



ESCOLA SUPERIOR
DE TECNOLOGIA
E GESTÃO

**O impacto da comunicação de marketing na
construção de adeptos leais: O Caso da União de
Leiria**

Mestrado em Marketing Relacional

Rúben Miguel Martins Nobre

Leiria, setembro de 2024



ESCOLA SUPERIOR
DE TECNOLOGIA
E GESTÃO

O impacto da comunicação de marketing na construção de adeptos leais: O Caso da União de Leiria

Mestrado em Marketing Relacional

Rúben Miguel Martins Nobre

Dissertação para a obtenção do Grau de Mestre em Marketing Relacional

Dissertação realizada sob a orientação do Professor Doutor Vítor Hugo dos Santos
Ferreira.

Leiria, setembro de 2024

Originalidade e Direitos de Autor

A presente dissertação é original, elaborada unicamente para este fim, tendo sido devidamente citados todos os autores cujos estudos e publicações contribuíram para a elaborar.

Reproduções parciais deste documento serão autorizadas na condição de que seja mencionado o Autor e feita referência ao ciclo de estudos no âmbito do qual a mesmo foi realizada, a saber, Curso de Mestrado em Marketing Relacional, no ano letivo 2021/2022 a 2023/2024, da Escola Superior de Tecnologia e Gestão do Instituto Politécnico de Leiria, Portugal, e, bem assim, à data das provas públicas que visaram a avaliação destes trabalhos.

Dedicatória

Quero dedicar este trabalho à minha família e aos meus amigos mais próximos, que estiveram comigo em cada passo desta longa caminhada. Foram eles que com paciência e compreensão, sempre me apoiaram e motivaram a continuar e não desistir, mesmo nos momentos mais difíceis, em que a vontade de desistir parecia maior do que a força e motivação para continuar em frente.

Agradeço ainda à minha família, por ter sempre acreditado em mim, mesmo quando eu próprio duvidei das minhas capacidades. Foram a minha base, sempre presentes com palavras de incentivo, amor e apoio incondicional, lembrando-me de que os grandes desafios e feitos exigem esforços maiores, mas que o resultado vale cada sacrifício.

Aos meus amigos, agradeço por nunca me deixarem sentir sozinho nesta caminhada, por todas as palavras de motivação, pelas conversas que me trouxeram alívio e mais motivação e pelas distrações que me permitiram renovar as forças e continuar. Não esquecendo ainda as tardes e noites intermináveis na biblioteca e salas da escola. O vosso apoio foi crucial para que eu conseguisse manter o foco e a determinação até ao fim da jornada.

Este trabalho representa para mim uma grande conquista, não só pelo culminar de uma fase importante da minha longa vida académica, mas também por marcar o fim de um dos maiores desafios que já enfrentei em toda a minha vida de estudante. Foi um processo longo e, por vezes, desgastante, frustrante e desafiador, mas também de grande aprendizagem e crescimento pessoal.

Ter chegado ao fim deste percurso com sucesso é algo que me faz sentir um grande orgulho, e isso só foi possível graças ao apoio incondicional de todos e cada um de vocês.

A todos, o meu maior e mais sincero obrigado. Este trabalho é, sem dúvida, fruto do meu esforço, mas também o reflexo do apoio, carinho e força que recebi da parte de cada um de vocês ao longo desta longa jornada.

Este trabalho é um pouco de todos vocês e para todos vocês, e por isso, dedico-vos esta conquista esperando que tenham tanto orgulho nele como eu.

Agradecimentos

Gostaria também de aproveitar este momento para expressar a minha enorme gratidão a todas as pessoas que, de alguma forma, tornaram possível não só a acabar este trabalho, mas também o meu enorme crescimento pessoal e profissional ao longo desta caminhada.

Este projeto permitiu-me aprofundar o meu conhecimento sobre um tema que sempre me apaixonou – o futebol – e sobre vertentes como marketing e a comunicação aplicados a esta indústria, que há muito tempo via como um objetivo pessoal e profissional e que felizmente tive oportunidade de concretizar e de experienciar e assim cumprir esse meu objetivo.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer a todos os que me abriram as portas para o meu primeiro contacto com esta área, especialmente durante o estágio que tive a oportunidade de realizar na União de Leiria, e onde tive a oportunidade de aprender muito, crescer e adquirir uma experiência prática inestimável e inesquecível. Agradeço a todos os colegas, mentores e profissionais que se cruzaram no meu caminho durante esse período e que contribuíram para o meu desenvolvimento e partilharam comigo os seus conhecimentos e experiência. Sem essas vivências, a experiência não teria sido o mesmo.

Deixo ainda um agradecimento especial aos que, de forma direta ou indireta, colaboraram e contribuíram para o desenvolvimento desta dissertação, quer seja através de entrevistas, pela partilha de informações relevantes ou simplesmente pela oferta de conselhos de valor. Todos vocês ajudaram enriquecerem este projeto com insights e dados que foram essenciais para a sua realização e conclusão.

Agradeço também, e mais uma vez, à minha família e aos meus amigos. Dedicar-lhes este trabalho é uma forma de os reconhecer pela paciência, pelo apoio constante e pela força que sempre me deram ao longo destes três anos. Não foi nada fácil chegar até aqui, e esse suporte foi fulcral para que conseguisse superar cada obstáculo deste desafio.

Por fim e não mencionando nomes em particular, gostaria de agradecer a todas as pessoas que, de qualquer e alguma maneira, contribuíram para esta conquista tão saborosa. Cada gesto, conselho, ou palavra de incentivo foi fundamental para que conseguisse atingir este objetivo. A todos vocês, o meu maior, mais sincero e profundo obrigado.

Não podia, contudo, não agradecer ao próprio IPL e à ESTG por estes anos incríveis, de um crescimento sem fim e de momentos desafiantes proporcionados por experiências que certamente não irei esquecer, bem como todos os amigos, professores e demais pessoas que aí conheci e que me deram um pouco de si que levo para sempre, a todos.

Muito obrigado e até sempre!

Resumo

O marketing desportivo tem-se revelado uma área de crescente relevância para a construção de marcas fortes e a criação de comunidades de adeptos leais. Num contexto onde a competição entre clubes desportivos ultrapassa os limites do campo de jogo, a comunicação de marketing assume um papel fundamental na captação e fidelização dos consumidores desportivos. Este estudo centra-se na análise do impacto da comunicação de marketing na construção da lealdade dos adeptos, utilizando como estudo de caso o clube União de Leiria.

Foi realizada uma revisão da literatura que abrange os principais conceitos relacionados com o tema, nomeadamente Marketing, Marketing Relacional, Comunicação de Marketing, Marketing Desportivo, Comunidades de Marca, Consumidor Desportivo, Lealdade do Consumidor e Patrocínio Desportivo. Esta revisão teórica serve como uma introdução ao universo do marketing desportivo, fornecendo as bases necessárias para compreender as dinâmicas que influenciam a relação entre clubes e os seus adeptos.

A metodologia adotada foi o estudo de caso, sendo este o método mais adequado para explorar o fenómeno em questão. A recolha de dados foi efetuada através de entrevistas estruturadas e de um *focus group*, permitindo uma análise detalhada do impacto das estratégias de comunicação de marketing na lealdade dos adeptos da União de Leiria. A escolha dos participantes, a definição da estrutura da entrevista e os critérios para a seleção dos entrevistados foram descritos em detalhe na secção metodológica.

Os dados recolhidos através das entrevistas e do *focus group* foram comparados com a literatura previamente analisada, de modo a identificar os resultados obtidos e avaliar se as estratégias de comunicação da União de Leiria contribuíram para a lealdade dos seus adeptos. Este estudo também procurou identificar os principais contributos para a literatura existente sobre marketing desportivo e a pertinência das práticas adotadas pelo clube.

Por fim, os resultados obtidos permitem compreender o impacto das estratégias de comunicação da União de Leiria no contexto do marketing desportivo e avaliar o seu contributo para a indústria da comunicação e marketing desportivo, dentro do período em estudo.

Palavras-chave: Marketing, Marketing Desportivo, Consumidor Desportivo, Lealdade do consumidor, União de Leiria

Abstract

Sports marketing has become an increasingly relevant field for building strong brands and creating loyal fan communities. In a context where competition between sports clubs extends beyond the playing field, marketing communication plays a crucial role in attracting and retaining sports consumers. This study focuses on analyzing the impact of marketing communication on the development of fan loyalty, using União de Leiria football club as a case study.

A literature review was conducted covering key concepts related to the topic, including Marketing, Relationship Marketing, Marketing Communication, Sports Marketing, Brand Communities, Sports Consumers, Consumer Loyalty, and Sports Sponsorship. This theoretical review serves as an introduction to the world of sports marketing, providing the necessary foundations to understand the dynamics that influence the relationship between clubs and their fans.

The chosen methodology was a case study, as it is the most appropriate method to explore this phenomenon. Data collection was carried out through structured interviews and a focus group, enabling a detailed analysis of the impact of marketing communication strategies on the loyalty of União de Leiria fans. The selection of participants, the structure of the interviews, and the criteria for choosing the interviewees are thoroughly described in the methodology section.

The data collected through interviews and the focus group were compared with the literature previously reviewed to identify the results obtained and evaluate whether União de Leiria's communication strategies contributed to fan loyalty. This study also sought to identify key contributions to the existing literature on sports marketing and the relevance of the practices adopted by the club.

Finally, the results provide insights into the impact of União de Leiria's communication strategies in the context of sports marketing and assess the club's contribution to the sports communication and marketing industry during the study period.

Keywords: Marketing, Sports Marketing, Sports Consumer, Loyalty, União de Leiria

Índice

Originalidade e Direitos de Autor	iii
Dedicatória	iv
Agradecimentos	v
Resumo	vii
Abstract	ix
Lista de Figuras	xii
Lista de siglas e acrónimos.....	xiii
1. Introdução	1
2. Revisão da literatura	3
2.1 Marketing	4
2.2 Marketing Relacional	5
2.3 Comunicação de Marketing.....	7
2.4 Marketing Desportivo	9
2.1.1. Comunidades de Marca	11
2.1.2. Consumidor Desportivo.....	14
2.1.2.1. Lealdade do Consumidor.....	16
2.1.3. Patrocínio Desportivo	18
3 Metodologia de investigação	20
3.1 Método de recolha de dados	21
3.2 Pertinência da escolha do entrevistado na entrevista.....	23
3.3 Estrutura da entrevista	24
3.4 Composição e pertinência dos entrevistados no focus group	25
3.5 Estrutura e justificação do focus group.....	26
4 Análise da entrevista	29
5 Análise dos resultados e respostas do <i>focus grupo</i>.....	43

5.1	Impacto das campanhas de bilhetes gratuitos	43
5.2	Visitas do MiniUni e envolvimento dos jovens.....	43
5.3	Impacto no meio universitário e adesão aos eventos	44
5.4	Estratégias de comunicação e publicidade	44
5.5	Considerações finais sobre o focus group.....	45
6	Análise de resultados	47
6.1	O Estado inicial da União de Leiria	47
6.2	Estratégia de revitalização: Envolvimento relacional com escolas e universidades	47
	47	
6.3	Amplificação da visibilidade através de outdoors e bilhetes gratuitos	49
6.4	A Consolidação de uma comunidade de adeptos leais	50
6.5	Impacto nas receitas de marketing e sustentabilidade.....	51
7	Conclusão	53
7.1	Limitações e recomendações.....	54
8	Bibliografia.....	56
9	Anexos.....	61

Lista de Figuras

Figura 1- A estrutura do marketing desportivo.....	11
Figura 2- MiniUni visita um ATL.	32
Figura 3- Camisola principal 23/24.....	34
Figura 4- Autocarro da época 22/23	35
Figura 5- Autocarro da época 24/25	35
Figura 6- 2 cartazes de eventos da União de Leiria.....	37
Figura 7- MiniUni visita à Feira do Livro.	48
Figura 8- MiniUni no Politécnico de Leiria	49
Figura 9- Golo da subida da União de Leiria em 22/23.....	50
Figura 10- Festa da subida.....	51

Lista de siglas e acrónimos

AMA	American Marketing Association
ATL	Atividades de Tempos Livres
IPL	Instituto Politécnico de Leiria
ESTG	Escola Superior de Tecnologia e Gestão
SAD	Sociedade Anónima Desportiva
União de Leiria	União Desportiva de Leiria
Vitória SC	Vitória Sport Clube

1. Introdução

Este trabalho de dissertação de mestrado em Marketing Relacional teve como foco a análise do impacto da comunicação de marketing na construção de adeptos leais da União Desportiva de Leiria (doravante União de Leiria), através de um estudo de caso. A escolha deste tema justificou-se pela sua relevância para o campo do marketing relacional e pela importância que o clube União de Leiria tem no contexto desportivo nacional.

A relação entre o desporto e o ser humano é histórica e profundamente enraizada, sendo o desporto um fenómeno que gerou fortes conexões emocionais com os seus praticantes e adeptos. Ao longo do tempo, esta ligação tornou-se cada vez mais forte, levando os clubes a desenvolverem estratégias de comunicação e marketing para satisfazer as necessidades dos seus adeptos, que são simultaneamente consumidores emocionais e comerciais. Através de um marketing eficaz, os clubes conseguiram aumentar a lealdade dos adeptos, o que, por sua vez, gerou um maior envolvimento nas várias dimensões do consumo desportivo, como a compra de merchandising e o apoio financeiro por meio de patrocínios (Bee & Kahle, 2006).

A crescente importância da lealdade dos adeptos como ativo estratégico para os clubes desportivos motivou um investimento significativo em estratégias de comunicação. Estas estratégias não só fortaleceram a relação com os adeptos, como também potenciaram as receitas comerciais do clube, seja através da venda de produtos, do aumento do número de associados, ou de parcerias com patrocinadores.

Este estudo procurou, numa fase inicial, compreender os conceitos fundamentais associados ao marketing, com especial ênfase no marketing desportivo. Entre os conceitos explorados estão o Marketing, o Marketing Relacional, a Comunicação de Marketing, o Marketing Desportivo, as Comunidades de Marca, o Consumidor Desportivo, a Lealdade do Consumidor e o Patrocínio Desportivo. Estes conceitos serviram de base teórica para avaliar as ações de comunicação de marketing implementadas pela União de Leiria e o seu impacto na fidelização dos adeptos, no aumento do número de associados e patrocinadores, e nas vendas de merchandising.

Numa primeira fase, foi realizada uma revisão da literatura, onde foram analisados, de forma científica e com base em fontes relevantes e recentes, os conceitos mencionados,

estabelecendo-os como alicerces para o resto do trabalho. Posteriormente, foi contextualizada e analisada a situação específica do clube, com o objetivo de compreender as ações implementadas para atrair e fidelizar adeptos e avaliar os seus efeitos e resultados.

Para tal, foi utilizada uma abordagem metodológica baseada em entrevistas semiestruturadas e num *focus group* com adeptos de diferentes quadrantes. A entrevista ao presidente da SAD da União de Leiria, Armando Marques, foi uma fonte crucial de dados, permitindo compreender as estratégias delineadas pela direção do clube e a sua relação com o fenómeno de lealdade dos adeptos. O *focus group* proporcionou uma análise complementar, fornecendo uma perspetiva direta dos adeptos em relação às ações de marketing implementadas.

A análise dos dados recolhidos permitiu avaliar se o crescimento do número de adeptos e o aumento das receitas comerciais foram fruto de um planeamento estratégico bem definido ou se ocorreram de forma mais circunstancial. A contextualização científica, aliada ao conhecimento prático adquirido durante o estágio e do trabalho para a União de Leiria, constituiu uma base sólida para tirar conclusões sobre o impacto das estratégias de comunicação de marketing no clube.

Como resultado, este estudo contribuiu para a compreensão da relevância da comunicação de marketing no desenvolvimento de adeptos leais e para o enriquecimento da literatura sobre marketing desportivo.

2. Revisão da literatura

Esta dissertação insere-se no âmbito do Mestrado em Marketing Relacional, e, como tal, é essencial iniciar com uma compreensão clara dos conceitos fundamentais de **Marketing** e **Marketing Relacional**. Estes conceitos são fundamentais, uma vez que a construção de adeptos leais, como analisado neste estudo, está intrinsecamente relacionada com as estratégias de marketing voltadas para o relacionamento e a fidelização. No caso de clubes desportivos, essa ligação assume ainda maior importância, uma vez que a relação entre o clube e os seus adeptos transcende a transação comercial, incorporando valores emocionais e culturais fortíssimos.

Além disso, dado que este trabalho se debruça sobre a indústria desportiva, é imprescindível aprofundar o conceito de **Marketing Desportivo**, pois esta vertente de marketing tem especificidades que diferem do marketing mais convencional, particularmente no que se refere à criação de valor para os adeptos e à mobilização de massas, ou comunidades, em torno de organizações desportivas.

Outro conceito de destaque neste trabalho de dissertação é o de **Comunidades de Marca**, especialmente relevante no contexto desportivo, onde os consumidores se organizam frequentemente em torno de clubes, atletas ou símbolos que partilham e consomem em conjunto. O sentimento de pertença a uma comunidade torna-se um fator decisivo para a lealdade e para a experiência emocional do adepto e conseqüente paixão.

Para complementar essa análise, será necessário explorar o conceito de **Comunicação de Marketing**, uma vez que esta é a principal ferramenta pela qual os clubes desportivos comunicam com os seus adeptos. Uma comunicação eficaz não só promove produtos ou serviços, mas também constrói e reforça a identidade e a presença das marcas junto do público-alvo.

Para compreender toda esta dinâmica dos consumidores no contexto desportivo, também é importante definir o conceito de **Consumidor Desportivo**, caracterizando todas as suas particularidades e comportamentos. Seguindo essa linha, será ainda aprofundado o conceito de **Lealdade do Consumidor**, que permitirá entender melhor as motivações e comportamentos dos adeptos leais e como estas são influenciadas pelas estratégias de marketing levadas a cabo pelos clubes.

Finalmente, será introduzido o conceito de **Patrocínio Desportivo**, uma componente relevante para a sustentabilidade financeira e o crescimento das organizações desportivas. O patrocínio permite aos clubes criar valor não só para si próprios, mas também para os seus parceiros comerciais e demais agentes desportivos, maximizando a exposição de marcas através de uma relação simbiótica com as suas comunidades de adeptos.

