mundial, segundo a UEFA (2022), e uma das financeiramente mais poderosas, segundo a Transfermarkt (2022), a liga inglesa, designada Premier League. Tratando-se, como se disse, da mais conceituadas e melhor classificada não espanta que apresente o extravagante, ou exorbitante, valor de 8 mil milhões e 790 milhões de euros, como resulta da figura seguinte.

Figura 17. Premier League

PREMIER LEAGUE				🇬🇧
	Divisão:	Primeira Divisão - 🇬🇧 Inglaterra	Ranking de 5 anos:	1. classificado 106.641 Pontos
	Nº de times:	20 times	Mais vezes Campeão:	Manchester United FC 20 vezes
	Número de jogadores:	564	Idade:	27,1
	Estrangeiros:	356 Jogadores 63,1%	Atual campeão:	Manchester City FC
	Valor de mercado:	15,58 mi. €	Jogador mais valioso:	Harry Kane 100,00 mi. €
				Valor de mercado total: <b>8,79</b> bilhões €


Fonte. [www.transfermarkt.pt](http://www.transfermarkt.pt)

Como adiante se demonstra, estamos perante um valor que pode ser considerado astronómico. E de que forma uma competição desportiva alcança tal valor.

Simplemente, da soma das rendas dos seis clubes mais ricos dessa competição – o top 6 da Premier League.

Assim sendo, de forma a melhor conhecer a origem do valor da liga inglesa, veja-se a tabela abaixo com base nos dados do socialblade (2022).

Tabela 1. clubes de Inglaterra, Top 6.



Inglaterra		Redes Sociais			
Clubes		Facebook	Instagram	Twitter	Youtube
Manchester City		42 510 708	32 428 840	12 651 459	4 370 000

Manchester United		76 655 441	58 522 345	31 161 674	6 070 000
Chelsea FC		51 557 146	34 547 464	18 433 297	3 730 000
Tottenham Spurs		24 968 686	12 793 882	7 432 806	2 230 000
Liverpool FC		42 715 390	38 889 371	21 021 913	7 370 000
Arsenal FC		39 158 491	21 799 142	19 297 627	2 740 000

Fonte: socialblade.com

Em seguida surge a liga espanhola, LaLiga. É tida como a segunda melhor do mundo, segundo a UEFA (2022), igualmente com tremendo potencial financeiro (Transfermarkt, 2022), ainda que consideravelmente aquém do da liga inglesa, atendendo a que esta vale 4 mil milhões e 840 milhões de euros segundo a Transfermarkt (2022), distribuídos segundo a figura que segue.


Figura 18. LaLiga




		Divisão: Primeira Divisão -  Espanha N.º de times: 20 times Número de jogadores: 514 Estrangeiros: 223 Jogadores 43,4% Valor de mercado: 9,41 mi. €	Ranking de 5 anos: 2. classificado 96.141 Pontos Mais vezes Campeão: Real Madrid CF 35 vezes Idade: 28,1 Atual campeão: Real Madrid CF Jogador mais valioso: Vinicius Junior 100,00 mi. €	Valor de mercado total: <b>4,84 bilhões €</b>
---	--	--	---	--

Fonte: [www.transfermarkt.pt](http://www.transfermarkt.pt)

Esse tão elevado valor resulta da soma do valor de vários clubes, com especial relevo dos quatro principais clubes, valor esse que se apresenta distribuído conforme a tabela abaixo demonstra, com base nos dados do socialblade (2022).

Tabela 2. clubes de Espanha, Top 4.

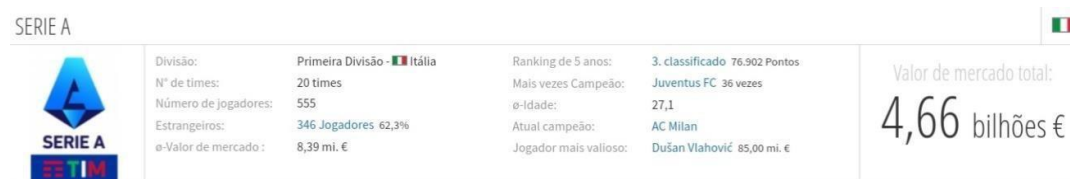
Espanha		Redes Sociais			
Clubes		Facebook	Instagram	Twitter	Youtube
Real Madrid		114 116 233	120 086 731	42 456 698	8 040 000

FC Barcelona		107 067 909	108 990 095	41 916 984	13 400 000
Atlético de Madrid		14 081 576	14 329 909	5 160 187	330 000
Sevilla		2 289 153	1 645 523	271 562	175 000

Fonte. socialblade.com

Procedendo a espanhola, temos a Série A, que se apresenta no terceiro lugar do ranking da UEFA das mais poderosas (UEFA, 2022). A liga italiana não espelha a diferença da dimensão geográfica dos respetivos países, uma vez que, quedando-se pelos 4 mil milhões e 660 milhões de euros, segundo a Transfermarkt (2022), segue de perto a liga espanhola, conforme retrata a figura infra.



