

**U. PORTO**



**FACULDADE DE DESPORTO**  
**UNIVERSIDADE DO PORTO**

## **MARKETING E COMUNICAÇÃO**

Estudo de caso sobre o Sporting Clube de Braga

Dissertação apresentada  
com vista a obtenção do grau  
de mestre em Comunicação e  
Desporto pela Faculdade de  
Desporto da Universidade do  
Porto.

Orientador: Prof. Doutor José Pedro Sarmento Rebocho  
Lopes

Autor: João Pedro Tiago Cardoso Dias

Porto, Portugal

2011

### **Ficha de Catalogação:**

Dias, João (2011). *Marketing e Comunicação: Estudo de caso sobre o Sporting Clube de Braga*. Porto. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: DESPORTO, COMUNICAÇÃO, COMUNICAÇÃO DESPORTIVA, MARKETING, MARKETING DESPORTIVO.

Aos meus pais pelo apoio incondicional...  
À Marta pelo amor e carinho incondicional...  
À minha irmã pelo que é...



## **AGRADECIMENTOS**

Agradeço aos meus pais todo o apoio e suporte que me deram ao longo de toda a minha vida académica. A liberdade com que sempre me educaram e os valores que me transmitiram têm um valor incalculável.

À Marta, por tudo que já vivemos, pelo apoio de sempre e pela compreensão mesmo nos momentos maus. A nossa caminhada ainda vai no início...

À minha irmã por estar sempre presente quando é necessário.

Aos meus amigos, porque sem eles, não seria metade do que sou.

Ao Nuno, pelas ajudas constantes nestes últimos dias. Que grande apoio me deu.

Ao Professor José Miguel Cardoso, pela palavra sempre presente quando é necessária e pelo modelo que se tornou para mim.

Ao Dr. Ricardo Lemos pela cedência de contactos e abertura das portas do Sporting Clube de Braga.

Ao Dr. Rui Romeiro pelos esclarecimentos valiosos sobre o funcionamento do Clube, mas também pelas noções específicas sobre o tema estudado.

Ao Paulo Carvalho e ao Vanderson (“Vandinho”) pelo tempo dispendido nas entrevistas.

Ao Professor Rui Garcia pela criação do Mestrado e pelo esforço demonstrado ao longo deste dois anos na resolução dos nossos problemas.

Ao Professor José Pedro Sarmento pela orientação tranquila e eficaz que demonstrou desde o primeiro momento.

Por último, ao Professor Paulo Faustino, pela forma como me entusiasmou a investigar sobre o Sporting Clube de Braga.

## RESUMO

O presente trabalho surge enquadrado numa perspectiva de pesquisar a estrutura que suporta o Sporting Clube de Braga ao nível do Marketing e da Comunicação. Para além deste aspecto principal, procuramos perceber as suas ideias principais e a evolução conseguida na última década. O mesmo tem início com uma revisão de literatura sobre Desporto, Marketing e Comunicação. Apresentamos depois definições de Publicidade, Patrocínio e Evento Desportivo, bem como o contexto histórico do clube e dos momentos marcantes nos últimos dez anos de existência. Depois de seleccionarmos as categorias, efectuamos as entrevistas previamente definidas e avançamos para a interpretação das mesmas. Os dados obtidos foram tratados de acordo com os procedimentos de análise qualitativa com base num sistema categorial pré-estabelecido. Com a leitura do estudo, será possível entender a capacidade do Sporting Clube de Braga antecipar acções no que diz respeito ao patrocínio, apostar em áreas capazes de captar adeptos e dominar o mercado ao nível da nomenclatura dos seus adeptos e atletas.

Palavras-chave: DESPORTO, COMUNICAÇÃO, COMUNICAÇÃO DESPORTIVA, MARKETING, MARKETING DESPORTIVO.



## **ABSTRACT**

This work is based in the search of the Marketing and Communication structure of Sporting Clube de Braga. We've tried to understand its main ideas and its evolution towards this last decade. We've also read and analised some studies about Sport, Marketing and Communication. We offer definitions for publicity, sponsorship and sports events, as also the club historical past and its most important moments, in this last decade. After this, we've selected the categories, we've made some interviews and we've analised them. The facts have been analised in a quality sistem pre-established. With this study, we can understand the club's ability to anticipate actions towards sponsorship, the bet in areas that can call the public's attention and to master the market in the nomenclature of its athletes and followers.

Key words: SPORT, COMMUNICATION, SPORTS COMMUNICATION, MARKETING, SPORTS MARKETING.



# ÍNDICE

AGRADECIMENTOS .....	V
RESUMO .....	VII
ABSTRACT .....	IX
ÍNDICE .....	XI
ÍNDICE DE FIGURAS .....	XIII
ÍNDICE DE GRÁFICOS .....	XIV
INTRODUÇÃO .....	1
I) REVISÃO BIBLIOGRÁFICA.....	3
I.1) Desporto .....	3
I.1.1) Conceito de Desporto.....	3
I.1.2) Contexto social do desporto.....	4
I.1.3) A Relevância do Futebol .....	5
I.2) Comunicação.....	7
I.2.1) Conceito de Comunicação .....	7
I.2.2) Desenvolvimento Comunicacional .....	8
I.2.3) Os meios de Comunicação e o Desporto .....	9
I.3) Marketing.....	10
I.3.1) Conceito de Marketing .....	10
I.3.2) Marketing Mix .....	13
I.3.3) Envolvente Estratégica <i>Swot</i> .....	15
I.3.4) Segmentação, Posicionamento e Mercado-Alvo .....	16
I.3.5) Marketing Relacional.....	18
I.3.6) Marketing de comunicação .....	18
I.4) Marketing Desportivo.....	20
I.4.1) Conceito de Marketing Desportivo .....	20
I.4.2) Marketing Mix No Desporto.....	22
I.4.3) O Produto Desportivo .....	22
I.5) Publicidade e Patrocínio.....	23
I.5.1) Conceito de Publicidade.....	23
I.5.2) Conceito de Patrocínio .....	25
I.5.3) Direitos de Nome “Naming” .....	26
I.6) Evento Desportivo .....	27
I.6.1) Conceito de Evento Desportivo.....	27
I.6.2) Adepto, Espectador, Consumidor .....	28
I.6.3) A Captação de Adeptos .....	32

II)	CONTEXTO.....	33
II.1)	A cidade de Braga e o Sporting Clube de Braga .....	33
II.2)	1º Momento – A mudança para um estádio de referência mundial (Dezembro 2003) ...	35
II.3)	2º Momento – A aposta no plantel profissional (Julho de 2005).....	36
II.4)	3º Momento – O “naming” do estádio (Julho de 2007) .....	37
II.5)	4º Momento – O nascimento dos “gverreiros do minho” (Maio de 2008) .....	38
II.6)	5º Momento – O apuramento para a liga dos campeões (Agosto de 2010).....	39
II.7)	6º Momento – O apuramento para a final da liga europa (Maio de 2011).....	39
III)	METODOLOGIA.....	41
III.1)	Amostra .....	41
III.2)	Recolha De Informação.....	42
III.3)	Categorização .....	42
III.3.1)	CATEGORIA A – Estratégia para a captação de adeptos.....	44
III.3.2)	CATEGORIA B – Identificação dos adeptos com o plantel .....	46
III.3.3)	CATEGORIA C – Definição dos patrocinadores.....	47
III.3.4)	CATEGORIA D – Identificação dos adeptos com a estratégia de marketing .....	48
III.3.5)	CATEGORIA E – Avaliação da rivalidade regional.....	49
III.4)	Entrevista.....	49
III.4.1)	Guião de Entrevista .....	50
IV)	TAREFA DESCRITIVA.....	52
IV.1)	Entrevista a Vanderson Valter de Almeida ( <i>Vandinho</i> ) ( <i>capitão do SC Braga</i> ).....	52
IV.2)	Entrevista a Ricardo Lemos ( <i>Director de Comunicação do Sporting Clube de Braga</i> ) ..	53
IV.3)	Entrevista a Paulo Carvalho ( <i>Paulinho</i> ) ( <i>Líder da Claque Bracara Legion</i> ) .....	55
IV.4)	Entrevista a Rui Romeiro ( <i>Director de Marketing do Sporting Clube de Braga</i> ).....	57
V)	TAREFA INTERPRETATIVA .....	62
V.1)	CATEGORIA A – Estratégia para a captação de adeptos.....	62
V.2)	CATEGORIA B – Identificação dos adeptos com o plantel .....	64
V.3)	CATEGORIA C – Definição dos patrocinadores.....	66
V.4)	CATEGORIA D – Identificação dos adeptos com a estratégia de marketing.....	67
V.5)	CATEGORIA E – Avaliação da rivalidade regional.....	69
	CONCLUSÃO.....	72
	CONSIDERAÇÕES FINAIS .....	74
	BIBLIOGRAFIA.....	75

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Modelo do Processo de Comunicação .....	7
Figura 2 – O Processo de Marketing .....	11
Figura 3 – Diagrama do Marketing Mix .....	13
Figura 4 – Modelo da Análise SWOT .....	16
Figura 5 – Categorização dos espectadores/adeptos de desporto .....	30
Figura 6 – Bom Jesus (Local histórico da Cidade de Braga) .....	33
Figura 7 – Foto da Vitória na Taça de Portugal 1966 .....	33
Figura 8 – Foto de António Salvador .....	34
Figura 9 – Estádio Municipal de Braga .....	35
Figura 10 – Logótipo Estádio AXA .....	37
Figura 11 – Logótipo “Gverreiros” do Minho .....	38

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Média de Espectadores no Estádio AXA .....	64
Gráfico 2 – Número de Internacionais no plantel profissional do SC de Braga.....	65
Gráfico 3 – Comparação do número de sócios do SC de Braga e do Vitória SC .....	70
Gráfico 4 – Comparação das classificações finais do SC de Braga e do Vitória SC .....	71

# INTRODUÇÃO

Hoje em dia, as sociedades contemporâneas caracterizam-se por uma constante mudança e por uma procura exaustiva da novidade. Alteram-se gostos, interesses e necessidades a um ritmo fora do comum. Assistem-se a verdadeiras alterações sociais, contextualizadas num mundo onde os processos tecnológicos e científicos se assumem como um verdadeiro e indiscutível factor impulsionador de mudança, desencadeando fenómenos que interagem na criação de novos contextos sociais, económicos e culturais, originando novas mentalidades e diversificados padrões de comportamento (*Constantino, 1998*).

Neste sentido, o desporto, inerente às sociedades desde todos os tempos, também não escapa a estas alterações e desenvolvimentos. Hoje, falar de desporto é falar de uma realidade que está em permanente evolução, mutação e transformação nas mais diversas áreas que o compreendem.

A projecção do desporto na sociedade implica estratégias, atitudes e procedimentos no que concerne ao seu próprio desenvolvimento. Por isso, no âmbito do Desporto não basta só “fazer”. É crucial saber “porquê” para que se possa definir a melhor forma do “como” se vai realizar e “qual” maneira de o conseguir, evitando assim que o desporto possa vir a ser transformado num espectáculo de circo gerido por pessoas sem ideias e sem projectos (*Pires e Sarmiento, 2001*).

Estando a investigação sobre a área da comunicação e marketing desportivo a um nível pouco desenvolvido e tendo as mesmas uma importância cada vez maior na esfera organizativa dos clubes, decidimos avançar para o presente estudo com a análise ao Sporting Clube de Braga.

Definimos como objectivo principal do estudo, perceber a forma como os departamentos de comunicação e marketing do Sporting Clube de Braga funcionam e as suas principais estratégias.

Entendemos ainda criar objectivos específicos e mais particulares para entendermos algumas situações que consideramos mais pertinentes. Os objectivos que entendemos abordar foram os seguintes:

- Perceber a estratégia do clube na captação de adeptos
- Identificar a empatia existente entre os adeptos e simpatizantes com o clube
- Entender a escolha dos patrocinadores e o porquê dessa mesma escolha
- Descobrir se os adeptos se identificam com a estratégia de marketing do clube
- Avaliar a rivalidade regional com o Vitória Sport Clube (esta última categoria surge à “posteriori” da revisão bibliográfica)

Iniciamos o nosso estudo com um enquadramento teórico onde apresentamos os principais conceitos inerentes à área do desporto, do marketing e da comunicação, áreas de referência para o caso.

Decidimos depois o sistema categorial, tendo em linha de conta a revisão bibliográfica por nós efectuada e os temas que consideramos serem mais valiosos para nos indicarem as operações efectuadas pelos departamentos de marketing e comunicação e o seu efeito junto dos adeptos.

Seguidamente interagimos com os responsáveis das respectivas áreas do clube, com um elemento do plantel profissional e com um adepto para que nos fosse vivenciado por dentro as suas opiniões sobre algumas questões que entendemos serem pertinentes para o estudo de caso.

Após as entrevistas, avançamos para a tarefa descritiva e conseqüentemente, para a tarefa interpretativa.

Por último, definimos a conclusão e colocamos as referências bibliográficas por nós utilizadas.

# I) REVISÃO BIBLIOGRÁFICA

## I.1) Desporto

Sendo o estudo em causa sobre um clube de futebol, seria impossível iniciar a revisão bibliográfica sem analisarmos a área do Desporto. Procuramos encontrar duma forma sucinta o conceito geral de desporto, o seu contexto social e por último, a relevância do futebol nos dias de hoje.

### I.1.1) Conceito de Desporto

Temos para nós que um estudo sobre desporto se deve iniciar sempre com a vontade de procurar definir o desporto em si. Sendo uma procura, na maioria das vezes, inglória, procuramos encontrar alguns pontos de vista de referências na área.

*Garcia (2002)* defende que em função da visão que temos do homem, o desporto sofre as suas próprias alterações. Contudo, a opinião mais valiosa do mesmo Garcia, passa pela ideia de que o desporto é para todos, colocando de lado que é uma actividade apenas dedicada aos homens, para os mais dotados e que se realiza apenas num curto espaço da vida.

*Costa (2009)* define o fenómeno desportivo como, talvez, o facto social mais significativo do nosso tempo. Considera-o até uma das melhores chaves de leitura da sociedade actual e defende a ideia que é possível estruturar uma sociologia a partir do desporto e que um estudo alargado do fenómeno desportivo permite construir um modelo analítico perfeito da sociedade global.

O mesmo *Costa (2009)* afirma que o desporto é um sistema social com a sua realidade própria, cujo funcionamento institucional está bem definido. Este sistema desportivo encontra toda a força e toda a sua capacidade de significação nos símbolos que ele utiliza, nos ritos que celebra e nos mitos arcaicosque reproduz no seio da nossa sociedade. É um sistema simbólico, de

carácter ritual e de natureza mítica. É por isso que o desporto, sendo um fenómeno social total, é capaz dos investimentos sociais mais diversos.

Na realização deste trabalho, entendemos ser necessário compreender o desporto numa vertente mais empresarial. A procura de respostas para determinados comportamentos e a tentativa de perceber a ligação existente entre o sucesso desportivo e o aumento de negócio aparecerá mais tarde, nas definições posteriores de alguns conceitos ligados ao nosso estudo.

### **I.1.2) Contexto social do desporto**

Uma reflexão sobre o contexto social do desporto parece-nos essencial para introduzir o nosso estudo. Hoje em dia, o desporto reflecte a forma como as pessoas se relacionam e até implicações na própria vida. *Sá e Sá* (2009) afirmam que o desporto exerce uma acção no inconsciente colectivo através do despertar para o imaginário. Este despertar pode ser visto através da construção de mitos ou heróis que provocam um fascínio e uma adoração fora do comum.

*Sá e Sá* (2009) referem ainda que o desporto tem uma ligação institucional com a política. A afirmação de identidade que advém do facto de sermos obrigados a tomar uma opção em relação a determinado grupo social desportivo, leva-nos à tomada de posições políticas. Estas decisões são, na sua grande maioria favoráveis ao desenvolvimento desportivo, principalmente no que às infra-estruturas diz respeito.

Podemos ainda classificar as diferentes relações estabelecidas por parte dos indivíduos relativamente ao desporto de acordo com as diversas situações.

Assim, no que concerne ao grau de envolvimento comportamental, podemos classificar dois grandes escalões: o grau primário de envolvimento, que engloba os jogadores e treinadores; e o grau secundário de envolvimento, onde encontramos igualmente indivíduos ligados ao jogo em si, mas não como intervenientes directos, como é caso dos espectadores e adeptos. (*Curtis, Loy, McPherson*, 1989)

A quantidade de informação desportiva difundida nos *mass media*, também torna possível clarificar um outro grau de envolvimento: o cognitivo. Tudo o que aprendemos sobre história, organizações, regras, estratégias e requisitos técnicos necessários para um dado desporto, bem como os sucessos e insucessos de certos jogadores, equipas e outras personalidades ligadas ao mundo do desporto, são igualmente bons indicadores do impacto e importância deste na vida social. (*Curtis, Loy, McPherson, 1989*)

Os mesmos autores (*Curtis, Loy, McPherson, 1989*), referem-se ainda ao último grau de envolvimento, o afectivo. Nem sempre a participação activa num dado desporto é sinónimo de desenvolvimento emocional ou afectivo de um dado indivíduo. Da mesma forma que qualquer um de nós pode pensar em desporto sem o praticar, podemos igualmente desenvolver laços emocionais fortes em relação a um dado desporto, sem nunca o ter praticado. Podem criar-se relações de empatia com um dado clube ou atleta, o que leva em casos extremos, a mudanças de humor conforme o sucesso ou insucesso da equipa. Muitas destas mudanças de humor são acompanhadas de mudanças fisiológicas, tal como o aumento do batimento cardíaco e aumento da pressão arterial. O grau de envolvimento afectivo é revelado ainda pelo modo como os adeptos envergam orgulhosamente as cores dos seus clubes em vários produtos, como cachecóis, camisolas e outros objectos. É neste aspecto que incidem algumas estratégias de marketing, neste caso específico, em artigos de Merchandising.

### **I.1.3) A Relevância do Futebol**

Para entendermos a importância que as estratégias de marketing têm hoje em dia no desporto, devemos procurar perceber o que leva as pessoas a marcarem presença nos eventos desportivos e a seguirem as equipas da sua eleição. Acreditamos que com este entendimento teremos uma base sólida para perceber a importância de uma boa estratégia de marketing.