Estabelecida esta base teórica, o trabalho procurará, então, contextualizar e analisar o impacto das ações de marketing da União de Leiria na criação e fidelização dos seus adeptos leais.

2.1 Marketing

Para abordar a questão central deste trabalho, é fundamental compreender o que é, afinal, o marketing. Este conceito é a base que sustenta todas as variações que exploraremos posteriormente. O marketing pode ser visto como a génese que nos permitirá aprofundar os temas mais estruturantes nesta investigação.

O conceito de marketing é bastante amplo e suscetível a variações conforme os autores. Um dos autores e pensadores mais influentes nesta área é **Philip Kotler**¹, frequentemente considerado como o "pai do marketing". No seu livro *Marketing Insights from A to Z*, Kotler (2003) define marketing como uma função de negócios que deve identificar necessidades e desejos não atendidos, medir a sua magnitude e lucratividade potencial, determinar os mercados-alvo que a organização pode atender melhor e convidar todos na organização a pensar e a servir o cliente. Esta definição marca a importância de alinhar as ações da empresa com as expectativas e necessidades do consumidor.

Por outro lado, **Seth Godin**², no seu livro *This is Marketing* (2018), apresenta uma visão alternativa do marketing. Este descreve-o como "o ato generoso de ajudar os outros a tornarem-se quem aspiram ser, envolvendo a criação de histórias honestas que se movem e se espalham". Godin destaca que os profissionais de marketing devem oferecer soluções

¹ Philip Kotler é um professor universitário e autor norte-americano, considerado como um dos maiores especialistas em marketing do mundo. Kotler é autor de alguns dos mais conceituados livros de marketing, como *Administração de Marketing*, *Princípios de Marketing*, e *Marketing 4.0*, entre outros.

² Seth Godin, em *This is Marketing*, oferece uma visão contemporânea sobre o papel do marketing na sociedade, enfatizando a conexão humana e a narrativa.

e oportunidades para que as pessoas resolvam problemas e avancem nas suas vidas, reforçando a noção de que o marketing deve ser uma prática orientada para o consumidor.

Já **Raimar Richers**³ (1981), argumenta que marketing consiste em atividades sistemáticas de uma organização voltadas para a busca e realização de trocas com o seu meio ambiente, visando benefícios específicos. Esta perspetiva ressalta a natureza interativa do marketing, que busca não só a satisfação das necessidades do consumidor, mas também a criação de valor para todas as partes envolvidas.

Por fim, uma definição amplamente reconhecida é a da *American Marketing Association* (AMA)⁴, que descreve marketing como a atividade, conjunto de instituições e processos para a criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral (*American Marketing Association*, 2017). Esta definição, com a contribuição de mais de 30.000 profissionais de marketing associados, reafirma a centralidade do cliente no processo de marketing.

Através destas definições, podemos perceber que, embora apresentem variações, todas elas convergem para a ideia de que o marketing se deve focar na entrega de valor ao cliente. Historicamente, a evolução do marketing também reflete essa mudança de paradigma, passando de um foco exclusivo no produto para um foco centrado no cliente ou consumidor.

2.2 Marketing Relacional

Para decifrar o conceito de **Marketing Relacional**, é essencial considerar duas dimensões: Primeiro, porque este conceito é o alicerce do presente estudo; segundo, porque a área de estudo em questão vive intensamente das relações, sendo estas um dos seus maiores trunfos.

A definição de marketing relacional pode ser vista sob diferentes perspetivas, conforme a perspetiva dos diversos autores. Para Blocker et al. (2012), Brown et al. (2019), Jap

³ Raimar Richers, na sua obra *O que é Marketing*, fornece uma definição prática que destaca a interatividade do marketing e a procura por valor mútuo.

⁴ A *American Marketing Association* é uma conceituada associação americana de profissionais de marketing, com mais de 30.000 membros, fundada em 1937. Esta associação é responsável pela publicação de alguns dos jornais mais relevantes do mundo do marketing, como *Journal of Marketing* ou *Marketing News*.

(2016), Zemanek & Tran (2021), e Zhang et al. (2016)⁵, como citado em Tereza Dean e David A. Griffith (2022), o marketing relacional é entendido como as atividades de marketing direcionadas ao estabelecimento, desenvolvimento e manutenção de trocas relacionais bem-sucedidas. Estes autores sublinham que o desenvolvimento de relações de longo prazo com clientes, fornecedores e até mesmo concorrentes, visando a criação de valor através da cooperação e colaboração, é central para o marketing relacional.

Adicionalmente, as autoras Johanesová e Vaňová (2020) apresentam considerações que refletem a essência do marketing relacional. Elas afirmam que o conceito envolve uma variedade de estratégias e tecnologias interligadas que promovem um relacionamento mais profundo e duradouro com clientes atuais e potenciais. O marketing relacional gira em torno da ideia de que os clientes existentes tendem a realizar compras repetidas, contribuindo assim para a sustentabilidade dos negócios. Estas autoras destacam ainda que o foco do marketing relacional é a retenção e a satisfação do cliente, observando que a versão mais moderna deste conceito não se limita apenas às redes sociais, mas abrange toda a jornada do cliente, centrando-se na sua retenção e no seu contentamento.

Berry (1983)⁶, num trabalho dos primórdios do estudo deste conceito, reconheceu também a importância do marketing relacional. Segundo Clowes e Tapp (1998), Berry afirmou que este tipo de marketing é aplicável quando há um desejo contínuo e periódico pelo serviço, e quando o cliente controla a seleção de um fornecedor, tendo várias alternativas à disposição. Assim, quando o cliente necessita de um produto ou serviço, mas tem muitas opções, cabe às empresas cultivar essa relação para satisfazer e fidelizar o cliente, desenvolvendo uma ligação que o encoraje este a continuar a consumir produtos ou serviços da empresa, tornando-se num cliente mais valioso ao longo da sua jornada de consumo.

Os estudos mais recentes confirmam esta abordagem. Velnampy e Sivesan (2012), citados por Ortega-Vivanco et al. (2023), afirmam que uma estratégia eficaz para manter os utilizadores satisfeitos e leais é a aplicação do marketing relacional. Para além disso,

⁵ Blocker et al. (2012), Brown et al. (2019), Jap (2016), Zemanek & Tran (2021), Zhang et al. (2016) são autores que discutem amplamente o conceito de marketing relacional, enfatizando a importância das relações duradouras no ambiente de negócios.

⁶ Berry (1983) foi um dos pioneiros a estudar a aplicação do marketing relacional, enfatizando a necessidade de desenvolver relações contínuas com os clientes.

Grönroos (2004)⁷, também citado por Ortega-Vivanco et al. (2023), defende que, para além do valor dos produtos ou serviços transacionados, existe o valor gerado pela relação entre o cliente e o fornecedor. Este entendimento reforça o valor que o marketing relacional acrescenta às organizações e justifica o porquê de esta estratégia aumentar o valor dos clientes ao longo da sua trajetória de consumo.

Perante as contribuições destes autores, percebemos a relevância do marketing relacional nas organizações. Este torna-se numa ferramenta imprescindível para a fidelização, retenção e maximização do valor dos clientes. Além disso, a gestão de relações assume um papel crucial na vertente desportiva do marketing, uma vez que as organizações desportivas dependem em grande parte do relacionamento com os seus adeptos, comunidades ou parceiros comerciais.

No artigo "*From the 4 Ps to the 3 Rs of Marketing: Using Relationship Marketing to Retain Football Club Supporters and Improve Income*" (Clowes & Tapp, 1998), os autores do mesmo discutem que muitos clubes de futebol estão numa posição em que precisam de avaliar o impacto de uma estratégia de marketing relacional na sua rentabilidade. Isso deve-se ao fato de que um número significativo de apoiantes pode optar por outras atividades alternativas, especialmente se as condições da oferta não forem satisfatórias. Além disso, um adepto leal estará disposto a pagar mais para apoiar o seu clube. Os autores destacam que os clubes devem procurar clientes que não apenas estejam dispostos a pagar mais pelo jogo em si, mas também que queiram gastar mais em merchandising e outros produtos associados, minimizando, ao mesmo tempo, os custos relacionados com a manutenção dessa relação.

Assim, ao longo deste trabalho, será evidente a importância do marketing relacional não apenas nas vertentes já discutidas pelos autores, mas também em outros aspetos cruciais para a sustentabilidade e crescimento das organizações desportivas.

2.3 Comunicação de Marketing

Compreendendo o que é o marketing e a importância do estabelecimento de relações para potenciar, maximizar e prolongar a sua eficácia, é essencial analisar o papel que a

⁷ Grönroos (2004) e outros autores confirmam que o valor das relações no marketing é crucial para a fidelização dos clientes.

comunicação desempenha no marketing, especialmente no contexto do marketing desportivo, que é o foco deste trabalho.

A comunicação de marketing é vital para o sucesso de qualquer estratégia de marketing desportivo, facilitando a ligação entre os clubes, os adeptos e a comunidade, incluindo patrocinadores e associações. Esta comunicação visa informar, persuadir e reforçar a identidade da marca junto do público, sendo um fator determinante para o sucesso comercial dos clubes.

A comunicação de marketing pode ser definida como o meio pelo qual as empresas procuram informar, persuadir e recordar os consumidores (direta ou indiretamente) sobre os produtos e as marcas que comercializam (Kotler & Keller, 2013). Esta definição reflete a complexidade da comunicação de marketing, que não se limita apenas à promoção de produtos, mas também se estende à construção de uma identidade de marca sólida e à criação de conexões emocionais com o público.

Além disso, a comunicação de marketing permite às empresas associar as suas marcas a outras pessoas, lugares, eventos e experiências, posicionando-as na memória dos consumidores e criando uma imagem duradoura (Kotler & Keller, 2013). Este processo contribui não só para a formação do *brand equity*, mas também para o aumento das vendas e para a valorização das empresas junto dos acionistas (Keller, 2013).

É fundamental reconhecer as oito principais formas de implementar a comunicação de marketing, conhecidas como o mix de comunicação de marketing (Kotler & Keller, 2013):

- Publicidade
- Promoção de vendas
- Eventos e experiências
- Relações públicas e publicidade
- Marketing direto
- Marketing interativo

- Marketing boca a boca
- Vendas pessoais

A comunicação de marketing é, portanto, uma parte integrante do marketing, especialmente no contexto desportivo. Uma comunicação eficaz permite que os clubes interajam com os seus adeptos, promovam parceiros, produtos e eventos, e atribuam valores específicos às suas marcas. Como afirmam Clowes e Tapp (1998), os clubes devem utilizar a comunicação de marketing para criar uma relação forte e duradoura com os seus apoiantes, garantindo que estes sintam que pertencem a uma comunidade, o que aumenta a lealdade e a disposição para apoiar a marca.

Para além disso, a digitalização e o uso das redes sociais transformaram o panorama da comunicação de marketing. As plataformas digitais oferecem novas oportunidades de interação e permitem um *feedback* em tempo real dos consumidores, fundamental para ajustar estratégias e melhorar a experiência dos clientes. Nesse sentido, os clubes desportivos podem desenvolver comunidades online que fortalecem a lealdade e o envolvimento dos adeptos, contribuindo para uma experiência mais rica e personalizada.

Neste contexto, o conceito de patrocínio desportivo emerge como uma extensão natural da comunicação de marketing, pois envolve a promoção mútua entre clubes e patrocinadores, criando um ciclo de valorização e retenção de adeptos que beneficia e agrega valor ambas as partes de diferentes formas.

2.4 Marketing Desportivo

Após a definição dos conceitos anteriores, é crucial entender a aplicabilidade do marketing no desporto, especialmente no futebol. O marketing desportivo, é um fenómeno relativamente recente, que começou a desenvolver-se significativamente a partir da década de 1960. Antes disso, nas décadas de 1940 e 1950, a maioria dos desportos não eram comercializados; sendo vistos principalmente como atividades praticadas por pessoas, sem um foco comercial (Smith & Stewart, 2015).

Um desafio que o desenvolvimento do marketing desportivo enfrenta é que muitas das suas definições são adaptações de conceitos de marketing gerais, nas quais o termo "desporto" é simplesmente inserido (Beech & Chadwick, 2007). Contudo, o marketing

desportivo é mais do que uma simples adaptação; ele apresenta duas características principais, referidas por Smith e Stewart (2015) como “ângulos” do marketing desportivo:

1. **Aplicação de práticas gerais de marketing** a produtos e serviços relacionados com o desporto.
2. **A comercialização de produtos ou serviços não relacionados com desporto**, que utilizam este como meio para ganhar notoriedade e visibilidade.

Essas características ressaltam a dupla função do marketing desportivo: promover o desporto em si, gerando um interesse maior e transformando-o num espetáculo comercial; e, por outro lado, promover produtos, serviços e marcas de não relacionadas com desporto, mas que se associam a este para aumentar o seu reconhecimento e aceitação no mercado.

É importante notar que os espectadores, ou adeptos de desporto, são fundamentais para o sucesso do marketing desportivo. Os clubes e equipas dependem da presença de espectadores para criar a atmosfera de excitação e tensão associada aos eventos desportivos. Sem essa presença, a motivação dos espectadores para assistir aos jogos diminui (Beech & Chadwick, 2007). A dinâmica das grandes audiências gera o ambiente de incerteza e emoção, característicos e intrínsecos ao desporto, e isso leva os fãs a terem novas experiências, que lhes proporcionam sentimentos positivos.

Assim, para ter sucesso no marketing desportivo, é essencial compreender a indústria do desporto e aplicar os princípios e processos específicos do marketing dentro desse contexto. Como afirmam Shank e Lyberger (2015), o entendimento desses princípios pressupõe uma organização e um plano coerente para sua implementação.

Aqui está uma versão reescrita e simplificada do texto sem citar autores diretamente, mantendo a fluidez e o sentido:

A maioria da literatura recente destaca a crescente importância do marketing digital no desporto moderno, sublinhando que as estratégias devem evoluir para incluir plataformas digitais que conectem as marcas aos consumidores de forma mais direta e personalizada. Esta evolução é crucial, pois os consumidores atuais esperam interações mais imediatas e significativas com as marcas, especialmente num ambiente tão dinâmico e competitivo

como o desportivo. Dessa forma, as empresas ou clubes desportivos devem adotar uma abordagem integrada, utilizando o marketing digital como uma ferramenta chave para criar experiências envolventes e relevantes para o público, aumentando assim a lealdade e o envolvimento dos adeptos.

A implementação destes princípios é ainda mais eficaz quando se considera a experiência dos consumidores. O marketing desportivo deve não apenas promover eventos, mas também interagir com os consumidores em experiências que se estendam além do evento em si, criando um vínculo emocional que aumente a lealdade à marca e ao clube.

Por fim podemos observar a figura dos princípios do marketing desportivo, que pode ser encontrada no livro *Introduction to Sport Marketing*, e que ilustra a lógica sequencial necessária para implementar esses princípios com sucesso na indústria do marketing desportivo (Shank & Lyberger, 2015).

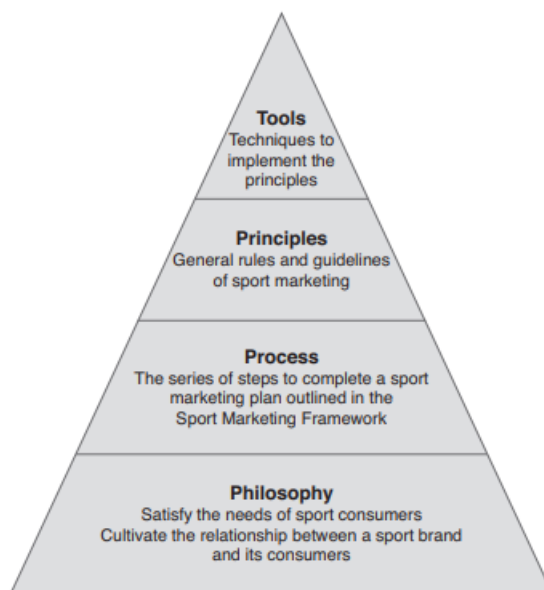


Figura 1- A estrutura do marketing desportivo

Fonte: Livro “Introduction to Sport Marketing (Second Edition)”

2.1.1. Comunidades de Marca

A particularidade da indústria desportiva, em comparação com outras indústrias, revela que as marcas e a perceção que os consumidores têm destas são únicas. Um exemplo notável é a baixa probabilidade de substituição de uma marca desportiva por parte dos

consumidores. Por exemplo, é substancialmente mais provável que um consumidor troque a marca de chocolate que consome por fatores como preço ou qualidade do que troque de clube desportivo. Normalmente, as pessoas mantêm-se fiéis a um único clube ao longo da vida, uma lealdade muitas vezes enraizada em fatores geográficos, sociais, familiares ou afetivos (Pérez & Rodríguez, 2012, citados por Triana, Gerson & Gómez, 2023). Este fenómeno social cria um envolvimento profundo, tornando a substituição de um clube praticamente impossível, dada a forte ligação emocional que os adeptos desenvolvem.

Em contraste, se o preço de um produto como o chocolate aumentar, muitos consumidores procuram alternativas que satisfaçam as suas necessidades, pois o nível de apego a este tipo de produto não é tão elevado quanto o envolvimento emocional gerado pelo desporto. Esta diferença ajuda-nos a entender as particularidades das comunidades de marca no contexto desportivo.

As comunidades de marca podem ser definidas como grupos de consumidores que formam lealdade em torno de uma marca, resultando na preferência por essa marca em detrimento dos seus concorrentes, o que gera vantagens tanto sociais quanto económicas (Muniz & O'Guinn, 2001). Este conceito torna-se particularmente evidente no desporto, especialmente no futebol, onde a lealdade é notavelmente mais forte do que em outros setores. A ligação emocional e social que fortalece as comunidades de marca desportivas contribui para esta lealdade inabalável.