Figura 19: série A






Fonte. [www.transfermarkt.pt](http://www.transfermarkt.pt)

À imagem das concorrentes suas predecessoras, também a liga italiana ascende a tal, igualmente por força dos clubes de top, neste caso cinco. Demonstra a afirmação a tabela seguinte, com base nos dados do socialblade (2022).

Tabela 3. Top 5 clubes de Itália

Itália		Redes Sociais			
Clubes		Facebook	Instagram	Twitter	Youtube
AC Milan		25 766 875	12 493 169	8 333 469	1 120 000
Inter FC		30 201 039	8 298 882	2 592 515	927 000

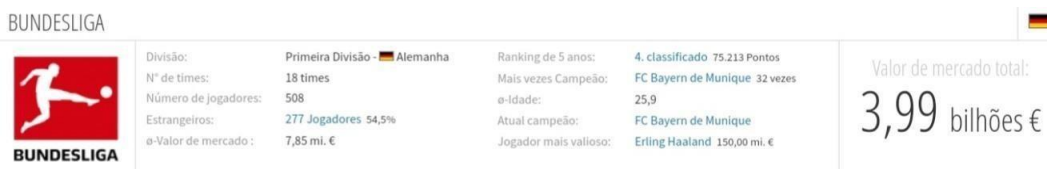
SSC Napoli		4 695 036	3 245 638	1 888 001	210 000
Juventus FC		44 456 941	53 827 731	2 962 052	3 580 000
AS Roma		10 071 505	4 494 466	2 117 993	568 000

Fonte. socialblade.com

Um pouco menos poderosa, pese embora integradora de uma economia europeia e mundial consideravelmente poderosa, surge a germânica Bundesliga.

Ocupando o quarto lugar do ranking da UEFA (2022), distanciando-se consideravelmente da britânica, segue de perto as segunda e terceira classificadas, com consideráveis 3 mil milhões e 990 e noventa milhões de euros, segundo a Transfermarkt (2022). Demonstra-o a imagem seguinte.


Figura: 20 Bundesliga



Fonte. [www.transfermarkt.pt](http://www.transfermarkt.pt)

Uma parte do seu valor é explicado pelo valor dos principais clubes. designadamente o seu Top 5. Mostra-o a tabela que segue, com base nos dados do socialblade, (2022).

Tabela 4. clubes de Alemanha, Top 5.

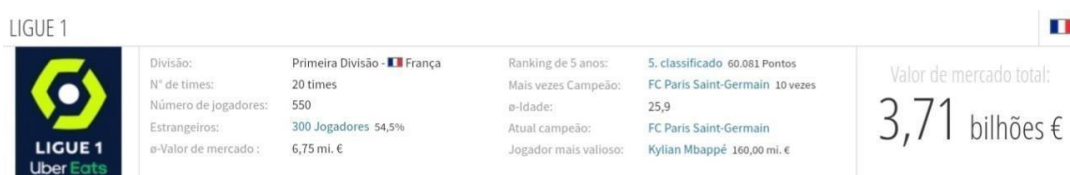
Alemanha		Redes Sociais			
Clubes		Facebook	Instagram	Twitter	Youtube
FC Bayern		55 573 992	32 812 695	6 091 075	2 540 000

Borussia Dortmund		14 993 092	16 321 449	4 099 225	1 020 000
Bayer Leverkusen 04		2 901 882	1 949 414	432 361	56 600
Eintracht Frankfurt		1 088 818	782 082	560 137	106 000

Fonte. socialblade.com

Avançando no ranking da UEFA, surge o 5.º lugar com a gaulesa, Ligue 1, próxima da alemã, em valor financeiro (UEFA, 2022). Sem clubes com o poderio financeiro do nível dos ingleses, exceção feita ao PSG, nem de perto se aproxima da Premier League (sendo que na minha opinião em termos de conquistas desportivas também se queda muito aquém), ficando-se pelos 3 mil milhões e 710 milhões de euros, segundo a Transfermarkt (2022), menos de metade daquela, conforme imagem que segue.

Figura 21. Ligue 1



Fonte. [www.transfermarkt.pt](http://www.transfermarkt.pt)

Contribuem essencialmente para a soma acima referida os cinco mais representativos clubes desta liga europeia, especialmente o PSG, que contribui com, sensivelmente, mais de 50%, o que vem demonstrado na tabela que segue, com base nos dados do socialblade (2022).

Tabela 5. Clubes de França, Top 5.