O futebol profissional é, hoje em dia, o desporto de entretenimento que mais movimenta as massas, e que com todo o aparato de espectáculo, torna-

se numa unidade social complexa. Uma das suas características mais vincadas é o facto de ser uma modalidade imprevisível.

Segundo *Murad* (1995), a importância social do futebol reside no facto de este ser mais que uma modalidade de jogo, mas sim, ser considerado um jogo por excelência. Ainda no âmbito da sociologia, *Caillois* (1990) refere que um jogo preferido por determinado povo, pode definir alguns dos seus traços morais e intelectuais, pode fornecer uma prova de exactidão da sua descrição e contribuir para tornar a sua identidade mais realista e marcada, pois irá acentuar os perfis daqueles que se dedicam ao jogo. Através da análise do desporto actual, conseguimos compreender as características da sociedade moderna, como por exemplo, o progresso ilimitado ou o desejo de alcançar recordes cada vez mais altos.

Não podemos deixar de dar importância aos aspectos empresarial e económico no futebol de hoje. Ambos têm crescido em detrimento de outras valências que caracterizavam o desporto e que se têm vindo a tornar mais fracas ao longo do tempo. O espectáculo desportivo deixou de ser exclusivamente um jogo por várias razões. A mais importante das quais é a sua mediatização. No entanto, merece referência ainda para a sua capacidade de se publicitar à escala mundial e por esse mesmo motivo, à capacidade de gerar receitas milionárias para as empresas que se agregam ao fenómeno.

*Constantino* (2002) afirma que o desporto é a maior empresa mundial de espectáculos que se conhece, pois atrai pessoas de todas as classes e categorias sociais em qualquer parte do mundo. Outra característica importante é o facto de não existirem acontecimentos desportivos iguais, mesmo que neles participem os mesmos atletas ou o mesmo público. Segundo *Freitas* (2000), um campeão cria a cada momento, o seu próprio texto. A ideia de liberdade substitui a ideia de destino.

## I.2) Comunicação

Depois da pesquisa sobre o desporto, entendemos que uma pesquisa sobre comunicação nos poderia auxiliar na compreensão dos resultados finais do nosso estudo. Sendo assim, partimos na procura do conceito geral de comunicação, inserimos uma breve definição sobre o desenvolvimento comunicacional e terminamos este tema com a procura de definições sobre a ligação entre o desporto e os meios de comunicação social.

### I.2.1) Conceito de Comunicação

Se a comunicação tem tanta importância na construção da sociedade, não seria o desporto, que transmite das mais diversas maneiras à sociedade, que iria passar imune sem comunicar com os seus símbolos, personagens, eventos e tantos outros aspectos que estão presentes no seu ambiente.

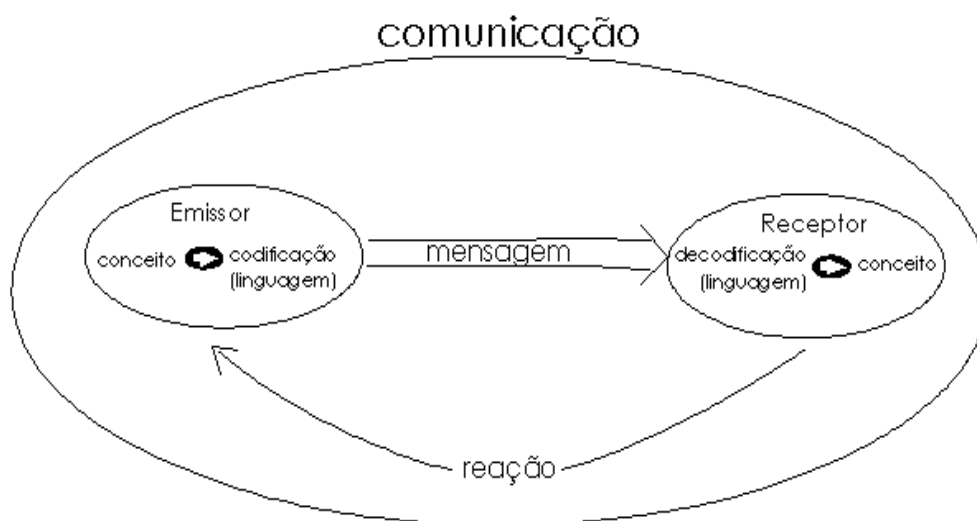


Figura 1 – Modelo do Processo de Comunicação (retirado de <http://www.ead.unicamp.br/>)

Sá e Sá (2009) afirmam que o efeito social do desporto pode ser relacionado com outra faceta a ter em conta, e citam o relacionamento entre

desporto e política. Eles entendem que ambos tiram partido do seu relacionamento institucional, sobretudo pela mediatização de cada um deles.

A comunicação é indispensável para a sobrevivência dos seres humanos e para formação e coesão de comunidades, sociedades e culturas. Ainda nas palavras de *Sousa* (2009) encontram-se algumas razões para comunicar:

- Para trocar informações.
- Para entender e ser entendido.
- Para integrar nos grupos e comunidades, nas organizações e na sociedade.
- Para satisfazer as necessidades económicas que nos permitem pagar a alimentação, o vestuário e os bens que se consomem.
- Para interagir com os outros, conseguindo amigos e parceiros, tendo sucesso pessoal, sexual e profissional, algo fundamental para a auto-estima e equilíbrio.

Na Teoria das Relações Humanas, elaborada inicialmente por *Roethlisberger* e *Dickson*, cit. por *Chiavenato* (1999), a comunicação está relacionada com o desenvolvimento de grupos, e não com o comportamento individual. Com esta análise, aponta-se a comunicação como fenómeno social e um dos factores mais importantes para o desenvolvimento da sociedade.

### **I.2.2) Desenvolvimento Comunicacional**

Segundo *Fukuyama* (2006) todo o processo de desenvolvimento de uma sociedade, de uma organização financeira, de um fenómeno cultural, ou mesmo do desporto em si, passam pelo processo da comunicação onde a troca de informações permite o início da relação de confiança, factor considerado essencial para aumentar a capacidade de se relacionar.

*Fukuyama* (2006) refere também, que o bem-estar de uma nação, bem como a sua capacidade de competir, é condicionado por uma única e subtil

característica cultural, que é o nível de confiança inerente à sociedade em causa.

O processo de constituição de uma organização e do seu posicionamento num determinado contexto social, passa por um processo de comunicação, que necessita de confiança, tanto da comunidade já existente como da própria organização.

### **I.2.3) Os meios de Comunicação e o Desporto**

Para *Rodrigues* (1989), só há fenómeno desportivo porque há comunicação social, ou muito simplesmente, comunicação. Sem ela, os acontecimentos não chegariam ao grande público, ou apenas seriam do conhecimento de sectores restritos.

Hoje em dia é um dado adquirido que a actividade desportiva se assume como um fenómeno comercial (*Vilas Boas*, 2003).

O estudo da informação desportiva, concretamente a que é veiculada pelos programas desportivos televisivos, inscreve-se num quadro teórico geral que engloba não só a Sociologia das Comunicações de Massa como também todos os factores institucionais e legais (*Quitéria*, 1994).

O desporto afirma-se como um facto social total, como uma componente cultural das sociedades ditas civilizadas. Por um lado afirma-se pelo seu próprio valor formativo e factor de desenvolvimento técnico e científico e, por outro, pelo importante papel desempenhado pelos meios de comunicação social, no qual actuam todo o tipo de interesses (*Quitéria*, 1994).

*Yapp* (2000, cit por *Vilas Boas*, 2003) chegou à conclusão que o futebol como espectáculo atingiu o seu auge na década de setenta, tornando-se desde então o jogo mais difundido do mundo. Essa realidade poderá ser comprovada ainda hoje, pelo número de jogos transmitidos diariamente e pelo tempo dispendido na maioria dos canais de comunicação.

Podemos então verificar que os meios de comunicação social são um poderoso aliado do desporto, fornecendo-lhe meios para alcançar um alargado

número de indivíduos, chegando a si com maior facilidade e promovendo algo que lhes capta a atenção.

### **I.3) Marketing**

O terceiro tema abordado por nós será o marketing. Entendemos ser a área mais importante no nosso estudo de caso e por esse motivo, alargamos um pouco mais no que diz respeito aos conceitos procurados. Iniciamos este espaço com a procura da definição geral de marketing. Depois, e porque consideramos ser a ferramenta mais usada pelos profissionais do marketing, definimos marketing mix. Seguidamente, achamos pertinente analisar a componente estratégica SWOT, pois é a base inicial de um plano de marketing. Entendemos ainda ser importante definir sementção, posicionamento e mercado alvo, bem como marketing relacional. Esta última definição surge no sentido de entendermos a capacidade que o marketing poderá ter na procura da relação com o mercado. Por último, e no encadramento do marketing relacional, achamos importante definir o marketing de comunicação.

#### **I.3.1) Conceito de Marketing**

Actualmente, o marketing não se limita à divulgação ou distribuição de produtos e serviços. Aumentou o leque de acções, de forma a incluir a criação de relacionamentos, não só com clientes externos, mas também com todos os grupos envolvidos na sua missão: colaboradores, fornecedores, distribuidores e a própria comunidade.



Figura 2 – O Processo de Marketing ( retirado de AMA, 2004)

Surgem como influência, para esta nova era, uma série de acontecimentos recentes e que têm bastante importância na vida das pessoas, das organizações e da sociedade. Entre elas, podemos referenciar as mudanças ambientais, os avanços tecnológicos, a competitividade global, a melhoria da qualidade, o ativismo dos consumidores e as muitas variáveis económicas e sociais com que nos deparamos hoje em dia.

O marketing tem uma história bastante longa, no entanto, apenas em meados da década de 40 conseguimos identificar pontos que viriam a caracterizá-lo.

Em 1948, a *American Marketing Association* (AMA) definiu, pela primeira vez, marketing como “A realização de actividades de negócios dirigidas ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor”. Mais recentemente, em 1985, a mesma AMA, descreveu marketing como “o processo de planear e executar a concepção, definição do preço, promoção do produto e distribuição de ideias, bens ou serviços para estabelecer trocas que satisfaçam os objectivos individuais e organizacionais”. Mesmo esta definição, não reconhece no marketing a função de criar e manter um relacionamento entre organizações e consumidores.

Segundo *Kotler (2000)*, o marketing é a representação dos meios que as organizações possuem para aquilatar as necessidades, desejos e interesses do público-alvo e dessa forma conseguir satisfazê-los duma forma mais eficiente do que as organizações concorrentes, de modo a perdurar e melhorar o bem-estar dos clientes.

Este conceito tem base em quatro pontos:

- Mercado: considera um erro grave a presença das organizações em vários mercados e a procura de satisfazer várias necessidades. O sucesso será maior, se for realizado um plano de marketing específico para cada mercado.

- Cliente: mesmo com o mercado definido, a organização pode cometer erros na orientação para o cliente. Para evitar esta situação, é prioritário definir as necessidades do cliente, pois, todo e qualquer produto que seja colocado à disposição, apenas terá sucesso se for de encontro às opiniões maioritárias dos mesmos.

- Marketing integrado: este pressuposto está direccionado exclusivamente para as organizações. É fundamental para o sucesso do produto que, mesmo que existam divergências internas, toda a empresa reconheça que o mais importante num plano de marketing é a satisfação do consumidor final.

- Rentabilidade: a função do plano de marketing é contribuir para que a organização atinga os seus objectivos. Estes passam geralmente pela obtenção de lucros.

*Bonavita e Duro (2001)*, dizem que existe uma grande expectativa por parte dos consumidores, isto é, o marketing já não procura apenas a satisfação do cliente, mas também realizar os anseios de bem-estar da comunidade em que a organização está inserida. Daqui advém a responsabilidade social das organizações quando se oferecem produtos ou serviços.

Já em 2004, a mesma Associação Norte-Americana de Marketing considerou marketing como sendo uma função organizacional e um conjunto

de processos orientados para a criação, comunicação e entrega de valor para o cliente e para gerir a relação com o cliente de forma a beneficiar a organização e os seus accionistas. Nesta última definição, vemos presente uma inovação que passa pela inclusão da responsabilidade da função dos accionistas, hoje em dia cada vez mais intervenientes no ciclo de vida da organização comercial.

Actualmente, (*Silva, 2005*) define marketing como um processo através do qual as organizações procuram idealizar mecanismos para mostrar ao público quem são, onde estão, o que fazem, como o fazem e principalmente o que têm a oferecer, bem como estabelecer e prezar pela manutenção de relacionamentos com clientes e demais grupos que possam interessar.

### **I.3.2) Marketing Mix**

*McCarthy* (1994) cit. por *Kotler* (2000), sistematizou as diversas ferramentas do marketing em 4 categorias, classificadas como os *4Ps do marketing* (*product, price, place and promotion*): produto, preço, praça (ponto de venda) e promoção (comunicação).

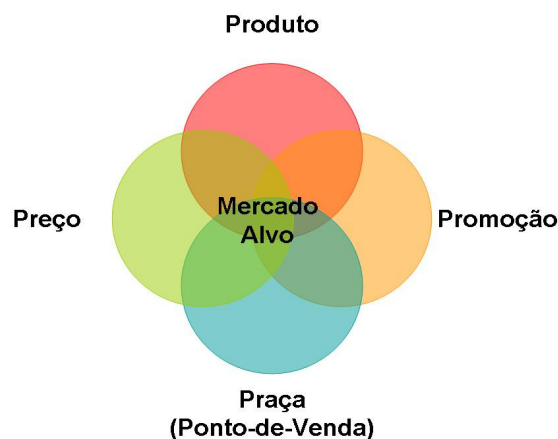


Figura 3 – Diagrama do Marketing Mix (retirado de Kotler, 2000)

Esta teoria é ainda hoje reconhecida como “os 4 P’s do marketing” e para além de ser considerada fundamental na implementação de qualquer plano de marketing, os seus quatro grupos são considerados ferramentas

básicas no universo do marketing. No entanto, a importância dada a cada um dos grupos poderá depender de diversos factores tais como: as condições do ambiente externo, dos recursos da organização e principalmente da análise desses factores para que se possa constituir uma base onde estejam discriminados os pontos fortes e fracos da organização.

Com a formulação do marketing mix, a organização procura colocar-se numa posição competitiva e privilegiada perante os seus concorrentes. Ou seja, procura estabelecer as melhores condições para oferecer um produto adequado a um preço acessível, utilizando os melhores canais de comunicação de distribuição, e ao mesmo tempo, instrumentos de promoção adequados.

No entanto, esta teoria tinha alguns problemas. E o principal passava por levar em conta, essencialmente, o ponto de vista do produtor.

Tendo em conta esta falha, *Lauterborn* (1990) desenvolveu uma nova teoria de marketing mix. Ao contrário de *McCarthy*, que afirmava que utilizava como variáveis os “4 P’s”, *Lauterborn* identifica 4 novos grupos:

- Necessidade do consumidor (*Consumer needs*)
- Custo (*Cost*)
- Conveniência (*Convenience*)
- Comunicação (*Communication*)

Esta nova teoria, é conhecida como a teoria dos “4 C’s”.

Podemos concluir que o marketing mix mais adequado é aquele que procura equacionar as duas teorias, ou seja, que converge os interesses da organização e do consumidor, incluindo assim o conjunto dos “4 P’s” e dos “4 C’s”. Com esta união, tornar-se-á mais fácil definir os produtos/serviços mais adequados ao cliente, a melhor maneira de promover esses mesmos produtos/serviços e implementar as melhores políticas para cada aspecto do atendimento ao cliente.

*Mattar* (2007) entende o marketing mix como um conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para adequar as suas ofertas às variações

incontroláveis do ambiente. Essa aproximação e leitura do mercado, utilizando ferramentas do marketing por parte da organização, caracterizam o próprio como uma ferramenta essencial de comunicação. Essa percepção difunde-se pela ampliação do sentido da palavra, que o próprio tempo exigiu e continua a exigir, bem como de uma análise aprofundada sobre as interações entre as partes envolvidas.

### **I.3.3) Envolvente Estratégica *Swot***

A análise externa e interna com o objectivo de determinar respectivamente as ameaças e oportunidades e os pontos fracos e os pontos fortes da organização é genericamente designada por análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats). A análise SWOT deve ser abrangente e dinâmica, isto é, envolver diferentes períodos temporais: passado, presente e futuro.

Os pontos fortes e fracos derivam da análise interna feita à organização que foi efectuada antes, em que se analisou a declaração de intenções, a estrutura, os produtos, entre outros. As oportunidades e as ameaças derivam da análise externa efectuada.

Determinados que foram os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades e as ameaças, deve-se proceder à sua combinação como podemos verificar na figura da página seguinte.

# ANÁLISE SWOT

Na conquista do objectivo



Figura 4 – Modelo da Análise SWOT (retirado de AMA, 2004)

## I.3.4) Segmentação, Posicionamento e Mercado-Alvo

Numa pesquisa de mercado serão revelados diversos segmentos de clientes. A partir desse momento, a organização ou clube em causa deve decidir que segmentos abordar. Segundo *Kotler* (2000), deve visar alvos onde as suas grandes forças sejam superiores às da concorrência e onde as suas fraquezas não sejam tão expostas. Se conseguir verificar as suas competências em relação aos requisitos de sucesso em cada segmento, poderá escolher os segmentos-alvo de modo mais criterioso.

A segmentação define-se como a divisão de um universo em grupos, mais ou menos homogêneos, que partilham sinais ou características comuns, que permitem que a comunicação e as orientações ao nível do produto sejam adequadas às suas necessidades, gostos, e mesmo intenções de compra. Dadas as características do produto e da população envolvida, a segmentação pode ser desenvolvida de acordo com diversos factores: psicográficos, sóciodemográficos, valores, estilos de vida, funções ou necessidades a satisfazer, etc. Para tal, utilizar-se-ão critérios de segmentação, que possuam relevância para a estratégia a prosseguir ao nível do mix. Um critério diz-se relevante para uma dada empresa quando ela tem a possibilidade de vir eventualmente a diferenciar a sua oferta – ou seja o seu mix de produto, preço,

distribuição, assistência pós-venda, etc. - para cada um dos segmentos dele resultantes. (*Brito, 2006*)

Podemos, distinguir duas análises de segmentação: uma desenvolvida para o produto, e uma segunda desenvolvida para a comunicação, designadamente para a selecção dos meios e para a distribuição das mensagens, de modo a que a comunicação esteja em contacto (gere impacto) junto de um conjunto o mais amplo possível do conjunto dos consumidores alvo. Nestas questões, sendo que toda a comunicação se orienta para um público pré-determinado, esta determinação decorre do planeamento definido ao nível do planeamento do produto e da definição do seu posicionamento (estratégia de marketing). Daqui sucede que o planeamento de comunicação irá utilizar os dois factores para a construção das suas mensagens: a segmentação e o posicionamento.

