

CASO GAMEBOX  
COMO INVERTER A TENDÊNCIA DE ESTAGNAÇÃO DE VENDAS

Cláudia Patrícia Vicente Canedo

Relatório de Caso Pedagógico  
Mestrado de continuidade em Gestão

Orientador:  
Prof. Doutor Pedro Dionísio, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de  
Gestão

Dezembro 2009

## **Agradecimentos**

Este espaço é dedicado a todos aqueles que deram o seu contributo para que este Estudo de Caso fosse realizado. A todos, deixo aqui o meu agradecimento sincero.

Em primeiro lugar, gostaria de agradecer ao Professor Doutor Pedro Dionísio, pela supervisão, acompanhamento, orientação, apoio e simpatia durante a realização deste trabalho.

Agradeço ao Professor Doutor Dias Curto, Coordenador do Mestrado de Continuidade em Gestão, pela sua disponibilidade e apoio, nomeadamente no esclarecimento de todas as dúvidas relativas à estrutura e sequência do trabalho a desenvolver.

Agradeço ao Dr. Paulo Almeida do Sporting Clube de Portugal por toda a disponibilidade e informação fornecida, bem como, toda a prontidão em esclarecer eventuais dúvidas que foram aparecendo ao longo do desenvolvimento do Estudo de Caso.

Agradeço também a todos os meus colegas, nomeadamente à Sara Melo, Marta Lopes, Sílvia Botelho e João Pereira, por todo o seu apoio e companhia ao longo do Mestrado de Continuidade em Gestão, e sem os quais teria sido muito mais difícil.

Agradeço aos meus amigos, em especial a Luís Sousa e Marta Matias por toda a sua ajuda, apoio e compreensão, ao longo da elaboração deste trabalho.

Agradeço ao Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa (ISCTE) por me ter possibilitado a aprendizagem e o conhecimento necessário para conseguir atingir os meus objectivos académicos.

Por último, mas não em último, agradeço a toda a minha família, em especial aos meus Pais, Irmã e Avó, por todo o apoio e compreensão, indispensável para o desenvolvimento deste Caso Pedagógico, através das suas sábias palavras de conforto e coragem para a prossecução dos meus objectivos académicos.

# 1. Índice Geral

<b>2. Sumário</b> .....	1
2.1. Abstract.....	2
<b>3. Caso</b> .....	3
<b>3.1. Apresentação do Problema</b> .....	3
<b>3.2. Levantamento de informação</b> .....	3
a) História do Clube.....	3
b) Sector .....	5
c) Marketing Desportivo .....	6
d) Produto Desportivo.....	7
e) Gamebox .....	9
f) Benchmarking.....	11
<b>3.3. O desafio</b> .....	13
<b>3.4. Anexos</b> .....	14
Anexo I - Vendas da <i>Gamebox</i> .....	14
Anexo II – Prestações de Serviços do Sporting Clube de Portugal .....	14
Anexo III – Imagens de Campanhas de Comunicação alusivas à <i>Gamebox</i> .....	14
Anexo IV – Pontos de venda da <i>Gamebox</i> .....	15
Anexo V – Preços da <i>Gamebox</i> .....	16
Anexo VI - Estudo de Opinião .....	16
Anexo VII – Prestações de Serviços do Sport Lisboa e Benfica .....	24
Anexo VIII – Preços do <i>Redpass</i> .....	24
Anexo IX– Prestações de Serviços do Futebol Clube do Porto .....	25
Anexo X – Preços do <i>Dragon seat</i> .....	25
<b>4. Nota Pedagógica</b> .....	26
<b>4.1. Público-alvo do Caso</b> .....	26
<b>4.2. Objectivos Pedagógicos</b> .....	26
<b>4.3. Revisão de Literatura</b> .....	26
4.3.1. Definição dos critérios utilizados.....	26
4.3.2. Características do Marketing Desportivo .....	27
4.3.3. Relação do Clube com os Fãs.....	38
4.3.4. A fidelização dos Clientes .....	45
<b>4.4. Ferramentas de Análise</b> .....	49
4.4.1. Factores Críticos de Sucesso .....	49
4.4.2. Modelo de Fidelização de Adeptos .....	50

<b>4.5. Plano de Animação .....</b>	<b>51</b>
<b>4.6. Questões de Animação.....</b>	<b>51</b>
<b>4.7. Resolução das Questões de Animação.....</b>	<b>52</b>
<b>4.8. Slides de Resolução .....</b>	<b>63</b>
<b>4.9. Ilações a retirar do presente caso para a Gestão .....</b>	<b>67</b>
<b>4.10. Bibliografia .....</b>	<b>69</b>

## 1.1. Índice de Figuras

Figura 1 – Campo de futebol do Sporting em 1906.....	3
Figura 2 – Camisola oficial da equipa de futebol.....	3
Figura 3 – Estádio do Sporting em 1956.....	4
Figura 4 – Academia do Sporting em Alcochete.....	4
Figura 5 – Estádio do Sporting em 2003.....	4
Figura 6 – Logótipo <i>Gamebox</i> .....	9
Figura 7 – Logótipo <i>Redpass</i> .....	11
Figura 8 – Logótipo <i>Dragon seat</i> .....	11
Figura 9 – Imagem alusiva à Campanha <i>Gamebox</i> “Ao vivo é outra coisa”.....	14
Figura 10 – Imagem alusiva à Campanha <i>Gamebox</i> “O “Mister” PB anda preocupado”	14
Figura 11 – Imagem alusiva à Campanha <i>Gamebox</i> “Eu quero”.....	15
Figura 12 - Quadro conceptual de Identificação dos Fãs.....	42
Figura 13 - Modelo de Fidelização de Adeptos.....	50

## 1.2. Índice de Tabelas

Tabela 1 – Factores Críticos de Sucesso.....	49
Tabela 2 – Plano de Animação.....	51

## 2. Sumário

Este trabalho de índole científica apresenta-se numa lógica de Caso Pedagógico.

O caso aborda a temática da diminuição das vendas do produto desportivo *Gamebox* relativamente à época desportiva 2007/2008.

Para os alunos poderem tomar uma posição sobre este problema, é-lhes apresentado ao longo do trabalho, um conjunto de informação relevante sobre o tema, nomeadamente um Estudo de Opinião realizado junto de um grupo de potenciais consumidores deste produto, ou seja, adeptos do Sporting Clube de Portugal.

O que se pretende à luz do Marketing Desportivo é que os alunos consigam, face à presente exposição escrita, analisar os dados, retirar conclusões e propor uma estratégia alternativa que permita uma resolução do problema apresentado.

**Palavras-chave:** Caso Pedagógico; Produto Desportivo; *Gamebox*; Marketing Desportivo.

**Classificações do JEL System:** M30 e M31.

## **2.1. Abstract**

This scientific paper is presented in a Study Case logic.

This case has its focus on the decrease on sales of the sports product “*Gamebox*” relatively to the 2007/2008 sports season.

For the students to take a position about this issue, a set of relevant information is presented, namely an Opinion Study based on enquiries made to a group of potential sports consumers, i.e. Sporting Clube de Portugal fans.

The goal is, for students, through a Sports Marketing perspective, and considering the information in this written paper, to be able to analyse the data, withdraw conclusions and propose an alternative strategy to solve the presented problem.

### 3. Caso

#### 3.1. Apresentação do Problema

Em 2003, o Sporting Clube de Portugal inaugurou o seu novo estádio, Alvalade XXI. Em simultâneo, o clube lança também, uma inovadora aposta no mercado dos espectáculos desportivos: *Gamebox*.

Após o enorme sucesso que obteve no início da sua comercialização, verificou-se uma quebra significativa nas vendas da *Gamebox*, na época desportiva 2007/2008 (Anexo I). O clube depara-se agora, com um novo desafio: Como inverter a tendência de estagnação de vendas da *Gamebox*?

Com o intuito de poder debruçar-se melhor sobre este problema, um consultor contratado pelo Sporting Clube de Portugal, reuniu, em Outubro de 2008, um conjunto de informações relevantes sobre o mesmo, a saber:

#### 3.2. Levantamento de informação

##### a) História do Clube

A fundação do clube remonta a 14 de Abril de 1906, com a designação de colectividade e o nome de Campo Grande Sporting Clube. Mais Tarde, a 1 de Junho desse mesmo ano, passou a chamar-se Sporting Clube de Portugal.

Em Maio de 1906, o clube dispunha já daquele que era considerado o melhor campo em Portugal, em terrenos disponibilizados por Visconde de Alvalade, na sua quinta. Este complexo desportivo, integrava na altura, um campo de futebol, uma pista de atletismo, dois campos de ténis, um pavilhão com chuveiros e banhos de imersão e, até, uma cozinha.

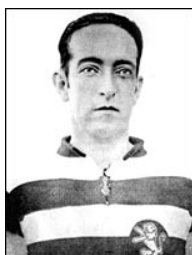


Figura 2 – Camisola oficial da equipa de futebol



Figura 1 – Campo de futebol do Sporting em 1906

O ano de 1928 fica marcado para sempre na história do clube: O Sporting estreou nas suas camisolas oficiais de futebol, as míticas riscas horizontais, verdes e brancas que, ainda permanecem nos dias de hoje.