Pérez e Rodríguez (2012), citados por Triana, Gerson e Gómez (2023), identificam dez características que definem as comunidades de marca: (1) concentração geográfica, (2) contexto social, (3) temporalidade, (4) identificação e consciência de grupo, (5) rituais e tradições, (6) responsabilidade moral, (7) os meios de comunicação como intermediários de interações, e (8) estrutura social e ética de grupo. No caso das equipas de futebol, todas essas características estão presentes, reforçando a força dessas comunidades.

O fator social é a génese das comunidades de marca desportivas, uma vez que o consumo desportivo ocorre, em grande medida, num contexto social. A natureza comunitária dos clubes e eventos desportivos é um grande atrativo, e a participação ativa dos membros em eventos é essencial para o sucesso e a sobrevivência das comunidades. É durante esses

momentos que os adeptos mais interagem e desenvolvem laços emocionais, partilhando a paixão pelas suas "comunidades" e pelos clubes que apoiam (Clowes & Tapp, 1998).

A interação nos eventos desportivos representa o auge da relação entre o adepto e a marca desportiva, evidenciando o adepto como um prosumer (produtor-consumidor) da marca. O envolvimento dos adeptos com os resultados e a trajetória da equipa, aliado à sua paixão, valida a sua identidade pessoal e a sua lealdade ao clube, mesmo em cenários de insucesso desportivo (Muniz & O'Guinn, 2001). A teoria das comunidades de marca proposta por Muniz e O'Guinn (2001) ilustra essa dinâmica ao destacar não só a relação entre os adeptos e o clube, mas também as relações interpessoais que se formam entre os próprios adeptos.

À medida que estas comunidades crescem, surgem subgrupos que criam as suas próprias micro-comunidades, como as claques de futebol, que vivem a experiência de forma intensificada. Estes subgrupos exemplificam como as interações sociais nos jogos e eventos desportivos geram comunidades específicas dentro da comunidade maior de adeptos.

Embora os dias de jogo representem o auge da relação adepto-clube, as comunidades de marca desportivas têm a capacidade de conectar pessoas em qualquer momento e lugar. O crescimento das redes sociais desempenha um papel crucial neste contexto, funcionando como plataformas de comunicação e interação, não apenas entre as marcas e os consumidores, mas também entre os próprios adeptos. Estas plataformas permitem que os adeptos fortaleçam as suas subcomunidades e mantenham uma ligação contínua, mesmo fora dos dias de jogo (Kaplan & Haenlein, 2010).

Os consumidores juntam-se a comunidades virtuais de marca por várias motivações, como a devoção, motivação social, entretenimento, valor, autorrealização e autoexpressão (Brodie et al., 2013). Estas motivações refletem o desejo dos consumidores de aumentar a sua participação e envolvimento dentro dessas comunidades. Além disso, a exclusão social devido à não participação em interesses comuns reforça a importância da interação contínua nas comunidades de marca (Brodie et al., 2013).

Em suma, o papel mais relevante das comunidades de marca reside no facto de que não são apenas as marcas que promovem relações com os consumidores, mas também os

próprios consumidores que partilham experiências entre si. Este ecossistema social em torno da marca solidifica a lealdade e o envolvimento dos consumidores, garantindo a longevidade das comunidades e a sua relevância no mercado (Muniz & O'Guinn, 2001).

2.1.2. Consumidor Desportivo

O consumidor desportivo é alguém que atribui importância ao desporto, dedicando parte do seu tempo e recursos a atividades relacionadas, seja participando ativamente em clubes, assistindo a jogos no estádio ou na televisão, ou comprando merchandising (Smith & Stewart, 2015). Além dessas formas de consumo, há uma crescente tendência para o consumo de desporto através de aplicações móveis, *blogs* e redes sociais, fenómenos cada vez mais explorados por clubes, marcas e atletas para se conectarem com os seus adeptos e consumidores.

O consumo, em qualquer contexto, advém das necessidades humanas, sendo os indivíduos movidos pela necessidade de satisfazer essas carências. No desporto, o consumidor busca não apenas entretenimento, mas também pertença social, identificação com a equipa e uma série de incentivos emocionais (Smith & Stewart, 2015). No âmbito desta investigação, o foco está em compreender a relação entre o consumidor desportivo, os clubes de futebol e os seus atletas, bem como as características emocionais e sociais que diferenciam este tipo de consumo de outras indústrias.

Segundo Rein, Kotler e Shields (2008), citados por Rogers, Fagundes e Silva Marques (2022), o consumo desportivo é influenciado por quatro fatores principais. Primeiro, o "astro" engloba elementos como campeonatos, equipas, jogadores e estádios, que transformam adeptos em consumidores. Segundo, o "conector", que representa os meios de comunicação e o sentimento de partilha de informações e experiências. Terceiro, o "local", que liga os jogadores e as equipas ao lugar de origem dos adeptos, reforçando a identificação. Finalmente, o "conector de busca" reflete o desejo de envolvimento dos adeptos com o desporto, a imprevisibilidade dos resultados e as experiências passadas que criam uma sensação de nostalgia e utopia.

Além disso, é importante diferenciar entre um espectador e um adepto. Bridgewater (2010) define um espectador como alguém que assiste a um evento desportivo sem que isso provoque uma mudança significativa no seu comportamento cognitivo, afetivo ou

conativo, ou seja, sem desenvolver lealdade a uma marca ou clube. Em contraste, o adepto é alguém com uma forte lealdade a um clube ou a indivíduos dentro do clube, geralmente movido por um apego emocional ou social. Para Bridgewater (2010), o adepto exhibe comportamentos que vão além da simples observação, incluindo a compra de merchandising, a assistência aos jogos ao vivo e o apoio contínuo à equipa, mesmo em momentos de crise.

A transformação de um espectador em adepto é um processo crítico para os gestores de marketing desportivo, dado que o envolvimento emocional e comportamental do adepto é muito mais profundo e duradouro. Rogers, Fagundes e Silva Marques (2022) destacam que é essencial trabalhar a imagem da equipa para aumentar o nível de apego dos adeptos, o que, por sua vez, influencia a sua lealdade, comprometimento e satisfação. Borges, Silva e Añaña (2014), citados por Rogers, Fagundes e Silva Marques (2022), confirmam esta ideia, ao sugerirem que os adeptos com maior comprometimento psicológico assistem a mais jogos, compram mais produtos e utilizam mais frequentemente as cores e roupas da equipa.

Rogers, Fagundes e Silva Marques (2022) concluíram que o sucesso de uma equipa tem um efeito positivo na sua imagem, e que a imagem da equipa influencia diretamente a lealdade comportamental e psicológica dos adeptos. Quanto mais uma equipa trabalha a sua imagem e alcança sucessos desportivos, maior é a lealdade dos seus adeptos. Estes tornam-se mais fiéis, menos propensos a "abandonar" a equipa em momentos difíceis, e mantêm padrões de consumo mais regulares. Além disso, como o consumidor desportivo tende a ser parte de um grupo social, muitas vezes no local de origem, a sua influência sobre outros potenciais adeptos é maior, ajudando a expandir e solidificar a comunidade em torno do clube.

Outro aspeto relevante do consumidor desportivo está relacionado com a evolução do ambiente de consumo. Tradicionalmente, o estádio de futebol era o ponto de encontro por excelência entre adeptos e equipas, mas, nos últimos anos, o consumo de desporto digital tem ganho importância. Ratten (2020), citado por Romero-Jara et al. (2023), argumenta que as ferramentas digitais passaram de um complemento para um elemento estratégico crucial nas organizações desportivas. Os adeptos exigem cada vez mais uma conexão com os seus atletas e equipas através de canais digitais, como redes sociais e podcasts (Su et al., 2020, citado por Romero-Jara et al., 2023), e até mesmo através de plataformas de e-

sports (Cuesta-Valiño et al., 2022, citado por Romero-Jara et al., 2023). Estes canais diversificados permitem que os clubes se aproximem dos seus adeptos de forma mais personalizada e em tempo real, o que contribui para aumentar o envolvimento e o sentimento de pertença.

As redes sociais, em particular, desempenham um papel fundamental no aumento do "engajamento" entre adeptos e clubes. Doyle et al. (2022), citados por Romero-Jara et al. (2023), destacam que estas plataformas permitem alcançar públicos variados de forma rápida e eficaz, reforçando o sentimento de conexão entre os adeptos e as suas equipas.

Em suma, o consumidor desportivo é influenciado por uma série de fatores emocionais e sociais que determinam o seu nível de comprometimento e lealdade ao clube. À medida que as tecnologias digitais e as redes sociais transformam o panorama do consumo desportivo, é essencial que os clubes utilizem estas ferramentas de forma estratégica para fortalecer a sua relação com os adeptos e garantir uma maior fidelização e envolvimento

2.1.2.1. Lealdade do Consumidor

Ao compreendermos as dinâmicas que envolvem as comunidades de marca e o comportamento do consumidor desportivo, é crucial aprofundar o entendimento sobre o conceito de **lealdade do consumidor**, tanto numa perspetiva mais geral, como especificamente no âmbito desportivo. Este conceito tem particular relevância no contexto das relações de consumo no desporto, onde o envolvimento emocional desempenha um papel fundamental.

A lealdade do consumidor é o compromisso emocional e comportamental que um indivíduo desenvolve em relação a uma marca, produto ou equipa, refletindo-se na sua decisão de continuar a apoiá-la ao longo do tempo. Esse compromisso pode manifestar-se através de compras repetidas (lealdade comportamental) e de um vínculo emocional forte com a marca (lealdade atitudinal) (Keller, 2003), e a confiança na marca desempenha um papel crucial no fortalecimento dessa lealdade (Palalı & Yıldız, 2022). Em ambientes desportivos, a lealdade é, em grande parte, influenciada por elementos como o grau de satisfação do adepto, a confiança na marca ou na equipa, e a identificação emocional com os valores e a história da equipa (Palalı & Yıldız, 2022). Estes fatores são

fundamentais para que os adeptos mantenham um relacionamento estável e duradouro com as suas equipas preferidas⁸.

No caso específico dos clubes de futebol, uma forte lealdade por parte dos adeptos é frequentemente cultivada através de estratégias de marketing que promovem um vínculo emocional intenso entre os adeptos e a equipa. De acordo com o estudo conduzido por Callejo, Lobillo Mora e Méndiz Noguero (2022), a fidelidade dos adeptos pode ser analisada e categorizada com base em diferentes variáveis, como a exclusividade e a intensidade da sua ligação com a equipa. Esse estudo revela que níveis distintos de lealdade podem coexistir entre os adeptos de diferentes clubes, dependendo da sua experiência e do grau de envolvimento com a marca ou a equipa desportiva⁹. A confiança na marca, por sua vez, desempenha um papel crucial nesse processo, já que **a relação entre a confiança e a lealdade tende a ser fortemente positiva e a impactar tanto a lealdade atitudinal quanto a lealdade comportamental** (Palalı & Yıldız, 2022).

Para os clubes desportivos, especialmente aqueles que operam no cenário competitivo do futebol, a lealdade dos consumidores não é apenas uma questão de garantir satisfação a curto prazo. Em vez disso, essa lealdade torna-se uma componente vital para a sustentabilidade financeira e para o sucesso a longo prazo. Investir em estratégias que aumentem a identificação emocional dos adeptos com a equipa, melhorar a experiência do consumidor e fortalecer a confiança na marca são formas de garantir um fluxo contínuo de receitas, desde a venda de produtos licenciados até ao aumento da presença nos jogos e eventos desportivos (Manoli & Kenyon, 2022; Pashaie et al., 2022).

Assim, podemos concluir que a lealdade do consumidor desportivo é uma variável complexa e multidimensional, que não só afeta diretamente os resultados financeiros das organizações desportivas, mas também molda o ecossistema social e emocional dos adeptos, sendo um elemento essencial para a longevidade e sucesso das equipas e marcas desportivas.

⁸ A lealdade do consumidor desportivo é amplamente influenciada pela identificação emocional com a equipa, indo além de uma simples transação comercial. Esse vínculo emocional pode gerar comportamentos como a participação ativa em eventos desportivos e a defesa da equipa em contextos sociais, reforçando a ligação entre o adepto e a equipa (Pashaie et al., 2022).

⁹ O estudo de Callejo et al. (2022) revela que os diferentes níveis de lealdade entre adeptos estão diretamente relacionados à intensidade emocional e à exclusividade com que se relacionam com os seus clubes. Esta análise detalhada permite uma compreensão mais profunda do comportamento dos adeptos e pode ser aplicada a outros contextos geográficos e desportivos.

2.1.3. Patrocínio Desportivo

O patrocínio desportivo é uma ferramenta de marketing amplamente utilizada para associar a marca de uma empresa a eventos, equipas ou atletas no campo desportivo. De acordo com Mohsen et al. (2021), o patrocínio é definido como "uma assistência material ou moral oferecida a uma atividade desportiva por uma empresa com o objetivo de alcançar fins comerciais". Esta prática é fundamental para as organizações desportivas, uma vez que contribui significativamente para a sustentabilidade financeira de equipas e eventos desportivos.

A importância do patrocínio desportivo reside na sua capacidade de criar uma associação emocional entre o consumidor e a marca, particularmente em momentos de descontração e lazer, como os eventos desportivos, quando os adeptos estão mais recetivos à publicidade. Neste sentido, Heppner et al. (2022) argumentam que, embora o patrocínio desportivo ofereça grande visibilidade à marca, não é suficiente para garantir vendas diretas, uma vez que os consumidores muitas vezes não se identificam com a marca patrocinadora. Assim, o sucesso do patrocínio depende de uma estratégia que vá além da visibilidade, focando-se também em construir relações duradouras com os adeptos.

Além de proporcionar visibilidade às marcas, o patrocínio desportivo também tem sido associado ao aumento da lealdade dos adeptos, especialmente no futebol. Como explicam Rebello Damo et al. (2023), ao patrocinar um clube ou evento desportivo, as empresas conseguem criar uma ligação emocional com os adeptos, reforçando a identidade e o valor da marca. Este efeito é intensificado quando o patrocínio é complementado por uma forte presença mediática, o que permite às marcas alcançar um público mais vasto.

Por outro lado, o estudo de Dzoolkarnain et al. (2023) reforça que o patrocínio desportivo pode ser um fator determinante na intenção de compra dos consumidores, sendo a confiança, reputação e familiaridade com a marca elementos-chave para o sucesso desta estratégia. Além disso, a forma como a marca é percebida em relação à equipa ou ao evento patrocinado tem um impacto direto na decisão de compra dos adeptos. Assim, para as empresas, o patrocínio desportivo representa uma oportunidade única de construir uma relação simbiótica com os consumidores, aumentando o retorno sobre o investimento.

O patrocínio desportivo também se destaca como uma das principais fontes de financiamento para os clubes e eventos desportivos, sendo vital para a sua

sustentabilidade. Conforme Dzoolkarnain et al. (2023), o patrocínio permite que as empresas alcancem um público-alvo específico e obtenham um retorno considerável sobre o investimento, especialmente quando a ligação emocional entre os adeptos e a marca é forte. No entanto, para que esse impacto seja duradouro, é essencial que as marcas construam relações de confiança com os adeptos, indo além da simples exposição publicitária.

Com base nas diferentes abordagens discutidas nesta revisão de literatura, conclui-se que o patrocínio desportivo, quando bem implementado, é uma ferramenta poderosa de marketing, não apenas para promover produtos e serviços, mas também para fortalecer as relações emocionais e comerciais entre os clubes e os seus adeptos. Ao associar-se ao desporto, as marcas têm a oportunidade de criar valor tanto para si mesmas quanto para as comunidades desportivas que apoiam, contribuindo para a fidelização dos adeptos e para o crescimento das receitas dos clubes.

Com a compreensão dos principais conceitos relacionados ao marketing desportivo, desde o marketing relacional até ao patrocínio desportivo, conclui-se esta revisão da literatura. De seguida, será abordada a Metodologia de Investigação, onde se explicará o método utilizado para recolher os dados necessários à análise do impacto das estratégias de comunicação de marketing da União de Leiria na construção de adeptos leais.

3 Metodologia de investigação

A metodologia de investigação refere-se ao conjunto de procedimentos, técnicas e princípios que orientam um estudo académico, determinando como os dados serão recolhidos, analisados e interpretados. A escolha de uma metodologia específica deve refletir a natureza do problema de investigação, os objetivos da pesquisa e as questões a que se pretende responder.

Nesta dissertação, a metodologia adotada é o estudo de caso, uma abordagem qualitativa amplamente utilizada em pesquisas que procuram investigar fenómenos complexos dentro do seu contexto real. De acordo com Yin (2018), o estudo de caso é apropriado quando se investigam situações contemporâneas, especialmente quando as fronteiras entre o fenómeno e o contexto não são claramente definidas. Esta metodologia permite uma análise profunda e detalhada das dinâmicas entre variáveis, como as estratégias de comunicação de marketing e o comportamento dos adeptos no caso do União de Leiria face às mesmas.

A opção pelo estudo de caso deve-se à necessidade de compreender a transformação vivida pelo União de Leiria entre 2020 e 2024, que envolve uma combinação de fatores económicos, sociais e comunicacionais. Stake (1995) sublinha que esta abordagem é particularmente eficaz para investigar "como" e "porquê" certos eventos ocorrem, permitindo uma análise holística e contextualizada do impacto da comunicação de marketing na construção de uma base de adeptos leais. Neste sentido, o estudo de caso oferece uma plataforma robusta para explorar a complexidade da evolução do clube, proporcionando uma compreensão mais profunda das estratégias adotadas para atingir os objetivos definidos.

A metodologia qualitativa foi escolhida para captar as perspetivas dos principais intervenientes na reestruturação do clube bem como das pessoas que foram expostas às estratégias delineadas por esses intervenientes. Esta abordagem permitiu explorar as dinâmicas entre a lealdade dos adeptos e as estratégias de comunicação, oferecendo uma visão rica e detalhada sobre o fenómeno.

Denzin e Lincoln (2018) destacam que a investigação qualitativa é crucial para investigar fenómenos em profundidade, pois permite captar nuances e perceções individuais que dificilmente seriam apreendidas através de métodos quantitativos.