O posicionamento do produto reflecte a forma como este é percebido pelo conjunto dos seus públicos, e pode apresentar desajustamentos entre o desejado e o obtido. Ou seja, posicionamento é o acto de desenhar a oferta e imagem da empresa de modo a que ocupe uma posição competitiva significativa e distintiva na mente dos consumidores alvo. (*Kotler, 1997*) Segundo Kotler, o posicionamento resulta na criação de uma proposta de valor orientada para o mercado, a razão porque os consumidores devem considerar e adquirir o produto em causa. Esta proposta de valor encontra-se condicionada e decorre dos critérios de segmentação definidos para o produto em causa, bem como os benefícios propostos e os preços praticados, mas estas estratégias não serão facilmente reconhecidas se não forem correctamente comunicadas ao mercado, e, por conseguinte, interpretadas pelos seus potenciais consumidores.

A empresa deve então posicionar a sua oferta para que o seu mercado-alvo conheça o benefício mais importante incorporado à oferta. Ou seja, o posicionamento é a iniciativa de implantar na mente do mercado-alvo o benefício para o cliente e a diferenciação relativamente às empresas ou clubes concorrentes (*Kotler, 2000*).

### **I.3.5) Marketing Relacional**

O marketing relacional é o instrumento essencial ao desenvolvimento da liderança de mercado, à rápida aceitação de novos produtos ou serviços e à construção da fidelização do consumidor.

Considera-se marketing relacional aquele que realiza acções, no sentido de personalizar a relação com o cliente. Esta relação tem duas vertentes que passam, por um lado, por ouvir o cliente e tomar consciência das suas necessidades e, por outro, orientá-lo para temas que podem contribuir para melhorar a sua qualidade de vida. Esta interacção poderá gerar parcerias nas trocas comerciais e tentará transformar simples consumidores em clientes fiéis e regulares. (*Borba, 2002 cit. por Silva, 2005*)

O marketing relacional ganhou importância com o aumento da concorrência e da informação ao consumidor. Se anteriormente a utilidade do produto era suficiente para que se vendesse, hoje em dia as organizações vêem-se obrigadas a criar mecanismos para promover o seu produto e torná-lo mais atraente do que o dos seus concorrentes. Um desses mecanismos foi a abertura de canais de comunicação próprios a fim de informar os utilizadores sobre os seus produtos e serviços e, conseqüentemente, recolher opiniões a respeito dos mesmos.

Hoje em dia, é necessário otimizar relacionamentos muito mais abrangentes do que apenas entre a organização e o consumidor. Com a evolução dos mercados, grupos como accionistas, financiadores, fornecedores, funcionários e a própria comunidade, tornaram-se parceiros fundamentais na procura da satisfação final, tornando assim real, o conceito de marketing relacional integral.

### **I.3.6) Marketing de comunicação**

A comunicação de marketing é uma das variáveis do marketing mix, o que representa uma das principais decisões estratégicas a desenvolver no que se refere ao planeamento de marketing. No seu conceito encontra-se

associado a outras variáveis definidas no planeamento estratégico de marketing, como o posicionamento e a segmentação ou a notoriedade, para o que contribui a pesquisa de marketing, com o conhecimento do consumidor, e a forma como este se relaciona com os métodos de comunicação seleccionados.

A comunicação é, indiscutivelmente, um ponto-chave para os responsáveis pelo marketing e gestores em geral. A sua importância na gestão das organizações está documentada em diversos estudos (*Drucker, 1998*). Num desses estudos, *Drucker* concluiu que as pessoas de negócios utilizavam entre 60 a 90% do seu tempo laboral a comunicar.

*Soldow e Thomas (1998)* defendem que, apesar do nível de tecnologia da comunicação ter aumentado, esta continua a ser caracterizada pelos modelos tradicionais, enfatiza o comportamento individual e ainda não encontrou a natureza do processo de comunicação humana. Este processo trata a identidade, o significado e o conhecimento como se tratasse de um acto isolado do individuo. Este ponto é defendido por *Buttler (1990)*.

De todas as ferramentas utilizadas pelo marketing, as principais estão directa ou indirectamente relacionadas com a comunicação. Propaganda, publicidade, Internet, promoções, marketing directo e assessoria de imprensa, entre outras. Existem várias formas de comunicação e podemos distingui-la em vários sectores:

- Directa ou indirecta;
- Pessoal ou impessoal;
- Massa ou segmentada;
- Espontânea ou “provocada”;
- Local, regional ou nacional;
- Oral ou escrita. (*Maricato, 2005*)

Qualquer que seja a forma de comunicação a utilizar, todas as mensagens devem ser simples, claras e concisas. A atracção do público é crucial para o sucesso de qualquer organização e para isso são utilizados os

mais variados meios para concretizar essa atracção: cores, fotos, desenho, música, “jingles” ou “spots”.

## **I.4) Marketing Desportivo**

Neste capítulo iremos procurar entender a relevância do marketing desportivo no desporto profissional. Com a busca do conceito de marketing desportivo, tentaremos entender a relação existente entre o desporto e a vertente financeira, bem como o interesse que o público tem nas estratégias de marketing adoptadas pelos clubes. Depois, para além de uma breve definição de marketing mix no desporto, iremos definir produto desportivo.

### **I.4.1) Conceito de Marketing Desportivo**

O marketing desportivo está inserido no que *Kotler* (2000) chamou de ampliação do marketing. Com esta interpretação, *Kotler* refere-se à aplicação do marketing noutras áreas que não as exclusivamente empresariais. O marketing desportivo ultrapassa esta definição, pois *Kotler* refere-se apenas ao marketing social e ao marketing nas instituições sem fins lucrativos. E, apesar de encontrarmos organizações e agentes desportivos sem fins lucrativos, encontramos também organizações, agentes e atletas constituídos empresarialmente. Será relevante referir que um aspecto importante para definir marketing desportivo é considerar uma actividade desportiva, do ponto de vista organizacional, como prestação de um serviço (*Sá e Sá*, 2009).

De acordo com *Ernani B. Contursi* (2006), o conceito de marketing desportivo tem duas vias de expressão. A primeira via denomina-se como “marketing do desporto”, no qual são considerados apenas produtos ou serviços desportivos. A segunda via considerada é o “marketing através do desporto”. Nesta segunda definição, *Contursi* diz que o marketing desportivo é uma “acção privada de indivíduos ou empresas, destinada a beneficiar um desporto de interesse público” (*Melo Neto*, 1998).

O marketing desportivo deverá ter como objectivo quer os símbolos, quer os bens. *Bourg e Gouget (2005)* apresentaram um estudo onde abordam a relação do desporto profissional com a lógica de mercado. Neste estudo é abordada a mundialização dos mercados desportivos e são identificados os grandes modelos de organização desportiva. Para os autores, são cinco as razões que justificam o investimento em equipas profissionais. São eles:

- Altas taxas de audiências televisivas;
- A receptividade dos telespectadores;
- A linguagem universal do desporto;
- A necessidade de estar presente em todos os mercados;
- A vontade de criar uma imagem simpática e popular. (*Bourg; Gouget, 2005*)

Este cenário não é novidade. O dinheiro e o desporto têm ligações ancestrais. *Bourg e Gouget (2005)*, também defendem “desde os jogos antigos que recursos materiais e humanos consideráveis eram mobilizados. Após a Revolução Industrial de meados do século XIX em Inglaterra, que novas formas de actividades apareceram e multiplicaram as interacções entre o desporto e a economia”.

A partir da década de 70, o interesse empresarial, que passou a entender o desporto como um excelente veículo de comunicação, tornou o desporto numa forma de superar os métodos convencionais de publicidade.

Segundo *Giovanni, Gebara e Proni (1995)*, as modalidades que possuem o mais alto nível de profissionalismo, apresentam um potencial maior de capitalização, em virtude da sua capacidade de organizar e participar em eventos desportivos de maior projecção. Consequentemente, essa projecção desperta um maior interesse não só no público, mas também nos media. Este facto evidencia que, quanto mais uma modalidade aparece nos meios de comunicação social, maior será o retorno para os patrocinadores, e como resultado final, maior será a possibilidade de capitalizar a modalidade.

#### **I.4.2) Marketing Mix No Desporto**

O marketing mix desportivo é composto por três grandes dimensões. A primeira, o marketing tradicional, operacionaliza as componentes básicas do desenvolvimento do produto, preço, comunicação e distribuição. Depois, o marketing interactivo que abrange os factores e as preocupações relacionadas com o contacto directo com o cliente e com o pessoal responsável pela prestação de serviço. Por último, o marketing interno, que evidencia as preocupações que o gestor desportivo deve atender quando desenvolve novos programas ou tenta melhorar os já existentes (Sá e Sá, 2009).

#### **I.4.3) O Produto Desportivo**

O produto é tudo o que a empresa vende ou propõe aos seus clientes. Pode tratar-se de bens materiais, de serviços imateriais, ou ainda - e é esse o caso mais frequente - de uma combinação de ambos." (Lindon, 2000).

O produto desportivo pode ser descrito como um pacote ou combinação de qualidades, processos e capacidades (bens, serviços e/ou ideias) que o comprador espera que tragam a satisfação pretendida (Mullin, 2000). O produto desportivo assume uma grande complexidade e uma caracterização exacta torna-se extremamente difícil (Stotlar, 2001). Ainda assim foram encontradas na bibliografia consultada caracterizações do produto desportivo.

Parece existir um conjunto de características identificáveis e peculiares no produto desportivo que o distinguem (Mullin, 2000), a saber:

- A competição por lazer, típica de algumas formas de jogo.
- Uma separação do tempo e espaço normal.
- O ser regulado por regras específicas.
- A actividade física e o treino.
- As instalações e equipamento próprios.
- O ser intangível, efémero, experimental e de natureza subjectiva.
- Em muitos casos o consumo e a sua produção simultâneos.
- A dependência da facilitação social.

- O ser inconsistente e inesperado.
- O "*core-product*" está para além do controlo do gestor, este não pode garantir o resultado nem o produto.

## **I.5) Publicidade e Patrocínio**

A publicidade e o patrocínio estão intrinsecamente ligadas ao desporto profissional. Como tal, achamos importante procurar as definições destes dois conceitos. Para além desta procura inicial, consideramos muito importante a definição de direitos de nome, algo que está cada vez mais ligado às grandes receitas angariadas pelos clubes.

### **I.5.1) Conceito de Publicidade**

A publicidade é, sem dúvida, das técnicas de comunicação a mais utilizada. Procura transmitir a uma vasta audiência, através de meios de comunicação de massas, informação que visa influenciar o comportamento do público-alvo, no sentido da motivação, para decisões de compra de um produto ou serviço. Neste sentido, a publicidade não é uma mera informação, é uma informação motivante. Existem muitas definições de publicidade, de entre todas as que encontrei, optei por salientar as que me parecem mais completas, e de acordo com o meu estudo.

A noção de publicidade contida no art.º 3.º do Código da Publicidade de 1998, instituído pelo Decreto-Lei nº 275/98, de 9 de Setembro, define-a como qualquer forma de comunicação feita por entidades de natureza pública ou privada, no âmbito de uma actividade comercial, industrial, artesanal ou liberal, com o objectivo directo ou indirecto de promover, com vista à sua aquisição, quaisquer bens ou serviços, ou promover ideias, princípios, iniciativas ou instituições (*Gomes, 2003*).

*Santesmases (1991)* entende a publicidade como “toda a transmissão de informação impessoal e remunerada, efectuada através de um meio de comunicação, dirigida a um público-alvo, em que se identifica o emissor, com

uma finalidade determinada e que, de forma imediata ou não, pretende estimular a procura de um produto ou alterar a opinião ou comportamento do consumidor.

*Herreros* (1995) define a publicidade como comunicação colectiva que, utilizando técnicas artísticas correspondentes e os contributos teóricos cedidos pelas ciências sociais, cria mensagens persuasivas para difundir através de meios próprios e de comunicação de massas, com o objectivo de influenciar um segmento de potenciais consumidores de produtos ou serviços, de tal forma que as pessoas sobre as quais incidem as mensagens adoptem uma disposição favorável nos seus hábitos de compra ou de consumo, de forma a beneficiar a introdução, manutenção ou aumento do consumo, ou a utilização dos serviços de uma marca perfeitamente identificada.

Existem elementos comuns que se repetem na maioria das definições. Estes elementos ou conceitos classificamos em dois grupos: os elementos principais e os elementos derivados.

As empresas e/ou as associações/clubes devem previamente definir quais os objectivos que pretendem alcançar através da utilização da publicidade, identificando para isso qual o público-alvo de consumidores a que deseja direccionar a publicidade, assim como o período de tempo e quais os meios de comunicação que deseja utilizar.

*Kotler* (2000) refere a necessidade de utilizar cinco decisões fundamentais para o bom desenvolvimento de um plano de publicidade.

Após esta fase torna-se necessário desenvolver o plano de comunicação, que visa a explanação dos passos a tomar para atingir os objectivos que foram definidos.

A qualidade da publicidade reflecte a qualidade do plano de comunicação e da sua gestão no dia-a-dia (*Castro*, 2002).

O plano de comunicação compreende (*Castro*, 2002):

- Análise de situação;
- Definição de objectivos e posicionamento;

- Selecção do público-alvo;
- Escolha da mensagem;
- Escolha dos canais de comunicação;
- Determinação do orçamento do programa;
- Execução do plano;
- Avaliação dos resultados.

A publicidade emite mensagens de forma a influenciar as pessoas. Os mecanismos psicológicos, através dos quais a publicidade é susceptível de influenciar o comportamento das pessoas são os seguintes (*Lindo, 2000*):

- Notoriedade;
- Informação factual;
- Persuasão;
- Simpatia pela marca;
- Emoção, desejo, sonho.

### **I.5.2) Conceito de Patrocínio**

As empresas encontram no desporto oportunidades de investimento interessantes já que, ao ligarem as suas marcas ao desporto, elas conseguem captar associações de imagem positivas e com grande potencial de apelo para muitos públicos. De alguma forma, espera-se que o apreço do público por determinada marca desportiva ou clube, pelo atleta ou por determinada modalidade, passe para a marca que os apoia. (*Dionísio, 2010*)

Contudo, o patrocínio desportivo pode também ter outras motivações para além da exposição pública da marca. Por exemplo, a motivação dos públicos internos pode ser potenciada através dos apoios da marca a actividades globalmente valorizados. Da mesma forma, o patrocínio facilita o estabelecimento de contactos com clientes institucionais e o envolvimento da empresa na comunidade. (*Dionísio, 2010*)

Ao decidir patrocinar uma modalidade ou um clube desportivo, uma empresa deve ter em mente o mercado-alvo que pretende atingir e a afinidade que este possa ter com o objecto do patrocínio. A acção de patrocínio permite às empresas conseguir novos fluxos de informação com todos os seus públicos. A sensibilidade para o desporto pode contribuir significativamente para um aumento de vendas e para um maior envolvimento de toda a empresa.

### **I.5.3) Direitos de Nome “Naming”**

Nos últimos 10 anos o posicionamento do direitos de nome ou *naming* no sector desportivo aumentou exponencialmente. Se anteriormente os nomes dos estádios eram associados a regiões, distritos, personalidades famosas ou lendas desportivas, hoje a nomenclatura dos estádios é vista como uma fonte de receita alternativa e com importância ao nível orçamental. (*Bezold, 2006*)

O *naming* surge numa altura em que as instalações desportivas são alvo de remodelações profundas ou quando são contruídas de raiz. Outro aspecto importante para o aproveitamento do *naming* passa pela diminuição do público nos estádios e por esse motivo, procura-se dar uma nova identidade ao clube e ao local onde realiza os seus jogos. (*Petry, 2002, Klewenhagen & Hohenauer, 2006*)

Esta relação entre clube e patrocinador apenas se torna válida se for vantajosa para ambos (*win-win*). Por isso, enquanto o clube vê nessa relação uma possibilidade de aumento das suas receitas com a cedência do seu espaço durante um determinado período de tempo, o patrocinador faz do uso desse direito uma ferramenta muito promissora quando bem utilizada pelo seu departamento de marketing e comunicação. (*Kurbs, 2004, Bezold, 2006*).

O maior benefício de comunicação de um patrocinador passa por uma integração inteligente do nome numa rede pública, estrategicamente orientada pela política de comunicação da empresa. (*Lohrer, 2001*)

## **I.6) Evento Desportivo**

Neste capítulo procuramos entender um pouco mais sobre os eventos desportivos, os seus participantes passivos e sobre a estratégia dos clubes para a captação de adeptos para esses mesmos eventos.

### **I.6.1) Conceito de Evento Desportivo**

*Correia* (2001) define evento desportivo como uma experiência subjectiva, de difícil contextualização, onde os praticantes e espectadores são parte integrante do acontecimento.

Já *Poit* (2006) defende que um evento desportivo é um acontecimento previamente planeado, com os objectivos claramente definidos. Define-se por um perfil marcante de cariz desportivo, social e cultural. A sua realização obedece a um cronograma, e um dos seus principais objectivos passa pela interacção entre os praticantes, público e entidades organizadoras.

*Barreuau* (2001) considera que um evento desportivo é um espectáculo, um produto e uma empresa. Espectáculo, no sentido de a sua organização ser feita em torno de uma unidade de tempo e de uma unidade de espaço; um produto, porque a organização do evento desportivo inscreve-se numa abordagem de marketing e gestão do capital, marca do evento desportivo; e uma empresa, porque mantém uma característica comum a qualquer empresa, ou seja, o risco.