Os anos 40s e os 50s, foram anos de ouro na história do clube tendo,entre 1946/1947 e 1953/1954 vencido sete dos oito campeonatos de futebol em disputa, juntando um tricampeonato e um tetracampeonato. Foi a famosa época dos “Cinco Violinos”, que encheram os adeptos do clube de orgulho e satisfação. Foi com as equipas desta época que o Sporting Clube de Portugal ganhou fama e prestígio quer nacional, quer internacional.

A 10 de Junho de 1956, o Sporting inaugurou o Estádio José de Alvalade. Esta foi uma etapa muito importante para o clube, visto que, foi o culminar de um conjunto de esforços dos seus adeptos. Em 1983, por iniciativa da presidência de João Rocha, concretizou-se o “fecho” do Estádio, através da construção da Bancada Nova.



Figura 3 – Estádio do Sporting em 1956

Estavam então, reunidas todas as condições para fazer face aos objectivos desde sempre traçados pelos seus antecessores: o das vitórias e do ecletismo.

Em 1996 o clube iniciou um novo ciclo de vida, pela mão de José Roquette, Miguel Galvão Teles, Dias da Cunha e Ernesto Ferreira da Silva. Esta transformação visou a aprovação de novos estatutos dentro do clube, lançou as bases de um grupo empresarial e criou uma Sociedade Desportiva de Futebol, SAD (admitida em bolsa no ano de 1998). Neste sentido, foi iniciada uma modernização de infra-estruturas, que coincidiu com a construção de um novo estádio e novas instalações para a prática desportiva. Estas inovadoras e modernas iniciativas ficaram conhecidas como o “Projecto Roquette”, com o objectivo de estabelecer fortes pilares para o sucesso desportivo do futuro: desporto, património e organização.



Figura 4 – Academia do Sporting, Alcochete

Em 2002, o Sporting Clube de Portugal inaugurou a Academia do Sporting, no concelho de Alcochete, com o intuito de aprofundar e melhorar a qualidade das já prestigiadas escolas de futebol de formação do Clube.

A 6 de Agosto de 2003 o Sporting Clube de Portugal escreve mais um capítulo na sua prestigiada história, com a inauguração do novo Estádio José de Alvalade – Alvalade XXI – com um memorável jogo com o Manchester United.



Figura 5 – Estádio do Sporting em 2003

Com mais de 100 anos de história, em 2009 o Sporting Clube de Portugal é, hoje em dia, a potência desportiva com maior número de títulos, considerando o conjunto de todos os desportos, em Portugal e uma das maiores na Europa.

## **b) Sector**

### **i. Desporto**

O desporto é um fenómeno transversal na sociedade, estando ao alcance de todo o tipo de pessoas, de todas as idades e classes sociais. A sua importância verifica-se em várias áreas, tais como, a política, a cultura, a educação e a saúde.

Compete na indústria do entretenimento, com a televisão, o cinema, a música, o teatro, a Internet e os museus, tentando atrair a atenção de todas as pessoas, com o intuito de “ganhar” o seu tempo de lazer.

Existem hoje em Portugal, cerca de 500.000 atletas federados, distribuídos por mais de 9.000 clubes desportivos em 80 modalidades diferentes. Esta enorme expressão é também confirmada pela existência de 3 canais televisivos e 3 jornais com tiragem diária, totalmente dedicados ao desporto e, muitos sítios especializados na *Internet*.

Porém, embora exista uma grande diversidade de actividades desportivas, o futebol é claramente o desporto de eleição dos portugueses (vide. a intensa cobertura mediática do último campeonato europeu de futebol, em 2008).

Devido à sua ascensão e ao estatuto alcançado dentro das sociedades, muitos países elegem o desporto como a sua principal fonte de afirmação no Mundo, utilizando-o como veículo de promoção para o seu país.

### **ii. O desporto como um negócio**

No início do século XX, o desporto era visto como uma fonte de prazer e bem-estar porém, com o evoluir das sociedades e com o crescente aumento de receitas que esta actividade começou a gerar, o desporto é também actualmente encarado como um negócio.

A título de exemplo, podemos observar a disputa entre as cadeias de televisão para captar os melhores momentos dos jogos, os eventos desportivos nos estádios que se tornaram em verdadeiros espectáculos de entretenimento para além do próprio desporto, os adeptos que vivem e anseiam intensamente por mais experiências desportivas e as empresas que utilizam o

desporto como veículo de excelência para a comunicação dos seus produtos, junto do seu público-alvo.

As organizações desportivas passaram a adoptar estruturas e estratégias de gestão, com o intuito de atrair mais adeptos (consumidores desportivos), junto do seu produto (evento desportivo) para satisfazer as suas necessidades através da venda do produto desportivo (consumo desportivo).

### iii. Indústria do Futebol

Desta forma, o futebol deixou de ser apenas um jogo. Passou a ser também, uma indústria à escala mundial, que envolve grandes meios empresariais e financeiros. Assistimos então, a uma rápida profissionalização dos dirigentes desportivos, para poderem dar resposta aos constantes problemas que se evidenciam neste meio.

Segundo um estudo publicado pela Consultora *Deloitte*, o mercado do futebol profissional europeu movimentou 14.600 milhões de euros na temporada 2007/2008, o que representa um crescimento na ordem de 1.000 milhões de euros em cada um, dos últimos três anos.

Em 2008, a UEFA foi a entidade desportiva de futebol que, alcançou a maior facturação, com receitas de aproximadamente 1.900 milhões de euros.

“Estima-se que a economia europeia tenha sido impulsionada em 1,4 mil milhões de euros com a realização do Euro 2008 na Áustria e Suíça. Este valor resulta da contabilização de todos os gastos relacionados com bilhetes, merchandising, voos de avião, comida, bebida, patrocínio e receitas televisivas.” – em *Sports Marketing – As Novas Regras do Jogo*

### c) Marketing Desportivo

A primeira publicidade que envolveu atletas profissionais data de 1933, com a *Wheaties Cereal*. Seguiram-se patrocínios dos mais famosos atletas na *Major League of Baseball*, com o intuito de influenciar o comportamento de compra dos consumidores.

No início dos anos 90, o Marketing praticado através do desporto atingiu uma importância elevada, tornando-se num factor chave para os profissionais do Marketing.

Desta forma, o evento desportivo começou a ganhar importância, e começou ele também a ser aposta dos responsáveis dos clubes, com o intuito de comercializar produtos e serviços desportivos, para o seu público-alvo, ou seja, os Fãs.

Actualmente, podemos afirmar que, existem três áreas principais no Marketing Desportivo:

- Marketing de Eventos, no qual o espectador é o consumidor;
- Marketing de Práticas Desportivas, no qual o praticante da modalidade é o consumidor;
- Marketing das Empresas patrocinadoras e anunciantes nos Eventos Desportivos.

#### **d) Produto Desportivo**

Daniel e Carlos Sá (2009:40) referem que o produto desportivo “é um pacote complexo de elementos tangíveis e intangíveis, que se torna inconsistente de consumo para consumo”.

No que diz respeito à respectiva tangibilidade, podemos considerar o tipo de desporto (por exemplo, o futebol, o basquetebol, a ginástica), os participantes (os atletas, os árbitros, os treinadores, etc), as equipas (Sporting Clube de Portugal, Real Madrid, Manchester United, entre outras) e as competições (por exemplo a 1ª Liga, Premier League, Jogos Olímpicos). Ou seja, podemos considerar como elementos tangíveis, todos aqueles que são “físicos” e que, de uma certa forma, podem ser “tocados”.

Por outro lado, temos os elementos intangíveis, que nos remetem para o campo psicológico. Sensações e sentimentos que se adquirem quando se assiste a um evento desportivo no qual participa a nossa equipa do coração ou quando se pratica a modalidade da nossa preferência.

Toda esta paixão e afeição pelo desporto, dificilmente se consegue transpor para palavras, e é aqui, que reside a chave do sucesso e da fidelidade: o aficionado do clube depressa se torna num fã, e por conseguinte, num consumidor do produto desportivo.

Todos estes ingredientes dão origem a uma relação muito especial do consumidor com o produto desportivo, distinguindo-o da relação com meros produtos de grande consumo, distinção esta que, assenta em elementos como:

- A competitividade do jogo;
- A regulação por um conjunto de regras especiais;
- Destreza e treino físico;
- Instalações e equipamentos especiais.

Podemos então considerar que, o grande factor de atractividade do desporto consiste, na incerteza e espontaneidade do produto desportivo. Os seus adeptos e praticantes anseiam por toda a atmosfera desportiva, a qual inclui, o jogo, o evento, a competição, a emoção ou o ambiente que, rodeia o espectáculo desportivo e que o torna numa atractividade única, irrepetível e memorável.

Todos estes elementos aumentam a Proposta de Valor do produto desportivo e podem ser considerados factores chave de compra dos consumidores desportivos. Por exemplo, um jogo da última jornada do Campeonato Português de Futebol, no qual se opõem duas equipas do meio da tabela classificativa, e em que, independentemente do resultado, as mesmas irão manter a sua posição classificativa, não tem muitos dos factores que contribuem para a sua “compra” efectiva por parte dos seus consumidores, como a emoção e a incerteza face ao resultado final.