Através desta metodologia procurou-se responder a algumas questões fundamentais da investigação como, em primeiro lugar, se a comunicação de marketing, de facto, impacta na construção de adeptos leais, depois, e para responder a isto, se as estratégias de comunicação da União de Leiria contribuíram para a lealdade dos seus adeptos, bem como se as suas ações e estratégias foram realizadas de acordo do que é sugerido pela literatura existente, importa ainda perceber se estratégias impactara na fidelização dos adeptos, no aumento do número de associados e patrocinadores, e no aumento das receitas diretas e indiretas ligadas às ações de marketing e comunicação e por último perceber se as estratégias da União de Leiria trouxeram insights novos relevantes para a literatura do marketing desportivo.

3.1 Método de recolha de dados

Para responder às questões de investigação e alcançar os objetivos estabelecidos, foram utilizados dois métodos principais de recolha de dados: uma entrevista semiestruturada e um *focus group*. Esta combinação de métodos qualitativos permitiu uma triangulação de dados que enriqueceu a análise, proporcionando uma visão mais completa e detalhada sobre o impacto das estratégias de comunicação de marketing na construção de uma base de adeptos leais no contexto do União de Leiria. A triangulação, segundo Flick (2018), é uma técnica que aumenta a validade dos resultados, uma vez que permite verificar as mesmas informações através de múltiplas fontes.

Entrevista semiestruturada

A entrevista semiestruturada foi realizada com Armando Marques, presidente da SAD da União de Leiria, uma das principais figuras responsáveis pela transformação e reestruturação do clube, o mesmo aceitou testemunhar todos os factos ocorridos, como se pode verificar no Termo de consentimento de entrevista (Anexo D), que consta nas últimas páginas deste documento, e que desta validou muitos acontecimentos com o seu testemunho e experiência. A escolha desta abordagem deveu-se à sua flexibilidade, permitindo ao entrevistador guiar a conversa em torno de tópicos centrais da investigação,

como a implementação de estratégias de marketing, a construção de uma comunidade de adeptos leais e as decisões estratégicas que moldaram a trajetória do clube. De acordo com Kvale e Brinkmann (2015), as entrevistas semiestruturadas são uma forma eficaz de recolher dados profundos, oferecendo uma visão subjetiva e detalhada sobre os fenómenos estudados, permitindo ao investigador captar nuances e perspetivas que outros métodos dificilmente atingem.

Esta entrevista permitiu explorar não apenas as estratégias de marketing adotadas, mas também o papel da liderança na sua execução e a perceção da gestão sobre o impacto dessas estratégias na lealdade dos adeptos. A flexibilidade da entrevista semiestruturada também possibilitou uma adaptação às respostas do entrevistado, o que é essencial para captar novas direções ou temas emergentes durante a conversa.

Focus group

Além da entrevista semiestruturada, foi conduzido um *focus group* com o objetivo de obter perceções mais diversificadas e detalhadas sobre as estratégias de comunicação de marketing adotadas pela União de Leiria e o impacto dessas ações na construção de uma base de adeptos leais. O *focus group* foi escolhido pela sua capacidade de gerar interações ricas entre os participantes, permitindo a exploração de diferentes perspetivas e experiências em relação às iniciativas do clube. De acordo com Krueger e Casey (2015), os focus groups são particularmente eficazes para captar não só as respostas individuais, mas também as dinâmicas sociais e as influências que surgem durante a discussão em grupo.

Os participantes do *focus group* incluíram adeptos de diferentes perfis e níveis de envolvimento com o clube, o que permitiu captar uma variedade de perceções e sentimentos em relação às estratégias de comunicação do União de Leiria. Este método revelou-se especialmente útil para explorar as reações emocionais e o impacto das campanhas de marketing na criação de um sentido de pertença e lealdade.

Segundo as orientações de Eliot e Associates (2005), os focus groups oferecem uma plataforma para a troca de ideias e experiências, o que gera um ambiente de discussão mais dinâmico e interativo. Esta interação entre os participantes permitiu identificar temas e padrões comuns, bem como divergências significativas nas perceções dos adeptos. A

análise dos dados recolhidos através do *focus group* complementou as informações obtidas na entrevista semiestruturada, reforçando a robustez da investigação através da triangulação de dados.

3.2 Pertinência da escolha do entrevistado na entrevista

A escolha de Armando Marques como o principal entrevistado deve-se ao seu papel central na transformação do União de Leiria entre 2020 e 2024. Como presidente da SAD desde o ano de 2020, este foi a figura de liderança e o principal responsável pela implementação de um novo paradigma e visão estratégico bem como pela reestruturação administrativa e organizacional da SAD.

Aquando da sua chegada, a SAD enfrentava uma situação de quase falência, com poucas perspectivas de crescimento. No entanto, Armando Marques liderou um processo de recuperação e revitalização, que passou pela fase da entrada de um novo investidor em 2022 que culminou numa subida de divisão, 11 anos depois, em 2023 e que levou o clube a novo patamar competitivo e mediático. A entrada do novo investidor aumentou o poder económico da SAD e do clube, permitindo um maior foco nas estratégias de marketing e uma expansão significativa da marca e aproximação da comunidade e da região. Além disso, o presidente esteve diretamente envolvido na criação de uma estrutura mais profissional na SAD, algo que foi crucial para sustentar o crescimento organizacional, comercial e social da União de Leiria.

A escolha de Armando Marques como entrevistado também se justifica pela sua experiência anterior no Vitória SC, onde desempenhou várias funções durante 17 anos, chegando a Vice-Presidente. O Vitória SC é reconhecido como um clube com uma base de adeptos extraordinariamente leal, rivalizando com os "três grandes" de Portugal em termos de dinâmica associativa e impacto comercial, apesar de estar numa cidade de média dimensão. Esta experiência forneceu ao presidente uma compreensão única sobre como construir e manter uma comunidade forte em torno de um clube desportivo, o que é diretamente relevante para o tema desta dissertação.

Embora Armando Marques tenha sublinhado que as estratégias do Vitória SC não foram replicadas na União de Leiria, a sua experiência de gerir um clube com uma vasta

comunidade de adeptos foi inestimável para adaptar as abordagens de marketing às particularidades da União de Leiria, da cidade e da Região de Leiria.

O seu papel na negociação com os responsáveis pelo investimento de 2022, que proporcionou uma injeção de capital decisiva para a expansão da estratégia de marketing e comunicação do clube e da SAD, destaca-se como outro fator relevante que justifica a escolha deste como o interlocutor principal nesta investigação, pois conhece e acompanhou todas as fases do projeto.

3.3 Estrutura da entrevista

A entrevista foi realizada no dia **27 de maio de 2024**, nas instalações da SAD do União de Leiria, localizadas no **Estádio Municipal de Leiria**.

Este encontro teve uma duração total de **26 minutos e 58 segundos**, e foi conduzido com base num conjunto de **sete perguntas semiestruturadas e abertas**. No entanto, ao longo da conversa, a entrevista acabou por expandir-se para **15 questões**, à medida que novos tópicos de interesse surgiram naturalmente do diálogo, sendo que muitas das novas perguntas acabaram por ser derivações das anteriores.

As perguntas iniciais focaram-se em áreas centrais da investigação, como o estado inicial do projeto, a estratégia e objetivos, os meios utilizados o a criação de uma identidade forte para o clube e a importância da construção de uma comunidade. Ao longo da entrevista, foram abordados também tópicos como o aumento das receitas comerciais e de marketing, fornecendo uma visão ampla sobre o impacto das ações de comunicação e marketing na transformação e performance da União de Leiria enquanto organização.

Esta entrevista oferece um material valioso para a análise subsequente, uma vez que capta as perceções e experiências de Armando Marques sobre os desafios e as conquistas do clube durante o período de transformação, bem como sobre a construção, evolução e fidelização dos adeptos do clube. A secção seguinte desta dissertação apresentará uma análise detalhada das respostas fornecidas, confrontando-as com a revisão da literatura sobre marketing desportivo e lealdade dos adeptos, com especial ênfase nas estratégias específicas que permitiram ao União de Leiria aumentar a sua relevância social e comercial.

3.4 Composição e pertinência dos entrevistados no focus group

O *focus group* foi composto por sete participantes, cuidadosamente selecionados para garantir uma variedade de perfis e experiências relevantes para o estudo. O objetivo principal foi assegurar uma amostra representativa dos diferentes segmentos do público-alvo das campanhas de marketing da União de Leiria, contemplando tanto adeptos leais quanto novos apoiantes. Segundo Krueger e Casey (2015), a diversidade dos perfis dos participantes é crucial para gerar discussões ricas, permitindo uma análise mais abrangente e aprofundada.

De seguida podemos verificar os perfis selecionados criteriosamente de acordo com os tópicos que foram abordados no mesmo, o guião do focus groups e a sua composição podem ser consultados no Anexo C deste documento.

Os perfis dos participantes selecionados foram os seguintes:

Estudante universitário (não natural de Leiria): Estudante universitário que se mudou para Leiria sem ligação prévia ao clube, mas que se tornou adepto após a exposição às campanhas de marketing, em particular pelas iniciativas de distribuição de bilhetes gratuitos.

Estudante universitário (envolvido em eventos e *fanzone*): Outro estudante universitário sem histórico de ligação ao clube, mas que se envolveu através de eventos e concertos organizados em dias de jogo. A ligação com o clube desenvolveu-se principalmente através das experiências sociais proporcionadas pela *fanzone*.

Adulto (antigo estudante): Um adulto que estudou em Leiria no passado, mas vive fora do município. As campanhas de marketing motivaram-no a regressar à cidade para assistir aos jogos, demonstrando uma reaproximação ao clube.

Mulher (cerca de 30 anos, com filhos): Sem grande ligação ao desporto ou ao clube anteriormente, começou a acompanhar regularmente os jogos e envolveu os seus filhos nas atividades do clube. Aumentou também o consumo de merchandising após as campanhas.

Mulher (cerca de 50 anos): Sem histórico de ligação ao futebol ou ao clube, começou a assistir aos jogos após as campanhas. Embora não tenha o mesmo nível de compromisso

que os adeptos fiéis, demonstrou um crescente interesse pelo clube e pelo consumo de produtos relacionados.

Adulto (ligado a um dos "três grandes"): Adepto de um dos "três grandes" (Benfica, Porto ou Sporting), assistiu a jogos do União de Leiria devido às campanhas de bilhetes gratuitos, especialmente nos jogos de maior visibilidade. No entanto, o seu envolvimento diminuiu após a subida de divisão, demonstrando um perfil de adepto de ocasião.

Apoiante de longa data: Um adepto fiel que acompanhou o clube em todas as fases, antes e durante as campanhas de marketing. Representa o perfil de um adepto leal, com um forte vínculo emocional e histórico ao clube.

A seleção heterogénea dos participantes seguiu as diretrizes de Breen (2006), que defende que a inclusão de perfis variados promove discussões mais dinâmicas, assegurando que múltiplas perspetivas são contempladas sem comprometer a coesão da discussão. Esta abordagem permitiu compreender como diferentes segmentos do público reagem às estratégias de marketing do clube e como estas afetam o seu envolvimento.

3.5 Estrutura e justificação do focus group

O focus group foi conduzido num ambiente neutro, fora do estádio, para garantir que os participantes se sentissem à vontade para discutir abertamente os temas propostos. A sessão durou aproximadamente 40 minutos, seguindo as recomendações de Breen (2006), que sugere que esta duração é adequada para explorar os tópicos em profundidade sem cansar os participantes.

O guião utilizado foi baseado numa estrutura semiestruturada, como recomendado por Eliot e Associates (2005), o que permitiu flexibilidade nas questões e a possibilidade de surgirem novos tópicos organicamente a partir das respostas dos participantes. Esta abordagem garantiu que todos os participantes tivessem a oportunidade de contribuir, evitando que a discussão fosse dominada por um ou dois indivíduos.

De seguida podemos ver os tópicos abordados no focus group, como citado anteriormente, e para uma visão mais ampla da estrutura deste método de recolha de dados, poderá ser verificado o guião deste no Anexo C do presente documento.

Os principais tópicos abordados durante o focus group foram os seguintes:

- **Campanhas de bilhetes gratuitos:**

Como descreveriam o impacto da distribuição de bilhetes gratuitos na vossa participação nos jogos do União de Leiria?

Estas campanhas influenciaram o vosso envolvimento com o clube?

- **Visitas do MiniUni e receção dos jovens:**

Qual é a vossa opinião sobre as iniciativas de visitas do MiniUni às escolas?

Estas iniciativas promovem um maior envolvimento entre as gerações mais jovens e o clube?

- **Impacto das campanhas no meio universitário:**

Para os estudantes: As campanhas de marketing no ambiente universitário motivaram a vossa presença nos jogos e eventos do clube? De que forma?

- **Experiência nos jogos e impacto dos eventos complementares:**

Como descreveriam a vossa experiência nos dias de jogo? Consideram que os eventos complementares, como a *fanzone* e os concertos, tornaram o jogo uma experiência mais interessante?

Acham que essas iniciativas fortaleceram a vossa ligação ao clube?

- **Estratégias de comunicação e publicidade:**

As campanhas de outdoors e a publicidade nas redes sociais aumentaram a visibilidade do clube para vocês?

Consideram que estas estratégias melhoraram a vossa perceção do clube?

A realização do *focus group* foi fundamental para complementar os dados obtidos através da entrevista semiestruturada. Esta técnica permitiu captar perceções mais amplas e detalhadas sobre as campanhas de marketing da União de Leiria, assegurando que as conclusões da investigação estavam fundamentadas numa diversidade de opiniões e experiências. A triangulação de dados, como recomendado por Eliot e Associates (2005), fortaleceu a validade da análise, permitindo uma visão mais abrangente e rigorosa sobre

O impacto da comunicação de marketing na construção de adeptos leais: O Caso da União de Leiria

o impacto das estratégias de comunicação de marketing na construção de uma base de adeptos leais.

4 Análise da entrevista

Nesta fase vamos agora analisar as respostas dadas pelo presidente Armando Marques durante a entrevista, com o objetivo de compreender as principais estratégias e abordagens aplicadas na reestruturação da União de Leiria entre 2020 e 2024. Cada pergunta será analisada detalhadamente, começando pelo estado inicial do clube, seguido das estratégias delineadas para a sua revitalização e o papel da comunicação de marketing na criação de uma base de adeptos leais. Tentaremos ainda perceber o estado atual da SAD/Clube.

1- Qual era o estado inicial do União de Leiria aquando da sua chegada?

Ao assumir a liderança da União de Leiria em setembro de 2020, Armando Marques encontrou o clube numa situação crítica, tanto a nível financeiro como social. A pandemia de COVID-19 agravou a situação, com estádios vazios e um desinteresse generalizado pelos jogos. Este descreveu o clube como uma marca incapaz de atrair adeptos, com um estado de desconexão e apatia. Segundo ele, o projeto começou "do zero ou mesmo do negativo", evidenciando a gravidade da crise.

Análise:

O clube enfrentava uma crise profunda, refletida pela falta de público e de direção estratégica. A pandemia agravou um cenário já marcado pela desconexão dos adeptos e pela falta de uma relação sólida com a comunidade. O "começar do zero" refere-se não só à reestruturação financeira, mas também à necessidade de redefinir a identidade do clube, revitalizando a ligação emocional com os adeptos, essencial para a sua recuperação. Esta intervenção estratégica visa transformar o clube e construir uma comunidade mais envolvida, leal e fidelizada.

2- Que estratégia foi pensada e seguida e com que objetivos? (Eu lembro-me de ver várias entrevistas suas em que você referia sempre o posicionamento geográfico e o facto de este ser uma localização apetecível, por entre o Sul e o Norte de Portugal apenas haver o Arouca na Primeira Liga (na altura) e de na Segunda Liga também haver pouca coisa.)

Armando Marques explicou que a estratégia de revitalização seguiu dois caminhos: uma abordagem macro, focada no potencial geográfico de Leiria, posicionada entre Lisboa e Porto, onde há poucos clubes profissionais, e uma abordagem micro, centrada na atração da população adulta local e na aposta nas novas gerações. A nível micro, o clube usou a mascote MiniUni e visitas às escolas para envolver diretamente as crianças e, assim, cativar as famílias e estabelecer uma ligação emocional duradoura com o clube.

Análise:

A visão estratégica do presidente, que aproveita o vazio geográfico entre as grandes potências futebolísticas, reflete uma análise clara do potencial de crescimento desportivo de Leiria. Esta abordagem está em linha com o marketing territorial no desporto, que enfatiza a importância de explorar regiões sub-representadas para expandir a marca (Smith & Stewart, 2009). A estratégia micro, ao segmentar o público-alvo entre adultos e crianças, revela uma abordagem inteligente ao tentar atrair adultos como adeptos locais e apostar nas crianças para garantir uma base futura de adeptos leais. O uso do MiniUni e a criação de experiências familiares reforçam a conexão emocional, uma prática comum entre clubes desportivos que procuram construir uma lealdade a longo prazo.

3- Como foi montada a estratégia de comunicação de marketing do projeto e que meios foram utilizados? Pegava agora um pouco no que acabou de falar, já falou um bocado das escolas e das crianças, agora pedia-lhe uma abordagem mais à parte dos Outdoors e atividades.

Armando Marques explicou que o União de Leiria adotou uma estratégia de marketing em duas fases. Inicialmente, focou-se no contato direto com a comunidade, principalmente através das escolas e da credibilização do clube. Com a chegada de novos investidores, a estratégia tornou-se mais agressiva, utilizando eventos de grande impacto, como concertos e campanhas visuais, para atrair a atenção do público.

Análise:

Na fase inicial, a abordagem foi baseada no marketing relacional, visando estabelecer confiança e proximidade com a comunidade, um passo essencial para um clube com as dificuldades sociais já citadas. Após uma fase inicial de boa projeção, a estratégia evoluiu para uma abordagem de marketing de impacto, com foco em grandes eventos e campanhas de rua que visaram aumentar a visibilidade do clube, refletindo uma estratégia

mais moderna e ambiciosa. Esta transição entre estas duas fases permitiu à União de Leiria solidificar a sua base local e expandir sua presença a nível nacional, passando a ser uma marca com uma projeção nacional poucas vezes vista na sua história.

4- Sente que esta estratégia tem contribuído para a construção de uma comunidade de adeptos? Ou seja, sente que agora existe verdadeiramente um grupo grande de adeptos da União de Leiria? Que se calhar no início não existia tanto.