*Poit* (2006) divide evento desportivo em 7 categorias:

- Campeonato
- Torneio
- Olimpíadas
- Taça
- Festival
- Circuito Desportivo
- Desafio

Já *Nicolini* (2006), entende apenas duas sub-divisões:

- Os eventos desportivos de vértice (competições desportivas nacionais ou internacionais com um calendário oficial)
- Os eventos desportivos de base (competições pontuais, com um objectivo maioritariamente promocional)

Assim, qualquer evento desportivo pode ser definido através das respectivas especificações técnicas, ou tendo como referência o seu valor simbólico para a comunidade onde se realiza. Para além desta definição, acrescenta-se também a definição a partir da análise das implicações organizacionais, económicas, sociais, políticas, concorrenciais e pessoais que caracterizam este serviço muito particular das organizações desportivas (*Correia*, 2001).

### **I.6.2) Adepto, Espectador, Consumidor**

Todas as estratégias planeadas por qualquer organização têm um destinatário comum. Os destinatários, no caso do futebol, são as pessoas que seguem o fenómeno com alguma frequência, seja qual for a forma de o fazer. No fundo, segundo *Wann* (2001), é mais fácil entender o fenómeno do futebol se conseguirmos entender e classificar as pessoas que estão envolvidas no consumo desportivo. Já *Thrane* (2001) refere que o comportamento dessas mesmas pessoas, pode manifestar-se de duas formas:

A participação directa no desporto, como praticante;

O consumo do desporto numa forma passiva (pela televisão) ou de uma forma activa (nos locais onde se pratica desporto).

É muito importante distinguirmos adepto e espectador de futebol. Assim, segundo *Wann* (1997, 2001), o adepto é o indivíduo que, se aderir a uma equipa ou atleta, procura seguir todos os passos e saber todas as informações da mesma. Já o espectador (que também poderá ser chamado de consumidor desportivo), é o indivíduo que apenas assiste ao jogo, sem uma paixão

exacerbada, no estádio, na rádio ou na televisão. Convém salientar que alguns espectadores nem sequer revelam qualquer interesse na identificação com qualquer equipa ou atleta.

Podemos ainda referir um novo conceito que surgiu nos últimos anos: o “pós-adepto”. Este novo grupo social, como refere *Giulianotti (2002)*, vem na linha de ideias de *John Urry* que associa ao conceito de pós-turista a atribuição de uma nova classe social. Assim, para *Giulianotti (2002)*, o “pós-adepto” representa a evolução dos termos utilizados para descrever os espectadores, apoiantes e adeptos de futebol. Segundo o mesmo autor, para o “pós-adepto” existe uma maior reflexividade no seu relacionamento com o jogo. Estas pessoas sentem que podem gerar um sentido de poder pessoal e colectivo dentro do jogo através de um papel mais definido e participativo dentro do próprio jogo, sendo referenciados a uma nova classe média.

*Giulianotti (2002)*, refere ainda a existência de uma nova cultura futebolística, muito por culpa das diferenças existentes na organização cultural do jogo de antigamente para a actualidade. Acrescenta ainda uma nova perspectiva dos jogadores, espectadores e comentadores, para propor uma nova identidade ao espectador de futebol. Segundo o mesmo *Giulianotti (2002)*, existem quatro categorias nas quais podemos classificar os espectadores. O principal critério está relacionado com o tipo de identificação que os espectadores têm em relação a determinado clube.

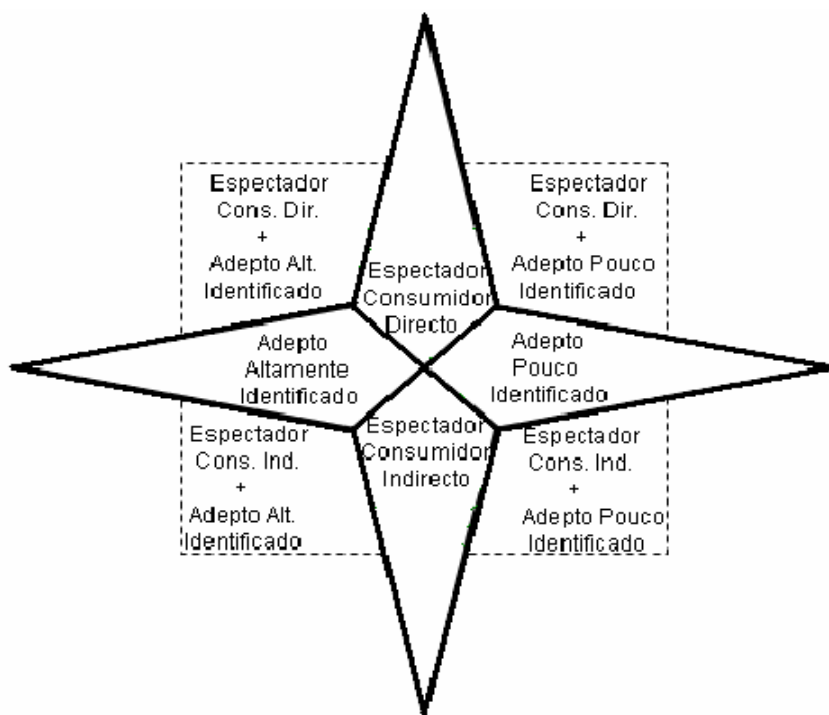


Figura 5 – Categorização dos espectadores/adeptos de desporto (retirado de Wann et al, 2001)

Como podemos verificar na figura, as quatro categorias baseiam-se em duas oposições binárias quente/frio, tradicional/consumidor. Ou seja, existem quatro quadrantes para classificar os espectadores:

- Tradicional/quente
- Tradicional/frio
- Consumidor/quente
- Consumidor/frio

Estes quatro quadrantes representam as categorias-tipo ideais, e é através delas que podemos representar as mudanças históricas e culturais vividas por grupos específicos de adeptos nas suas relações com equipas identificadas (*Giulianotti, 2002*).

O eixo horizontal tradicional/consumidor representa a base do investimento pessoal numa equipa específica. Os espectadores tradicionais terão uma cultura popular, local, e maior identificação com a equipa, enquanto

que os consumidores têm uma relação mais centrada no mercado, que é reflectida no consumo de produtos do clube.

O eixo vertical quente/frio reflecte as diferentes etapas que a equipa vai ocupando no projecto de auto-formação do indivíduo. Quanto mais quente for considerada a relação para com a equipa, mais leal é o adepto (*Giulianotti, 2002*).

Segundo *Giulianotti (2002)*, o espectador tradicional/quente é reconhecido como um apoiante de um clube de futebol. O apoiante clássico tem uma relação pessoal e um investimento de longo prazo com o clube. Sente uma obrigação quase total de demonstrar o seu apoio ao clube, muitas vezes comparada com as relações familiares. Sendo assim, é considerado praticamente impossível renunciar ao apoio, e podemos dizer mesmo impossível, transferir o seu apoio para um clube rival. Isto deve-se a uma relação cultural muito estreita com o clube.

O espectador tradicional/frio segue a sua equipa, mas segue também jogadores, treinadores, e outras figuras de futebol. Pode ser definido como alguém que não segue exclusivamente o itinerário do seu clube, mas também está atento aos desenvolvimentos de outras figuras ou equipas de futebol. Tem consciência da sua relação com o clube, preocupa-se com ele, mas segue, muitas vezes, indirectamente a sua actualidade, ou seja, através dos media (*Giulianotti, 2002*).

Já o espectador quente/consumidor é considerado o adepto moderno. Segue, não só o seu clube, como dá especial destaque às suas maiores estrelas. Desenvolve uma forma de identidade com o clube, mas não se pode comparar a relação de um adepto quente/tradicional, pois as suas referências são as figuras do clube e não a camisola que vestem. É no entanto, a curto prazo, um adepto mais rentável para o clube, pois consome os produtos do clube e exacerba tudo que se relaciona com as figuras deste (*Giulianotti, 2002*).

Por último, o espectador frio/consumidor. *Giulianotti (2002)* refere-se a este tipo de adepto como um desocupado. A sua relação com o desporto é exclusivamente consumista e desprendida de qualquer intimidade com

qualquer equipa ou figura desportiva. É tradicionalmente alguém com capital económico, cultural e educacional o que lhe permite inspirar um interesse cosmopolita na recolha de experiências.

### **I.6.3) A Captação de Adeptos**

Segundo *William e Wood* (1997), na construção de relacionamentos com os clientes e outros grupos de interesse, como os adeptos, a organização deverá reger-se por certos princípios. Os principais são os seguintes:

- Comunicação aberta. A organização terá mais dividendos se ouvir o que os outros grupos têm para dizer. Os profissionais de marketing da empresa devem fazer perguntas aos clientes, funcionários e outros parceiros e agir de acordo com as respostas destes.

- Confiança. A organização deve cumprir sempre com o que promete ao seu cliente. Com esta atitude conquistará mais facilmente a lealdade do público e demonstrará ao mercado que é digna de confiança.

- Contacto. Quanto maior for a frequência de comunicação da organização com os clientes, mais apta se torna a identificar as suas necessidades e mais capaz será de dar resposta às suas necessidades.

- Comportamento ético e honestidade. O bom funcionamento da organização terá certamente reflexos na comunidade. Qualquer actividade que não seja honesta ou ética para com funcionários, comunidade ou clientes poderá enfraquecer, e até terminar a relação.

- Preocupação e incentivo. A organização deve mostrar aos clientes que está informada sobre as suas necessidades e que se preocupa com o seu bem-estar. Poderão ser feitas pesquisas para aquilatar o seu grau de satisfação, e incentivos poderão ser equacionados para premiar os clientes mais leais.

## II) CONTEXTO

No sentido de estabelecer uma ligação entre a revisão bibliográfica e a metodologia, decidimos avançar para um breve resumo contextual do objecto do nosso estudo. Sendo o Sporting Clube de Braga um clube fundado em 1921, o seu relevo no panorama regional foi sempre comparado com o Vitória de Guimarães e mesmo a nível local, as pessoas da cidade nunca revelaram uma ligação muito forte com o clube. Como tal, consideramos este capítulo muito importante para entendermos algumas das considerações estabelecidas na análise categorial.

### II.1) A cidade de Braga e o Sporting Clube de Braga

Braga, a capital do Minho, é uma cidade jovem e cujo crescimento populacional é muito evidente. No entanto, tem como referência um clube com 88 anos de idade e que sempre teve ligado a si as mais altas personalidades da cidade. Além disso, está situada numa região onde a paixão pelo futebol é muito grande, o que a poderia favorecer a todos os níveis.



Figura 6 – Bom Jesus (Local histórico da Cidade de Braga) (retirado de [www.wikipedia.com](http://www.wikipedia.com))

Com 55 presenças no campeonato principal do futebol português, tem vindo a assumir um papel importante na Europa e é, por tradição, um clube que cria muitas dificuldades aos três principais clubes do país. O seu maior feito foi a conquista da Taça de Portugal, na já longínqua época de 1965-1966, mas



Figura 7 – Foto da Vitória na Taça de Portugal 1966 (retirado de [www.scbraga.pt](http://www.scbraga.pt))

os últimos anos revelam uma capacidade desportiva enorme, da qual se ressalva as grandes campanhas europeias dos últimos anos.

O facto de Braga ser uma cidade dinâmica, associada a um clube com uma direcção empreendedora, fez com que os seus dirigentes pensassem numa forma de contrariar, não só o afastamento das pessoas do Clube, mas também em estratégias que transformassem o Sporting Clube de Braga num modelo a seguir a nível empresarial.

A década de 90 e os primeiros anos do século XXI mostraram um Sporting Clube de Braga irregular e com prestações desportivas muito abaixo do esperado. Em 12 épocas (de 1991 a 2003), o clube conseguiu apenas dois quartos lugares e uma presença na Final da Taça de Portugal de 1998, algo que não se conotava com a sua grandeza e a da cidade.

Em 2003 entra em cena António Salvador, um empresário de sucesso e cuja relação com o Clube se resumia ao apoio incondicional como adepto. No entanto, o repto de algumas individualidades, fez com que aceitasse o desafio de devolver o Sporting Clube de Braga ao lugar que se pretendia, ou seja, torná-lo um grande do futebol português.



Figura 8 – Foto de António Salvador (retirado de [www.scrbraga.pt](http://www.scrbraga.pt))

No entanto, a entrada de António Salvador, não se resumia a uma simples tentativa de vencer no relvado. Braga sempre foi vista como uma cidade onde a simpatia por um outro clube era evidente, e isso retirava apoio importante ao clube da mesma. Contra esta situação, António Salvador procura transformar meros simpatizantes em adeptos, que tornem o Sporting Clube de Braga definitivamente numa marca da região e, com isso, galvanizar o clube para outro patamar onde este seja reconhecido como um baluarte da cidade e algo que as pessoas associem imediatamente a um produto de sucesso.

Antes de entrarmos na análise interpretativa das entrevistas, achamos importante referir alguns momentos cruciais para aquilatar da dimensão adquirida pelo clube nos últimos anos.

A partir de 2003 e, até ao momento, o Sporting Clube de Braga iniciou um processo de renovação em diversas frentes. A forma profissional como os seus directores encaravam o Clube afastava qualquer possibilidade de confundir paixão com responsabilidade, e com essa atitude, qualquer passo que fosse dado, seria sempre em prol da mudança.

Podemos destacar 6 momentos fundamentais:

## **II.2) 1º Momento – A mudança para um estádio de referência mundial (Dezembro de 2003)**

Em 1999, a UEFA decidiu escolher Portugal para a realização do EURO



Figura 9 – Estádio Municipal de Braga (retirado de [www.scbraga.pt](http://www.scbraga.pt))

2004. Desde logo, iniciaram-se nos bastidores do futebol português, uma série de movimentações para a escolha dos palcos de tão majestoso evento. Uma das cidades escolhidas foi, não só pelo passado histórico, mas também pela proximidade com Espanha, Braga.

A cidade estava dotada de excelentes condições de acessibilidades e até de hotelaria, mas não tinha o mais importante: um estádio moderno, funcional e que estivesse ao nível de receber as melhores selecções da Europa. Visto isso, a Câmara Municipal de Braga decide avançar com a

construção de um estádio que albergasse 30 mil pessoas e que estivesse numa zona privilegiada ao nível dos acessos rodoviários. Para tal, escolheu-se um dos melhores arquitectos do país para desenhar o projecto (Arq. Souto Moura), o que só por si significava um aumento exponencial nas expectativas criadas sobre o novo estádio.

E foi assim que em Dezembro de 2003, foi inaugurado um dos Estádios mais belos do Mundo: o Estádio Municipal de Braga.

Aproveitando a estrutura criada, e para dar um primeiro passo na mudança que pretendia implementar no Clube, a direcção do Sporting Clube de Braga chega a acordo com a Câmara Municipal para efectuar uma mudança logística do velho Estádio 1º de Maio, para o moderno e funcional Estádio Municipal. Estava assim assegurada a presença do Clube num dos estádios mais inovadores a nível arquitectónico, e consequentemente, a associação do Clube a uma obra de referência em termos mundiais.

### **II.3) 2º Momento – A aposta no plantel profissional (Julho de 2005)**

A mudança para o novo estádio na época 2003/2004 coincidiria com a chegada ao Clube de um treinador com um passado rico como adjunto das Selecções Nacionais, e cuja experiência em Portugal suplantava grande parte dos nomes disponíveis na altura. Com Jesualdo Ferreira ao comando da equipa, a primeira época deixou um pouco a desejar. Seria pois no defeso da época seguinte que se daria início àquela que seria uma bandeira do Sporting Clube de Braga no mercado nacional, e que lhe daria um protagonismo até à altura ao alcance de poucos: a aposta em atletas de créditos firmados e com uma qualidade acima da média. Para além da contratação de alguns internacionais, a direcção do Clube entendeu que a política passava também por contratar jogadores com muita experiência no futebol português, e dessa

forma, garantir um plantel equilibrado e que cativasse, não só os adeptos mais fiéis, mas principalmente os simpatizantes ocasionais.

Para tal, nomes como João Vieira Pinto, João Tomás, Frechaut, Eduardo, Hugo Viana, João Pereira, Rodriguez, Andrés Madrid, Zé Meyong, Roland Linz, Quim ou Paulo Santos, todos eles internacionais pelos seus países, passaram a fazer parte dos quadros do Clube ao longo dos anos, dando origem a uma maior adesão por parte dos seus adeptos e simpatizantes.

A acrescentar aos jogadores escolhidos, as apostas nos treinadores seriam sempre criteriosas. Depois de Jesualdo Ferreira, a aposta manteve-se num treinador com muitos anos de experiência e que garantia uma linha de continuidade no Clube. Manuel Machado conseguiu não só um lugar de relevo na classificação, mas também uma das melhores prestações de sempre de clubes portugueses na Taça UEFA.

Depois de Manuel Machado, a direcção mudou um pouco a linha de escolha, mas nem assim os resultados pioraram. Jorge Costa antes e Domingos Paciência depois, garantem uma metodologia recente e muito ambiciosa, algo que se identifica com a mentalidade que se quer impor no Clube.

#### **II.4) 3º Momento – O “naming” do estádio (Julho de 2007)**

Em 2001 falou-se pela primeira vez no Futebol Europeu em “naming”. Os clubes alemães foram os primeiros a ceder os direitos de nome dos seus estádios a empresas, e dessa forma, garantir uma fonte de receitas que até àquela data não acontecia.

Em Portugal, aquando da realização do EURO 2004, surgiram alguns rumores sobre a possibilidade de os 3 grandes cederem os direitos dos seus estádios a empresas multinacionais, no entanto, o máximo que aconteceu foi a cedência dos direitos dos nomes dos seus



Figura 10 – Logótipo Estádio AXA  
(retirado de [www.scbraga.pt](http://www.scbraga.pt))

centros de estágio.

Numa decisão surpreendente, a direcção do Sporting Clube de Braga decide, em Julho de 2007, assinar um contrato pioneiro no mercado português e cede os direitos do nome do Estádio que até se intitulava “Municipal”. A partir desse momento, o Estádio tinha a denominação de “AXA”.

O acordo incluía não só o nome do estádio, como a presença nas camisolas, zona de treinos e conferências de imprensa. Para além disso, ficou decidido que o nome da seguradora acompanhava o Clube em todas as competições.