Shank, Matthew D., identifica, citando um estudo de Ferreira e Armstrong (2009:142), oito factores distintos que influenciam a assistência aos jogos, a saber:

- Factor 1, inclui itens relacionados com a popularidade geral do desporto e foi classificada como *popularidade do desporto*;
- Factor 2, sublinha os itens relacionados com a *atractividade do jogo* em geral, incluindo a qualidade da equipa adversária, qualidade do estádio, estratégia apresentada, e níveis atléticos e competências demonstradas;
- Factor 3, baseia-se nas *ofertas e promoções grátis*, tais como, a oferta de T-Shirts, prémios, bilhetes e promoções ou concessões;
- Factor 4, representa o *entretenimento antes e depois do jogo*, tais como envolvimento com outras pessoas, música e outras actividades;
- Factor 5, denominado de *contacto físico* expressa o nível de contacto e proximidade com outros espectadores;
- Factor 6, inclui itens que se relacionam com *conveniência e acessibilidade*, tais como a disposição dos lugares, localização dos lugares, localização do evento desportivo e estacionamento.
- Factor 7, refere as *instalações*, entendido como novidade ou agradabilidade.
- Factor 8, designado como o *custo* e relativo a itens como o preço dos bilhetes.

Como tal, podemos considerar o núcleo do produto desportivo como a competição em si. No entanto, não podemos esquecer os contributos que lhe estão inerentes, tais como, os atletas, os árbitros, os consumidores do produto desportivo, as regras do jogo, as técnicas, os equipamentos, os patrocinadores ou os *media*, que podem desta forma, ser considerados como extensões do produto desportivo, sem os quais, este não poderia existir e subsistir.

Por outro lado, estes atributos são comuns a todas as competições, colocando-se desta forma, a questão sobre quais as vantagens competitivas, que incentivam à acção de compra dos consumidores. A resposta pode ser encontrada através dos serviços que lhe estão associados, tais como, as facilidades de pagamento, a disponibilidade horária, a assistência técnica, o aconselhamento e a entrega, para além do tipo de competição em si que, direcciona imediatamente o tipo de consumidores para a qual se destina.

Esta constitui uma prática já adquirida, em toda a actividade empresarial, que a vê com bons olhos, com o intuito de fidelizar Clientes e que actualmente se posiciona, como um dos principais objectivos dos profissionais do Marketing.

#### e) Gamebox

A *Gamebox* é um produto que permite o acesso a todos os jogos de futebol da 1ª Liga, disputados no Estádio Alvalade XXI. Inclui ainda alguns extras, como o jogo de apresentação aos sócios, os



Figura 6 – Logótipo *Gamebox*

jogos das competições europeias e da taça da liga. Não obstante, podem ainda ser incluídos outros itens com a *Gamebox*, como por exemplo, descontos em parceiros autorizados, em estacionamento no complexo Alvalade XXI, em chamadas telefónicas na rede Sporting Mobile, entre outros.

Este produto foi lançado para comercialização aquando da inauguração do novo Estádio Alvalade XXI, em Agosto de 2003 e tinha como principal objectivo, garantir antecipadamente uma receita importante para a gestão financeira do clube (**Anexo II**) e, ao mesmo tempo, assegurar uma assistência regular aos jogos, concedendo aos seus utilizadores um conjunto de vantagens, tais como:

- Acesso aos melhores lugares do Estádio Alvalade XXI;
- Exclusividade no acesso aos lugares mais baratos do Estádio Alvalade XXI;
- Lugar marcado durante toda a época desportiva;
- Direito de preferência nos jogos não incluídos;
- Transmissibilidade do cartão;
- Diversas soluções com desconto;
- Membro oficial da Campanha “Amor à Camisola”;

- Direito de preferência para finais do Sporting Clube de Portugal.

A *Gamebox* está segmentada de acordo com os seguintes grupos:

- *Gamebox* Adulto;
- *Gamebox* Duo;
- *Gamebox* Sub17;
- *Gamebox* Sub11;
- *Gamebox* Família;

Todos estes formatos da *Gamebox* estão acessíveis aos sócios do Sporting Clube de Portugal que, para poderem ter acesso a este produto terão que pagar uma quota mensal de 12€ para o sócio “comum” (i.e. indivíduo do sexo masculino, com idade compreendida entre os 18 e os 64 anos de idade). Porém, o clube disponibiliza também um outro formato de *Gamebox*, destinado aos adeptos do clube, *Gamebox* Adepto.

Desde o início da sua comercialização que, a venda da *Gamebox* foi “auxiliada” por agressivas campanhas de comunicação, que se caracterizam pela inovação e criatividade (i.e. publicidade em televisão, rádio, *outdoors*, etc). Foram utilizados diversos meios para a respectiva divulgação porém, foi através do website do clube que os demais interessados conseguiram interagir com o Sporting, através da galardoada campanha a qual, através da introdução do respectivo número de telefone no website do Sporting, dava origem a um tocar de telefone e do outro lado, ouvia-se a voz do treinador da equipa de futebol do Sporting, Paulo Bento. (**Anexo III**)

A *Gamebox* pode ser adquirida nas instalações do Sporting ou através de um conjunto de parceiros autorizados (**Anexo IV**) e os respectivos preços variam consoante o segmento, o formato e o local do estádio onde o lugar se situa (**Anexo V**).

Depois de um expressivo sucesso inicial que culminou na época 2006/2007, verificou-se uma quebra significativa nas vendas da *Gamebox*, pelo que, em Outubro de 2008, o Sporting Clube de Portugal encomendou um Estudo de Opinião à Eurosondagem S.A. (**Anexo VI**) com o intuito de, aferir a opinião dos diferentes tipos de adeptos sobre questões relacionadas com o clube, a sua gestão e o seu grau de satisfação com o rumo que o Sporting Clube de Portugal estava a seguir.



## f) Benchmarking

Outros clubes em Portugal apresentam igualmente um produto desportivo semelhante à *Gamebox*, a saber:

### i) *Redpass*

O *Redpass* é um lugar cativo que dá acesso a todos os jogos de futebol do Sport Lisboa e Benfica e que, confere as seguintes vantagens aos seus titulares: transmissibilidade, elasticidade, jogo de apresentação e competições europeias.



Figura 7 – Logótipo *Redpass*

Enquadrada também, como uma fonte importante de receitas para o clube (**Anexo VII**), o *Redpass*, está segmentado da seguinte forma:

- *Redpass* para o sócio comum entre os 18 e os 65 anos de idade que, não tenha aderido a outro tipo de *REDPASS*;
- *Redpass* Fundador;
- *Redpass* Centenarium para sócios detentores do Título Centenarium;
- *Redpass* Jovem para sócios do sexo masculino entre os 18 e os 23 anos de idades;
- *Redpass* Mulher para sócios do sexo feminino com mais de 18 anos de idade;
- *Redpass* Sénior para sócios do sexo masculino com mais de 65 anos de idade;
- *Redpass* Júnior para sócios entre os 3 e os 17 anos de idade.

Os preços do *Redpass* variam consoante o segmento e o lugar do Estádio onde se situam (**Anexo VIII**).

Um dos requisitos para se poder ter acesso ao *Redpass*, é ser sócio, o que implica, o pagamento de uma quota mensal no montante de 12 € para o *Redpass* “normal”.

### ii) *Dragon seat*

O *Dragon seat* dá acesso a todos os jogos do Futebol Clube do Porto no Estádio do Dragão (Liga Nacional ou Liga Nacional + Fase de Grupos da UEFA Champions League) e, inclui:



Figura 8 – Logótipo *Dragon seat*

- O mesmo lugar assegurado durante o decorrer da época;
- Desconto de 10% nas Lojas Azuis;



- Seguro de Acidentes Pessoais, válido nos dias dos jogos;
- 1% do valor do *Dragon seat* reverterá para a conta corrente do sócio que o adquire;
- Prioridade na aquisição do ingresso para os outros jogos do Futebol Clube do Porto no Estádio do Dragão;
- Prioridade na aquisição de bilhetes para espectáculos e/ou eventos que se realizem no Estádio do Dragão e que não estejam directamente ligados com o futebol; e
- Oferta da revista Dragões durante a vigência do lugar.

Importante fonte de receitas para o clube (**Anexo IX**), o *Dragon seat* está segmentado de acordo com os seguintes grupos:

- Normal;
- Jovem;
- Senhora;
- Menor; e
- Reformado.

Os preços variam consoante o segmento, o local do Estádio onde o *Dragon seat* se situa e usufrui ainda de um desconto, os detentores do *Dragon seat* na época anterior (**Anexo X**).

Um dos requisitos para se poder ter acesso aos *Dragon seat*, é ser sócio, o que implica, o pagamento de uma quota mensal no montante de 9 €, para o *Dragon seat* “normal”.

### 3.3. O desafio

Com esta informação, o consultor contratado pelo Sporting Clube de Portugal deverá realizar um diagnóstico e propor soluções para contornar a situação de estagnação das vendas que a *Gamebox* atravessa, sabendo-se que os meios são reduzidos.

O **diagnóstico** deverá incluir:

- a) a análise da evolução das vendas da *Gamebox*;
- b) a identificação das razões que estão na base da diminuição das vendas da *Gamebox*;
- c) a análise do Marketing-mix;
- d) a análise dos Factores Críticos de Sucesso;
- e) a análise de um modelo de fidelização de consumidores desportivos;
- f) uma análise SWOT.