França	Redes Sociais			
Clubes	Facebook	Instagram	Twitter	Youtube

PSG		49 107 439	60 702 671	12 203 538	6 170 000
Olympique de Marseille		6 795 243	2 337 129	4 033 216	504 000
AS Monaco		10 945 414	1 877 265	2 322 476	169 000
LOSC Lille		1 217 957	602 420	889 460	53 500
Olympique de Lyonnais		4 246 655	2 204 996	2 186 130	133 000

Fonte. socialblade.com

Concluimos com sexta posição do ranking da UEFA (2022), onde surge a liga portuguesa, a Liga Portugal, mais modesta que qualquer das que a precedem, com os seus 1 milhão e 270 milhões de euros, segundo a Transfermarkt (2022), não obstante apresente um valor considerável, atendendo a que o cotejo é a nível global.




Figura 22. Liga Portugal

LIGA PORTUGAL				
	Divisão:	Primeira Divisão - Portugal	Ranking de 5 anos:	6. classificado 53.382 Pontos
	Nº de times:	18 times	Mais vezes Campeão:	Sport Lisboa e Benfica 37 vezes
	Número de jogadores:	482	Idade:	26,1
	Estrangeiros:	289 Jogadores 60,0%	Atual campeão:	Futebol Clube do Porto
	Valor de mercado:	2,63 mi. €	Jogador mais valioso:	Darwin Núñez 55,00 mi. €
				Valor de mercado total: <b>1,27 bilhões €</b>

Fonte. [www.transfermarkt.pt](http://www.transfermarkt.pt)

Da mesma forma, a liga, não se afasta da regra dos clubes de topo, sendo que neste caso surgem apenas 3, conforme demonstra a tabela abaixo, com base nos dados do socialblade (2022).

Tabela 6. Top 3 clubes de Portugal

Portugal		Redes Sociais			
Clubes		Facebook	Instagram	Twitter	Youtube
SL Benfica		3 718 232	1 971 883	1 520 004	246 000
FC Porto		4 184 522	2 182 504	1 473 309	184 000
Sporting CP		2 646 325	1 287 988	877 194	161 000

Fonte. socialblade.com

Olhando atentamente os dados de cada uma das ligas apontadas e de cada um dos clubes respetivos, facilmente se extrai que boa parte do valor monetário alcançado por cada uma dessas ligas emana essencialmente dos clubes de topo de cada país. Auxiliados pela tecnologia rapidamente se conclui que elevada parte dessa fatia resulta das redes sociais. Isto leva à conclusão de que quanto maior for a história e o prestígio do clube mais numerosa será a falange de seguidores e maior será o respetivo valor financeiro.

#### 4.2. Análise de estratégias utilizadas pelos clubes de futebol

Numa breve ilação pessoal, ainda que incidindo nos mais conceituados, conclui que todos os clubes de futebol apresentam objetivos similares e que passam por cativar o maior número de adeptos, tratando os seus departamentos de marketing de explorar o seu amor, por vezes insano, pelo clube, e de neles incutir ou alimentar o desejo de participar da vida do clube e de viver de perto as suas conquistas, fazendo-os sentir próximos dos seus ídolos.

Conclui-se também que esses clubes apresentam estratégias similares, umas melhor dirigidas que outras, umas melhor conseguidas que outras, segundo a capacidade financeira e a dimensão de cada clube, mas sempre apontando ao coração e ao sonho do adepto.

Aqui chegados, coloca-se a questão: qual ou quais as melhores estratégias de marketing que cada clube usa ou pode usar?

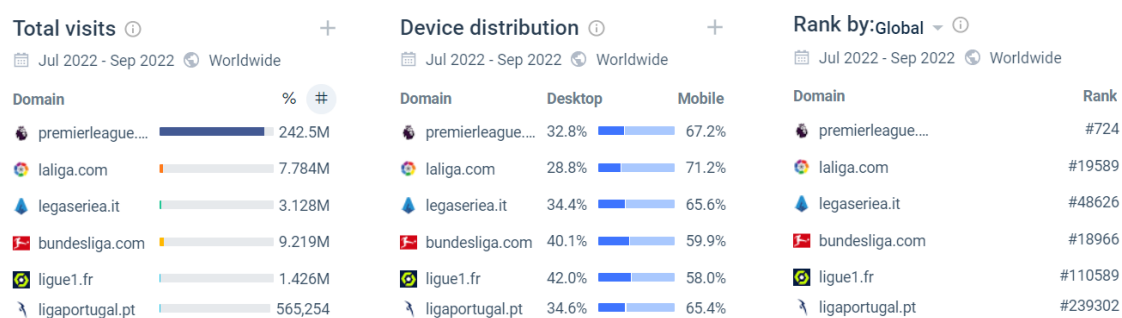
A resposta afigura-se simples: as já identificadas ao longo desta dissertação, e que são o marketing de conteúdo, o site institucional, o SEO, os patrocinadores e os media, e o marketing de influência.