Este acordo garantiu ao Clube um acréscimo em termos financeiros, algo que, num orçamento rigoroso como o do Sporting Clube de Braga, se revela essencial para a competitividade da equipa.

## **II.5) 4º Momento – O nascimento dos “gverreiros do minho” (Maio de 2008)**

Consumada definitivamente a aposta empresarial com o “naming” do estádio, a direcção entendeu que faltava ainda o mais importante. Apesar de o plantel ser apetrechado constantemente com jogadores de valor, as classificações serem de relevo e o nome do Clube começar a ganhar importância a nível europeu, a direcção entendeu que deveria aproximar ainda mais o Clube, dos adeptos e da região.



Figura 11 – Logótipo “Gverreiros” do Minho (retirado de [www.scb Braga.pt](http://www.scb Braga.pt))

Depois de vários estudos de opinião minuciosamente explorados, o Clube foi ao encontro dum novo posicionamento para reflectir novos desejos e ambições dos adeptos e simpatizantes do Braga. Para isso criou uma imagem forte que denominou “Os Gverreiros do Minho”. Esta designação, como o próprio nome indica, com a mudança do “u” árabe pelo “u” romano, personifica

uma inspiração na força e poder romanos, uma cultura com história na cidade e faz ver nos adeptos um orgulho na cidade e nas suas origens.

Esta denominação assegura também às equipas do Clube uma conotação com uma atitude positiva, ambiciosa e vencedora, para que as pessoas se identifiquem com a postura dos seus atletas e dessa forma garantam um apoio assíduo.

## **II.6) 5º Momento – O apuramento para a liga dos campeões (Agosto de 2010)**

Depois de uma época brilhante, em que alcançou pela primeira vez na sua história o segundo lugar na principal liga do campeonato português, estava atingido um dos maiores objectivos da direcção: a entrada na qualificação para a liga mais rentável do mundo. No entanto, esse apuramento não garantia, à partida, uma qualificação directa para a fase principal da prova e por via dos regulamentos, o clube teve que ultrapassar duas pré-eliminatórias com equipas teoricamente mais fortes. Depois de ultrapassar o vice-campeão da Escócia, calhou ao Sporting Clube de Braga um clube com um orçamento dez vezes superior ao seu. Mas, mais uma vez, as dificuldades foram ultrapassadas e o sonho de toda a cidade foi finalmente concretizado.

Este apuramento, com os seis jogos da fase de grupos, significou um encaixe financeiro de 11,6 milhões de euros.

## **II.7) 6º Momento – O apuramento para a final da liga europa (Maio de 2011)**

Depois do afastamento da Liga dos Campeões Europeus, o Sporting Clube de Braga foi repescado para a Liga Europa. Seria uma prova mais acessível, contudo com grandes equipas europeias e cujo objectivo principal passava pela conquista da segunda maior prova europeia. Mais um vez, e surpreendentemente, foi ultrapassando adversários com um historial mais

vasto e conseguindo aproximar-se de um objectivo histórico, desta vez não só para o clube, mas também para o país. Depois de Lech Poznan, Liverpool, Dinamo de Kiev e Benfica, o plantel profissional do Clube consegue atingir a final da competição e marcar uma posição na história.

Foi com base nestes momentos, uns numa forma prévia, outros à medida que fomos trabalhando, que surgiu a ideia de avançarmos para o estudo do caso.

### **III) METODOLOGIA**

O presente trabalho possui natureza descritivo-analítica, alicerçada em Bardin (2004), e recorreu aos principais métodos de recolha e análise de dados característicos deste tipo de estudo. Para além da revisão bibliográfica, inerente a um caso de estudo deste género, achamos pertinente introduzir um capítulo onde o contexto actual do clube está retractado. Depois das entrevistas fizemos uma análise de conteúdo, ou seja, uma análise qualitativa das mesmas tendo em conta a sua categorização, previamente escolhida por nós.

#### **III.1) Amostra**

A amostra do nosso estudo foi constituída por 4 elementos ligados directa ou indirectamente à estrutura do Sporting Clube de Braga. Os elementos foram os seguintes:

- Dr. Ricardo Lemos, Director de Marketing do Sporting Clube de Braga
- Dr. Rui Romeiro, Director de Comunicação do Sporting Clube de Braga
- Paulo Carvalho, líder da claque organizada “Bracara Legion”, maior claque do Sporting Clube de Braga
- Vanderson Valter de Almeida “Vandinho”, atleta e capitão da equipa profissional do Sporting Clube de Braga

A nossa selecção foi previamente efectuada e para tal, muito contribuiu a escolha categorial. As entrevistas foram realizadas nas instalações do clube, gravadas em material electrónico e todas elas foram presenciadas pelo Director de Marketing do Clube, Dr. Ricardo Lemos, também ele entrevistado.

### **III.2) Recolha De Informação**

A recolha da informação foi feita através de artigos sobre a cidade e sobre o clube, revistas e jornais desportivos, livros, publicações electrónicas, publicidade e notícias relacionadas com o Sporting Clube de Braga. O objectivo dessa pesquisa era a identificação dos valores do clube, a sua política, importância para a região, parceiros, e medidas consideradas de excelência numa visão empresarial. Para além da recolha documental, realizamos quatro entrevistas a pessoas ligadas ao Clube de modo a compreender a sua visão sobre a estratégia do mesmo, quer numa forma directa, quer numa forma indirecta.

Iniciamos as mesmas com o Director de Comunicação do Clube, Dr. Rui Romeiro. Posteriormente, realizamos a entrevista com o Vanderson, capitão da equipa profissional. Esta entrevista foi presenciada pelo Dr. Ricardo Lemos, pelo que conseguimos entrevistá-lo imediatamente a seguir. Por último, entrevistamos Paulo Carvalho, líder da claque organizada e apoiada pelo clube, "Bracara Legion".

O processo de análise dos dados de uma investigação qualitativa caracteriza-se por ser sistemático, contínuo, mas não rígido, e só deve terminar com a emergência de regularidades, ou seja, quando nenhuma nova informação emergir da análise de dados adicionais. *Lincoln e Guba (2000)*

### **III.3) Categorização**

A partir do momento em que a análise de conteúdo decide codificar o seu material, deve reproduzir um sistema de categorias. A categorização tem como principal objectivo (tal como a análise documental), fornecer de uma forma condensada, uma representação simplificada dos dados brutos. Numa análise qualitativa como a que faremos, as inferências finais são, no entanto, efectuadas a partir do material reconstruído. (*Bardin, 2004*)

Ainda na concepção de *Bardin (2004)*, para uma boa categorização são necessárias cinco qualidades:

- Exclusão mútua: esta condição estipula que um elemento não pode existir em mais de uma categoria.
- Homogeneidade: num mesmo conjunto categorial, só se pode funcionar com um registo e uma dimensão de análise.
- Pertinência: uma categoria é considerada pertinente quando está adaptada ao material de análise escolhido, e quando pertence ao quadro teórico definido.
- Objectividade e fidelidade: as diferentes partes de um mesmo material, ao qual se aplica a mesma grelha categorial, devem ser codificadas da mesma maneira, mesmo quando submetidas a várias análises.
- Produtividade: um conjunto de categorias é produtivo se fornecer resultados férteis em inferências, em novas hipóteses e em dados exactos.

Para que o leitor tenha uma compreensão facilitada do nosso estudo, entendemos estabelecer previamente um sistema categorial proposto por *Bardin* (2004), dividido por cinco temas que vamos posteriormente discutir e analisar com base na revisão da literatura.

As categorias, bem como as perguntas da entrevista, foram escolhidas com base na revisão bibliográfica efectuada anteriormente e no contexto do clube. Procuramos encontrar uma ligação entre os dois capítulos anteriores e definir numa forma mais específica os temas das categorias.

De salientar que as categorias estão enquadradas numa forma subentendida nos temas da revisão bibliográfica e, numa forma mais directa, com os objectivos específicos definidos por nós. Senão vejamos:

- Categoria A – Estratégia para a captação de adeptos. Na nossa revisão bibliográfica definimos evento desportivo, adepto e captação de adeptos. Nesta fase iremos procurar outro tipo de definições, mais específicas e direccionadas para factores considerados importantes pelos adeptos.
- Categoria B – Identificação dos adeptos com o plantel. Esta categoria teve a sua base nos sub-capítulos relativos ao desporto

e à comunicação. Agora procuraremos encontrar respostas para aquilatar do valor que terá para os adeptos, a capacidade do clube em conseguir os melhores atletas e a forma como os consegue valorizar na sua comunicação perante os seus apoiantes.

- Categoria C – Definição dos patrocinadores. Esta categoria tem a sua génese no sub-capítulo relativo à publicidade e patrocínio. Com esta categoria pretendemos não só encontrar novas definições de patrocínio, mas também tentar perceber o porque de estas ligações entre o patrocinador e o patrocinado podem ser uma fonte de sucesso para ambos.
- Categoria D – Identificação dos adeptos com a estratégia de marketing. Aqui vamos relacionar os adeptos com a estratégia de marketing do clube. Esta categoria tem a sua base no capítulo do marketing visto anteriormente na nossa revisão bibliográfica.
- Categoria E – Avaliação da rivalidade regional – Esta categoria foi escolhida à “posteriori” e por esse motivo não tem sustentabilidade na revisão bibliográfica. Contudo, consideramos ser importante avaliar esta rivalidade para perceber a evolução do clube a nível regional e entender a sua capacidade nos temas por nós abordados, comparativamente com o seu maior rival.

### **III.3.1) CATEGORIA A – Estratégia para a captação de adeptos**

Decidimos optar por esta categoria tendo em conta a principal bandeira do estudo por nós escolhido. Consideramos ser muito importante para aquilatar do sucesso de uma determinada campanha, analisar a definição de adepto e o que este espera do seu clube para se sentir tentado a estar presente nas suas actividades.

Se relativamente às marcas não-desportivas, os consumidores se podem dividir segundo uma tipologia de “não consumidores”, “consumidores ocasionais”, “consumidores regulares” e “consumidores fiéis”, no que diz

respeito às marcas desportivas ligadas ao espectáculo, encontramos um número considerável de “fans”. Estes adeptos revelam uma elevado nível de envolvimento com o clube, atleta ou competição e mantêm sempre uma forte relação emocional, aguardando sempre pelo melhor resultado possível e/ou a performance de excelência. (*Dionísio, 2010*)

Para o nosso estudo é importante percebermos o perfil do adepto português. Em Portugal, a existência dos “fans” está muito mais ligada a um clube do que a uma modalidade, assumindo, naturalmente, uma maior projecção nos desportos com mais visibilidade como é o caso do futebol.

Esta ligação a um clube é geralmente decidida na infância por influências familiares, mas hoje em dia, verificamos que as boas “performances” desportivas de determinado clube ou atleta contribuem para a captação de novos adeptos. Concluindo, encontramos no mercado desportivo, duas formas de captar novos adeptos:

- Transformar simpatizantes ocasionais em adeptos regulares;
- Conquistar novos simpatizantes na infância. (*Dionísio, 2010*)

Para que esta ligação se concretize, o factor mais importante é o acompanhamento da equipa por parte dos adeptos. Para que isso aconteça, será necessária uma venda de bilhetes para o espectáculo desportivo em que a sua equipa participa. Neste ponto, é primordial focar quatro aspectos essenciais:

- Competitividade da equipa (Uma equipa competitiva é fundamental para atrair novos adeptos. Não é estritamente necessário vencer títulos, mas é muito importante identificar os objectivos da equipa para que os adeptos tenham noção do que terão pela frente)

- Presença da equipa na área (Se as pessoas da cidade ou da região estiverem identificadas com a equipa, se a comunicação social enfatizar os feitos da equipa ou se os resultados marcarem uma posição ao nível do que os adeptos esperam, a divulgação será sempre crescente e favorecerá o aumento de adeptos)

- Nível de prestígio (Este aspecto foca essencialmente a importância de a própria modalidade ser a mais popular na cidade. Para além disso, é muito importante ter em conta a possibilidade de atrair adeptos de fora da cidade.)

- O recinto desportivo (Um bom recinto desportivo é um aspecto decisivo, principalmente para as equipas que não vencem títulos com frequência. Uma boa organização, segurança para os adeptos, estacionamento fácil e conforto são os pontos chave.) (Sá e Sá, 2009)

### **III.3.2) CATEGORIA B – Identificação dos adeptos com o plantel**

Esta categoria foi escolhida com base nos instrumentos utilizados durante o evento desportivo para que os adeptos se sintam agradados com o que estão a ver. Para tal, decidimos procurar algo que sustentasse a ligação que deve existir entre os adeptos e os atletas que representam a sua equipa.

No marketing desportivo, uma equipa que alcance o sucesso é o melhor produto. É por este motivo que se pagam somas avultadas pela contratação dos melhores atletas, sejam eles de que modalidades forem. O talento reconhecido universalmente é descodificado pela mente dos consumidores como sendo de elevada qualidade e garantia de sucesso imediato, mesmo que nem sempre seja o que sucede. Algumas equipas têm procurado, de alguns anos a esta parte, padronizar uma imagem de marca das suas equipas e conseqüentemente encontrar atletas que preencham esses requisitos. (Sá e Sá, 2010)

Num outro âmbito, os clubes devem comprometer os seus atletas para com as responsabilidades sociais inerentes ao facto de serem uma figura pública e principalmente por serem um exemplo para as crianças e jovens. A visibilidade dos seus atletas deve ser usada como um veículo de transmissão de mensagens dos mais variados tipos. O contacto com as escolas, hospitais ou prisões, a participação em campanhas de sensibilização e a troca de informação com o público mais jovem devem ser algumas tarefas que o atleta deve desenvolver, para que a população local e/ou regional se identifique com a equipa que esse próprio atleta representa. (Sá e Sá, 2009)

### III.3.3) CATEGORIA C – Definição dos patrocinadores

A definição dos patrocinadores foi uma categoria escolhida para aquilatar a projecção que essa própria escolha terá no subconsciente dos adeptos.

As empresas encontram no desporto oportunidades de investimento bastante interessantes pelo facto de, pela ligação da sua marca ao desporto, conseguirem captar associações de imagem que se pretendem positivas e com grande potencial para atrair público. Em certa medida, quando se escolhe uma equipa para patrocinar, procura-se que os adeptos dessa mesma equipa se tornem consumidores da marca patrocinadora. No entanto, a acção do patrocínio poderá ter outra vertente, como a de facilitar o estabelecimento de contactos com clientes institucionais ou mesmo o envolvimento da empresa na comunidade. (*Dionísio, 2010*)

O patrocínio permite às empresas conseguir novos fluxos de informação com todos os seus públicos. A sensibilidade para o desporto pode contribuir significativamente para um aumento de vendas e para um maior envolvimento de toda a empresa. A rentabilização do patrocínio exige uma activação, ou seja, a sua divulgação e, se possível, o envolvimento dos públicos-alvo nas actividades do patrocínio, para que os adeptos da equipa patrocinada adquiram uma ligação com o patrocinador. (*Dionísio, 2010*)

Para que a relação seja “win-win”, é necessário que as duas partes envolvidas numa acção de patrocínio, tenham ambas lucro. De modo a que tal aconteça há 5 elementos que consideramos fundamentais:

- Compatibilidade (os interesses devem ser paralelos e o sucesso esperado deve ser bipolar)
- Impacto (deve ser estimado o impacto que a acção de patrocínio terá, quer para a empresa, quer para o clube patrocinado)
- Diferenciação (a acção de patrocínio deve marcar uma posição no mercado relativamente a acções de empresas concorrentes. O mesmo se aplica à equipa patrocinada.)

- Relevância (este aspecto é importante analisar já no decorrer do patrocínio. Diz respeito a uma avaliação que a empresa deve fazer para saber se o sucesso está a ser o esperado ou não.)
- Oportunidade (Outro aspecto que só pode ser analisado no decorrer da acção de patrocínio. Neste ponto a empresa deve analisar oportunidades de negócio noutras áreas que possam ser benéficas, quer para si, quer para a equipa que estão a patrocinar.) (Sá e Sá, 2009)

### **III.3.4) CATEGORIA D – Identificação dos adeptos com a estratégia de marketing**

O reconhecimento das estratégias de marketing não é, na maioria das vezes reconhecida pela grande maioria dos adeptos. Com esta categoria pretendemos perceber se, no nosso estudo, é o que acontece, ou se, pelo contrário, existe uma identificação com a mesma. Para tal, procuramos encontrar a definição de consumidor desportivo e por entender o que poderá ser utilizado pelo clube na escolha da melhor estratégia.

O consumidor de desporto tem particularidades que é preciso reconhecer na realização de um plano de marketing. Cada vez mais o consumidor demonstra mais interesse em participar nas actividades desportivas, quer seja de uma forma activa ou passiva. Até mesmo o papel de espectador tem sofrido algumas modificações. Hoje em dia é frequente ver os clubes a dar um ênfase cada vez mais de espectáculo a um acontecimento outrora meramente desportivo. A esta acção por parte dos clubes chamamos “Investigação de Mercado”. (Sá e Sá, 2009)

Um dos pontos essenciais no processo de gestão do marketing desportivo passa pelas respostas a perguntas como “Quem são os meus consumidores?”, “Onde vivem?”, “Qual a sua idade?”, “O que fazem?”. Para que um sistema prático, racional e acima de tudo, simples seja executado, é necessário que o clube tenha uma base de dados consistente e actual, bem como referências na sua área de acção para que a utilização da mesma seja benéfica. O sucesso ou insucesso de um determinado plano de marketing

passa muito pela análise correcta da informação disponível, e posteriormente por uma boa escolha da amostra. (Sá e Sá, 2009)

### **III.3.5) CATEGORIA E – Avaliação da rivalidade regional**

Optamos por esta categoria, sabendo de antemão que o espaço físico do clube escolhido para o nosso estudo é palco de uma rivalidade regional bastante acentuada. Procuraremos entender o que leva os adeptos a fomentarem e vivenciarem essa mesma rivalidade.