A **proposta de resolução** deverá incluir:

- a) estratégias que visem aumentar o número de consumidores da *Gamebox*;
- b) acções com exequibilidade num curto espaço de tempo que permitam implementar as estratégias.

**Coloque-se no papel deste consultor.**

### 3.4. Anexos

#### Anexo I - Vendas da *Gamebox*

Época Desportiva	Unidades vendidas
2004/2005	29.475
2005/2006	29.268
2006/2007	34.129
2007/2008	32.288
2008/2009	27.603
Total	152.763

Fonte: Dados fornecidos pelo Sporting Clube de Portugal

#### Anexo II – Prestações de Serviços do Sporting Clube de Portugal

Prestações de Serviços do Sporting	Euros '000	Euros '000
	30-Jun-08	30-Jun-09
Quotizações	3.976	4.432
Direitos Televisivos	11.273	10.775
Bilheteira	4.663	3.494
Bilhetes de Época	7.842	6.707
Patrocínios e Publicidade	6.276	6.091
Merchandising e Licenciamento	1.000	75
Serviços Directos	433	1.023
Outros	155	20
Total	35.618	32.617

Fonte: Dados retirados do Relatório e Contas da Sporting, SAD, Época 2008/2009.

#### Anexo III – Imagens de Campanhas de Comunicação alusivas à *Gamebox*



Figura 9 – Campanha Gamebox “Ao vivo é outra coisa”



Figura 10 – Campanha Gamebox “O “Mister” Paulo Bento está preocupado”



Figura 11 – Campanha Gamebox “Eu quero...”

#### Anexo IV – Pontos de venda da *Gamebox*

Canais de distribuição da <i>Gamebox</i>		
<i>Gamebox</i> Sócio	<i>Gamebox</i> Adepto	
Centro de atendimento Sporting	Centro de atendimento Sporting	Agentes Payshop *
Linha de atendimento Sporting	Linha de atendimento Sporting	Agentes Megarede **
Website do Sporting	Website do Sporting	Cartão ePT
-	Bilheteiras do Estádio	Lojas FNAC ***

Fonte: Dados retirados do website do Sporting Clube de Portugal.

\*3.700 em Portugal, com vendas Gamebox n.d.

\*\*500 em Portugal, com vendas Gamebox n.d.

\*\*\* 4 lojas na zona de Lisboa

**Anexo V – Preços da *Gamebox***

Época 2007/2008	GB Liga	GB Champ
Bancada A		
Central Poente	335 €	410 €
Central Nascente	265 €	340 €
Lateral Poente	190 €	250 €
Lateral Nascente	175 €	235 €
Superior	105 €	155 €
Bancada B		
Central Poente	205 €	265 €
Central Nascente	185 €	245 €
Bancada A		
Central Poente	340 €	415 €
Central Nascente	270 €	345 €
Lateral Poente	195 €	255 €
Lateral Nascente	180 €	240 €
Superior	110 €	160 €
Bancada B		
Central Poente	210 €	270 €
Central Nascente	190 €	250 €

Fonte: Dados fornecidos pelo Sporting Clube de Portugal

**Anexo VI - Estudo de Opinião****i. Ficha Técnica**

O Sporting Clube de Portugal contratou a empresa Eurosondagem S.A. para realizar um Estudo de Opinião junto dos sócios do clube.

O objectivo principal consistia em detectar a razão pela qual não existia uma compra efectiva do produto *Gamebox* e avaliar as ausências dos Sócios detentores da *Gamebox*, dos jogos de futebol profissional do Estádio José de Alvalade. Mais especificamente, pretendia-se aferir a opinião dos diferentes tipos de adeptos sobre questões relacionadas com o clube, a sua gestão e o seu grau de satisfação com o rumo que o Sporting Clube de Portugal estava a seguir.

A Metodologia adoptada tinha como base um Estudo Quantitativo, no formato de um questionário estruturado, de aplicação telefónica, efectuado por entrevistadores seleccionados e supervisionados, mediante números de telefone fornecidos pelo Sporting Clube de Portugal. As perguntas do questionário eram de “resposta fechada” visto que, o inquirido devia escolher a sua resposta com base nas opções de possíveis respostas que lhe foram apresentadas.

A recolha de informação foi efectuada sob a forma de entrevistas telefónicas, que decorreram entre os dias 20 a 24 de Outubro de 2008.

O universo deste estudo foram os Sócios do Sporting Clube de Portugal com e sem *Gamebox* para a época de 2008/2009.

A amostra considerada para o Estudo de Opinião foi seleccionada de forma aleatória (face aos números de telefone disponibilizados), no que concerne ao sexo, faixa etária, antiguidade de associado, local de residência e rendimento.

Foram validadas 1036 entrevistas estratificadas da seguinte forma:

- Sócios com *Gamebox* que esta época não vieram ao Estádio ou só vieram uma vez (511);
- Sócios que tiveram épocas passadas *Gamebox* e não têm esta época (303);
- Sócios que nunca tiveram *Gamebox* (222);

O erro máximo da amostra é de 2,99%, para um grau de probabilidade de 95,0%.

Ficaram de fora (excepções) deste Estudo de Opinião os habituais consumidores presentes em Alvalade, visto que não se enquadravam no objectivo do mesmo.

A amostra considerada para o estudo é representativa do universo de sócios, adeptos e simpatizantes do clube, espelhando os resultados alcançados, uma situação muito próxima da realidade.

## ii. Dados do Estudo de Opinião

P1. Como avalia em geral a actual situação do Sporting Clube de Portugal, enquanto Instituição e Clube?

	Global	Com <i>Gamebox</i> ( <i>Gamebox</i> )	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
Boa	29,0%	26,0%	28,7%	36,0%
Razoável	57,2%	61,3%	56,1%	49,5%
Má	10,9%	10,8%	11,9%	9,9%
NS/NR	2,9%	1,9%	3,3%	4,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

P2. Como avalia a acção dos órgãos sociais do Sporting e em particular a actuação do Presidente Filipe Soares Franco?

	Global	Com <i>Gamebox</i> ( <i>Gamebox</i> )	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
Boa	42,9%	43,4%	44,9%	38,7%
Razoável	43,4%	45,0%	41,3%	42,8%
Má	9,5%	9,4%	8,3%	11,3%
NS/NR	4,2%	2,2%	5,5%	7,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

P3. Como avalia a actuação do Futebol e da SAD, em especial a Equipa Técnica chefiada por Paulo Bento?

	Global	Com <i>Gamebox</i> ( <i>Gamebox</i> )	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
Boa	41,9%	44,0%	39,9%	39,6%
Razoável	39,3%	37,0%	44,6%	37,4%
Má	15,8%	17,2%	11,9%	18,0%
NS/NR	3,0%	1,8%	3,6%	5,0%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

P4. Como avalia em geral a prestação dos jogadores da equipa de futebol profissional?

	Global	Com <i>Gamebox</i> ( <i>Gamebox</i> )	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
Boa	17,6%	19,6%	13,2%	18,9%
Razoável	68,4%	71,0%	69,3%	61,3%
Má	10,5%	7,0%	14,5%	13,1%
NS/NR	3,5%	2,4%	3,0%	6,7%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

P5. Considera que a realização no próximo ano do Congresso Leonino é:

	Global	Com <i>Gamebox</i> ( <i>Gamebox</i> )	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
Boa	42,1%	43,6%	39,9%	41,4%
Razoável	43,0%	41,1%	49,5%	38,3%
Má	6,7%	7,4%	3,6%	9,0%
NS/NR	8,2%	7,9%	7,0%	11,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

P6. Como avalia em geral os serviços que o Sporting põe à disposição dos Sócios?

	Global	Com <i>Gamebox</i> ( <i>Gamebox</i> )	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
Boa	42,6%	44,8%	33,3%	50,0%
Razoável	37,5%	36,0%	46,5%	28,4%
Má	14,9%	15,5%	15,8%	12,1%
NS/NR	5,0%	3,7%	4,3%	9,5%
Total	100,0%	100,0%	99,9%	100,0%

P7. Como avalia em geral a comunicação do Sporting com a opinião pública através dos órgãos de Comunicação Social?

	Global	Com <i>Gamebox</i> ( <i>Gamebox</i> )	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
Boa	30,4%	33,1%	25,4%	31,1%
Razoável	46,9%	48,5%	47,2%	42,8%
Má	18,3%	15,7%	22,8%	18,5%
NS/NR	4,4%	2,7%	4,6%	7,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%



P8. Como avalia a comunicação do Sporting em relação à promoção dos seus produtos e eventos (por exemplo, a *Gamebox*)?