O presidente da SAD reconheceu que, inicialmente, a União de Leiria não tinha uma base sólida de adeptos. No entanto, com o tempo, a estratégia focada em novos públicos, principalmente crianças, começou a criar uma identificação crescente com o clube. O dirigente acredita que a construção de uma comunidade de adeptos é um processo geracional e que, a longo prazo, o clube conseguirá cativar uma base de adeptos que ultrapasse os limites da cidade e se expanda pela região Centro de Portugal.

Análise:

A visão de Armando Marques está em linha com a literatura sobre lealdade no desporto, que indica que a criação de uma base sólida de adeptos requer um trabalho contínuo ao longo de gerações. A estratégia inicial focada nas crianças, combinada com o marketing relacional, é essencial para construir essa lealdade desde cedo e construir os alicerces do futuro. O crescimento de uma comunidade de adeptos leais, como ele aponta, é um processo gradual, mas vital para a sustentabilidade a longo prazo do clube. Essa abordagem reforça a ideia de que a identidade comunitária é crucial para o sucesso futuro.



Figura 2- MiniUni visita um ATL.

Fonte: Arquivo do autor

- 5- Se sim, como é que a estratégia juntamente com essa comunidade tem contribuído para a fidelização e lealdade dos adeptos da União de Leiria? Perguntava-lhe como é que as duas coisas, em conjunto, a estratégia e a tal comunidade construída, contribuíram para a construção e lealdade de adeptos? Ou seja, como é que a estratégia criou os alicerces nas comunidades e como é que essas comunidades foram puxando outros adeptos e fidelizando cada vez mais os adeptos tornando a lealdade cada vez maior?

Armando Marques destacou que a fidelização dos adeptos resulta da criação de uma "massa crítica", onde o clube começa a ser discutido e vivido no quotidiano da comunidade. O objetivo é que a União de Leiria seja vista como um símbolo da cidade e da região, tornando-se parte da identidade coletiva, o que gera um forte sentido de pertença e lealdade entre os adeptos.

Análise:

A resposta do presidente aborda dois fatores fundamentais na construção da lealdade no desporto: a identificação comunitária e o sentido de pertença simbólico. A teoria do marketing desportivo indica que clubes que conseguem criar laços emocionais profundos com as suas comunidades tendem a consolidar a lealdade dos adeptos. Ao estabelecer a União de Leiria como um símbolo cultural e social da região, o clube está a construir uma identidade que vai além do desporto, inserindo-se no quotidiano e no seio dos temas de conversa da comunidade, o que é crucial para fortalecer e ampliar a sua base de apoio e solidificar o mesmo.

6- Ou seja, podemos dizer que a base macro da estratégia foi criar esse tal de “borburinho” para que depois se gere discussão entre a população neste caso?

Armando Marques confirmou que a estratégia macro da União de Leiria envolveu criar um "borburinho" para estimular a discussão sobre o clube dentro da comunidade. A ideia foi juntar a população em torno de um sentimento de pertença, sem promover uma "clubite" intensa. O clube adotou o slogan "Muito Mais Que Futebol" para destacar que a experiência oferecida ia além do jogo, envolvendo toda a comunidade, incluindo famílias, e criando um ambiente onde todos se sentissem parte do sucesso do clube, da região e do fenómeno em concreto.

Análise:

Esta estratégia reflete uma abordagem de "*brand engagement*" que vai além de fidelizar adeptos recorrentes, procurando também atrair novos públicos através de uma experiência diferenciada. Ao invés de fomentar apenas a paixão pelo futebol, a União de Leiria aposta em agregar valor à experiência do jogo com foco na comunidade e nas atividades complementares. Esta abordagem está alinhada com as teorias contemporâneas de marketing desportivo, que defendem a criação de experiências holísticas que envolvem emocional e socialmente os adeptos.

A criação de uma experiência mais abrangente e familiar visa diferenciar o clube dos grandes do futebol português, com o objetivo de cativar não só os adeptos, mas também as famílias e indivíduos que não tinham uma ligação emocional anterior ao clube. Esta "construção de comunidade" é uma estratégia a longo prazo, voltada para garantir

lealdade duradoura e um sentido de orgulho regional, transformando o clube numa peça central da identidade da Região de Leiria.

Exemplos práticos de criação de pertença regional:

A União de Leiria utilizou várias formas de reforçar a ligação com a região centro de Portugal ao longo das últimas três épocas. Abaixo, são apresentados três exemplos práticos, nos quais se destacam o design dos autocarros e da camisola principal, simbolizando a representatividade da região.

Nestas “artes” são vários os exemplos dessa representatividade, como a utilização de monumentos da região, a contemplação de cidades e municípios da região centro ou ainda a referência a símbolos marcantes desta região como é o exemplo dos Templários, ligados essencialmente à cidade de Tomar.



Figura 3- Camisola principal 23/24

Fonte: União de Leiria.



Figura 4- Autocarro da época 22/23

Fonte: Foco criativo, empresa de personalização.



Figura 5- Autocarro da época 24/25

Fonte: Foco criativo, empresa de personalização.

7- A Lealdade dos consumidores tem contribuído para o aumento das receitas de marketing? Agora uma pergunta mais ligada a toda a parte de receita que o marketing acaba por trazer, quer seja na parte do merchandising, da bilhética da sponsorização, mesmo dos direitos televisivos, entre outras. Se

de facto a lealdade dos consumidores tem contribuído para o aumento destas receitas?

Armando Marques reconheceu que a lealdade dos adeptos tem sido um fator essencial para o aumento das receitas de marketing, mas destacou que a estratégia da União de Leiria vai além da simples venda de bilhetes. Para ele, o principal ativo do clube reside na capacidade de atrair adeptos para o estádio e maximizar a sua permanência e envolvimento durante todo o evento. A ideia central é capitalizar a lealdade através de receitas indiretas, incluindo patrocínios, zonas corporativas, *merchandising*, e consumo no recinto.

Análise:

A visão estratégica de Armando Marques reflete uma compreensão moderna das práticas de gestão desportiva. Embora a bilheteira seja uma fonte de receita direta, ele sublinha a importância de transformar o evento desportivo numa experiência que vá além dos 90 minutos de jogo, criando diversas oportunidades de consumo dentro do estádio. Este conceito de "marketing de eventos" tem como objetivo proporcionar uma experiência de entretenimento mais ampla, onde os adeptos podem gastar em várias áreas, como *merchandising*, alimentação, e participações em zonas exclusivas, como a área "corporate".

Esta estratégia está alinhada com as teorias de marketing desportivo, que sugerem que os clubes devem criar ambientes que estimulem o consumo durante o evento, garantindo uma fonte de receitas diversificada. Além disso, o foco em experiências complementares ao jogo, como concertos, *fanzone* e atrações para a família, ajuda a atrair não apenas o adepto comum, mas também novos públicos, que podem ser convertidos em consumidores leais a longo prazo. A aposta numa experiência holística e multigeracional ajuda a consolidar a presença do clube na comunidade e a garantir receitas sustentáveis.

A diversificação das fontes de receita, como o aumento das vendas de *merchandising*, o estabelecimento de parcerias estratégicas e patrocínios permite ao clube enfrentar os desafios económicos associados à gestão de um clube de futebol moderno. Ao transformar o estádio num espaço de entretenimento e de convívio, a União de Leiria não só reforça o envolvimento dos seus adeptos, mas também cria um ambiente propício para a atração de novos patrocinadores.

Exemplos de eventos e a estratégia de comunicação:

A figura abaixo ilustra dois cartazes de eventos promovidos pela União de Leiria, que, como parte da estratégia de marketing dos novos investidores, procuraram transformar cada jogo num espetáculo mais amplo, com várias atividades e atrações, incluindo artistas de renome, zonas de lazer e alimentação. Esses eventos ajudaram a diversificar o público e a maximizar a monetização do "borburinho" gerado em torno dos jogos.



Figura 6- 2 cartazes de eventos da União de Leiria

Fonte: União de Leiria

- 8- Visto que agarrou o projeto numa fase muito embrionária face ao que está agora, consegue-nos fazer uma comparação sobre aquilo que eram as receitas ao início e ao que são agora? Neste tipo de ações de marketing e comerciais.

Armando Marques sublinha que a evolução das receitas da União de Leiria desde que assumiu o clube é absolutamente incomparável. Embora não tenha mencionado valores específicos, destaca que as receitas não apenas duplicaram ou quadruplicaram, mas aumentaram exponencialmente, passando de algumas dezenas de milhares de euros para centenas de milhares de euros, tornando a comparação entre o passado e o presente impossível.

Análise:

A evolução expressiva das receitas da União de Leiria reflete o sucesso das estratégias de marketing e comunicação que foram implementadas ao longo dos anos em estudo. Ao começar com um clube em sérias dificuldades financeiras, Armando Marques e a estrutura da SAD conseguiram transformar a situação, aumentando significativamente as fontes de receita. Inicialmente limitado, o clube passou a gerar centenas de milhares de euros através de várias iniciativas, como merchandising, patrocinadores e a exploração de novas oportunidades corporativas e publicitárias, como os direitos televisivos.

9- Sendo alguém com experiência noutros patamares e num clube com uma dimensão diferente, quais as diferenças?

Armando Marques sublinha a importância de adaptar a estratégia ao contexto específico de cada clube. Comparando a sua experiência no Vitória SC com a da União de Leiria, destaca que, no VSC, a cultura de apoio é enraizada e não exige esforços significativos para atrair adeptos ao estádio, enquanto em Leiria, a base de adeptos é menos consolidada e há maior concorrência com os grandes clubes nacionais, o que requer uma abordagem mais ativa e direcionada para fidelizar o público.

Análise:

A experiência do presidente em clubes com perfis tão distintos demonstra a importância da personalização das estratégias de marketing e comunicação. No Vitória SC, a fidelidade é um elemento natural, enraizado na cultura local, enquanto em Leiria é necessário criar e alimentar essa ligação com os adeptos. A resposta evidencia que a gestão desportiva (ou organizacional) eficaz depende da capacidade de entender as nuances culturais e adaptar-se ao perfil de cada comunidade, sem recorrer a uma fórmula única.

10- Pegando um bocado nessa experiência e naquilo que disse, certamente terá noção do facturamento médio de um clube abaixo daquele top 5 do futebol português, que são um caso à parte. Então perguntava se esta estratégia foi suficiente para pôr a União de Leiria a faturar, em termos de marketing e comerciais, um valor já considerável para a Primeira Liga?

Na resposta à questão sobre faturação e a eficácia da estratégia implementada, o presidente comparou o que acontece em clubes de maior dimensão, que geram milhões de euros através de quotizações e lugares anuais, e a realidade da União de

Leiria, que começou praticamente do zero. Diz-nos que, na situação inicial do clube, esse tipo de receitas era irrealista, forçando uma abordagem diferente para gerar valor.

A estratégia de marketing e comunicação do clube foi essencial para gerar receitas indiretas significativas. Apostando numa campanha agressiva e na criação de uma perceção positiva da marca, o clube conseguiu aumentar a visibilidade e atrair patrocinadores e parceiros comerciais. Além disso, Armando Marques destaca a importância de comunicar não apenas com palavras, mas através de ações e experiências que envolvem os adeptos, o que contribui para que as receitas indiretas (como *merchandising* e consumo em dias de jogo) ultrapassem a dependência das bilheteiras.

Análise:

A estratégia adotada mostra que, apesar de não poder competir com os maiores clubes em termos de quotizações e lugares anuais, a União de Leiria conseguiu posicionar-se num bom patamar em termos de marca, que lhe permitiu ser mais competitiva, graças à criação de um ecossistema de valor comercial. A diversificação das fontes de receita e o foco em experiências e *branding* permitiram ao clube aumentar significativamente a sua faturação, demonstrando que um clube pode gerar receitas relevantes através de estratégias comerciais eficazes e centradas no envolvimento dos adeptos e dos patrocinadores e parceiros.

11- Como é que a Lealdade dos adeptos será importante para a estratégia de futuro do clube e dos objetivos da SAD da União de Leiria?

Armando Marques destacou que a lealdade dos adeptos é central para a estratégia de longo prazo da União de Leiria. A SAD está alinhada com o clube em ver o crescimento social e desportivo como interligados, reconhecendo que a construção de uma base de adeptos leais será gradual e exigirá paciência e consistência. Embora os resultados desportivos sejam importantes para atrair adeptos, o presidente sublinha que é a continuidade no envolvimento social e a criação de uma comunidade que asseguram a lealdade ao clube a longo prazo.

Análise:

A resposta reforça que a lealdade dos adeptos é vital para o sucesso futuro do clube, não apenas no campo desportivo, mas também no contexto social e comercial. O reconhecimento de que a fidelização é um processo contínuo e que o clube precisa de ir além dos resultados imediatos demonstra uma abordagem estratégica focada no crescimento sustentável, demonstrando ainda uma boa visão estratégica do projeto.

12- Tendo em conta a sua opinião, e com base na experiência que já adquiriu, se toda esta estratégia e construção dos adeptos leais no futuro pode culminar numa menor dependência de um investidor externo e no clube a tornar-se perto da autossustentável pelas receitas comerciais?

Armando Marques afirmou que, em Portugal, a autossustentabilidade de um clube, com base exclusivamente nas receitas comerciais dos adeptos é impraticável. Embora os adeptos sejam fundamentais para o modelo de negócio do clube, o presidente sublinhou que as receitas de bilheteiras, *merchandising* e patrocínios não são suficientes para garantir a autossustentabilidade financeira. Este frisou que, sem grandes projetos desportivos ou a venda de jogadores, a dependência de investidores externos é inevitável no futebol português. Mais que Portugal, a mensagem do presidente aponta para uma generalidade na maioria dos mercados de média baixa dimensão.

Análise:

A análise destaca uma visão realista sobre os desafios financeiros enfrentados pelos clubes portugueses fora dos "três grandes". Apesar do impacto positivo da lealdade dos adeptos, o mercado desportivo em Portugal limita o potencial de autossustentabilidade através de receitas comerciais. A resposta de Armando Marques evidencia a importância de investidores externos para sustentar o crescimento e estabilidade dos clubes, uma realidade comum em muitos clubes europeus que enfrentam contextos económicos similares. Neste caso é totalmente perceptível que apenas foi possível levar a cabo as grandes ações de marketing devido ao investimento externo, o que ajuda ainda mais a comprovar esta questão, pois sem este nunca o clube conseguiria ter o mesmo "músculo" financeiro para arrancar com uma estratégia como esta e consequentemente não teria aumentado as suas receitas nesta magnitude.

13- Nesse caso o marketing e as receitas comerciais vão ser sempre um complemento?

O marketing é visto como fundamental para dar visibilidade e destacar o clube. Ele atrai a atenção, diferencia a União de Leiria e permite mostrar o bom trabalho feito. No entanto, o entrevistado ressalta que o marketing é apenas uma parte de um sistema maior, onde vários fatores interagem para criar sucesso, como as pessoas e outras estratégias.

Análise:

Aqui denota-se que o entrevistado percebe a importância do marketing, definindo-o como crucial para amplificar a visibilidade e o crescimento do clube, mas que este funciona como um catalisador dentro de um conjunto de fatores estratégicos interligados. É essa combinação conjunta que sustenta o sucesso a longo prazo. Ou seja, este vê o marketing como uma “peça no *puzzle*” que pode ser aumentada, mas não consegue nem deve ser o foco principal de um clube desportivo.

14- Ou seja, por melhor que seja a estratégia de marketing, e devido à dimensão do mercado português, nunca será possível gerar receitas suficientes para tornar autossustentável um clube?

Armando Marques afirmou que, apesar da importância do marketing para a visibilidade e para atrair público, ele não pode ser a única base de sustentação financeira de um clube. Nenhum clube, mesmo os maiores, pode sobreviver exclusivamente com receitas comerciais e de marketing. O presidente salientou que, no contexto do mercado português, essas receitas são um complemento importante, mas insuficientes para garantir a autossustentabilidade.

Análise:

Armando Marques assegurou que, apesar da importância do marketing para a visibilidade e para atrair público, ele não pode ser a única base de sustentação financeira de um clube. Nenhum clube, mesmo os maiores, pode sobreviver exclusivamente com receitas comerciais e de marketing. O presidente salientou que, no contexto do mercado português, essas receitas são um complemento importante, mas insuficientes para garantir a autossustentabilidade.

Na visão do entrevistado, o marketing deve servir para criar mais fontes de receita capazes de potenciar, economicamente, o projeto desportivo que deve ser o principal foco, e que na visão deste, esse é o maior valor de qualquer clube.

15- Então para si o sucesso económico deste tipo de instituições está sempre dependente da venda de jogadores?

Armando Marques reforçou que o sucesso económico de um clube está intrinsecamente ligado ao seu projeto desportivo. O futebol em si é o "*core business*" do clube, e o desempenho desportivo é o que possibilita a valorização dos jogadores, uma das principais fontes de receita. Ele destacou que, para a União de Leiria, a venda de jogadores será sempre uma parte fundamental da estratégia financeira, mas isso só se torna viável com um projeto competitivo e bem estruturado. Tal como citado, na análise acima, esta resposta segue a mesma linha de pensamento do dirigente.

Análise:

A ênfase de Armando Marques no projeto desportivo reflete uma verdade comum na indústria do futebol: sem resultados dentro de campo, a valorização de ativos como os jogadores é difícil. A venda de jogadores, uma das ferramentas mais relevantes de financiamento para clubes de menor dimensão, depende do sucesso desportivo e da capacidade de formar e desenvolver talentos. Isso evidencia que, embora o marketing e as receitas comerciais sejam importantes, a sustentabilidade financeira a longo prazo exige uma base desportiva sólida e competitiva.

Deve então, pela visão do entrevistado, o marketing ser um complemento ao projeto desportivo, devendo este ser potencializado ao máximo de forma a potencializar o projeto desportivo da melhor forma e com o maior capital desportivo, quer seja para aumentar o investimento em jogadores ou nas academias, sempre com o objetivo de potenciar jogadores, que os clubes de pequena média dimensão procuram rentabilizar de forma a sustentar o seu projeto desportivo.