O desporto revela hoje um fascínio e uma adoração por determinado clube ou atleta, dimensão essa, muitas vezes levada ao extremo. Este fenómeno representa uma compensação em relação a outros cenários da vida onde a pessoa não consegue atingir o sucesso pretendido e espelha na sua paixão pelo desporto as suas frustrações ou ilusões. Este cenário pode ter muitas vezes um efeito nefasto, principalmente nos desportos de alta competição. Nestas situações, poderá acontecer um efeito de “guerra” instalado entre adeptos das duas partes envolvidas no evento desportivo em causa. (Sá e Sá, 2009)

O crescimento de um clube poderá marcar uma posição relativamente a outro e isso poderá ficar marcado, não apenas pelo número de títulos ou de vitórias dentro do espaço desportivo. A superioridade pode ser utilizada pelos adeptos de uma equipa de várias formas. No número de adeptos, nas assistências aos jogos, na relevância na comunicação social ou mesmo no plano de marketing adoptado. Hoje em dia, como está o futebol actual, a utilização de todas as referências para mostrar superioridade sobre os rivais, é uma arma constante.

### **III.4) Entrevista**

De acordo com *Tuckman* (2000), a entrevista é uma produção em conjunto entre entrevistador e entrevistado. Esta dedução acontece porque, segundo ele, a entrevista possibilita aceder ao pensamento do entrevistado e

aferir o que essa mesma pessoa sabe (informação ou conhecimento), as suas preferências e valores, e o que pensa sobre determinada situação.

*Patton* (2002) afirma que a entrevista parte do princípio que a perspectiva dos/as outros/as tem um significado, é passível de ser conhecida e pode ser explicitada. Segundo *Foddy* (1996), os entrevistados/as não são sujeitos passivos, mas sim sujeitos activos envolvidos na tarefa de atribuir um sentido às questões que lhe forem colocadas e de tentarem controlar a situação que se encontram.

De acordo com *Converse & Schuman* (1974), cit. por *Denzin & Lincoln* (2000), no contexto da entrevista, o entrevistador deve incorporar um papel neutro, nunca expondo a sua opinião ao entrevistado. O entrevistador tem de encontrar um equilíbrio, ou como nas palavras do autor um “balanço harmonioso”, nas suas acções. A informalidade e a simpatia poderão estar presentes, mas sem nunca esquecer a impessoalidade.

#### **III.4.1) Guião de Entrevista**

“1 - *Reconhece na política do Sporting Clube de Braga alguma linha estratégica na captação de adeptos?*”. Esta pergunta surge no sentido de sustentar a Categoria A, onde procuramos perceber de que forma o clube tem procurado aumentar o seu número de adeptos e simpatizantes.

“2 - *Acha que a política de contratações dos últimos anos teve um impacto positivo nos sócios e adeptos?*”. A escolha desta questão está ligada com a Categoria B, onde pretendemos avaliar a capacidade desportiva do clube e a sua capacidade de comunicação ao nível dos reforços da equipa profissional.

“3 - *Acha que a escolha dos patrocinadores foi importante para marcar uma posição no panorama nacional?*”. Esta pergunta procura responder ao problema criado pela Categoria C, onde se pretende aquilatar sobre a capacidade do clube na escolha dos patrocinadores e de que forma os adeptos se sentem satisfeitos com os mesmos.

*“4 - Identifica-se com a política escolhida pelo departamento de marketing do clube?”*. A opção por esta questão surge no sentido de responder à Categoria D onde procuramos saber a identificação dos adeptos e simpatizantes do Sporting Clube de Braga com a estratégia de marketing adoptada pelo clube.

*“5 - Sente que o clube é, pelo que conseguiu nos últimos anos, a maior referência da região?”*. Esta questão surgiu depois da revisão bibliográfica e aparece num contexto regional onde procuramos avaliar um dos principais objectivos do clube que passa por marcar uma posição dominante na região do Minho.

## IV) TAREFA DESCRITIVA

### IV.1) Entrevista a Vanderson Valter de Almeida (*Vandinho*) (*capitão do Sporting Clube de Braga*)

1 – Eu penso que a equipa tem vindo a crescer. Desde que cheguei aqui, há sete épocas já se nota muita diferença, e isso juntamente com o crescimento dos adeptos nos ajudou bastante no rendimento da equipa.

2 – Penso que o resultado do rendimento da equipa nas competições europeias e nas competições nacionais já diz tudo, não é? Penso que todos os jogadores que chegam aqui conseguem adaptar-se muito rápido às exigências do Braga neste momento.

3 – Eu acho que tem pessoas competentes com conhecimento na área, que fizeram boas escolhas, e isso nota-se no crescimento dos adeptos.

4 – Sim, esse nome se identificou muito com a nossa equipa. Penso que conseguimos colocar em prática o que é o verdadeiro “Gverreiro do Minho”.

5 – Penso que sim, penso que nesse momento a nossa briga já é com os três grandes, e já demonstramos isso dentro do campo. Acho que a prova maior é os resultados.

## **IV.2) Entrevista a Ricardo Lemos** (*Director de Comunicação do Sporting Clube de Braga*)

1 – Acho que é reconhecido por todos, o incremento e uma aposta fortíssima que o Braga tem feito nos últimos anos, e vou falar nos últimos 3 anos que são os que eu cá estou; já era feito no passado, mas eu falo apenas a partir do momento em que entrei... É uma aposta fortíssima e com resultados comprovados nos últimos três anos. Acho que há uma simbiose e uma empatia perfeita entre o que é o marketing e o que é a comunicação, entre os dois departamentos e assim é muito mais fácil transmitir as ideias.

Uma das ideias chave que tivemos foi não ficar à espera que os sócios viessem ter com o Braga, mas sim levar o Braga à cidade, levar o Braga ao concelho, levar o Braga a toda uma região.

2 – A âncora de todo o sucesso na captação de novos sócios, seja no merchandising, seja em qualquer área; tudo que envolve um clube de futebol, a âncora são os resultados. E felizmente o Braga nos últimos 7 anos, desde que o presidente António Salvador tomou posse, tem tido uma política desportiva muito agressiva, agressiva no bom sentido. Com a contratação sempre de melhores jogadores, porque o sucesso de qualquer acção que se realiza está muito pendente dos resultados. E felizmente o Braga tem tido uma consolidação a nível nacional tremenda. Como disse o Vandinho, hoje em dia, o Braga já é considerado por quase todos os directores do futebol português como o “4º grande” e a carreira europeia dá outro significado ainda maior ao que é a projecção do clube. Não só a consolidação nacional, mas como uma afirmação europeia.

3 – Primeiro que tudo há que destacar a importância que grandes marcas têm, hoje em dia, em querer associar-se ao Sporting Clube de Braga, acho que esse é o primeiro patamar que devemos destacar. Porque o Braga só

sendo um emblema reconhecido, um símbolo credível e uma equipa competitiva é que consegue ter as grandes marcas que, actualmente, felizmente temos a apoiar-nos e a divulgarem. Sendo que também a escolha dos nossos patrocinadores não é aleatória, são valores que se identificam connosco e isso...essa simbiose também provoca...as pessoas revêem-se também nos nossos patrocinadores e provoca uma empatia e um crescimento do número de sócios.

4 – Acho que foi a campanha mais feliz, que me lembre, dos últimos anos no futebol português...e não estou a dizer apenas ao nível do Braga, estou a dizer ao nível mesmo do futebol português. Acho que é a campanha que mais rapidamente teve efeitos práticos, e é a campanha que já temos há 3 anos e que foi ganhando força. Hoje em dia, é comum e recorrente, vemos na comunicação social, o Braga ser denominado como os Guerreiros do Minho, acabou o Arsenal de Braga. Hoje o Braga é reconhecido e tratado como os Guerreiros do Minho, e ver também a identificação que os jogadores têm para com a campanha, os jogadores também se identificam com esta denominação e principalmente os sócios, os adeptos sentem-se verdadeiros guerreiros. E volto a dizer que esta foi das campanhas mais bem sucedidas do futebol português.

5 – Como eu disse relativamente à primeira pergunta, o Braga saiu há procura dos seus adeptos, não ficou a espera que eles viessem ter connosco. O Braga além de ter uma captação enorme e uma possibilidade enorme na cidade, está a ultrapassar as fronteiras do que é Braga, e quer afirmar-se claramente e afirmou-se claramente como o grande emblema da região minhota. Sendo que isto numa denominação a nível mais local, mas que o Braga, para além da região minhota, conseguiu ultrapassar as fronteiras do que é esse regionalismo e acho que hoje em dia ninguém tem dúvidas e considera o Braga como o “4º grande” futebol português, ultrapassando, com o devido respeito pelo Guimarães, mas os números provam, seja de resultados

desportivos, seja no número de sócios, de captação de sócios, o Braga já está muito acima do Guimarães.

### **IV.3) Entrevista a Paulo Carvalho** *(Paulinho) (Líder da Claque Bracara Legion)*

1 – No meu entender tem melhorado alguns aspectos acerca do cativar mais adeptos. Antigamente, eu lembro-me quando comecei a ir ao estádio com o meu pai, com a minha família, não havia jovens com a camisola do Braga, nem sócios do Braga, porque o Braga também trabalhava pouco em relação a isso. Mas nesse aspecto tem melhorado bastante com as idas às escolas; os jogadores irem as escolas e fazerem novos sócios, ajuda no crescimento de novos adeptos e que mais tarde poderá trazer muitos mais sócios... Acho que é por aí que se deve começar, e acho que esse público-alvo é que deve ser onde o Braga deve captar os sócios, porque as pessoas mais velhas já não mudam de clube e os rapazes mais novos é que poderão mais tarde ser os novos adeptos do Braga.

2 – Teve. Nos últimos anos tivemos por exemplo, grandes contratações como a vinda do João Pinto, Hugo Viana, vários jogadores entre eles... agora de cabeça não me lembro de muitos... Frechaut, Renteria, César Peixoto...bons jogadores...Contreras, e mais recentemente, o regresso do Quim ao Braga. Isso cativou muito mais os adeptos. É obvio que se o Braga tiver jogadores, bons praticantes da modalidade, isso chama mais adeptos e os adeptos, claro que gostam, sempre de bons jogadores. Por exemplo, quando foi a contratação do João Pinto, estava cheio o auditório, foi o melhor jogador que o Braga alguma vez teve. E isso ajuda, claro que os adeptos vêm mais e trazem mais gente ao estádio e é lógico que as pessoas em si, as pessoas de Braga gostam mais de bons jogadores, do que maus jogadores e os adeptos ficam mais cativados por causa disso.

3 – No meu ponto de vista, o Braga tem trabalhado bem em termos de patrocinadores e parceiros, porque também foi o primeiro clube em Portugal a dar o nome ao estádio. As pessoas em si, havendo bons patrocinadores, dão qualidade aos sócios. Fazem parcerias com algumas empresas e com alguns parceiros financeiros que ajudam os sócios. Por exemplo, quem é sócio do Braga tem descontos nas bombas de gasolina, tem descontos em seguros de automóveis, nos seguros da casa e isso é importante e ajuda a cativar mais sócios, e é sempre uma boa vertente para a o Braga crescer e cada vez ser maior, e as pessoas terem mais oportunidades serem sócios. Eu lembro-me quando era pequeno, ser sócio do Braga não dava para nada, hoje em dia dá para comprar óculos, dá para comprar roupa de bebé, dá para meter gasolina, temos descontos acerca de tudo...muito mais que um clube de futebol e isso é uma vantagem para todos os sócios e ajuda ao crescimento do clube em si.

4 – Sim, acho que o nome “Gverreiros do Minho” foi um nome bem escolhido, porque Braga sempre foi uma cidade de pessoas guerreiras, ligado à nossa história, as pessoas identificam-se com os romanos, o nome da minha própria claque refere a parte romana a parte dos guerreiros “Bracara Legion” que é a “Legião Bracarense”, acho que o nome em si foi bem escolhido por quem o idealizou, tem sido um nome bem usado pelo marketing do Braga, para cativar os adeptos. Foi um grande passo, porque hoje em dia toda a gente vê os miúdos novos vestidos à guerreiros do Minho, as bandeiras, até nas próprias fotografias nota-se logo isso.

5 – Sem dúvida, o Braga tem vindo a crescer, face ao nosso rival de Guimarães. E lógico que o Guimarães aqui há uns anos atrás era mais forte que o Braga, e isso custava-nos um bocado porque é sempre complicado ver um rival à nossa frente. Mas também com os últimos anos que nós temos feito, eles acabaram por descer de divisão, nós conquistamos a Taça Intertoto, estamos sempre nas competições europeias, os sócios do Braga tem vindo a crescer, o nosso próprio clube sente-se a crescer cada vez mais e o deles a

diminuir... Temos como exemplos estas épocas... o Braga no ano passado conseguiu fazer invasões de outro mundo, porque estivemos em segundo lugar a lutar para ser campeões, coisa que eles nos últimos anos não tem feito. Andam ali sempre atrás de nós...é como lhe digo, eles ligam à rivalidade mais do que nós, porque nós não ligamos tanto a rivalidade com eles... a nossa rivalidade é juntar-nos aos 3 mais fortes de Portugal. Eles não, eles querem ser sempre melhores que nós. Nós temos sido facilmente melhores que eles, e eles tem vindo a perder e tem-se notado porque há mais assistências, eles estão sempre a falar das assistências... aqui há pouco tempo, o Braga suplantou-os em numero de sócios e isso deve ter sido uma “facada” para eles... eles acham se superiores a nós, mas neste momento não são. Já não eram, porque o Braga tem conquistas que eles não têm. No meu entender o fosso entre Guimarães e Braga vai ser cada vez maior pela estrutura que o Braga tem tido nos últimos anos... Se continuar com esta política de contratações, da festa, do presidente, de marketing, por tudo que temos suplantado, porque hoje em dia toda a gente associa a região do Minho, aos guerreiros do Minho e eles sentem-se um pouco desiludidos por isso, mas nós também já vivemos isso, por isso é a nossa vez de gozar com eles!

#### **IV.4) Entrevista a Rui Romeiro** (*Director de Marketing do Sporting Clube de Braga*)

1 – Existe uma orientação e uma linha comum estratégica entre a parte de comunicação e o marketing...são áreas que se interligam constantemente dentro do clube. E o que nós temos em termos de estratégia, neste momento é muito virado para a cidade ou seja, nós queremos aproximar a cidade do clube, e então toda a linha estratégica de comunicação e de marketing, é criar elos de comunicação com os adeptos e habitantes de Braga que queremos do nosso lado, queremos que eles estejam com o clube e ao nível do marketing, temos que criar ferramentas para materializar essa comunicação. Desde criar packs específicos para os adeptos, vantagens para os sócios do clube, ou seja, são

duas áreas que se interligam e tem vectores comuns. Comunica-se, depois através do marketing, materializa-se essa comunicação mostrando realmente e dando o que queremos para que eles se aproximem de nos.

2 – Claro que as contratações tem sempre um impacto positivo na área dos sócios e dos adeptos, porque o futebol é *core business* de tudo isto. Ou seja, quanto melhores contratações, quanto mais contratações fizermos com qualidade, e isso é apanágio do clube; nós temos um presidente que nessa área domina perfeitamente, está ao nível dos melhores da Europa, portanto quantas mais e melhores contratações nós fizermos, mais podemos activar...ou seja são ferramentas que o marketing depois usa para incrementar toda a política de aproximação aos adeptos, merchandising, camisolas; o empolgamento da massa adepta também traz mais pessoas ao estádio, ou seja, o *core business* é o futebol, e o futebol são os jogadores, é o jogo, portanto existe uma ligação intrínseca.

Isso é mais uma política da comunicação a responder. Opinião pessoal é que nós temos um presidente que é dos melhores a nível europeu, portanto nós confiamos nele, e ele depois transmite as directrizes com que podemos trabalhar.

3 – Normalmente as parcerias e os patrocínios só são benéficos quando são “win-win” para ambas as partes, e no caso do Braga isto é um exemplo claro de que isso é uma realidade. Ou seja, nós desde há 4/5 anos para cá temos andado a trabalhar nessa área muito afincadamente, e com uma estratégia bem clara. Deixar a comunicação e o patrocínio a um nível local, mas expandir para um nível nacional e a nível da Europa. Tentamos trazer para nosso seio e para nossos parceiros, grandes marcas de referência tanto a nível nacional, como a nível internacional. O caso da AXA é um caso específico dessa área, porque tem duas vertentes. Além de ser nível de mercado, também da nossa parte foi pioneiro a nível do *naming* do estádio. Havia muitos clubes que há muito tempo andavam a tentar, não conseguiam...conseguiam apenas

ao nível de bancadas, nós fomos o primeiro clube a implementar o *naming* a nível nacional... já se pratica noutros países, a Alemanha é um caso concreto onde isso acontece, muito antes até de Inglaterra, e nós a nível português, somos um caso único nessa área. Depois, a nível nacional fazemos referência ao Grupo Trofa Saúde, não apenas ao Hospital Privado de Braga que é o que se materializa nas nossas camisolas, mas a nossa parceria é mais abrangente, é ao nível da Trofa Saúde. Portanto, que está implementada a nível nacional, tem unidades não só em Braga como na Trofa, Lisboa e Porto, portanto tem uma implementação a nível nacional. Depois temos o Montepio, que é um banco de referência a nível nacional também, para exemplificar nessa área. A Macron que teve o seu desenvolvimento a partir do momento que se associou a nós, foi uma aposta clara da Macron num clube como o nosso, inovador e vencedor. Nós também fizemos uma aposta clara na Macron, porque vimos que eles tinham os mesmos valores que nós, ou seja inovação, ambição e queriam crescer como nós queremos crescer, e então acho que tem sido um crescimento constante e feliz para ambas as partes.