	Global	Com <i>Gamebox</i> ( <i>Gamebox</i> )	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
Boa	43,2%	44,8%	44,6%	37,8%
Razoável	39,8%	43,2%	35,6%	37,4%
Má	12,1%	8,6%	15,8%	14,9%
NS/NR	4,9%	3,4%	4,0%	9,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

P9. Se houvesse ao fim-de-semana algum do Sporting, às 11h ou às 12h da manhã:

	Global	Com <i>Gamebox</i> ( <i>Gamebox</i> )	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
Gosta do horário e em princípio iria ver	42,9%	43,4%	41,6%	43,2%
Não acha o horário muito próprio	48,0%	49,3%	48,8%	43,7%
Tem dúvidas/NS/NR	9,1%	7,3%	9,6%	13,1%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

P10. O Sporting enviou-lhe um novo Cartão de Sócio, que pode também ser utilizado enquanto Cartão de Débito e ou Crédito, trazer-lhe vantagens: activou o Cartão de Sócio, para cartão de Débito e ou Crédito?

	Global	Com <i>Gamebox</i> ( <i>Gamebox</i> )	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
Sim	16,3%	20,2%	12,9%	12,2%
Não recebeu	2,6%	1,6%	4,6%	2,3%
Não/NR	81,1%	78,3%	82,5%	85,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## P11. Não activou porquê? (\*)

	Global	Com <i>Gamebox</i> ( <i>Gamebox</i> )	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
Desconhece vantagens dessa activação	5,4%	5,5%	7,2%	2,6%
Não acha as vantagens suficientemente atractivas	33,9%	29,5%	36,8%	39,5%
Outras razões/NS/NR	60,7%	65,0%	56,0%	57,9%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

(\*) Nota: Questão colocada só a quem respondeu “Não/NR” da questão anterior

## P12. Qual é para si o melhor dia para ver os jogos em Alvalade?

	Global	Com <i>Gamebox</i> ( <i>Gamebox</i> )	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
Sexta-feira	5,6%	4,1%	5,0%	9,9%
Sábado	55,3%	59,7%	52,8%	48,6%
Domingo	31,2%	31,3%	34,0%	27,0%
Segunda-feira	1,8%	1,4%	2,3%	2,3%
NS/NR	6,1%	3,5%	5,9%	12,2%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

## P13. Se o jogo do Sporting em Alvalade for num sábado, a que horas prefere?

	Global	Com <i>Gamebox</i> ( <i>Gamebox</i> )	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
Às 12 horas	11,1%	11,7%	10,9%	9,9%
Às 15 horas	22,2%	23,1%	22,8%	19,4%
Às 17 horas	26,4%	28,6%	26,4%	21,6%
Às 19 horas	22,6%	24,5%	17,2%	25,7%
Às 21 horas	12,1%	9,4%	15,8%	13,1%
NS/NR	5,6%	2,7%	6,9%	10,3%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

P14. Se o jogo do Sporting em Alvalade for num Domingo, a que horas prefere?

	Global	Com <i>Gamebox</i> ( <i>Gamebox</i> )	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
Às 12 horas	19,3%	21,5%	21,5%	11,3%
Às 15 horas	30,9%	35,4%	27,7%	24,8%
Às 17 horas	24,4%	23,7%	26,4%	23,4%
Às 19 horas	12,8%	11,4%	8,9%	21,6%
Às 21 horas	6,3%	4,3%	8,3%	8,1%
NS/NR	6,3%	3,7%	7,2%	10,8%
Total	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

### Respostas dos entrevistados que possuíam *Gamebox*

P.A. Porque é que não foi ver alguns jogos?

	Global (com <i>Gamebox</i> )
Devido ao dia dos jogos	8,6%
Devido à hora dos jogos	25,2%
Devido ao custo de deslocação	11,7%
Porque a equipa não joga como gostaria	24,5%
NS/NR	30,0%
Total	100,0%

PB. No futuro iria mais vezes ao Estádio se:

	Global (com <i>Gamebox</i> )
A Equipa ganhar mais vezes	36,0%
Se os jogos forem em dia e hora mais apropriados para ir	45,6%
Outras razões/NS/NR	18,4%
Total	100,0%

PC. Como avalia as medidas tomadas para facilitar a compra da *Gamebox* (i.e. prestações, descontos, etc)?

	Global (com <i>Gamebox</i> )
Boa	65,2%
Razoável	16,4%
Má	8,2%
NS/NR	10,2%
Total	100,0%

### Respostas dos entrevistados que não possuíam *Gamebox*

PX. Qual a principal razão por que não comprou esta época a *Gamebox*?

	Global	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
O Preço	16,4%	15,8%	17,1%
A falta de confiança na equipa de futebol	24,6%	22,8%	27,0%
Os dias e horários dos jogos	14,7%	16,5%	12,2%
As despesas de deslocação	10,7%	13,2%	7,2%
NS/NR	33,6%	31,7%	36,5%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

PY. Não tendo *Gamebox*, pode ir ver alguns jogos comprando bilhete?

	Global	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
Tenciona ir a Alvalade algumas vezes	47,4%	52,8%	40,1%
Não tenciona ir, talvez uma ou duas vezes	43,8%	41,3%	47,3%
NS/NR	8,8%	5,9%	12,6%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

PZ. Qual o motivo principal que o pode levar a ir mais ao Estádio?

	Global	Sem <i>Gamebox</i> (já tiveram)	Sem <i>Gamebox</i> (nunca tiveram)
Bilhetes mais baratos	25,1%	22,8%	28,4%
A Equipa ganhar mais vezes	37,1%	42,6%	29,7%
Dia e hora apropriados do jogo	21,5%	20,8%	22,5%
NS/NR	16,3%	13,8%	19,4%
Total	100,0%	100,0%	100,0%

**Anexo VII – Prestações de Serviços do Sport Lisboa e Benfica**

Prestações de Serviços do Benfica	Euros '000 2007/2008	Euros '000 2008/2009
Publicidade e Patrocínios	9.726	11.542
Transmissões televisivas	8.409	10.073
Prémios das Competições Europeias	7.883	305
Quotizações	7.848	8.228
Receitas de bilheteira	7.686	5.974
Cativos	2.868	2.563
Merchandising	2.470	2.767
Outros	2.613	5.428
<b>Total</b>	<b>49.503</b>	<b>46.880</b>

**Anexo VIII – Preços do Redpass**

Época 08'09	RP Liga	RP Champ
Piso 0		
Central Poente	235 €	N.A.
Central Nascente	235 €	N.A.
Lateral Poente	N.A.	N.A.
Lateral Nascente	N.A.	N.A.
Superior	103 €	N.A.
Piso 3		
Central Poente	158 €	N.A.
Central Nascente	158 €	N.A.

Fonte: Dados retirados do website do Sport Lisboa e Benfica.

**Nota 1:** Como a estrutura dos Estádios é diferente, existem mais lugares que são vendidos para o REDPASS no entanto, não aparecem nesta tabela visto que, o objectivo é comparar com os preços praticados pela *Gamebox*, por sector do estádio.

**Nota 2:** O REDPASS Champ não aparece visto que, nas épocas em análise, o Sport Lisboa e Benfica não participou na fase de grupos da UEFA Champions League.

**Nota 3:** Para estes preços, assumi que, o Piso 0 corresponde à Bancada A da *Gamebox* e, o Piso 3 corresponde à Bancada B da *Gamebox*.

**Nota 4:** Como no Estádio do Sport Lisboa e Benfica os lugares estão divididos por bancadas em superior e inferior, com preços distintos, foi efectuada a média dos dois preços com o intuito de, ter apenas um único preço para poder comparar com os restantes.

**Anexo IX– Prestações de Serviços do Futebol Clube do Porto**

Prestações de Serviços do Porto	Euros 2007/2008	Euros 2008/2009
Quotização	3.642.053	3.814.741
Bilheteira e Bilhetes de Época	12.516.540	13.352.403
Patrocínios e Publicidade	9.027.660	11.052.892
Direitos Televisivos	7.050.000	8.302.000
Competições Europeias	11.610.990	16.192.000
Outros Proveitos Operacionais	991.038	3.782.029
<b>Total</b>	<b>44.838.281</b>	<b>56.496.065</b>

Fonte: Dados retirados do Relatório e Contas do FC Porto SAD, Época 2008/2009.

**Anexo X – Preços do *Dragon seat***

Época 08'09	DS Liga	DS Champ
Bancada inferior		
Central Poente	N.A.	N.A.
Central Nascente	N.A.	N.A.
Lateral Poente	110 €	150 €
Lateral Nascente	110 €	150 €
Superior	110 €	150 €
Bancada superior		
Central Poente	175 €	225 €
Central Nascente	175 €	225 €

Fonte: Dados retirados do website do Futebol Clube do Porto.

**Nota 1:** Como a estrutura dos Estádios é diferente, alguns lugares são vendidos através dos lugares cativos porém, outros não o são, pelo que, a Central Poente e a Central Nascente da bancada inferior no Estádio do Dragão, não estão disponíveis para venda para o DRAGON SEAT. Por outro lado, existem mais lugares que são vendidos para o DRAGON SEAT mas, não aparecem nesta tabela visto que, o objectivo é comparar com os preços praticados pela *Gamebox*.

**Nota 2:** A estes preços é diminuído o valor de 25€ ou 15€ (conforme o lugar) para os sócios que na época anterior detinham já o DRAGON SEAT.

**Nota 3:** Para estes preços, assumi que, a Bancada inferior corresponde à Bancada A da *Gamebox* e que, a Bancada superior corresponde à Bancada B da *Gamebox*.