### 4.3. Análise às ligas de futebol

Segue uma breve análise, aos websites seguida das redes sociais das seis principais ligas mundiais, através da plataforma similarweb (2022).

A Figura abaixo mostra o total de visitas, o equipamento usado nessas visitas e o ranking global.

Figura 23. Tráfego dos websites das principais ligas de futebol a nível global



Fonte. pro.similarweb.com

Destacada, surge no topo a premier league, cujos 242,5 milhões de visitas superam todas as que a procedem. Tal número é, sem dúvida, extraordinário em face visitas apresentadas pelas suas concorrentes, isto porque a soma destas não chega a alcançar a daquela.

Os números aqui apresentados, reportando-se ao período do mercado de transferências de verão de 2022, são uma confirmação sucinta do anteriormente explanado.

Analisando o equipamento utilizado pelos internautas, a figura mostra que os visitantes tendem a utilizar mais telemóvel, em prejuízo do computador de secretária, eventualmente por ser dos equipamentos móveis que mais acompanham as pessoas.

No que respeita os websites, o destaque vai para a Bundesliga, que, segundo a similarweb, surge aqui em segundo lugar, melhorando o quarto lugar ao nível das ligas.

A figura seguinte mostra o engagement, dividido em seis itens: visitas mensais,

visitante mensal único, visitantes/visitantes únicos, duração da visita, páginas por visitante e taxa de rejeição.

Figura 24. Engagement dos websites das principais ligas de futebol a nível global

Engagement ⓘ  
 Jul 2022 - Sep 2022 🌐 Worldwide 📱 All traffic

Metric	premierleague.com	laliga.com	legaseriea.it	bundesliga.com	ligaportugal.pt	ligue1.fr
Monthly visits	80.84M 📈	2.594M	1.042M	3.073M	188,418	475,640
Monthly unique visitors	13.56M 📈	1.286M	515,778	1.413M	95,585	239,685
Visits / Unique visitors	5.96 📈	2.02	2.02	2.17	1.97	1.98
Visit duration	00:07:24 📈	00:02:47	00:03:25	00:02:44	00:02:50	00:01:11
Pages per visit	5.37 📈	3.25	2.69	3.18	3.23	3.17
Bounce rate	38.35% 📈	51.1%	59%	49.36%	41.4%	49.64%

Fonte. pro.similarweb.com

Repete-se no engagement o posicionamento destacado da premier league, o que advém em boa parte dos grandes clubes dessa liga. O mesmo se pode dizer relativamente à liga alemã.

A figura que segue apresenta as percentagens de cada liga em cada uma das redes sociais.

Figura 25. Redes Sociais das principais ligas de futebol a nível global

Social networks

Networks	premierleague.com	laliga.com	legaseriea.it	bundesliga.com	ligaportugal.pt	ligue1.fr
Youtube	38.43%	14.17%	12.36%	28.11%	14.09%	2.13%
Twitter	22.49%	43.22%	67.67%	40.84%	32.81%	49.89%
Facebook	19.98%	15.96%	7.16%	16.51%	23.54%	45.62%
Instagram	3.43%	2.02%	4.10%	1.68%	2.85%	2.36%

Fonte. pro.similarweb.com

No que toca às redes sociais encontramos um detalhe importante: a rede mais utilizada pelos fãs, segundo a similarweb, é o Twitter, sendo exceção a premier league que pende para o Youtube. Do lado oposto surge o Instagram com uma percentagem diminuta.

Dos dados apresentados pela similarweb, constata-se que a liga em que é mais usado o Twitter é a italiana, com uma percentagem de 67,67%, seguida da liga francesa com

49, 89%, vindo logo atrás a liga espanhola com uns próximos 43,22%. Diferentemente do lugar que ocupa a liga inglesa ao nível do engagement e do tráfego surge nesta rede social em último lugar, muito embora seja a segunda rede mais utilizada nessa liga.

A segunda rede mais utilizada é o Facebook, sendo que nesta rede surge no topo a liga francesa, com 45,62%, surgindo logo atrás a liga portuguesa com 23, 54%, à frente da liga inglesa que apresenta percentagem próxima.

A terceira rede mais utilizada é o Youtube, preferência da liga inglesa, como já referido, com os seus 38,43%, seguida da liga alemã, com 28,11%, surgindo na terceira posição a liga espanhola, que com 14,17% não se afasta muito da portuguesa que apresenta 14,09%.