5 Análise dos resultados e respostas do *focus group*

Durante a sessão do *focus group*, vários tópicos foram discutidos em profundidade, revelando insights importantes sobre a eficácia das estratégias de marketing do União de Leiria. A seguir, é apresentada uma análise crítica das respostas obtidas, bem como os principais resultados.

5.1 Impacto das campanhas de bilhetes gratuitos

A maioria dos participantes reconheceu o impacto positivo das campanhas de bilhetes gratuitos, destacando o papel destas na atração de novos adeptos ao estádio. Os estudantes universitários, em particular, consideraram as campanhas um fator decisivo para a sua aproximação ao clube. Sem essa iniciativa, muitos afirmaram que provavelmente não teriam assistido aos jogos.

Um dos participantes, um estudante universitário não natural de Leiria, mencionou que, embora não tivesse qualquer ligação anterior ao União de Leiria, começou a frequentar os jogos e a interessar-se mais pelo clube graças à facilidade de acesso proporcionada pelos bilhetes gratuitos. Este ponto é consistente com a literatura sobre marketing desportivo, que sugere que a redução das barreiras de entrada pode ser um fator crucial na criação de novas lealdades no desporto (Beech & Chadwick, 2007).

No entanto, o participante que era adepto de um dos "três grandes" afirmou que os bilhetes gratuitos o atraíram principalmente para os jogos contra equipas de maior notoriedade, mas o seu envolvimento diminuiu após a subida de divisão. Este comportamento sugere que, para alguns perfis de adeptos, as campanhas de bilhetes gratuitos têm um efeito temporário e são mais eficazes em ocasiões específicas. Como afirmado por Beech e Chadwick (2007), a criação de lealdade desportiva requer um esforço contínuo e estratégias complementares.

5.2 Visitas do MiniUni e envolvimento dos jovens

As visitas do MiniUni às escolas foram unanimemente elogiadas pelos participantes como uma iniciativa eficaz para criar uma ligação emocional entre as crianças e o clube. Os

estudantes universitários reconheceram que essas ações aumentaram a visibilidade do clube no ambiente acadêmico e juvenil, e uma participante, mãe de 30 anos, relatou que os seus filhos ficaram entusiasmados após várias visitas da mascote à escola e a eventos infantis.

A participação do MiniUni nas escolas e nos eventos comunitários gerou uma percepção positiva, não apenas entre as crianças, mas também entre os pais, que passaram a envolver-se mais com o clube. Estes resultados corroboram a importância das mascotes e das ações comunitárias na construção de lealdade desde uma idade jovem, como destacado por Muniz e O'Guinn (2001), que enfatizam o papel das comunidades de marca na construção de vínculos emocionais de longo prazo.

5.3 Impacto no meio universitário e adesão aos eventos

As campanhas de marketing direcionadas ao meio universitário foram amplamente elogiadas pelos estudantes, que destacaram o papel dos bilhetes gratuitos e dos eventos complementares (como *fanzones* e concertos) na criação de uma experiência mais atrativa. Um dos participantes, que frequentava regularmente a *fanzone*, afirmou que a sua ligação ao clube foi reforçada principalmente pela experiência em torno dos jogos, passando a despender mais tempo em cada evento, o que transformou a sua participação.

Este ponto é congruente com as teorias de marketing desportivo que defendem a importância de criar um ambiente de entretenimento ao redor dos jogos, capaz de transformar a experiência do consumidor e promover a lealdade (Shank & Lyberger, 2015). As *fanzones* e os concertos, ao oferecerem uma experiência mais envolvente, demonstram ser uma ferramenta eficaz para aumentar o tempo e a frequência de participação dos adeptos.

5.4 Estratégias de comunicação e publicidade

As estratégias de comunicação, como a utilização de outdoors, publicidade em espaços comerciais da cidade e campanhas nas redes sociais, foram vistas de forma muito positiva pelos participantes. Um adulto que vive fora de Leiria, mas estudou na cidade, destacou que a visibilidade gerada por estas campanhas foi crucial para o seu retorno ao estádio. Mesmo morando longe, as comunicações com amigos, aliadas à prova social nas redes

sociais e às campanhas visuais que via quando visitava Leiria, chamaram-lhe a atenção para acompanhar o clube.

Já a mulher de 50 anos, sem envolvimento prévio com o clube, relatou que a presença constante de campanhas visuais por toda a cidade e a oferta de bilhetes gratuitos despertaram o seu interesse. Isso gerou um sentimento de pertença e de identificação com o clube, levando-a a participar mais frequentemente nos jogos e a consumir *merchandising*. Esta constatação valida a eficácia da comunicação visual em aumentar a notoriedade de uma marca desportiva, como apontado por Keller (2013), que destaca o papel da publicidade visual na construção de *brand equity*.

5.5 Considerações finais sobre o focus group

A sessão do *focus group* confirmou muitos dos pressupostos da literatura sobre marketing desportivo e comunicação, sublinhando a importância das campanhas de bilhetes gratuitos, da criação de um ambiente de entretenimento em torno dos jogos e das estratégias de publicidade visual massiva. No entanto, também surgiram algumas limitações associadas às campanhas, particularmente no que se refere à fidelização de adeptos de ocasião.

A resposta do participante adepto de um dos "três grandes" demonstra que, para alguns perfis, as estratégias de marketing utilizadas não foram suficientes para promover uma lealdade contínua. Como sugerido por Beech e Chadwick (2007), a lealdade desportiva é um processo gradual e complexo, que requer mais do que ações pontuais de marketing para ser efetivamente construída. Este tipo de adepto, presente em grande número no contexto português, onde os "três grandes" dominam a cultura futebolística, representa um desafio adicional para clubes de menor dimensão.

Além disso, apesar do sucesso em atrair novos adeptos, como os estudantes universitários e adultos sem ligação prévia ao clube, a fidelização a longo prazo ainda depende de ações mais profundas e contínuas. O participante adepto de longa data mencionou que, embora tenha notado melhorias na atmosfera e na experiência de jogo, a verdadeira fidelidade ao clube depende de resultados desportivos consistentes e de um histórico de envolvimento emocional mais prolongado. Este participante foi ainda crítico em relação a certas alterações no clube, como a mudança de símbolo, que, na sua opinião, resultaram numa

perda de identidade, gerando sentimentos de descontentamento entre adeptos mais antigos.

No geral, o *focus group* reforçou a importância da diversificação das estratégias de marketing e comunicação, direcionadas para diferentes perfis de adeptos, e da criação de experiências de jogo que envolvam toda a comunidade. Embora a estratégia do clube tenha sido bem-sucedida em termos de alcance, é necessário um esforço contínuo para consolidar a ligação entre os adeptos e o clube, garantindo uma lealdade a longo prazo.

6 Análise de resultados

A análise dos dados recolhidos na entrevista com Armando Marques, presidente da SAD da União de Leiria, complementada pelas perceções recolhidas no *focus group* e pelas minhas experiências enquanto estagiário e trabalhador no clube, demonstra o impacto das estratégias de comunicação de marketing na construção de uma base de adeptos leais. Ao cruzar estes dados com a literatura e com dados factuais, verificamos que essas iniciativas tiveram um impacto significativo, embora algumas oportunidades pudessem ter sido exploradas de maneira diferente para garantir ainda mais sustentabilidade a longo prazo.

6.1 O Estado inicial da União de Leiria

Ao assumir a presidência em 2020, Armando Marques enfrentava um clube em crise. Com uma base de adeptos desgastada devido a dificuldades financeiras e desportivas, o desafio inicial foi restaurar a ligação emocional entre o clube e a comunidade local. A situação descrita pelo presidente, onde "reconstruir a ligação do clube com a cidade" e "credibilizar a imagem" foi a prioridade, reflete as dificuldades enfrentadas em clubes que atravessam crises prolongadas, conforme mencionado por Beech e Chadwick (2007). A reportagem do Diário de Notícias (2023) também ilustra este cenário, reforçando a complexidade desta missão após 11 anos de declínio com passagem nas divisões inferiores de Portugal.

No entanto, enquanto a abordagem adotada de reaproximação à comunidade demonstrou eficácia, a dependência de estratégias emocionais e de proximidade, sem um suporte mais robusto de diversificação de receitas, pode ter limitado o impacto da recuperação inicial. Embora a estratégia da equipa de Armando Marques tenha conseguido mobilizar a comunidade, uma abordagem de marketing digital mais agressiva poderia ter ampliado ainda mais o alcance do clube para além das fronteiras físicas de Leiria.

6.2 Estratégia de revitalização: Envolvimento relacional com escolas e universidades

A estratégia de revitalização foi bem-sucedida ao focar-se na criação de uma ligação emocional com a comunidade mais jovem. O uso da mascote MiniUni foi um dos pilares desta abordagem, com as visitas às escolas a desempenharem um papel essencial na

construção de uma nova geração de adeptos. Esta estratégia foi validada pelos participantes do *focus group*, que destacaram o impacto emocional das visitas e o entusiasmo gerado entre as crianças e as suas famílias. Esta abordagem está de acordo com a teoria de Smith e Stewart (2009), que afirma que a criação de laços emocionais com os mais jovens é fundamental para a lealdade desportiva a longo prazo.



Figura 7- MiniUni visita à Feira do Livro.

Fonte: Arquivo pessoal do autor.

Aproximação aos universitários: Validação de uma nova estratégia

A proximidade com os estudantes universitários também foi um sucesso, conforme validado tanto pela entrevista com Armando Marques quanto pelo *focus group*. Os participantes, com esse perfil específico, mencionaram que as campanhas de bilhetes gratuitos, combinadas com a aproximação à academia e com os eventos em volta dos jogos, geraram um entusiasmo renovado. Contudo, esta estratégia foi, em grande parte, uma abordagem reativa à pouca adesão anterior, faltando uma visão mais holística de como garantir que esses estudantes se tornassem adeptos de longo prazo, ou seja uma estratégia mais de médio longo prazo dedicada a este público. A literatura de Algesheimer et al. (2005) destaca a importância das interações sociais, mas a ausência de uma

estratégia de “*engagement*” contínuo pode limitar a permanência destes novos adeptos no futuro.

Na figura a baixo é possível verificar um dos exemplos de interação social, no caso entre a mascote e os estudantes do Politécnico de Leiria.



Figura 8- MiniUni no Politécnico de Leiria

Fonte: Facebook MiniUni

6.3 Amplificação da visibilidade através de outdoors e bilhetes gratuitos

A amplificação da visibilidade da marca União de Leiria através da colocação de *outdoors* e da distribuição de bilhetes gratuitos foi uma estratégia eficaz para aumentar o *awareness* e incentivar a ida aos jogos. A colocação de *outdoors* em pontos estratégicos da cidade, combinada com a distribuição de mais de 20.000 bilhetes semanais, foi amplamente elogiada pelos participantes do *focus group* e validada pela entrevista com Armando Marques, que mencionou o impacto visível desta campanha “agressiva” nas assistências.

A notícia da SIC Notícias (2023) confirma o sucesso desta abordagem, mencionando que mais de 22.197 adeptos assistiram ao jogo contra o Braga B, que garantiu a subida à II Liga. A literatura de Keller (2013) sobre o aumento da notoriedade da marca sublinha que

a *brand awareness* é essencial para o sucesso de campanhas desportivas, e a União de Leiria soube usar estas ferramentas para maximizar a sua presença local. No entanto, questiona-se se esta abordagem, focada fortemente no presencial, teria resultados tão robustos num cenário mais competitivo, onde as campanhas tanto físicas quanto digitais, de clubes maiores, poderiam ofuscar os esforços do clube a longo prazo. Ou seja, este tipo de estratégia teve um impacto grande ao nível do território onde ocorreram, mas não é 100% transportável para o meio digital, ou para casos de territórios com maior competitividade, pois aí o clube pode não ter a capacidade de atingir um nível de grandeza similar ao ocorrido no offline, e no caso em específico, pela dimensão muito superior da concorrência.



Figura 9- Golo da subida da União de Leiria em 22/23

Fonte: Facebook União de Leiria.

6.4 A Consolidação de uma comunidade de adeptos leais

A consolidação de uma comunidade leal de adeptos foi um dos principais sucessos da estratégia da União de Leiria. As campanhas de marketing relacional criaram laços emocionais fortes, especialmente com as gerações mais jovens, e conseguiram reaproximar antigos adeptos, como relatado pelos participantes do *focus group*. Segundo

Muniz e O'Guinn (2001), a criação de comunidades de marca é um processo contínuo que depende de interações emocionais e simbólicas, e o União de Leiria demonstrou capacidade para fomentar estas conexões.

Entretanto, a análise crítica deve reconhecer que, embora o clube tenha conseguido criar uma base sólida de adeptos, a dependência excessiva de estratégias presenciais, como as visitas às escolas e a distribuição de bilhetes, levanta questões sobre a sustentabilidade deste modelo. A médio e longo prazo, será necessário diversificar as iniciativas e explorar ainda mais o potencial das plataformas digitais, especialmente considerando a crescente relevância das redes sociais no desporto moderno.



Figura 10- Festa da subida.

Fonte: Facebook União de Leiria.

6.5 Impacto nas receitas de marketing e sustentabilidade

As estratégias de marketing também tiveram um impacto significativo nas receitas do clube, nomeadamente através do sucesso da loja online lançada em 2023. A elevada procura no dia de lançamento foi de tal magnitude que o site ficou temporariamente fora de serviço devido ao tráfego intenso, um fenómeno que posso comprovar pela minha própria experiência prática enquanto colaborador do clube. Este sucesso comercial reflete

o impacto positivo das campanhas de marketing e merchandising, validando as teorias de Keller (2013) sobre *brand engagement* e *brand loyalty*.

No entanto, tal como Armando Marques sublinhou na entrevista, a sustentabilidade financeira a longo prazo do clube ainda depende de investimentos externos e do sucesso desportivo. Embora as receitas de *merchandising* tenham superado as expectativas, conforme se depreende da entrevista do presidente, os clubes desportivos que operam em mercados mais pequenos, como o português, enfrentam dificuldades em atingir a autossuficiência financeira apenas com receitas de marketing e bilheteira. A venda de jogadores e o “um bom projeto desportivo” continuarão a ser peças centrais para garantir a viabilidade do clube no futuro.

7 Conclusão

Este estudo de caso sobre a União de Leiria proporcionou uma análise detalhada das estratégias de comunicação de marketing implementadas entre 2020 e 2024, com o objetivo de reestruturar o clube, reconectar-se com a comunidade e construir uma base de adeptos leais. A investigação baseou-se numa entrevista semiestruturada com Armando Marques, presidente da SAD, na minha experiência prática no clube e no feedback recolhido através de um *focus group*. As conclusões revelam um panorama claro sobre os sucessos e limitações dessas estratégias, contribuindo para o entendimento do impacto do marketing relacional no contexto desportivo.

A principal questão de pesquisa – como as estratégias de comunicação de marketing influenciam a construção de uma base de adeptos leais – foi abordada através de múltiplas perspetivas. A aproximação relacional direcionada a crianças, estudantes universitários e famílias da região de Leiria mostrou-se eficaz na reconstrução de laços emocionais com o clube. A literatura de Smith e Stewart (2009) defende que a criação de laços emocionais é essencial para a lealdade a longo prazo, e este estudo valida essa teoria, demonstrando que iniciativas como a utilização da mascote, visitas a escolas e distribuição de bilhetes gratuitos foram fundamentais para restaurar a ligação entre o clube e a comunidade.

No entanto, uma análise crítica dos resultados revela que, embora estas estratégias tenham sido eficazes no curto prazo, especialmente para atrair novos adeptos, como os estudantes universitários e jovens famílias, a falta de uma estratégia digital robusta pode limitar a sua sustentabilidade no futuro. O *focus group* evidenciou que, enquanto as iniciativas presenciais aumentaram a visibilidade e a participação nos jogos, o impacto da digitalização e das redes sociais na construção de lealdade desportiva está subaproveitado. Como Shank e Lyberger (2015) argumentam, a criação de um ambiente de entretenimento deve ser complementada por uma forte presença digital para gerar um envolvimento contínuo e de longo prazo.

Outro ponto relevante identificado foi o impacto financeiro das campanhas de marketing, especialmente com o aumento de vendas de merchandising e o sucesso do lançamento da loja online. No entanto, como Armando Marques salientou, a sustentabilidade financeira do clube continua a depender de fatores externos, como a venda de jogadores e investimentos externos, o que demonstra a fragilidade da autossuficiência económica de

clubes fora da elite portuguesa. Este é um desafio comum para clubes de média dimensão, como reforçado por Beech e Chadwick (2007), que sublinham a importância de uma gestão equilibrada entre o sucesso desportivo e a sustentabilidade financeira.

Em termos de contributo para a literatura, este estudo valida e expande a teoria de Muniz e O'Guinn (2001) sobre comunidades de marca, destacando a importância de criar uma identidade de clube que vá além dos resultados desportivos. As estratégias implementadas pela União de Leiria demonstram que a construção de uma comunidade de adeptos depende de ações emocionais e de marketing relacional, mas que também exige consistência e um acompanhamento a longo prazo para garantir a lealdade contínua, especialmente num contexto de elevada competitividade com os "três grandes" do futebol português.

7.1 Limitações e recomendações

Este estudo, apesar de oferecer insights valiosos sobre a construção de lealdade no marketing desportivo, apresenta algumas limitações. Em termos metodológicos, a principal limitação foi o acesso restrito a entrevistas, com a análise centrada numa única entrevista semiestruturada com o presidente da SAD. A inclusão de múltiplos *stakeholders*, como outros membros da equipa de marketing, jogadores, patrocinadores e adeptos, teria proporcionado uma visão mais holística e diversificada sobre o impacto das campanhas, como sugerido por Yin (2018). Além disso, o focus group contou com um número limitado de participantes, o que pode limitar a generalização dos resultados para toda a comunidade de adeptos. A realização de múltiplos grupos focais com uma amostra maior e mais segmentada teria permitido uma análise mais robusta.