## **4. Nota Pedagógica**

### **4.1. Público-alvo do Caso**

Os destinatários deste Caso Pedagógico são:

- i) Alunos que frequentem um curso superior de Marketing;
- ii) Alunos que frequentem um curso especializado na área do Marketing Desportivo.

### **4.2. Objectivos Pedagógicos**

No final do Caso Pedagógico, pretende-se que, o(a) aluno(s) esteja em condições de:

- i) Entender o conceito de Marketing Desportivo e conhecer a sua importância e evolução ao longo da história;
- ii) Conhecer os princípios, o processo de desenvolvimento, as técnicas e as componentes de análise interna (i.e. análise de vendas) e de análise externa (i.e. dados do Estudo de Opinião);
- iii) Apresentar soluções do ponto de vista estratégico e operacional que, sejam exequíveis tendo em conta, as restrições orçamentais do clube.

### **4.3. Revisão de Literatura**

#### **4.3.1. Definição dos critérios utilizados**

A investigação empírica realizada focou-se principalmente em três áreas críticas para a elaboração deste trabalho, a saber:

- i) Características do Marketing Desportivo
- ii) Relação do clube com os fãs
- iii) A fidelização dos Clientes

Os critérios que estiveram na base da identificação das áreas referidas, são aqueles considerados como críticos para o desenvolvimento do caso *Gamebox*, em termos de análise e de identificação de soluções, tendo-se procurado focar a revisão de literatura nesses aspectos específicos.

## **4.3.2. Características do Marketing Desportivo**

### **4.3.2.1. Definição de Marketing Desportivo**

Kotler e Keller (2006:5) definem Marketing como “um processo social e de gestão através do qual os indivíduos e os grupos obtêm aquilo que precisam e desejam através da criação e troca de produtos e valor com outros” e identificam o processo de trocas como (2006:7) “o acto de obter de outros, um objecto desejado oferecendo alguma coisa em troca”.

O desporto pode definir-se conforme refere Shank (2009:4) citando Webster’s como “uma fonte de diversão ou actividade física relacionada com o prazer”, sendo determinante que, as organizações compreendam a relação entre desporto e entretenimento, ou, dito de outra forma, caso não reconheçam esta relação, diz-se sofrerem de miopia do Marketing, descrito como “a prática de definir negócio em termos de produtos e serviços em vez de em termos de benefícios procurados pelos Clientes”, referindo que “as organizações desportivas podem eliminar a miopia do Marketing, focando-se no encontro das necessidades dos consumidores em vez da produção e venda de produtos desportivos”.

Ainda de acordo com o mesmo autor, “por a ênfase na satisfação dos consumidores desportivos” permite ir “ao encontro das necessidades dos consumidores, enquanto alcançam os objectivos da organização. Esta forma de fazer negócio é a chamada orientação para o Marketing”.

Shank (2009:3) refere ainda que, Marketing Desportivo é “a aplicação específica dos princípios e processos do Marketing, aos produtos desportivos e ao Marketing dos produtos não desportivos, através da associação com o desporto”.

Mullin, Hardy e Sutton (2007:11) definem que, “Marketing Desportivo consiste em todas as actividades desenhadas para determinar as necessidades e interesses dos consumidores desportivos através de processos de mudança. O Marketing Desportivo tem desenvolvido dois principais impulsos: o Marketing dos produtos desportivos e serviços directamente para os consumidores desportivos, e o Marketing de outros produtos de consumo e industriais ou serviços, através do usos de promoções desportivas”.

Daniel e Carlos Sá (2009:13), referem na introdução um aspecto que se poderá dizer central, na caracterização do Marketing Desportivo, diferenciando-o do Marketing em geral, citando Pedro Afra, responsável de Marketing do Sporting Clube de Portugal, “durante vários anos trabalhei em Marketing de bens de grande consumo. Durante esse período todo o meu esforço



ia no sentido de transformar os nossos consumidores em *fans* da marca. Desde que estou no Sporting, trabalho na mesma em Marketing, mas o meu esforço é exactamente ao contrário. Agora a minha luta é para que os *fans* se transformem em consumidores”.

Daniel e Carlos Sá (2009:17), apresentam um modelo baseado em três níveis de aplicações do Marketing à realidade desportiva, que designam por SMG (*Sports Marketing Game*) a saber:

#### “i) Nível 1: Sports Business

Conforme os autores, este primeiro nível considera que “o entendimento do fenómeno desportivo é crucial para uma boa gestão”, obrigando os gestores de Marketing ao transitarem para o mundo desportivo, a entenderem um conjunto de características, como “o facto das organizações desportivas competirem e cooperarem em simultâneo”, “o consumidor do desporto se considerar um *expert* na matéria”, o “resultado final é inconsistente e imprevisível”, “um gestor de Marketing deve centrar as suas atenções nas extensões do produto e não no seu *core*”, na perspectiva única do desporto ser universal e reunir todos os elementos da vida humana” e por fim “o preço, é normalmente decidido pelo que o consumidor está disposto a pagar, em vez de resultar de uma mera análise de custos”.

#### ii) Nível 2: *Fan, Show e Sponsor*

De acordo com Carlos e Daniel Sá, o segundo nível “apresenta o maior grau de complexidade, e destaca três elementos fundamentais no âmbito da gestão de Marketing para o desporto: o *fan*, o *show* e o *sponsor*.”

O *fan* “é o indivíduo que revela a sua paixão pelo mundo do desporto”, o *show* corresponde “às provas, torneiros, competições ou meras actividades desportivas com fins lúdicos ou de recreação” e, por último os *sponsors* “são normalmente empresas que se envolvem directamente no desporto, buscando essencialmente visibilidade e formas alternativas de comunicar com os consumidores”.

#### iii) Nível 3: Sports Marketing Management

Consideram os autores que, para completar o modelo SMG “falta acrescentar o terceiro nível, *Sports Marketing Management*, onde se apresentam as reflexões para uma boa organização da gestão de Marketing desportivo. Para além de entender o fenómeno do negócio do desporto e de perceber a trilogia *fan, show, sponsor*, fica a faltar a forma de gerir todas estas variáveis”.

Estas variáveis são “componente operacional (*front-office*) e componente estratégica (*back-office*), dos dirigentes como guardiões da marca; dos directores de Marketing como treinadores; dos planos e orçamentos como as regras do jogo; dos patrocínios, bilhetes e merchandising como o jogo; dos adversários como a concorrência; dos adeptos como os praticantes, espectadores e empresas; e das ligas, federações e estado como os árbitros”.

#### **4.3.2.2. A indústria desportiva**

Na perspectiva de Shank (2009:11) “a indústria desportiva centra-se em três grandes elementos: os consumidores do desporto, os produtos desportivos que consomem e os fornecedores dos produtos desportivos” a cuja articulação, o autor chama de “modelo de relacionamento consumidor-fornecedor”.

Conforme Shank (2009:11) “a indústria desportiva existe para satisfazer as necessidades de três tipos distintos de consumidores: os espectadores, os participantes e os patrocinadores”.

Mullin, Hardy e Sutton (2007:19) identificam o mercado desportivo como “tendo algumas características especiais: muitas organizações desportivas competem e cooperam simultaneamente; os consumidores do desporto costumam considerar-se eles próprios como *experts* em matéria desportiva, em parte devido à imprevisibilidade do desporto, e em parte devido à forte identificação pessoal. A procura tende a flutuar globalmente; o desporto desperta um interesse quase universal e fornece quase todos os elementos da vida; associa-se com comida e bebida: as imagens desportivas são parte da experiência de consumo; sexo: a sexualidade no desporto tem não apenas envolvido os homens (...) mas, apelado a *fans* femininas através de, campanhas publicitárias; religião: o desporto tem muitas quasi-propriedades religiosas, tais como, cerimónias, asceticismo, campos sagrados e símbolos. Nalguns casos, o desporto parece transcender as diferenças religiosas; política: os desportos têm sido uma parte integrante da política desde os gregos antigos.”

#### **4.3.2.3. Os consumidores desportivos**

##### **a) Os tipos e as motivações dos consumidores desportivos**

Na perspectiva de Mullin, Hardy e Sutton (2007:54) “o conceito de Marketing começa e termina com o consumidor. O responsável de Marketing de qualquer produto, necessita de entender, quem poderá estar interessado em adquirir o seu produto; deste modo, o responsável de Marketing inteligente procura constantemente respostas para uma série de perguntas, tais como:

- Quem são os meus consumidores – passados, presentes e futuros – em termos demográficos (idade, sexo, rendimento) e psicográficos (atitudes, opinião, estilos de vida)?
- Onde residem os meus consumidores? Onde trabalham? Como se deslocam para e dos locais onde consomem o meu produto desportivo?
- Onde, quando e como têm os meus consumidores sido expostos ao meu produto e à sua publicidade?
- Como e porquê os consumidores se envolveram com o meu produto?
- Se os mesmos se comprometeram com o meu produto, porquê?”

Para o efeito, de acordo com os mesmos autores (2007:56), para saber “quem é o consumidor desportivo” é fundamental “categorizar estes (os) estudos sobre consumidores desportivos” e (2007:60) “reconhecer as limitações de cada estudo”.