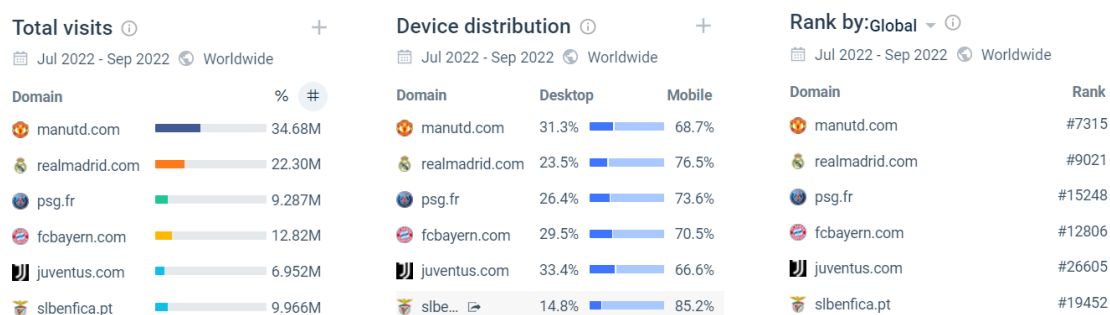
Sobressai, porque pouco utilizada, a rede Instagram.

#### 4.4. Análise dos clubes de Futebol

Segue análise similar à antecedente, agora olhando aos clubes de futebol mais conceituados.

A Figura seguinte mostra o número total de visitas, o equipamento usado nessas visitas e o ranking global.

Figura 26. Tráfego nos websites referente a alguns dos clubes de futebol mais conceituados



Fonte. pro.similarweb.com

Analisando o total de visitas, surge em primeiro lugar o inglês Manchester United, com um total de 34.68 milhões de visitas, claramente destacado dos demais. Tal destaque apresenta-se mais patente no número de visitas do clube que o sucede, o Real Madrid, com uns distantes 22.30 milhões, não obstante seja um clube muito conhecido.

À imagem do que sucede com as ligas, eventualmente porque os números destas advêm das visitas aos respetivos clubes, o equipamento preferencial é o telemóvel, o que pode dever-se à facilidade de acesso.

Também da mesma forma que no ranking de websites das ligas, surge aqui em terceiro lugar o alemão F. C. Bayern.

A figura que segue mostra o engagement de alguns clubes de futebol.

Figura 27. Engagement dos websites de alguns clubes famosos de futebol

Engagement ⓘ  
Jul 2022 - Sep 2022 Worldwide All traffic

Metric	manutd.com	realmadrid.com	psg.fr	fcbayern.com	slbenfica.pt	juventus.com
Monthly visits	11.56M 🏆	7.433M	3.095M	4.274M	3.322M	2.317M
Monthly unique visitors	5.297M 🏆	3.655M	1.389M	1.794M	894,223	1.084M
Visits / Unique visitors	2.18	2.03	2.23	2.38	3.72 🏆	2.14
Visit duration	00:02:04	00:01:50	00:02:59	00:03:21 🏆	00:03:20	00:03:15
Pages per visit	3.10	2.69	4.23	4.92 🏆	3.24	4.33
Bounce rate	56.54%	60.38%	47.65%	43.61% 🏆	57.12%	46.33%

Fonte. pro.similarweb.com

Conclui-se que o clube com mais visitas mensais foi o Manchester United, com um total de 11.56 milhões de visitas, ao que poderá não ser de excluir o facto de ter nos seus quadros aquele que será o jogador de futebol com mais seguidores a nível mundial, o Cristiano Ronaldo.

Muito embora a liga portuguesa surja em sexto lugar, constata-se que neste há um clube com elevada notoriedade a nível mundial: O S. L. Benfica. Este apresenta 3.322 milhões de visitantes, posicionando-o à frente de outros de ligas mais visitadas, como seja o francês PSG, com os seus 3.098 milhões, e a Juventus, que fica pelos 2.317 milhões.

Um outro aspeto que sobressai é a média de visitas/visitantes únicos, colocando o S. L. Benfica no topo deste item.

Olhando à duração da visita, verifica-se a existência de três clubes com média bastante próxima: à frente, com 03:21 minutos, surge o F. C. Bayern, seguindo-o muito de perto o S. L. Benfica, com 03:20 minutos, e, um pouco mais distante, a Juventus, a meros 6 segundos do primeiro e 5 segundos do segundo, com 03:15 minutos.

No que respeita ao número de páginas de cada visita, aparece com melhor média o mesmo Bayern, com 4.92 páginas, secundado aqui pela Juventus, com 4.33 páginas, e,

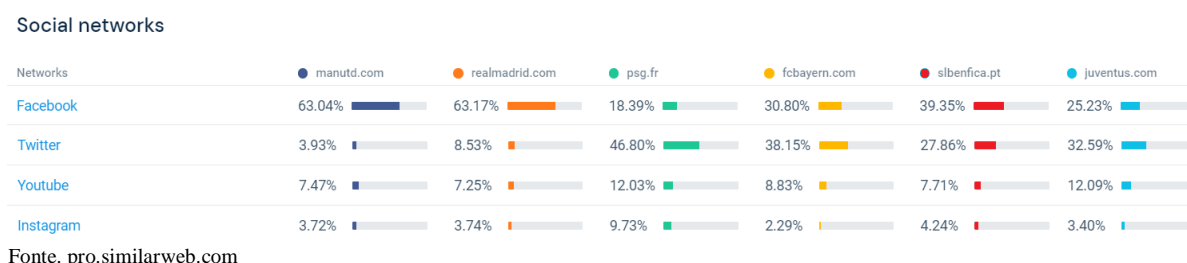
com 4.23 páginas, em terceiro lugar o PSG.