Outra limitação importante foi a dependência de métodos qualitativos, que, embora eficazes para captar perceções e dinâmicas emocionais, não permitem uma análise quantitativa mais rigorosa dos resultados. A inclusão de inquéritos ou questionários quantitativos poderia complementar a análise e fornecer dados mensuráveis sobre o impacto das estratégias de marketing em termos de crescimento de receitas e fidelização de adeptos. Além disso, o estudo foca-se exclusivamente no contexto da União de Leiria, um clube com características muito específicas. Esta particularidade pode limitar a aplicabilidade das conclusões a outros clubes e contextos desportivos.

O impacto da pandemia de COVID-19 durante o período estudado também foi uma limitação relevante, pois alterou significativamente o comportamento dos adeptos e restringiu as atividades presenciais, como as visitas escolares e eventos comunitários, dificultando uma análise completa da eficácia destas iniciativas em circunstâncias normais.

Para futuras investigações, recomenda-se a inclusão de múltiplos *stakeholders* na recolha de dados, a expansão da amostra dos *focus groups* e a utilização de métodos mistos, combinando análises qualitativas e quantitativas. Além disso, a investigação sobre o impacto das estratégias digitais no marketing desportivo deve ser aprofundada, uma vez que o ambiente digital oferece novas oportunidades para a construção de lealdade. Estudos comparativos entre clubes de diferentes dimensões e ligas também podem validar as conclusões deste estudo e fornecer insights adicionais sobre as melhores práticas em diferentes contextos.

Em suma, este estudo contribui para a literatura sobre marketing desportivo ao oferecer uma análise detalhada das estratégias de comunicação de marketing no contexto de um clube de média dimensão como o União de Leiria, mas evidencia a necessidade de estratégias mais robustas e contínuas para garantir uma lealdade de longo prazo e a sustentabilidade económica dos clubes.

8 Bibliografia

Aaker, D. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. Free Press.

Algesheimer, R., Dholakia, U. M., & Herrmann, A. (2005). *The social influence of brand community: Evidence from European car clubs*. *Journal of Marketing*, 69(3), 19-34. <https://doi.org/10.1509/jmkg.69.3.19.66363>

American Marketing Association. (2017). *Definition of Marketing*. Disponível em <https://www.ama.org/the-definition-of-marketing/>

Bee, C. C., & Kahle, L. R. (2006). Relationship marketing in sports: A functional approach. *Sport Marketing Quarterly*, 15(2), 102-110. h

Beech, J., & Chadwick, S. (2007). *The marketing of sport*. Pearson Education Limited.

Baxter, P., & Jack, S. (2008). Qualitative case study methodology: Study design and implementation for novice researchers. *The Qualitative Report*, 13(4), 544-559.

Borges, R. S., Silva, M. J., & Añaña, E. S. (2014). Psychological commitment of soccer fans: An analysis based on the extended model of sport consumer behavior. *International Journal of Sports Marketing & Sponsorship*, 15(4), 264-283.

Bridgewater, S. (2010). *Football management*. Palgrave Macmillan.

Breen, R. L. (2006). A Practical Guide to Focus-Group Research. *Journal of Geography in Higher Education*, 30(3), 463-475.

Brodie, R. J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105-114.

Callejo, J. A., Lobillo Mora, G., & Méndiz Noguero, A. (2022). Fidelidad y animadversión a través de los aficionados en los clubes de fútbol de España: Málaga CF y Granada CF. *Revista de Ciencias Sociales*, (1), 1-15.

Clowes, J., & Tapp, A. (1998). From the 4 Ps to the 3 Rs of marketing: Using relationship marketing to retain football club supporters and improve income. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 1(1), 15-22.

Clowes, J., & Tapp, A. (1998). Relationship Marketing and the Football Fan: Identifying Market Segments. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 554-572.

Creswell, J. W. (2014). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches* (4^a ed.). Sage Publications.

Cuesta-Valiño, P., Gutiérrez-Rodríguez, P., & Núñez-Barriopedro, E. (2022). E-sports as marketing tools: Perception and opinion of consumers and professionals in the sector. *Journal of Business Research*, 138, 51-60.

Da Silva, C. C. (2023). *Impact of brand communities on the behavior of consumers of sports clubs* (Doctoral dissertation, University of Coimbra).

Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. (2018). *The SAGE Handbook of Qualitative Research* (5^a ed.). Sage Publications.

Diário de Notícias. (2023, fevereiro 7). União de Leiria renascido das cinzas tenta voltar a ser grande na Taça. Diário de Notícias. <https://www.dn.pt/4407343030/uniao-de-leiria-renascido-das-cinzas-tenta-voltar-a-ser-grande-na-taca/>

Doyle, J. P., Filo, K., Lock, D., & Funk, D. C. (2022). Exploring the impact of social media on consumer engagement behaviors in professional sport. *Sport Management Review*, 25(1), 116-138.

Dzoolkarnain, H. H., Zid, A., Ab Aziz, M. N., Hashim, M., & Rozaidi, N. A. (2023). Sport sponsorship and purchase intention among football league fans: A literature review. *Malaysian Journal of Social Sciences and Humanities (MJSSH)*, 8(6), e002385. <https://doi.org/10.47405/mjssh.v8i6.2385>

Eliot & Associates (2005). *Guidelines for Conducting a Focus Group*. Eliot & Associates.

Godin, S. (2018). *This is Marketing: You Can't Be Seen Until You Learn to See*. Penguin.

Flick, U. (2018). *An Introduction to Qualitative Research* (6^a ed.). Sage Publications.

Grönroos, C. (2017). Relationship Marketing: Strategic and Tactical Applications. *Management Decision*, 35(3), 503-519.

Heppner, E., Santos, L. L., Leme, L., & Choi, M. (2022). *Impacto do Comuni na relação clubes e marcas*. Universidade Presbiteriana Mackenzie.

Johanesová, V., & Vaňová, J. (2020). What is relationship marketing and how to use it to connect with your customers. *Research Papers Faculty of Materials Science and Technology Slovak University of Technology*, 28(46), 29-35. <https://doi.org/10.2478/rput-2020-0004>

Kaplan, A. M., & Haenlein, M. (2010). Users of the world, unite! The challenges and opportunities of social media. *Business Horizons*, 53(1), 59-68.

Keller, K. L. (2013). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity* (4th ed.). Pearson.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11th ed.). Pearson Education.

Kotler, P. (2003). *Marketing Insights from A to Z: 80 Concepts Every Manager Needs to Know*. Wiley

Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Administração de marketing* (14ª ed.). Pearson Education do Brasil.

Krueger, R. A., & Casey, M. A. (2015). *Focus Groups: A Practical Guide for Applied Research* (5ª ed.). Sage Publications.

Kvale, S., & Brinkmann, S. (2015). *InterViews: Learning the Craft of Qualitative Research Interviewing* (3ª ed.). Sage Publications.

Manoli, A. E., & Kenyon, J. A. (2022). Football and marketing. *Journal of Sports Management and Marketing*, 10(1), 34-50.

Miles, M. B., Huberman, A. M., & Saldaña, J. (2014). *Qualitative Data Analysis: A Methods Sourcebook* (3ª ed.). Sage Publications.

Mohsen, G. A., Shayyal, A. R., & Farhan, M. M. (2021). The effect of sponsorships and product marketing on the management activities of football clubs: A contextual and

dimensional study. *Journal of Human Sport and Exercise*, 16(3proc), S1457-S1466.
<https://doi.org/10.14198/jhse.2021.16.Proc3.62>

Muniz, A. M., & O'Guinn, T. C. (2001). Brand community. *Journal of Consumer Research*, 27(4), 412-432.

Ortega-Vivanco, M., Garcia-Tinizaray, D., & Espinosa-Vélez, M. P. (2023). Efecto del marketing relacional y redes sociales en la satisfacción de universitarios. *Journal of Technology Management & Innovation*, 18(1), 104-112.
<https://dx.doi.org/10.4067/S0718-27242023000100104>

Palalı, M., & Yıldız, Y. (2022). The effect of fan's brand trust on brand loyalty. *Journal of Sport Management and Marketing*, 10(2), 123-140.

Pashaie, S., Abdavi, F., Dickson, G., & Habibpour, R. (2022). Sport customer relationship management, competitive advantage, satisfaction, loyalty, and complaint management. *Kinesiologia Slovenica*, 28(1), 122-140.

Pérez, J., & Rodríguez, A. (2012). *Marketing Deportivo*. Editorial Universitaria Ramón Areces.

Rebello Damo, L., Sesinando, A. D., & Teixeira, M. C. (2023). *Gestão do Esporte e Negócio do Futebol: O preço como estratégia de marketing para os adeptos*.

Richers, R. (1981). *Planejamento de Marketing*. McGraw-Hill do Brasil.

Rogers, R. A., Fagundes, J., & Silva Marques, L. (2022). The impact of sports marketing strategies on consumer loyalty: A case study of football clubs. *Journal of Business Research*, 151, 1-9.

Romero-Jara, E., Cuesta-Valiño, P., Núñez-Barriopedro, E., & Lara-Rubio, J. (2023). Digital transformation in sports marketing: Challenges and opportunities. *Journal of Business Research*, 150, 225-234.

Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). *Sports marketing: A strategic perspective*. Routledge.

SIC Notícias. (2023, abril 29). União de Leiria sobe à II Liga. SIC Notícias.
<https://sicnoticias.pt/desporto/2023-04-29-Uniao-de-Leiria-sobe-a-II-Liga-15e1b3c8>

Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2015). *Sport Management: Principles and Applications*. Routledge.

Smith, A. C., & Stewart, B. (2015). *Introduction to sport marketing* (2nd ed.). Routledge.

Smith, A. C. T., & Stewart, B. (2009). The special features of sport: A critical revisit. *Sport Management Review*, 13(1), 1–13. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2009.07.002>

Stake, R. E. (1995). *The Art of Case Study Research*. Sage Publications.

Su, X., Qi, H., & Zhang, Y. (2020). Social media engagement behavior in professional sports: A study of Chinese football fans. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(2), 1-13.

Tereza Dean, & Griffith, D. A. (2022). Relationship marketing variation in multidyadic industrial channels with component supplier specification. *Journal of Inter-Organizational Relationships*, 28(3-4), 112-128. <https://doi.org/10.1080/26943980.2023.2231935>

Triana, G., Gerson, A., & Gómez, S. (2023). *La Comunidad de Marca en el Fútbol*.

Velicia Martín, F., Toledo, L. D., & Palos-Sanchez, P. (2020). How deep is your love? Brand love analysis applied to football teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(4), 669-693. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-10-2019-0112>

Yin, R. K. (2018). *Case Study Research and Applications: Design and Methods* (6ª ed.). Sage Publications.

9 Anexos

Anexo A – Guião da entrevista

– Guião para a entrevista do presidente, **Armando Marques**, importa que a entrevista procure responder ao estado do clube antes do fenómeno, perceber a estratégia e processo para a construção do mesmo e perceber o futuro e o papel dos adeptos no mesmo:

- 1- Qual era o estado inicial do União de Leiria aquando da sua chegada?
- 2- Que estratégia foi pensada e seguida e com que objetivos?
- 3- Como foi montada a estratégia de comunicação de marketing do projeto e que meios foram utilizados?
- 4- Sente que esta estratégia tem contribuído para a construção de uma comunidade de adeptos?
- 5- Se sim, como é que a estratégia juntamente com essa comunidade tem contribuído para a fidelização e lealdade dos adeptos da União de Leiria?
- 6- A Lealdade dos consumidores tem contribuído para o aumento das receitas de marketing?
- 7- Como é que a Lealdade dos adeptos será importante para os objetivos futuros da União de Leiria?

Anexo B – Transcrição da entrevista

1- Qual era o estado inicial do União de Leiria aquando da sua chegada?

Olha o início do projeto foi em 2020, setembro de 2020, como deves calcular o estado do União de Leiria era muito mau quer financeiramente, quer socialmente por várias razões. Primeiro porque estávamos no pico da pandemia e não havia gente nos estádios o que quer dizer que dificilmente se poderia fazer qualquer trabalho porque imperava a incerteza e o que posso dizer é que naquela altura não havia absolutamente nada, as pessoas estavam desencantadas porque não tinha havido nos últimos anos qualquer incremento para trazer gente ao estádio e a União de Leiria tinha o selo de uma marca que passava por tudo menos de ter gente no estádio e já se sabia publicamente que em Leiria as pessoas não gostavam de futebol e tivemos de começar do zero ou mesmo do negativo. E foi este o estado que encontrei quando cheguei cá.

2- Que estratégia foi pensada e seguida e com que objetivos? (Eu lembro-me de ver várias entrevistas suas em que você referia sempre o posicionamento geográfico e o facto de este ser uma localização apetecível, por entre o Sul e o Norte de Portugal apenas haver o Arouca na Primeira Liga (na altura) e de na Segunda Liga também haver pouca coisa.)

Certo, nós em termos de estratégia temos sempre de pensar em duas formas, que é a estratégia macro para depois irmos à micro. Na estratégia macro, eu não sendo de Leiria olhei para o mapa e dificilmente outra pessoa chegava à conclusão, e eu com a experiência que tinha no futebol, do potencial que Leiria tinha em termos de crescimento, porque se pensarmos que no futebol profissional, mais concretamente na Primeira Liga, entre Lisboa e Porto existia um clube na altura, penso que era o Arouca, era o único clube que existia neste espaço geográfico, que são quase 350 quilómetros, o que quer dizer que haveria muita coisa para conquistar e isso foi o que me aliciou no início a abraçar este projeto. Depois a estratégia micro, como o fazer no terreno, e o posicionamento foi muito simples, primeiro preparar o clube para atacar, se assim se pode dizer, o mercado e o mercado das pessoas, convencer as pessoas a vir ao estádio e tínhamos duas estratégias fundamentais, primeiro como cativar as pessoas adultas e depois qual era o nosso principal alvo para convencer as pessoas a vir ao estádio. Nas pessoas adultas, muito objetivamente, nós pessoas adultas não vamos mudar de clube, ninguém com 20, 30, 40 ou 50 anos muda de clube, o que quer dizer que de forma objetiva pensámos da seguinte forma, as pessoas que são do Benfica, Sporting e Porto, que são os clubes predominantes nesta região de adeptos nós tínhamos de os convencer que eles teriam que desejar que os clubes deles jogassem na cidade e estádio que é deles só assim e montando essa estratégia é que conseguíamos convencer e iniciar que as pessoas gostem da União de Leiria. Porque os adeptos do Sporting vão querer que a União de Leiria ganhe aos seus principais rivais e os adeptos do Benfica e do Porto da mesma forma, por isso encetámos esse discurso/ estratégia para os convencer. Mas depois tivemos essencialmente uma estratégia e aí sim em força, em nós convencermos e irmos ao encontro, principalmente das crianças do primeiro ciclo, e aí o MiniUni teve um papel fundamental. Nós fomos às escolas, quer do concelho de Leiria, quer dos arredores numa estratégia massiva, convencer os miúdos e mostrar-lhes que a União de Leiria tinha futebol e almejava chegar ao futebol profissional e esses sim poderão ser mais tarde os verdadeiros adeptos Unionistas e essa estratégia nós sabíamos, porque já vem de outras atividades, que se há público que consegue cativar e

convencer os adultos a deslocaram-se para tudo quanto é sitio são as crianças que conseguem levar os pais os avós os irmãos e toda a família para o estádio. E assim o fizemos logo que tivemos essa oportunidade, lembro-me perfeitamente quando o mundo começou a abrir depois da pandemia, nós tivemos gente nos estádio e assistências record para a altura, claro que isso depois foi tudo superado mais para a frente, mas inicialmente tudo começou por aí.

3- Como foi montada a estratégia de comunicação de marketing do projeto e que meios foram utilizados? Pegava agora um pouco no que acabou de falar, já falou um bocado das escolas e das crianças, agora pedia-lhe uma abordagem mais à parte dos Outdoors e atividades.

Sim, toda uma estratégia agressiva, inicialmente e antes da entrada deste novo acionista, a parte dos outdoors não foi algo que esteve muito em cima da mesa, mas inicialmente foi o contacto direto, o discurso direto, o nós irmos às escolas o conversar com as pessoas e essencialmente passar a mensagem de credibilizar a instituição. Depois uma estratégia muito mais agressiva em que nós quisemos chocar e criar impacto, não só em Leiria, mas em tudo o que nos rodeava em termos mediáticos e aí sim foi conseguido, através de concertos, através de comunicarmos para fora com imagens agressivas e aí sim conseguimos de facto ter o sucesso de que hoje a União de Leiria consegue de facto ter pessoas no estádio e estar nos primeiros lugares das médias de assistências do futebol nacional

4- Sente que esta estratégia tem contribuído para a construção de uma comunidade de adeptos? Ou seja, sente que agora existe verdadeiramente um grupo grande de adeptos da União de Leiria? Que secalhar no início não existia tanto.

Não, no início não existia de certeza, o que se nota, e isso demora gerações e as pessoas que não pensam que a malta vai ser da União de Leiria desde pequeninos, não, desde de pequeninos são aqueles daquela estratégia que iniciámos e que falei inicialmente. As pessoas que vão ser o porta estandarte, e não estou a dizer que uma ou outra não vá mudar de clube não é isso que estou a dizer, mas aprender a gostar da União de Leiria, aprender

a seguir a União de Leiria, aprender a caminhar ao lado do clube é algo que demora gerações e massifica-se com gerações, mas todo aquele sentimento do clube, de querer abraçar muito mais e que vai muito mais além que a cidade de Leiria e dessa região é algo que estou em querer que há espaço para percorrer e para ganhar adeptos em todos os locais nesta região a que Leiria pertence que é a Região centro

- 5- Se sim, como é que a estratégia juntamente com essa comunidade tem contribuído para a fidelização e lealdade dos adeptos da União de Leiria? Perguntava-lhe como é que as duas coisas, em conjunto, a estratégia e a tal comunidade construída, contribuíram para a construção e lealdade de adeptos? Ou seja, como é que a estratégia criou os alicerces nas comunidades e como é que essas comunidades foram puxando outros adeptos e fidelizando cada vez mais os adeptos tornando a lealdade cada vez maior?**

Isso é algo, essa fidelização e essa lealdade, eu chamo-lhe mais fidelização dos adeptos, tem a ver com o nós criarmos uma massa crítica e colocarmos as pessoas a discutir Leiria e a União de Leiria, porque como disse muitas vezes publicamente e reafirmo, ninguém vai para uma bancada a gritar SAD ou a gritar negócio, nós temos que assumir e a comunidade em geral tem que assumir que a União de Leiria é de facto o porta estandarte de uma cidade, de um concelho e de uma região e sendo isso assumido de uma geral natural, Leiria e a União de Leiria vão fazer parte do vocabulário e das conversas diárias das pessoas e é com esse intuito que se cria todo esse movimento que vai gerar e que vai fazer com que as pessoas se fidelizem a um símbolo e a uma entidade que neste caso é a União de Leiria.