4 – Aqui há 3 anos nós entramos num ponto em que o sucesso desportivo do clube não era acompanhado pela parte do marketing, ou seja havia um grande statement da parte desportiva do clube; uma afirmação e uma implementação a nível nacional com resultados de sucesso desportivo, e a nível do marketing não se estava a conseguir transmitir, ou a ter a mesma força que esse sucesso desportivo. Fizemos uma série de vários estudos aqui na região, inquéritos. Chegamos à conclusão que em Braga, as pessoas se identificavam muito com a “Bracara Augusta”... a partir daí surgiu a ideia dos romanos. E como nós queríamos ser um clube virado para a zona do Minho, decidimos que seria o Minho e depois como na altura, e ainda hoje uma das grandes características das nossas equipas de futebol é serem guerreiras e jogarem sempre de igual para igual, surgiu o nome guerreiros. Depois de chegarmos a esse conceito dos “Guerreiros do Minho”; fizemos alguns esboços de desenhos e conceitos de comunicação, foi outra vez sujeito a apreciação de várias pessoas do clube, e a um painel de várias pessoas da

cidade de Braga. A ideia foi do agrado de todos e então decidimos lançar isso para a comunicação social. Nós queríamos, à semelhança do Real Madrid, os Galácticos, nós também queríamos ter um posicionamento bastante claro no país. Então lançamos os Guerreiros do Minho, e em boa hora lançamos porque hoje em dia qualquer jornalista quando se refere a nós, refere-se como os Guerreiros do Minho.

5 – Eu acho que não existem dúvidas nenhuma em relação a isso. Claramente estamos num nível muito superior aos nossos vizinhos da região. Temos claramente a noção que somos a referência da região, mas também temos uma política que é “ó preocupamo-nos connosco, não nos preocupamos com o que o vizinho do lado faz”. Fizemos as nossas apostas, seguimos o nosso caminho e não nos vamos desviar do nosso caminho, só porque existe um clube ao lado que se chama Vitória de Guimarães que tenta “rivalizar” connosco nesta situação. Os resultados desportivos demonstram nos últimos anos, a nível de políticas de marketing e comunicação, isso é demonstrado claramente com factos. Apesar de dizerem que o Guimarães tem uma das maiores assistências a nível nacional, se for ao site da Liga, este ano estamos à frente do Guimarães; em termos de sócios, temos mais sócios que eles, em termos de adeptos, temos claramente mais adeptos que eles, em termos de palmarés basta equiparar, portanto não nos vemos, não nos equipamos ao Guimarães. O que nós fazemos, e esse facto passou um bocado despercebido, mas agora o nosso presidente tem dado um enfoque sempre que comunica, na altura da apresentação da renovação do patrocínio da AXA, o plano da assinatura é “Juntos redefinimos standards”, redefinimos standards é o conceito da AXA, que redefine standards do mercado de seguros em Portugal, mas nós também queremos redefinir o mercado do futebol português, ou seja existiam 3 grandes, nós até determinada altura tivemos a política de o 4º grande, ou seja um dos 4 grandes, não o 4º, e neste momento estamos ultrapassar um bocado essa política, e já nos queremos substituir ao SCP no panorama do futebol português, e estou convencido que mais dia menos dia isso vai acontecer claramente, porque temos uma grande base de adeptos,

temos uma região inteira a apoiar-nos, e além disso, temos uma enorme comunidade de emigrantes no exterior que nos alavanca a nível europeu. Para concluir, o que posso dizer é que não nos vemos como rivais do Guimarães. Sabemos que valemos muito mais que eles, e estamos claramente a apostar no nosso caminho, ao contrário do Guimarães, que nos tenta comparar e tenta copiar aquilo de bom que nós temos. É o caso das visitas às escolas que começaram agora a fazer, oferta de bilhetes para os jogos fora, como foi o caso agora na Taça de Portugal; isso foram tudo políticas seguidas pelo Braga já desde há algum tempo e que eles apenas iniciaram agora.

## V) TAREFA INTERPRETATIVA

No presente capítulo serão feitas inferências sobre o discurso dos entrevistados, apresentados dados concretos sobre o Sporting Clube de Braga e disponibilizada informação que consideramos valiosa para uma melhor análise sobre o estudo. Todos estes pontos serão relacionados com os aspectos abordados na revisão de literatura, e disponibilizados num sistema categorial proposto por *Bardin* (2004) no intuito de facilitar a compreensão por parte do leitor. Deste modo serão feitas as respectivas relações com os objectivos do trabalho, e as temáticas expostas na revisão de literatura.

### V.1) CATEGORIA A – Estratégia para a captação de adeptos

*“Existe uma orientação e uma linha comum estratégica entre a parte de comunicação e o marketing... são áreas que se interligam constantemente dentro do clube. E o que nós temos em termos de estratégia, neste momento é muito virado para a cidade ou seja, nós queremos aproximar a cidade do clube, e então toda a linha estratégica de comunicação e de marketing, é criar elos de comunicação com os adeptos e habitantes de Braga que queremos do nosso lado, queremos que eles estejam com o clube e ao nível do marketing, temos que criar ferramentas para materializar essa comunicação. Desde criar packs específicos para os adeptos, vantagens para os sócios do clube, ou seja, são duas áreas que se interligam e tem vectores comuns. Comunica-se, depois através do marketing, materializa-se essa comunicação mostrando realmente e dando o que queremos para que eles se aproximem de nós. “*

(Rui Romeiro)

*Brennan, Baines & Garneau* (2003) entendem que o profissional do marketing, não tem o poder de criar necessidades para os consumidores. Podem, no entanto, ajudar os consumidores a identificar as necessidades não satisfeitas que eles ainda não conheciam, podem influenciar a importância

percebida de determinadas necessidades à frente dos outros, bem como influenciar a busca do consumidor e a escolha da marca.

É com base neste teoria que o Sporting Clube de Braga procura captar um maior número de adeptos. Rui Romeiro, ao afirmar que pretende as pessoas da cidade do seu lado, está a ir ao encontro das suas necessidades e desejos quando procuram um evento desportivo, e uma ligação próxima com uma referência da cidade e de região.

*“...nesse aspecto tem melhorado bastante com as idas às escolas; os jogadores irem as escolas e fazerem novos sócios, ajuda no crescimento de novos adeptos e que mais tarde poderá trazer muitos mais sócios... Acho que é por aí que se deve começar, e acho que esse público-alvo é que deve ser onde o Braga deve captar os sócios, porque as pessoas mais velhas já não mudam de clube e os rapazes mais novos é que poderão mais tarde ser os novos adeptos do Braga.”*

(Paulinho)

Com esta afirmação podemos concluir que os próprios adeptos se sentem agradados com a estratégia adoptada pelo clube, e que anseiam por um futuro com um crescimento de adeptos consistente.

Podemos também constatar que, segundo o adpeto do Braga, a presença do clube nas escolas, favorece o aumento do número de sócios do clube. Esta teoria é sustentada, tal como vimos na nossa revisão bibliográfica, por *William e Wood* (1997) que afirmam que a construção de relacionamentos com os grupos de interesse se deve reger por cinco princípios principais. Esses princípios são os seguintes:

- Comunicação aberta
- Confiança
- Contacto
- Ética e Honestidade
- Preocupação e incentivo

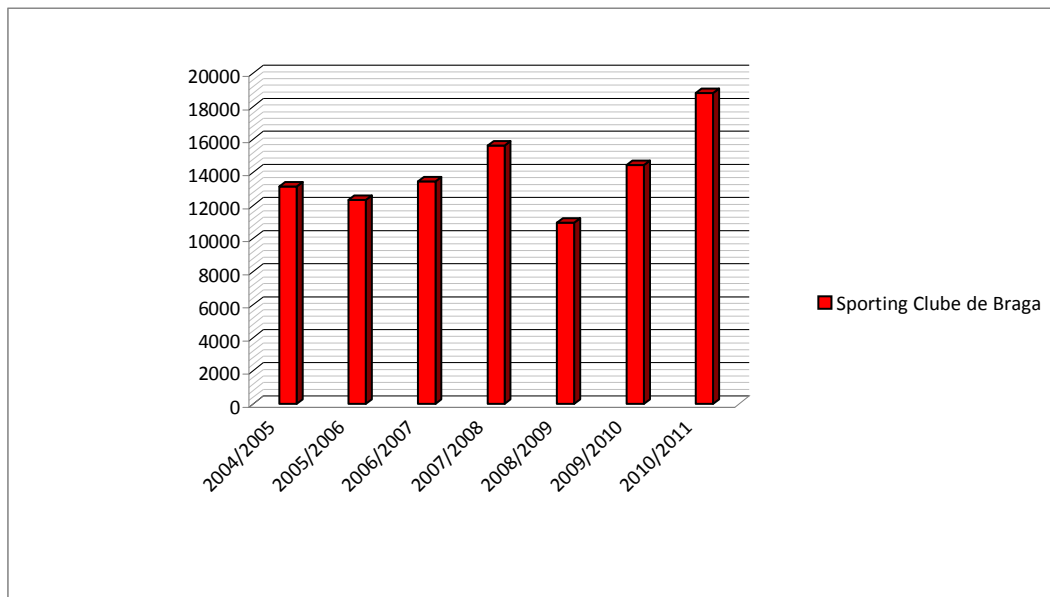


Gráfico 1 – Média de Espectadores no Estádio AXA

Como podemos observar pelo gráfico, o número de espectadores tem vindo a aumentar desde a época 2008/2009, e teve este ano um aumento de quase 25% relativamente ao ano anterior.

## V.2) CATEGORIA B – Identificação dos adeptos com o plantel

*“...todos os jogadores que chegam aqui conseguem adaptar-se muito rápido às exigências do Braga neste momento.”*

(Vandinho)

A afirmação de Vandinho revela, por parte de um elemento que viveu um crescimento do clube por dentro, uma sensação de bem-estar com a aposta feita pela direcção, de assegurar valores cuja prestação permite alcançar os resultados desejados, e consequentemente manter os adeptos da equipa.

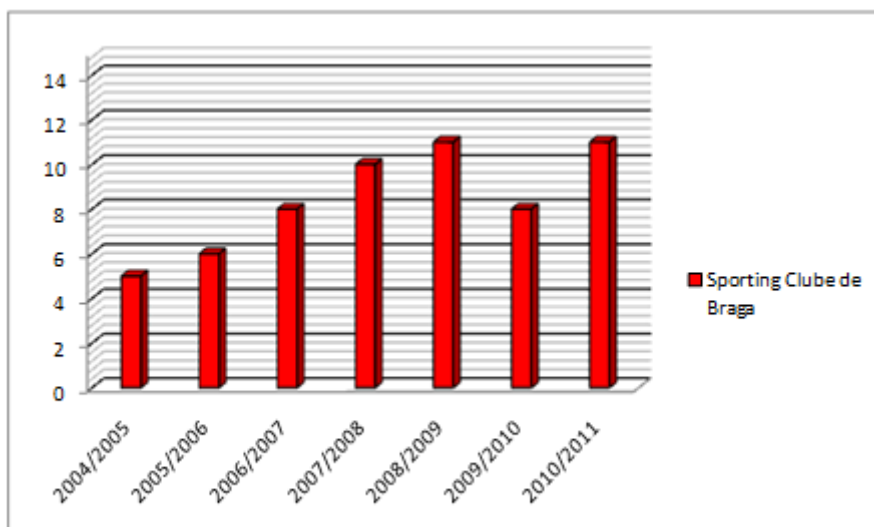


Gráfico 2 – Número de Internacionais no plantel profissional do SC de Braga

Como vimos anteriormente, Sá e Sá (2009) referem que no marketing desportivo, uma equipa que alcance o sucesso é o melhor produto.

*“...o empolgação da massa adepta também traz mais pessoas ao estádio, ou seja, o core business é o futebol, e o futebol são os jogadores, é o jogo, portanto existe uma ligação intrínseca.”*

(Rui Romeiro)

Como diz Rui Romeiro, o futebol é o core business do clube e é numa aposta forte ao nível do jogo que se pretende atingir um aumento de adeptos. Para que tal aconteça, o clube decidiu, a partir de Julho de 2005, apostar no plantel profissional e tentar cativar não só os adeptos mais ferverosos, mas principalmente os simpatizantes ocasionais. Esta estratégia desportiva aliou-se à estratégia de comunicação tornou cada apresentação dos seus jogadores e dos seus treinadores em momentos únicos para o público.

Sustentámos esta conclusão com a afirmação de *Rodrigues* (1989), que diz que só há fenómeno desportivo porque há comunicação. Sem a comunicação, os acontecimentos não chegariam ao grande público.

### V.3) CATEGORIA C – Definição dos patrocinadores

*“Normalmente as parcerias e os patrocínios só são benéficos quando são “win-win” para ambas as partes.”*

(Rui Romeiro)

Estamos em crer que esta afirmação de Rui Romeiro é a melhor definição de uma acção de patrocínio. Pois tal como disse Sá e Sá (2009), para que a relação seja “win-win” é necessário que as duas partes envolvidas numa acção de patrocínio, tenham ambas lucro.

Também Kurbs (2004) e Bezold (2006) sustentam a afirmação de Rui Romeiro, afirmando que enquanto o clube vê nessa relação uma possibilidade de aumento das suas receitas com a cedência do seu espaço durante um determinado período de tempo, o patrocinador faz do uso deesse direito uma ferramenta muito promissora quando bem utilizada pelos departamentos de marketing e comunicação.

*“Eu lembro-me quando era pequeno, ser sócio do Braga não dava para nada, hoje em dia dá para comprar óculos, dá para comprar roupa de bebé, dá para meter gasolina, temos descontos acerca de tudo...muito mais que um clube de futebol e isso é uma vantagem para todos os sócios e ajuda ao crescimento do clube em si.”*

(Paulo Carvalho)

Esta constatação, por parte de um adepto do clube é suportada por uma outra de Sá e Sá (2009), que afirmam que este tipo de iniciativas que alguns clubes têm desenvolvido se pode considerar muito interessante se se optimizarem as possibilidades que se oferecem. Sá e Sá (2009) referem ainda que este tipo de acordos que os clubes fazem com as empresas são vantajosos para ambas as partes. Para o clube, porque lhe permite oferecer um valor acrescentado aos seus adeptos, e para o patrocinador porque atrai novos clientes para si.

*“O caso da AXA é um caso específico dessa área porque tem duas vertentes. Além de ser nível de mercado, também da nossa parte foi pioneiro a nível do naming do estádio.”*

(Rui Romeiro)

Por último, uma referência ao *naming* do estádio. *Dionísio* (2010) refere que a receita de bilheteira deixou de ser a principal fonte de receita, tendo vindo a ganhar importância outro tipo de produtos.

Um dos produtos de destaque na estratégia do Sporting Clube de Braga é, exactamente, o *naming* do estádio. A utilização do nome do principal patrocinador chega hoje a qualquer adepto, ou espectador de futebol, como sendo o nome do recinto desportivo onde o clube realiza os seus jogos em casa.

Como analisámos na revisão bibliográfica, *Bezold* (2006) defende que hoje a nomenclatura dos estádios é vista como uma fonte de receita alternativa e com importância ao nível orçamental. No caso do Sporting de Braga, este acordo garantiu uma mais valia enorme em termos financeiros.

#### **V.4) CATEGORIA D – Identificação dos adeptos com a estratégia de marketing**

*“...conseguimos colocar em prática o que é o verdadeiro “Guerreiro do Minho”.”*

(Vandinho)

*“...é comum e recorrente vemos na comunicação social, o Braga ser denominado como os Guerreiros do Minho, acabou o Arsenal de Braga.”*

(Ricardo Lemos)

*“...Braga sempre foi uma cidade de pessoas guerreiras, ligado à nossa história, as pessoas identificam-se com os romanos...”*

(Pauo Carvalho)

*“Fizemos uma série de vários estudos aqui na região, inquéritos. Chegamos à conclusão que em Braga, as pessoas se identificavam muito com a “Bracara Augusta”... a partir daí surgiu a ideia dos romanos. E como nós queríamos ser um clube virado para a zona do Minho, decidimos que seria o Minho e depois como na altura, e ainda hoje uma das grandes características das nossas equipas de futebol é serem guerreiras e jogarem sempre de igual para igual, surgiu o nome guerreiros.”*

*Rui Romeiro*

O ponto mais alto da estratégia de marketing do clube foi, de facto, o aparecimento da campanha “Gvrreiros do Minho”. Se a cidade estava já empolgada com a aposta do clube a nível desportivo, a denominação adoptada transformou-o num símbolo da cidade. Como podemos constatar na análise anterior feita a este momento, a denominação conotou o clube com uma atitude positiva, ambiciosa e vencedora.

Depois de analisarmos todas as entrevistas, decidimos que todas estas referências por parte dos entrevistados fazem sentido serem destacadas. A “Investigação de Mercado” que Sá e Sá (2009) referem, está bem patente na última afirmação de Rui Romeiro. Hoje em dia os clubes não se cingem apenas ao jogo em si, mas dão um valor inquestionável a tudo que o rodeia.

E entenderem os seus próprios adeptos é algo que deve ser considerado prioritário.

Sá e Sá (2009) afirmam também que o sucesso ou insucesso de um determinado plano de marketing passa muito pela análise correcta da informação disponível, e posteriormente por uma boa escolha da amostra. A escolha do Sporting Clube de Braga revelou-se acertada, até porque, quer os

atletas, quer os adeptos se sentem muito confortáveis com a conotação criada pelo departamento de marketing do clube.

## **V.5) CATEGORIA E – Avaliação da rivalidade regional**

Optámos por esta categoria já durante o nosso estudo. A sua integração na nossa análise de conteúdo prende-se com a vontade de avaliar a implantação do Sporting Clube de Braga na região e de que forma essa implantação se reflectiu.

Avaliar a rivalidade do Sporting Clube de Braga com o Vitória Sport Clube é identificar uma discussão ancestral. Para o nosso estudo, mais do que falar da rivalidade em si, é importante comparar a evolução do número de associados e das classificações de ambos, pois será nestes dois aspectos que incidirá a melhor forma de comparação.

Relativamente ao número de sócios, podemos observar pelo gráfico que pela primeira vez na história, o Sporting Clube de Braga ultrapassou o Vitória de Guimarães.

*“...aqui há pouco tempo, o Braga suplantou-os em numero de sócios e isso deve ter sido uma “facada” para eles... eles acham se superiores a nós, mas neste momento não são.”*

(Paulo Carvalho)

Como podemos verificar pela sua opinião, esta ultrapassagem tem um significado muito grande nos adeptos e para isso contribuiu a atitude da direcção que procura passar a mensagem de que o clube pela voz de Rui Romeiro que diz “...o que posso dizer é que não nos vemos como rivais do Guimarães. Sabemos que valemos muito mais que eles, e estamos claramente a apostar no nosso caminho...”. Ou seja, transmitem os adeptos uma ideia de que a rivalidade regional não existe porque o Clube quer ter uma dimensão nacional.