Quanto à taxa de rejeição, com maior taxa percentual aparece, novamente, o Bayern, com 43,61%, igualmente secundado pela Juventus, com 46,33%, a que segue o PSG com 47,65%.

Em comparação com o engagement das ligas verifica-se uma maior diversidade nos clubes, uma vez que nas ligas era preponderante a premier league.

A figura seguinte apresenta as redes sociais e as respetivas percentagens para cada clube.

Figura 28. Redes Sociais de alguns clubes famosos de futebol



Enquanto que relativamente às ligas apresentava preferência a rede Twitter, surge aqui em primeiro lugar na preferência dos visitantes o Facebook.

Dois clubes, claramente destacados contribuem para essa preferência. São eles o Real Madrid, com 63,17%, e, muito próximo dele, o Manchester United, com 63,04%, aparecendo num distante terceiro lugar o S. L. Benfica, com 39,35%.

Como segunda rede mais utilizada surge o Twitter, onde o PSG é o clube com mais seguidores, com 46,80%, surgindo um pouco mais distantes, mas próximos um do outro, o F. C. Bayern e a Juventus, respetivamente com 38,15% e 32,59%.

Vem depois o Youtube, em que os 12,09% da Juventus superam os 12,03% do PSP e os 8,83% do F. C. Bayern.

No seguimento, aparece o Instagram, rede em que apenas um clube se destaca, o PSG, com 9,73%. A este sucedem o S. L. Benfica com 4,24% e logo depois o Real Madrid com 3,74%.

## CAPÍTULO V - CONCLUSÃO

Concretizar esta dissertação foi, em parte, verter aqui o prazer que colho do desporto, sobretudo o futebol; foi igualmente o gosto pelo marketing, o que levou a que unisse ambos num, aqui culminando essa união.

No decurso da realização deste projeto surgiram diversos desafios, os quais acabaram por tornar-se um exercício e um processo motivador a acrescentar ao desenvolvimento e à preparação para superar obstáculos.

O principal objetivo deste trabalho era elaborar uma análise exploratória acerca do marketing nos clubes de futebol e verificar o seu crescimento e as respetivas estratégias.

Redigir esta dissertação foi acrescida exigência, de que resultou crescimento pessoal, quer a nível pessoal quer profissional, tendo em consideração o conhecimento obtido pelas pesquisas e leituras necessárias, por forma a apresentá-la meritoriamente elaborada.

No avançar da dissertação, e no que ao enquadramento teórico respeita (capítulo II), foram abordadas as temáticas mais pertinentes e necessárias para a sua elaboração, como, por exemplo, os conceitos de marketing, o marketing desportivo e o marketing digital e tradicional.

A forte aposta que os clubes de futebol (assim como de outras modalidades) fazem no marketing, mostra quão importante é marketing no desporto, com o retorno financeiro que as tabelas apresentadas demonstram.

Subsequentemente destaca-se a presença do marketing no desporto como um processo evolutivo, o marketing como um processo de conquistas e os procedimentos no ramo do futebol.

Em seguida debruça-se sobre a forma como as empresas, nestas incluídos os clubes de futebol, apresentam as suas estratégias de marketing.

Prosseguindo, em jeito de comparação, destaca a evolução entre o marketing digital em comparação com o tradicional. Cabe, aqui, apontar, que, entre ambos, a diferença mais expressiva é que enquanto o marketing digital é personalizável e direcionado, permitindo as ferramentas atuais apresentá-lo segundo os gostos de cada utilizador da internet, ao passo que o marketing tradicional é amplo e generalista, voltado para um público mais alargado e mais heterogéneo.

Continuando, vem a marca, que é sem dúvida alguma um fator deveras importante também no desporto, abordando o seu conceito, os seus pilares, e a sua gestão.

Vem depois o capítulo da metodologia, em que se procura, sinteticamente, expor todo o labor necessário à elaboração da dissertação.

Por fim, no capítulo IV, é apresentada uma breve análise comparativa entre algumas das ligas mais conceituadas e dos respetivos clubes mais representativos, nela incluindo a portuguesa.

Ciente de que possa entender-se que esta dissertação apresenta algumas limitações, não obstante possa parecer extenso, na verdade, algumas dificuldades foram sentidas a nível do tempo disponível para a sua concretização. A par, ao longo de nove meses, de um estágio explorador que retirou tempo e acrescentou fadiga, diminuindo a disponibilidade para o planeamento e execução da dissertação, atendendo às necessárias pesquisa, leitura, análise e redação.