- 6- Ou seja, podemos dizer que a base macro da estratégia foi criar esse tal de “borburinho” para que depois se gere discussão entre a população neste caso?**

Claro, e é sempre uma estratégia de agregação, de agregarmos, não uma estratégia de dividirmos, é conseguirmos cada vez mais e mais e mais gente que consiga ter o sentimento de gostar da União de Leiria e o sentimento de serem adeptos de futebol, porque para nós a estratégia não passa, ou não passará no curto, médio prazo em criar

uma situação de clubite, que as pessoas sofram de clubite, as pessoas têm é de vir para cá, trazer as suas famílias e nós sermos um clube diferente, porque se nós formos diferentes também conseguiremos atingir um público diferente. As pessoas vêm para cá, vêm fazer a festa do futebol, vêm viver um jogo de futebol e vêm viver algo que tem de proporcionar outras coisas e isto tem de ser como diz o nosso slogan “Muito Mais Que Futebol”, tem que ser algo em que as pessoas se revejam, se orgulhem e que sintam também que fazem parte de todo este sucesso e de todo este levar a União de Leiria e o nome de Leiria a todo lado.

7- A Lealdade dos consumidores tem contribuído para o aumento das receitas de marketing? Agora uma pergunta mais ligada a toda a parte de receita que o marketing acaba por trazer, quer seja na parte do merchandising, da bilhética da sponsorização, mesmo dos direitos televisivos, entre outras. Se de facto a lealdade dos consumidores tem contribuído para o aumento destas receitas?

Isso é uma boa questão porque eu sou dos que pensam que quando nós pensamos em futebol, em criar o evento, quando estamos a pensar na criação do evento, não na parte desportiva, mas do evento em si, eu sou dos que defende que tudo neste evento deve ser balizado e deve ser pensado de duas formas, a primeira conseguir ter o máximo de retenção possível das pessoas no recinto e fazer com que tudo o que e tudo o que gera, tudo o que seja o motivo, e o motivo é a única coisa que não se paga, o motivo é o jogo, o motivo são os 90 minutos e isso é a única coisa que o clube não deve ter receita nisso, porque tudo o resto, porque vivemos numa sociedade de consumo, proporcionar às pessoas que consomem que paguem e são receitas indiretas que o clube arranja, porque se nós trouxermos milhares de pessoas, se massificarmos os patrocinadores vão querer estar presentes e esses pagam, a zona corporate, as pessoas também querem ser vistas, também querem fazer parte e ter alguma qualidade e ter algum benefício e ter outro tipo de estatuto, também pagam o corporate, o merchandising que estiver ao dispor as pessoas também pagam porque veem e os olhos também compram e tudo isso deve ser uma estratégia consertada, alimentada e fazer com que as pessoas que vem a um jogo de futebol antes , depois e durante o jogo consumam e os patrocinadores, os parceiros da União de Leiria esses sim subsituem ao pagamento do bilhete, ou do ingresso que as

peessoas deveriam pagar e acho que isso é uma coisa que eu já há uns anos defendo e acho que devemos caminhar por aí, porque é uma das estratégias que nós por aí podemos invertemos a situação. Porque é uma conta muito simples, se eu levar mil pessoas a 5€ a receita são 5000€ e 5000€ num estádio como o da União de Leiria não dá nem para pagar a segurança. Se eu trazer 15 ou 20 mil pessoas a um estádio com a receita da bilheteira a 0, mas se eu conseguir vender merchandising como cachecóis, camisolas, que as pessoas consumam nos bares e nos comes e bebes, as pessoas e os parceiros que estão á volta aquilo que eles pagam para estar presentes, a visibilidade que eles têm isso traz uma receita indireta muito superior à própria bilheteira, é nisso que eu acredito.

8- Visto que pegou no projeto numa fase muito embrionária face ao que está agora, consegue-nos fazer uma comparação sobre aquilo que eram as receitas ao início e ao que são agora? Neste tipo de ações de marketing e comerciais.

É incomparável, Não vou falar em valores objetivos, mas tenho a dizer que nem duplicámos nem quadruplicámos, mas multiplicámos por alguns milhares de vezes. O que lhe posso dizer é que a receita é de tal forma incomparável, é incomparável, porque estamos a falar de uma coisa que era de algumas dezenas de milhares de euros para centenas de milhares de euros, por isso algumas centenas de milhares de euros, por isso é incomparável.

9- Sendo alguém com experiência noutros patamares e num clube com uma dimensão diferente, quais as diferenças?

Aí é diferente, vamos lá ver, nós temos que perceber e ter a perceção para onde vimos, nós temos primeiro de perceber o contexto e depois adaptar a estratégia adaptada ao contexto. No local de onde eu vim estamos a falar de um clube que é o vitória, que é um bocado um microclima do futebol português, é algo que é diferente, que as pessoas nascem e são sócias desde o dia que nasceram e têm uma cultura totalmente diferente, enchem o estádio de uma forma natural, não é preciso incentivar absolutamente nada para ir ao estádio porque as pessoas são do Vitória, são daquele clube e não são de mais nenhum e isso é diferente porque é um caso singular no futebol português, porque não há em lado nenhum, porque as pessoas que são dos 3 grandes, vê se no

caso de Leiria há muita gente que é de Leiria e que não é de Lisboa, não é do Porto mas são do clube, o que quer dizer que muitas das receitas é muito mais abrangente. O Vitoria é totalmente diferente, as pessoas vivem ali numa cidade em que a malta é do clube e isso é diferente, é uma dinâmica totalmente diferente quer a estratégia não podia ser aplicada em Leiria muito menos a do Leiria em Guimarães por isso são situações totalmente diferentes, totalmente distintas porque nós quando queremos abraçar um projeto, primeiro temos de entender o contexto em que vai ser aplicado esse projeto por isso são situações diferentes, não dá para comparar.

10- Pegando um bocado nessa experiência e naquilo que disse, certamente terá noção do facturamento médio de um clube abaixo daquele top 5 do futebol português, que são um caso à parte. Então perguntava se esta estratégia foi suficiente para pôr a União de Leiria a faturar, em termos de marketing e comerciais, um valor já considerável para a Primeira Liga?

No caso que eu conheço eram alguns milhões de euros que as pessoas só em quotização e lugares anuais, pagavam uns milhões de euros, o que é irrealista para aqui, porque as pessoas em vez de pagarem o seu ingresso, porque às tantas por vezes não há lugar para todos, continuam a comprar merchandising e a consumir, aqui estás a partir do 0 ou como disse no início mesmo do negativo.

Mas claro que a estratégia foi fundamental e não tenho problemas nenhuns em dizer que se retirarmos meia dúzia de clubes do futebol português ninguém consegue os valores que a União de Leiria consegue, exatamente por essa estratégia, com base em várias coisas que é a credibilidade e essencialmente o ter receitas indiretas que tem a ver com uma campanha agressiva no comercial, marketing e comunicação. Porque a forma que nós comunicamos, às vezes as pessoas confundem aquilo que é falar e que é comunicar e há uma diferença muito grande, o comunicar às vezes não é só com aquilo que se escreve é por aquilo de que as pessoas tem perceção daquilo que se vê, e isso também é comunicar, porque às vezes as pessoas pensam que comunicar é mandar comunicados ou escrever umas linhas ou falar, comunicar tem várias componentes como tu sabes e essa forma que encontramos é algo que está a ser absorvido e a ser implementado e aceite pelas pessoas.

11- Como é que a Lealdade dos adeptos será importante para a estratégia de futuro do clube e dos objetivos da SAD da União de Leiria?

O objetivo da SAD é exatamente o do clube, a União de Leiria é uma só, e essencialmente é preciso ter paciência e resiliência no crescimento, porque às vezes as pessoas têm-se aquele boom, mas depois é que difere, todo o resto é consistência. Como é lógico os resultados desportivos ajudam e muito a essa estratégia, mas muitas vezes os resultados desportivos não conseguem acompanhar os resultados sociais, o crescimento social da instituição, e neste caso é de uma forma equilibrada que eles vão andar até a par e estou em querer que no futuro a União de Leiria vai conseguir fidelizar cada vez mais. Mas isso é um processo que é moroso, é um processo que como disse é de paciência e resiliência porque fazer mais e sempre mais e acompanhar o sucesso desportivo.

12- Por último perguntava-lhe, segundo a sua opinião, e com a sua experiência, se toda esta estratégia e construção dos adeptos leais no futuro pode culminar numa menor dependência de um investidor externo e no clube a tornar-se perto da autossustentável pelas receitas comerciais?

Não, isso não acredito, Portugal não tem dimensão pelas receitas próprias que os clubes gerem, a não ser com base num grande projeto desportivo que efetivamente dê receitas, não tem sustentabilidade absolutamente nenhuma a depender só dos adeptos. Os adeptos é um elemento importante neste modelo de negócio porque o futebol é uma atividade económica, é um negócio, porque de facto as pessoas são fundamentais, porque não é a mesma coisa atuar num estádio vazio, ou num estádio com muita gente, têm um papel fundamental, mas é completamente irrealista pensar que por si só essas receitas vão poder alavancar o negócio e o modelo de negócio desportivo do futebol.

13- Então o marketing e as receitas comerciais vão ser sempre um complemento?

Não, o marketing é uma ferramenta que as empresas têm, as instituições têm para alavancar, é necessário o marketing desportivo para dar visibilidade, para embelezar a montra que é o futebol profissional ao mais alto nível, tudo isso é importante, é fundamental, porque se nós chamarmos á atenção se nos conseguirmos diferenciar dos

outros mais gente nos vê e quantas mais pessoas nos vêm, nós conseguimos demonstrar o trabalho que é bem feitas nas diversas atividades e isso é fundamental por isso o marketing é fundamental, como são as pessoas como é todo o conjunto, porque nada consegue funcionar sozinho, aqui tem várias coisas que se entrelaçam umas nas outras para ter um modelo de sucesso.

14- Ou seja, por melhor que seja a estratégia de marketing, e devido à dimensão do mercado português, nunca será possível gerar receitas suficientes para tornar autossustentável um clube?

Nenhum clube no mundo consegue através das receitas provenientes do marketing e dos associados consegue sobreviver por si só, é uma parte do negócio que é fundamental, que dá para alavancar, agora colocar isso como a estratégia fundamental para que consigamos por si só estarmos sozinhos, eu não acredito é algo que não defendo porque é irrealista.

15- Então para si o sucesso económico deste tipo de instituições está sempre dependente da venda de jogadores?

Eu costumo dizer que o core business disto é o futebol, a parte desportiva. É um bom projeto desportivo que dá sustentabilidade para todo resto, não ao contrário, se pensarmos nisto ao contrário então isto não é uma atividade de futebol. Temos de pensar que futebol em primeiro lugar, um bom projeto e tudo o que seja adereço de qualidade para catapultar e para valorizar tudo o que é a marca é importantíssimo, agora o fundamental é o projeto desportivo que sem isso não conseguimos ter sucesso.

Anexo C- Documento do Focus group

1. Perfil dos Participantes

O **focus group** foi composto por seis participantes, criteriosamente selecionados para garantir a diversidade de perfis e experiências relevantes ao estudo. A seleção dos perfis foi feita de modo a capturar perceções de diferentes níveis de envolvimento com o União de Leiria, abrangendo tanto novos adeptos quanto seguidores de longa data.

Os perfis selecionados foram os seguintes:

1. **Estudante Universitário (não natural de Leiria):** Estudante universitário que veio para Leiria para estudar, sem histórico prévio de ligação ao clube. Tornou-se fiel ao União de Leiria após a exposição às campanhas de marketing, especialmente pelas iniciativas de distribuição de bilhetes gratuitos.
2. **Estudante Universitário (envolvido em eventos e fanzone):** Outro estudante universitário, também sem ligação prévia ao clube, mas que se envolveu mais através da participação em eventos e concertos organizados em dias de jogos, como as iniciativas da fanzone. Desenvolveu uma ligação com o clube principalmente pela experiência do evento.
3. **Adulto (antigo estudante):** Um adulto que estudou em Leiria anos atrás, mas que vive relativamente longe, em outro município do distrito. O impacto das campanhas fez com que ele começasse a voltar à cidade para assistir aos jogos, demonstrando uma reaproximação ao clube.
4. **Mulher (cerca de 30 anos, com filhos):** Uma mulher sem grande ligação prévia ao desporto ou ao clube. Passou a acompanhar os jogos regularmente, inclusive fora de casa, após as campanhas. Envolveu também os seus filhos com o clube e aumentou o consumo de merchandising.
5. **Mulher (cerca de 50 anos):** Sem histórico prévio de ligação ao futebol ou ao clube, mas que, após as campanhas, começou a acompanhar jogos de forma regular. Não possui o mesmo compromisso de um adepto fiel, mas consome merchandising e demonstra interesse crescente.
6. **Adulto (ligado a um dos "três grandes"):** Um adulto que era adepto de um dos "três grandes" (Benfica, Porto ou Sporting). Foi impactado pelas campanhas de bilhetes gratuitos e compareceu principalmente aos jogos "grandes". Após a subida de divisão, o seu envolvimento diminuiu, caracterizando-o como um adepto de ocasião.
7. **Apoiante de longa data:** Um adepto fiel do União de Leiria que acompanhou o clube em todos os momentos, antes e durante as campanhas. Representa o padrão de acompanhamento e lealdade estabelecida.

2. Guião do focus group (Simplificado)

O *focus group* foi realizado em um ambiente neutro, confortável e fora do contexto do estádio, de modo a garantir que os participantes se sentissem à vontade para partilhar as suas experiências de forma aberta e honesta. A duração foi de aproximadamente 40 minutos, permitindo uma discussão focada nos tópicos principais sem sobrecarregar os participantes.

O moderador seguiu um guião semiestruturado, com os seguintes tópicos simplificados:

1. Campanhas de Bilhetes Gratuitos:

- Como descrevem o impacto da distribuição de bilhetes gratuitos na vossa participação nos jogos do União de Leiria?
- Estas campanhas influenciaram o vosso envolvimento com o clube?

2. Visitas do MiniUni e Receção dos Jovens:

- O que acham das iniciativas de visitas do MiniUni às escolas?
- Acham que essas iniciativas criam um maior envolvimento entre as gerações mais jovens e o clube?

3. Impacto das Campanhas no Meio Universitário:

- Para os estudantes: as campanhas de marketing no ambiente universitário motivaram a vossa presença nos jogos e eventos do clube? De que forma?

4. Experiência nos Jogos e Impacto dos Eventos Complementares:

- Como foi a vossa experiência durante os dias de jogo? Consideram que os eventos complementares (fanzone, concertos) contribuíram para tornar o jogo uma experiência mais interessante?
- Acham que essas iniciativas contribuíram para a vossa ligação ao clube?

5. Estratégias de Comunicação e Publicidade:

- As campanhas de outdoors e a publicidade nas redes sociais aumentaram a visibilidade do clube para vocês?

- Consideram que estas estratégias melhoraram a vossa perceção do clube?

Anexo D- Termo de consentimento de entrevista



Termo de Consentimento para Entrevista

Título da Pesquisa: O impacto da comunicação de marketing na construção de adeptos leais - O Caso da União de Leiria

Pesquisador: Rúben Miguel Martins Nobre

Instituição: Instituto Politécnico de Leiria – Escola Superior de Tecnologia e Gestão

Mestrado: Marketing Relacional

Está a ser convidado a participar num estudo de caso que visa analisar o impacto da comunicação de marketing na construção de adeptos leais, no caso específico da União Desportiva de Leiria. As suas respostas servirão de amostragem ao estudo para posterior análise e comparação com a literatura e os demais resultados.

Procedimento da Pesquisa:

Entrevista semiestruturada, realizada presencialmente no Estádio Municipal de Leiria

Informações coletadas:

Durante a entrevista serão coletadas as respostas às seguintes questões, por meio de gravação de áudio para posterior transcrição:

– Guião para a entrevista do presidente Armando Marques (Importa que a entrevista

procure responder ao estado do clube antes do fenómeno, perceber a estratégia e processo para a construção do mesmo e perceber o futuro e o papel dos adeptos no mesmo).

1- Qual era o estado inicial do União de Leiria aquando da sua chegada?

2- Que estratégia foi pensada e seguida e com que objetivos?

3- Como foi montada a estratégia de comunicação de marketing do projeto e que meios foram utilizados?

4- Sente que esta estratégia tem contribuído para a construção de uma comunidade de adeptos?

5- Se sim, como é que a estratégia juntamente com essa comunidade tem contribuído para a fidelização e lealdade dos adeptos da União de Leiria?

6- A Lealdade dos consumidores tem contribuído para o aumento das receitas de marketing?

7- Como é que a Lealdade dos adeptos será importante para os objetivos futuros da União de Leiria?

Confidencialidade:

As suas respostas serão utilizadas apenas para fins de pesquisa e análise.

Os dados coletados serão utilizados única e exclusivamente para fins académicos para analisar factos inerentes à pesquisa em causa e comparar com literatura já existente sobre a temática.

Tem o direito de desistir de participar na entrevista a qualquer momento, sem necessidade de justificar a sua decisão. Caso opte por retirar o seu consentimento, a dissertação será guardada no repositório da instituição de ensino de forma anónima não podendo ser consultada.

Consentimento:

Ao assinar este termo, declara que compreendeu as informações acima e concorda em participar da pesquisa.

Caso tenha dúvidas ou precise de mais informações, entre em contato comigo pelo email rubennobre19@gmail.com ou pelo contacto 913726962.

Obrigado pela sua participação!



[Assinatura do Participante]

[Data]

29/05/2024