Referem ainda Mullin, Hardy e Sutton (2007:68) que “os factores ambientais e individuais influenciam como e em que medida, as pessoas se tornam envolvidas e comprometidas com o desporto” e “a socialização como o processo pelo qual as pessoas assimilam e desenvolvem habilidades, conhecimento e atitudes e outro “equipamento” necessário para desenvolver os vários papéis sociais”.

Os factores ambientais (2007:71) que influenciam as pessoas a envolverem-se com o desporto são “através da interacção com outras pessoas”, “normas culturais e valores”, “classes sociais, raça e género (sexual)”, “clima e condições geográficas”, “inovação tecnológica”, “comportamento no mercado das entidades desportivas” e “as oportunidades proporcionadas pelas estruturas desportivas”.

Os factores individuais (2007:78) que influenciam o consumidor desportivo são “auto-estima”, “o curso da vida ou ciclos de vida familiares”, “características físicas”, “processo de aprendizagem”, “percepção”, “motivação” e “atitudes”.

Shank (2009:11) distingue “consumidores desportivos são também de dois tipos. Uns são individuais, enquanto outros são entidades corporativas”. Este autor sublinha também que o foco “da indústria desportiva e dos responsáveis de Marketing desportivo, que tradicionalmente estava no espectador que assistia aos eventos desportivos” tem vindo a alterar-se devido ao poder dos consumidores corporativos verificando-se que “o foco alterou-se para satisfazer os *media* que transmitem os eventos desportivos para os espectadores em locais remotos”.

Por outro lado, os participantes como consumidores podem dividir-se ainda de acordo com Shank (2009:13) “em duas grandes categorias de participantes desportivos: aqueles que participam em desportos não organizados e aqueles que participam em desportos organizados”.

Por fim, diz-nos ainda Shank (2009:15) “outro grupo de consumidores no Marketing Desportivo igualmente importante, são as organizações empresariais que escolhem patrocinar o desporto. No patrocínio desportivo, as empresas trocam dinheiro ou produtos, pelo direito de associar o seu nome ou produto a um evento desportivo”.

### **b) Os consumidores como espectadores presentes nos espectáculos desportivos**

Shank (2009:138), considera que “certamente, existem factores sociológicos que influenciam as decisões (de assistir a eventos desportivos). Por exemplo, grupos de referência tais como, os amigos e as famílias, podem ter um papel importante na influência de decisão de assistir a eventos desportivos.

Factores psicológicos, tais como personalidade, percepção, e atitudes, também afectam a decisão de assistir a eventos desportivos ou a que género de espectáculo desportivo se deve assistir. Por exemplo, quanto mais ambicioso e se aspirar mais alto, maior probabilidade se terá para assistir a espectáculos desportivos. Adicionalmente, factores situacionais podem afectar a decisão de assistir a espectáculos desportivos. Talvez receber bilhetes para um jogo como presente de anos.”

Refere ainda o mesmo autor que (2009:139) “compreender as necessidades e vontades do consumidor”, “é importante quando se desenvolve um efectivo marketing-mix para os espectadores” e que se deve “considerar os espectadores e os participantes, como dois mercados separados” e também que “é importante notar que, o mercado pode ser diferenciado em dois grupos em termos de comportamento base de consumo. O primeiro grupo, consiste nos espectadores que assistem aos espectáculos desportivos. O segundo grupo, refere-se aos espectadores que consomem os eventos desportivos através dos *media* (por exemplo, televisão, rádio ou Internet).”

Shank identifica, citando um estudo de Ferreira e Armstrong (2009:142), oito factores distintos que influenciam a assistência aos jogos, a saber:

- Factor 1, inclui itens relacionados com a popularidade geral do desporto e foi classificada como *popularidade do desporto*;

- Factor 2, sublinha os itens relacionados com a *atractividade do jogo* em geral, incluindo a qualidade da equipa adversária, qualidade do estádio, estratégia apresentada, e níveis atléticos e competências demonstradas;
- Factor 3, baseia-se nas *ofertas e promoções grátis*, tais como, a oferta de T-Shirts, prémios, bilhetes e promoções ou concessões;
- Factor 4, representa o *entretenimento antes e depois do jogo*, tais como envolvimento com outras pessoas, música e outras actividades;
- Factor 5, denominado de *contacto físico* expressa o nível de contacto e proximidade com outros espectadores;
- Factor 6, inclui itens que se relacionam com *conveniência e acessibilidade*, tais como a disposição dos lugares, localização dos lugares, localização do evento desportivo e estacionamento.
- Factor 7, refere as *instalações*, entendido como novidade ou agradabilidade.
- Factor 8, designado como o *custo* e relativo a itens como o preço dos bilhetes.

Também, segundo o mesmo autor, mas agora citando Trail (2009:142) “existem nove diferentes motivos que explicam a razão pela qual, as pessoas consomem desporto ou são fãs desportivos. A maioria destes motivos é baseada em necessidades sociais e psicológicas: obtenção de prazer, aquisição de conhecimento, estética, interacção social, dramatização/excitação, escape, família, atractividade física dos participantes e qualidade das capacidades físicas dos participantes.”

Ainda de acordo com o mesmo autor, agora referindo Wann, ao qual dá uma maior atenção em termos de desenvolvimento, “existem 8 motivos que levam os fãs a assistir ao espectáculo desportivo: aumentar a auto-estima, diversão relativamente ao dia a dia, valor de entretenimento, adrenalina, valor económico, valor artístico, necessidade de afiliação, laços familiares”.

Shank salienta ainda, a importância da paisagem de enquadramento dos estádios como factor de atractividade de espectadores aos eventos desportivos, referindo especialmente “acessibilidade ao estádio (...) aparência do estádio (...) qualidade dos quadros electrónicos (...) percepção de surgimento de multidões (...) conforto dos lugares (...) *layout* do estádio (...)”.

Refere ainda que, “o número de influências ambientais na equipa ou no desporto, tal como a história, as regras, a composição das equipas e a *performance* das equipas, estão para além do âmbito das Estratégias de Marketing e Comunicação.”

#### 4.3.2.4. Marketing-mix desportivo

##### a) Conceito

No conceito de Kotler e Keller (2006:17) “a tarefa do profissional de Marketing é montar programas de Marketing totalmente integrados para criar, comunicar e entregar valores aos consumidores. (...) Uma maneira tradicional de descrevê-las é, em termos do mix (ou composto) de Marketing, que tem vindo a ser definido como o conjunto de ferramentas de Marketing que a empresa usa para perseguir os seus objectivos de Marketing. McCarthy classificou essas ferramentas em quatro grupos amplos que denominou os 4Ps do Marketing: produto, preço, praça (ou ponto de venda) e promoção (do inglês *product, price, place e promotion*).”

Conforme Shank (2009:27) as actividades “referidas como Marketing-mix desportivo, podem-se definir como a coordenação de um conjunto de elementos que o desporto usa para atingir os seus objectivos de Marketing e satisfazer as necessidades dos consumidores. Os elementos básicos do Marketing-mix são o produto desportivo, o preço, a promoção e a distribuição”.

Referem Mullin, Hardy e Sutton (2007:44) que “os 4 Ps do Marketing são: Produto (desenvolvimento e posicionamento); Preço; Localização (ou distribuição do produto); Promoção (vendas pessoais, publicidade e eventos especiais)”, notando no entanto que, “dado que o desporto cativa muito a atenção dos *media*, as relações públicas (usualmente consideradas como parte da promoção) devem ser tratadas como um P separado.”

Estes autores põem a ênfase do Marketing-mix numa perspectiva do plano de Marketing referindo que, “integrar o Marketing-mix é o desafio em curso para os gestores, mesmo quando têm um claro sentido de estratégia. Phil Guarascio, que trabalhou na General Motors antes de tomar conta dos destinos de Marketing da NFL’s, pôs isto claro, descrevendo a necessidade de coordenação de esforços: “tudo isto tem de ser orquestrado para resultar. O desenvolvimento do *fan*, activação de patrocínios e a gestão da marca não podem ser três entidades; têm de ser uma só.” Isto é uma verdade para a liga *Pop Warner* tal como para a *NFL*.”

## **b) O produto desportivo**

De acordo com Shank (2009:16) “talvez a maior dificuldade conceptual para um marketer desportivo é procurar entender a natureza do produto desportivo. O que é afinal o produto desportivo que os participantes, espectadores e patrocinadores consomem? O autor define produto desportivo como “ um bem, um serviço ou uma combinação dos dois que é desenhada para fornecer benefícios a um espectador desportivo, participante ou patrocinador”. Shank (2009:16) refere que “os produtos desportivos podem ser classificados em quatro categorias. Estas incluem os eventos desportivos, os bens desportivos, o treino desportivo e a informação desportiva”.

Salienta igualmente Shank (2009:22) que “dada a diversidade e complexidade (dos produtos desportivos), temos que somar uma dimensão adicional ao produto desportivo conhecida como “*body-mind continuum*” “baseada na noção de que, alguns produtos desportivos beneficiam a mente do consumidor enquanto outros produtos actuam no corpo dos consumidores” donde resulta “a natureza multidimensional dos produtos desportivos usando duas dimensões – bens e serviços e corpo e mente.”