Existindo outras, foram consideradas apenas as redes sociais que, numa ótica pessoal, parece serem as mais utilizadas nos dias que correm, designadamente o Facebook, o Instagram, o Twitter e o Youtube.

Esse tempo disponível influiu na recolha de dados, assim como o acesso limitado a determinados sites, a que acresce a mutabilidade dos dados em curtos lapsos temporais.

Não obstante, crê-se terem disso identificados os atributos e mais importantes.

Prendeu-se para uma análise exploratória, por se considerar que um tratamento mais aprofundado de dados requer maior disponibilidade, podendo resultar em erróneo labor se no tempo disponível e com o referido acesso limitado a determinados dados se tivesse avançado para um mais rico conhecimento das diversas ligas e dos diversos clubes, bem como se o número de ligas e clubes fosse mais amplo que o apresentado.

De forma a colmatar as limitações sentidas, segurem-se algumas pistas para futuras investigações. Por exemplo, propõe-se uma aprofundar das estratégias e marketing, incluindo as que possam surgir num futuro próximo, e uma análise de dados das ligas e clubes daqui a cinco anos.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Almeida, A. C. G., Garcia, C. M., Silva A., G., Andrade, K. D. A., Souza J., M. A. (2021). *A utilização do marketing digital e das mídias sociais nas micro e pequenas empresas*. Brazilian Journal of Development, 7(9), 93176–93190. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n9-468>
- Almeida, S. S. (2019) *Estratégias de Inbound Marketing em Uma Indústria 3.0*. GEPROS. Gestão da Produção, Operações e Sistemas, v.14, n.3, p. 1 - 13, 2019. [DOI:10.15675/gepros.v14i3.2527](https://doi.org/10.15675/gepros.v14i3.2527)
- Alves, L. A. X. (2006) *Segmentação de mercado como estratégia de marketing: caso GVT*. [Master's Thesis, Centro Universitário de Brasília – UNICEUB]. Repositório Centro Universitário de Brasília – UNICEUB. <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/123456789/867>
- Antunes, D. B. (2010) *Fatores de influência do comportamento do consumidor quanto à escolha do ponto de venda: um estudo de caso de uma drogaria do DF*. [Master's Thesis, Centro Universitário de Brasília – UNICEUB]. Repositório Centro Universitário de Brasília – UNICEUB. <https://repositorio.uniceub.br/jspui/handle/123456789/693>
- Azevedo, M. P. (2019). *A participação do consumidor feminino no processo de decisão de compra do vestuário do consumidor masculino: Estudo de caso: Marca Peter Café Sport* [MasterThesis]. Veritati – Repositório Institucional da Universidade Católica Portuguesa. <http://hdl.handle.net/10400.14/28285>
- Bolzan, V. J. B. (2017) *Proposta de ações mercadológicas para um empreendimento de sanitários móveis de luxo* [Trabalho de Conclusão de Curso (Bacharelado em Engenharia de Produção) – Universidade Tecnológica Federal do Paraná]. Repositório Institucional da Universidade Tecnológica Federal do Paraná. <http://repositorio.utfpr.edu.br/jspui/handle/1/12702>
- Caramotto, M. C. (2020, outubro 27) *Estratégias de Marketing Digital vs. Marketing Tradicional: Qual é o Melhor?* [Post]. LinkedIn. <https://pt.linkedin.com/pulse/estrat%C3%A9gias-de-marketing-digital-vs-tradicional-qual-%C3%A9-camarotto>
- Carvalho, E. P., Bugança, L. (2021). *O conceito do marketing 4.0 e a pandemia do covid-19: Uma revisão sistemática da literatura*. Brazilian Journal of Development, 7(10), 99143–99156. <https://doi.org/10.34117/bjdv7n10-299>
- Félix, T. d. S. (2017) *Relatório de prática profissional do estágio na auditoria de fiscalização nas lojas do Partage Norte Shopping Natal*. [Trabalho de Conclusão de Curso (Técnico em Comércio) - Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte, Natal] Repositório Instituto Federal de Educação, Ciência e Tecnologia do Rio Grande do Norte. <http://memoria.ifrn.edu.br/handle/1044/1545>
- Fleury, F. A., Brashear-Alejandro, T., Feldmann, P. R. (2014). *Considerações teóricas*