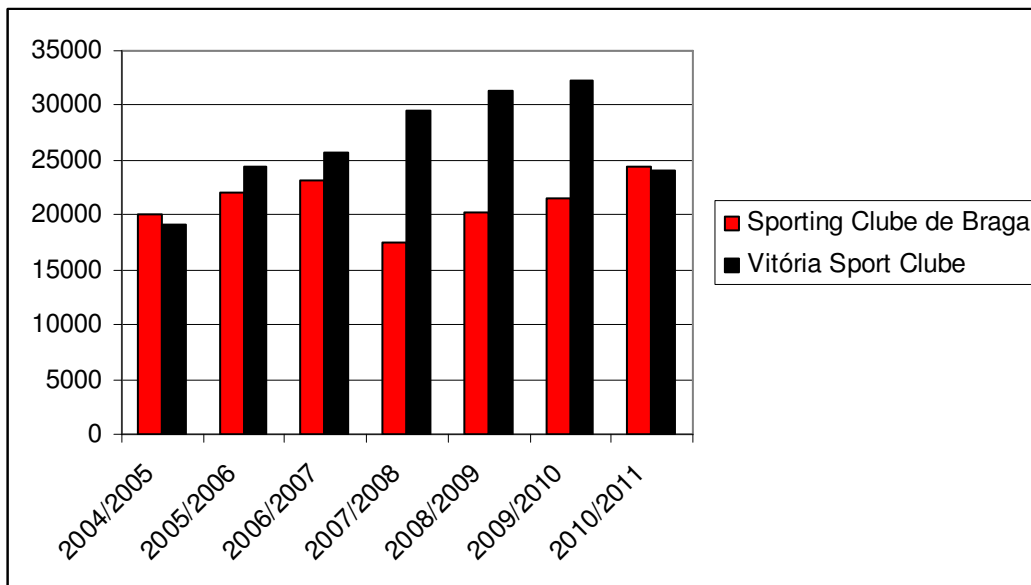


Gráfico 3 – Comparação do número de sócios do SC de Braga e do Vitória SC

Outro aspecto muito importante e que os adeptos portugueses dão extrema importância, passa pelos resultados desportivos. Apesar de o Vitória de Guimarães ter até há 8 anos atrás um palmarés mais rico e regular nos primeiros lugares da classificação, essa tendência alterou-se nos últimos anos.

Se analisarmos o gráfico abaixo, podemos verificar que o segundo lugar alcançado pelo Braga na época 2009/10 foi a melhor classificação alguma vez alcançada por ambos. Para além disso, é importante referir que das oito vezes que o Sporting Clube de Braga atingiu o quarto lugar, quatro foram nos últimos oito anos.

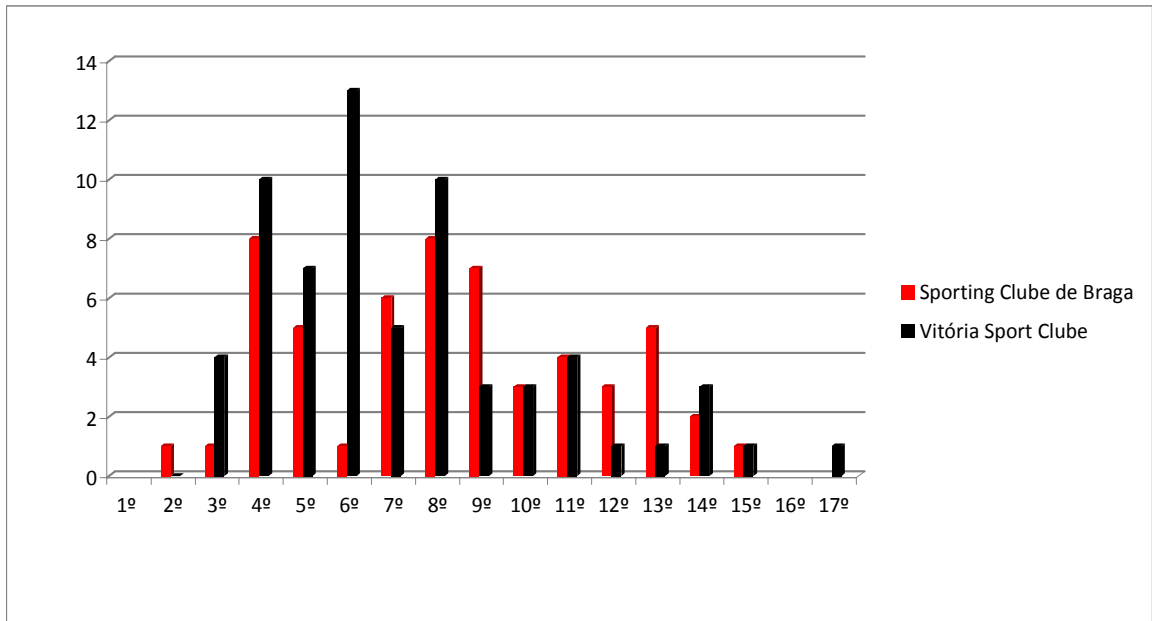


Gráfico 4 – Comparação das classificações finais do SC de Braga e do Vitória SC

## CONCLUSÃO

Na última década, o futebol sofreu um impulso exponencial no que diz respeito ao volume de negócios. Para acompanhar este progresso, os clubes tiveram que executar uma série de estratégias para que o sucesso fosse garantido.

Nesse sentido, o Sporting Clube de Braga tornou-se um clube-modelo no panorama desportivo português. Após uma década de resultados menos conseguidos a nível desportivo, o clube tomou uma série de medidas de marketing e comunicação que revelaram que a direcção entendeu que os sócios deveriam ser reconhecidos como um activo importante, e valorizados ao máximo.

Uma selecção criteriosa de parceiros, aliada a uma aposta muito forte no plano desportivo permitiu ao clube dar um passo fundamental na sua afirmação. Esta aliança garantiu ao clube uma aproximação segura dos seus adeptos e uma fidelização regional bastante abrangente.

Neste caso em particular, podemos aferir que uma correcta estratégia de marketing, aliada a uma boa política de comunicação, foi fulcral no sucesso da iniciativa de aproximação aos adeptos (“Gverreiros do Minho”), e consequentemente no sucesso desportivo da equipa.

Os resultados obtidos desde a entrada da direcção liderada por António Salvador, permitiram ao Sporting Clube de Braga garantir uma posição destacada e consolidada no panorama do futebol português.

Podemos concluir que o profissionalismo de toda a estrutura teve como manifestação de sucesso os seguintes resultados:

- Um patrocinador oficial de renome mundial (AXA);
- Uma série de parcerias com marcas em plena expansão em Portugal, algo que vai ao encontro do que o clube pretende para si (Macron, Trofa Saúde e BetClic);

- Uma maior abrangência de áreas no que diz respeito ao visionamento do futebol como um negócio, principalmente na área do Marketing e da Comunicação;
- Acções de dinamização por parte dos atletas mais populares em escolas da região (“Os Gverreiros do Minho”);
- O número de sócios a subir (valorização da condição de associados com vantagens em compras nos parceiros do clube);
- A assistência média a subir;
- Conseguiu nas duas últimas épocas, as melhores classificações de sempre (segundo lugar na época 2009/10 e terceiro lugar em 2010/11) e das oito vezes que o Clube alcançou o quarto lugar, quatro foram nos últimos oito anos;
- Aposta em plantéis fortes, mas também encaixes financeiros consideráveis e que transformaram o clube com maior volume de vendas desportivas nas últimas épocas. (Frechaut, César Peixoto, João Pereira, Evaldo, Eduardo, Matheus)

Todas estas premissas vão ao encontro dos dois grandes objectivos propostos pela direcção aos associados no momento da sua tomada de posse. O primeiro dos quais dotar o Clube de condições para a afirmação como o “4º Grande”, e o segundo aproximar o clube da região. Seis anos se passaram e o Sporting Clube de Braga é hoje um dos maiores baluartes da cidade e da região.

## CONSIDERAÇÕES FINAIS

Decidimos introduzir este capítulo com o intuito de permitir num próximo estudo, uma melhoria das condições iniciais para que o mesmo decorra numa forma mais célere e eficaz.

O primeiro aspecto que deve ser tido em atenção, diz respeito à escolha dos entrevistados. Apesar de as entrevistas terem sido, dum modo geral, bastante enriquecedoras e úteis para o estudo, estamos em crer que um número maior de adeptos, uma perspectiva exterior ao clube e uma visão profissional isenta, poderá valorizar um futuro trabalho.

No nosso estudo optamos por analisar a Comunicação e o Marketing de uma forma mais geral e direccionada para os grandes momentos. Sugerimos que, num próximo estudo de caso, as mesmas áreas sejam estudadas de uma forma mais específica e, direccionada para os pormenores.

Ainda referir que, sendo o Sporting Clube de Braga um clube de referência a nível nacional e europeu, estatuto conquistado ao longo do decorrer do trabalho, estudar clubes de maior dimensão poderá ser um desafio aliciante. Perceber as suas motivações e estratégias ao nível do marketing, bem como entender a forma como encaram a comunicação será certamente um óptimo estudo.

Gostariamos ainda de salientar alguma dificuldade existente em alguns temas centrais do trabalho, tais como os direitos de nome “naming” e da captação de adeptos. Esta dificuldade surgiu principalmente no aspecto teórico e provocou algumas dificuldades relativamente à análise categorial.

## BIBLIOGRAFIA

American Marketing Association (2004). *What are the definitions of marketing?* (Disponível em <http://www.marketingpower.com/content4620.php>)

Bardin, L. (2004). *Análise de conteúdo*. 3ª Ed. Lisboa: Edições 70.

Barreuau G. (2001). *Gestão do Risco na Organização de Eventos Desportivos*. In Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., Madaíl, G., Mata, J., et al. Seminário Internacional: Gestão de Eventos Desportivos. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.

Bezold, T. (2006). *What is so special about the marketing of marathon events?* Sports Marketing Europe, Capítulo 2.

Bonavita, J. R.; Duro J. (2001) *Marketing para não-marketeiros: Introdução ao marketing para profissionais em mercados competitivos*. Rio de Janeiro: SENAC.

Bourg, J. F., Gouget, J. J. (2005). *Economia do Esporte*. São Paulo. Editora Edusc.

Brennan, R., Baines, P. & Garneau, P. (2003). *Contemporary Strategic Marketing*. Nova Iorque. Palgrave Macmillan.

Brito, C. M. (2006). *O Marketing da 3ª Vaga*. Revista Portuguesa de Marketing, Instituto Português de Administração de Marketing, Lisboa, n.º 06.

Butler, J. (1990). *Gender Trouble: Feminism and the Subversion of Identity*. Nova Iorque: Routledge

Caillois, R. (1990). *Os Jogos e os Homens – A Máscara e a Vertigem*. Lisboa: Editora Cotovia.

Castro, J. P. (2002). *Comunicação de Marketing*. Edições Sílabo.

Chiavenato, I. (1999) *Teoria geral da administração*. 5ª Edição. Rio de Janeiro: Editora Campus

Constantino J. M. (1990). *O Valor Cultural e Ético do Espectáculo Desportivo na Sociedade Contemporânea*. In Bento, J. E Marques, A., Desporto. Ética. Sociedade – Actas do Fórum. FCDEF – UP, Porto.

Constantino, J. (1998). *A educação para a saúde. O papel da educação física na promoção de estilos de vida saudáveis*. Coleção Ciências do Desporto. Lisboa: Edição Omniserviços.

Constantino, J. M. (2002) *Um novo rumo para o desporto*. Lisboa: Livros Horizonte.

Contursi, E. B. (2006). *Marketing Esportivo*. Rio de Janeiro: Editora Sprint.

Converse, J. M. & Schuman, H. (1974). *Conversations at Random: Survey Researchers as Interviewers see it*. Nova Iorque. Wiley.

Correia A. (2001). *Marketing Estratégica de Eventos Desportivos*. In Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., Barreu, G., Madaíl, G., Mata, J., Valério, R., Serra, S.. Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos. Lisboa.

Correia A., Ferrand, A., Monteiro, E., Barreau, G. (2001) *Seminário internacional: Gestão de eventos desportivos*. Lisboa: Centro de estudos e formação desportiva.

Costa, A. (2009). *Desporto e política: dois fenómenos estruturalmente idênticos*. Separata do Livro O Desporto e o Estado. Pág. 327-345. Porto: Editora Afrontamentos.

Curtis, J. E., Loy, John L. & McPherson, B. D. (1989). *The Social Significance of Sport*.

Denzin N., Lincoln Y. (2000) *Handbook of qualitative research*. 2ª Edição. Thousand Oaks : Sage Publications.

Dionisio, P., (2010). *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo*. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

Drucker P. (1998) *Sobre a profissão da gestão*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

Foddy, W. (1996). *Como perguntar: teoria e prática da construção de perguntas e questionários*. Lisboa: Celta.

Fukuyama, F.(2006) *Confiança: valores sociais e criação de prosperidade*. Lisboa: Editora Gradiva.

Garcia R. (2002). *Apontamentos de Sociologia do Mestrado em Ciências do Desporto, Área de Actividade Física Adaptada*. FCDEF – UP, Porto.

Giovanni, G., Gebara, A., e Proni, M. W. (1995). *Dimensões económicas do Desporto no Brasil*. Campinas. UNICAMP.

Giulianotti, R. (2002) *Supporters, Followers, Fans and Flaneurs – A Taxonomy of Spectator Identities in Football*.

Gomes, A. C., (2003). *Treinamento Desportivo: estruturação e periodização*. Porto Alegre: Editora Artmed.

Herreros, M. (1995). *La publicitat. Fonaments de la comunicado publicitària*. Barcelona: Pòrtic.

Klewenhagen, M., Hohenauer, R. (2006). *Schwierige Priesfindung fur Namensgebung*. Sponsors 11

Kotler, P. (2000) *Marketing management millennium edition*. 10ª Edição. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P. (1997). *Marketing Management – Analysis, Planning, Implementation, and Control*. New Jersey. Prentice Hall.

Kurbs, U. (2004) *Allianz Arena – 2800 leuchtende Luftkissen*. Sponsors news 13

Lauterborn, B. (1990) *New marketing litany: four Ps passe: C-words take over*. Advertising age.

Lincoln, Y. S., Guba, E. G. (2000). *Paradigmatic controversies, contradictions, and emerging confluences*. In Handbook of qualitative research 2 Ed. Pág. 163-188. Thousand Oaks, CA: Sage.

Lindo P. A. (2000). *A era das mutações*. Piracicaba: Edições UNIMEP.

Lindon, D. (2000). *B-Mercator - Teoria e prática do Marketing*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.

Lohrer, I. (2001). *Vernetzung*. Sponsors 6.

Maricato, P., (2005). *Marketing para Bares e Restaurantes*. Rio de Janeiro: Edições SENAC.

Marques, A. (2007) *Espetáculo desportivo na sociedade globalizada*. XI congresso Ciências do Desporto e Educação Física dos países de língua portuguesa.

Mattar, M. F. (2007) *Tomada de decisão em ações de patrocínio esportivo: análise descritiva do processo decisório e critérios de seleção em empresas patrocinadoras no Brasil*. Dissertação de Mestrado apresentada a Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.

McCarthy, L. (1994) *Patterns of Irish sport participation*. European Journal for Sport Management.

Melo Neto F. (1998) *Administração e Marketing de Clubes Desportivos*. Rio de Janeiro: Editora Sprint.

Mullin, B. (2000). *Sport Marketing*. Human Kinetics

Murad M., (1995). *O Lugar Teórico da Sociologia do Futebol*. Revista do Núcleo de Sociologia do Futebol. Universidade do Estado do Rio de Janeiro.

Nicolini, H. (2006), *O Evento como Objecto de Marketing*. São Paulo: Phorte Editora.

Patton, M. Q. (2002) - *Qualitative research & evaluation methods*. 3th Ed. Thousand Oaks: Sage.

Petry, K. (2002). *Arenasponsoring*. Sport und neue Markte 2002.

Pires, G.; Sarmiento J. P. (2001). *Conceito de Gestão de Desporto: Novos desafios, diferentes soluções*. Revista Portuguesa de Ciências do Desporto, Vol.1, nº1, 88-103

Poit, D. R. (2006). *Organização de Eventos Esportivos*. 4ª Edição. São Paulo: Editora Phorte.

Quitéria, F. (1994). *Informação Desportiva e Televisão – Síntese do modelo dos programas desportivos*. Dissertação de Mestrado. Lisboa. Faculdade de Motricidade Humana.

Rodrigues, L. (1989). *Televisão, Desporto e Comunicação Social*. Seminário. Ministério da Educação.

Sá C. & Sá D. (2009) *Sports Marketing – as novas regras do jogo*. Porto: Edições IPAM.

Santesmases, M. (1991). *Marketing, conceptos y estrategias*. Madrid: Pirâmide.

Silva, S. F. (2005) *Marketing de serviço*. São Paulo: EDUFAL.

Soldow G. F., Thomas, G. P. (1998). *Vendas – Profissionalização para a Década de 90*. São Paulo: Editora Makron Books.

Sousa, J. (2009). *Fundamentos do Comércio Internacional*. São Paulo: Editora Saraiva.

Stotlar, D. (2001) *Developing Successful Sport Marketing Plans*. Fitness Information Technology Inc.

Thrane, C. (2001) *Sport Spectatorship in Sandinavia – A class phenomenon?* International Review of the sociology of sport.

Wann et al (2001). *Sport Fans – the Psychology and social Impact of spectators*. Nova Iorque: Editora Routledge.

Wann, D. (1997). *Team identification and the enjoyment of watching a sporting event*. Nova Iorque: Editora Routledge.

William G., Wood, M. B. (1997) *Marketing – Relacionamento, Qualidade, Valor*. Rio de Janeiro: LTC – Livros Técnicos e Científicos Editora S.A.

Vilas Boas, A. (2003). *Desporto (in)visível – a cultura visual desportiva*. Dissertação de Mestrado. Porto. FCDEF – UP.

#### **SITES CONSULTADOS:**

[www.scbraga.com](http://www.scbraga.com)

<http://www.ead.unicamp.br/>

[www.wikipedia.org](http://www.wikipedia.org)