- acerca do composto de marketing esportivo*. Podium Sport, Leisure and Tourism Review, 03(01), 01–11. <https://doi.org/10.5585/podium.v3i1.82>
- Kinder, F. H. (2012) *Marketing digital e marketing tradicional : uma análise comparativa* [Master's Thesis, Universidade do Minho]. Repositório Universidade do Minho. <https://hdl.handle.net/1822/23471>
- Laruccia, M. M. (2012) *A Missão Empresarial*. Augusto Guzzo Revista Acadêmica, São Paulo, v. 1, n. 1, p. 51-57. <https://doi.org/10.22287/ag.v1i1.63>
- Leitão, J. F. S. M. (2012). *Planeamento estratégico para Clube de Futebol MTBA* [MasterThesis, Universidade de Évora]. Repositório Científico da Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/14914>
- Machado, C. d. M. N., Camfield, C. E. R., Cipolat, C., Quadros, J. d. N. d. (2012) *Os 4 P's do Marketing: uma Análise em uma Empresa Familiar do Ramo de Serviços do Norte do Rio Grande do Sul*. SEGeT. <https://www.researchgate.net/publication/308708000>
- Nunes, J. S. d. S. e Machado, A. T., (2014) *Patrocínio e influência na atitude relativamente à marca e intenção de compra: caso Nike e Seleção Portuguesa de Futebol*, Comunicação Pública [Online], Vol.9 n15. <https://doi.org/10.4000/cp.688>
- Peçanha, V. (2020). *4 Ps do Marketing: entenda tudo sobre o conceito de Mix de Marketing* <https://rockcontent.com/br/blog/4-ps-do-marketing/>
- Ramos, H. F. d. S. (2013) *A Identidade da Marca Versus Imagem - Caso Futebol Clube do Porto*. [Master's Thesis, Universidade do Porto]. Repositório Universidade do Porto. <https://repositorio-aberto.up.pt/handle/10216/70777>
- Reichert, F. (2018, 17 de janeiro). *Funil de vendas e o futebol*. CRM PipeRun. <https://crmpiperun.com/blog/funil-de-vendas-e-o-futebol/>
- Rocha, S. R. A. d. (2018) *Elaboração de um Plano de Marketing para a Empresa António Carlos Rocha, Construção e Obras Públicas, Lda* [Master's Thesis, Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto]. Repositório Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto. <http://hdl.handle.net/10400.26/24469>
- Rock Content – BR. (2017). *Conheça os 4 Cs do marketing e a sua importância!* <https://rockcontent.com/br/blog/4-cs-do-marketing/>
- Silva, D. M. I., Rodrigues, D. d. S. S., Sousa, J. d. C., Carvalho, R. P. d. (2018). *A aplicabilidade do Inbound Marketing nas organizações*. Brazilian Journal of Development, 4(7), 4048–4065. <https://doi.org/10.34117/bjdv4n7-239>
- Silva, L. V. S. d. (2021). *Plano de marketing para o clube desportivo de torres novas – organismo autónomo de basquetebol* [MasterThesis, Universidade de Évora]. Repositório Científico da Universidade de Évora. <http://hdl.handle.net/10174/30069>
- Similarweb. (2022). <https://www.similarweb.com/pt/>

- Soares, M. L. (2007). *A miopia do marketing esportivo dos clubes de futebol no Brasil: Proposta de um modelo de gestão de marketing esportivo para os clubes brasileiros* [Thesis, Universidade de São Paulo]. <http://www.teses.usp.br/teses/disponiveis/12/12139/tde-22082007-125144/>
- Socialblade. (s.d.). YouTube, twitch, twitter, & instagram statistics. <https://socialblade.com/>
- Sousa, B. A. T. (2012) *Fatores que influenciam a produtividade dos trabalhadores*. [Master's Thesis, Universidade de Aveiro]. Repositório Universidade de Aveiro. <http://hdl.handle.net/10773/10453>
- Sousa, B. M., Vieira, C. B. (2018). *Um estudo sobre a afetividade aplicada ao fenómeno do futebol: Abordagem na ótica dos consumidores*. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 7(2), 293–312. <https://doi.org/10.5585/podium.v7i2.282>
- Souza, R. M. M. W. (2018) *De que forma o patrocínio esportivo pode influenciar a decisão de compra do consumidor e melhorar a imagem da marca* [Master's Thesis, IPAM, Lisboa]. Repositório IPAM Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.26/27847>
- Tavares, J. I. C. (2022) *Impacto das iniciativas de responsabilidade social corporativa dos Clubes Desportivos em Portugal nas atitudes dos adeptos* [Master's Thesis, Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto]. Repositório Instituto Superior de Administração e Gestão, Porto. <http://hdl.handle.net/10400.26/40961>
- Tavares. F. (2003) *Gestão da Marca: Estratégia e Marketing*. E-papers Serviços Editoriais Ltda, 2003
- Toscano, E. M., Lima, L. B., Bezerra, R. L., Araújo, M. D. F., Oliveira, M. F. S. (2013). *A influência da marca no processo decisório de compra do consumidor: o caso da par@í informática*. IFPB. <https://www.researchgate.net/publication/344661372>
- UEFA. (2022). <https://www.uefa.com/>

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

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

2021



DM

# Marketing em clubes de futebol: Uma análise exploratória

Rui Filipe Bolarinho