De acordo com Mullin, Hardy e Sutton (2007:148) o produto desportivo é “uma combinação complexa de tangíveis e intangíveis” considerando que “o produto desportivo é inconsistente de consumo para consumo”, “o jogo ou *performance core* é apenas um dos elementos de uma larga panóplia de interesses” e “o responsável de Marketing, tipicamente tem um pequeno controlo sobre o produto *core* e conseqüentemente deve focar os seus esforços nas extensões do produto”.

Ainda segundo os mesmos autores (2007:149) o “*core* é a experiência do acontecimento desportivo, o qual é composto por 4 componentes: o jogo na sua forma de técnicas e regras, os jogadores, os equipamentos e vestuários e as instalações.”

## **c) Preço**

Conforme Mullin, Hardy e Sutton (2007:215) “os responsáveis de Marketing devem reconhecer a vasta gama de elementos dos produtos que requerem um preço. No mundo desportivo, estes incluem os seguintes: bens pesados ou leves (equipamentos e vestuários); bilhetes; associados; concessões (alimentos, novidades); informação (revistas, subscrições por cabo); acesso a entidades corporativas (espaços com denominações, faixas publicitárias) e imagem (swoosh/fotografias).

Ainda citando aqueles autores “O preço é um elemento crítico no Marketing-mix por diversas razões. Primeiro, os preços podem facilmente mudar. Segundo, em certas condições de mercado (especificamente quando a procura é elástica) é uma das ferramentas mais efectivas. Terceiro, o preço é altamente visível; portanto, alterações são facilmente comunicadas, resultando em possíveis mudanças na percepção do consumidor. Finalmente, o preço nunca está longe da mente do consumidor.”

Segundo Mullin, Hardy e Sutton (2007:216) “um preço alto – ou um custo total alto – não é categoricamente mau para os consumidores. Os consumidores muitas vezes têm a percepção de que um preço alto indica uma alta qualidade; contrariamente, preços baixos muitas vezes sugerem baixa qualidade. Isto parece ser especialmente verdade em bens pesados, tais como equipamentos desportivos.”

Ainda de acordo com estes autores (2007:217), “as percepções do consumidor geralmente ligam o preço (e o custo total) com o valor. Os responsáveis de Marketing devem incluir estes elementos: qualidade (incluindo um sentido de rivalidade, competitividade e poder); conveniência (incluindo proximidade para os recintos desportivos e estacionamento); estética; limpeza, conforto e segurança; disponibilidade (de campos, de bons lugares) e durabilidade.”

Estes são apenas alguns dos elementos do valor. Como o custo total, o valor vive na mente do consumidor. O trabalho dos responsáveis de Marketing é entender as percepções de custo e de valor do consumidor, de acordo com o preço.”

Também referem Mullin, Hardy e Sutton (2007:217) “Do mesmo modo que os responsáveis de Marketing devem considerar as percepções de custo e valor, eles devem também considerar os objectivos da organização quando estabelecem os preços. Dependendo da natureza da organização (privada versus pública, lucrativa e não lucrativa), o responsável de Marketing pode ser influenciado por alguns dos seguintes objectivos: uso eficiente dos recursos (humanos, espaços); justiça (capacidade dos consumidores para pagar); maximização das oportunidades de participação; uso positivo de atitudes e imagem; maximizar a exposição e distribuição do produto; lucros e sobrevivência.”

De acordo com Shank (2009:365) “o preço é a declaração de valor do produto desportivo”, “a essência do preço é o processo de troca” (...) e “Preço é simplesmente a forma de quantificar o valor de um objecto que está sendo trocado”. Refere este autor que (2009:366) “a percepção dos benefícios do produto desportivo, ou o que o produto faz para o utilizador, é baseada em características tangíveis e intangíveis. Os benefícios tangíveis são importantes na



determinação do preço, porque são características do produto que o consumidor pode na verdade ver, tocar, ou sentir.” (...) “Os benefícios intangíveis de ir a um evento desportivo pode incluir despende tempo com amigos e família, sentimentos de associação com a equipa quando a mesma ganha ou ser visto no jogo.”

Ainda conforme Shank (2009:366) “Um consumidor pode pagar uma elevada quantia para ver um jogo devido à percepção de benefícios do produto (na generalidade intangível), enquanto outro consumidor pode assistir a um jogo apenas porque lhe ofereceram um bilhete. Em cada caso, a percepção dos benefícios atinge ou excede o preço, resultado numa percepção de valor.”

#### **d) Promoção desportiva**

Mullin, Hardy e Sutton (3) (2007:237) “Promoção, outro dos Ps no Marketing Desportivo, é uma categoria para qualquer uma das numerosas actividades estabelecidas para estimular o interesse do consumidor e a consciência de compra do produto. Basicamente, promoção envolve os veículos através dos quais o responsável de Marketing transmite informação sobre o produto, localização e preço. Mais importante, a promoção é um mecanismo crítico para o posicionamento do produto e da sua imagem na mente do consumidor.”

O termo promoção em Marketing inclui as seguintes formas de actividade de Marketing:

- Publicidade: qualquer forma paga, impessoal (não directamente para um indivíduo), de mensagem transportada através dos *media*, de modo claramente identificada com um patrocinador;
- Vendas pessoais: qualquer apresentação cara-a-cara na qual, o vendedor tem uma oportunidade de persuadir o consumidor;
- Relações públicas: qualquer forma de exposição nos *media* não paga pelo beneficiário ou fora do seu controlo ou influência;
- Promoção de vendas: uma larga variedade de actividades, incluindo placards publicitários, apresentações comerciais, amostragens, *coupons*, exposições e realizações.

Ainda segundo os mesmos autores “para serem bem sucedidos, os esforços promocionais devem seguir a abordagem AIDA. Isto é, estes esforços devem incluir os seguintes passos: A (*increase awareness*): aumentar a consciência; I (*attract interest*): atrair o interesse; D (*arouse desire*): despertar o desejo; A (*initiate action*): iniciar a acção.”

Nota Shank (2009:263) que “geralmente, os termos promoção e publicidade são usados como sinónimos. Promoção, contudo, inclui muito mais do que as tradicionais formas de publicidade. Aquela envolve todas as formas de comunicação com o consumidor. Para muitas organizações, o desporto transforma-se rapidamente na mais efectiva e eficiente forma de comunicar com os alvos do mercado correntes e potenciais.”

Ainda, conforme Shank (2009:263) “A combinação de ferramentas disponíveis para os responsáveis de Marketing desportivos comunicarem com o público é conhecido como *promotional mix* que, consiste nos seguintes elementos:

- Publicidade;
- Venda pessoal;
- Promoção de vendas;
- Relações públicas e comunitárias;
- Patrocínio.

#### **e) Distribuição**

Referem Mullin, Hardy e Sutton (2007:342) “a série de elementos dos produtos que requerem distribuição relacionada com uma típica equipa desportiva são: o próprio espectáculo ao vivo; os bilhetes para o espectáculo; as concessões; a imagem do espectáculo através dos *media*, os jogadores e treinadores através das suas aparições; merchandising.”

Ainda de acordo com os mesmos autores “porque o *core* do produto desportivo tem a forma de jogo, simultaneamente produzido e consumido, faz sentido que o recinto do jogo maximize a exposição” (...) “a localização é crítica na experiência de todos os consumidores desportivos, sejam participantes ou espectadores”. Acrescentam também que, “as instalações são o elemento central de qualquer “localização” desportiva. Uma parte essencial do Marketing-mix, que inclui um número de ingredientes que influenciam a atractividade dos espectáculos realizados, tais como (...) acessos exteriores, (...) tempo de deslocação, (...) estacionamento, (...) áreas envolventes, (...) *layout* das instalações (fácil acesso e saída para minimizar as filas de espera), acesso e linhas de acesso para consumidores com deficiências físicas, localização e design de serviços de alimentação, bares, stands de concessionários e sanitários, (...) condições para gerir e controlar multidões, tendência para uso exclusivo das instalações, estética.”

### 4.3.3. Relação do Clube com os Fãs

#### 4.3.3.1. A identificação dos fãs com o Clube

Shank (2009:157) define identificação de fãs como “o compromisso e envolvimento pessoal que os Clientes têm com as organizações desportivas”, adiantando que “as características que directamente contribuem para o nível de envolvimento são as características da equipa, características da organização, características da afiliação e características da actividade”. Segundo este autor, estas características determinam “baixos, médios ou altos níveis de identificação.

Segundo Shank e Beasley, Journal Article Excerpt, Fan or Fanatic: Refining a Measure of Sports Involvement, os “*fans* do desporto são um grupo único de indivíduos a estudar, porque muitos estão bastante envolvidos e têm uma ligação emocional ao desporto”.

De acordo com Wann, no artigo “Preliminary validation of the sport fan motivation scale”, “os factores chave que se acredita que sejam “os responsáveis pela motivação dos *fans* do desporto incluem auto-estima, escape, entretenimento, estética, pertença de grupo e necessidades familiares. No entanto, estes factores não foram testados empiricamente, e uma válida e real medida da motivação do *fans* do desporto não tem sido encontrada pelos investigadores.”

O Miller Lite Report on American attitudes towards sports (1985) calculava um “Índice dos fãs do desporto” baseado na frequência de ver, ouvir, ler ou falar sobre desporto. Estes são considerados os principais factores que podem descrever o perfil do fã do desporto.

Por outro lado, os eventos desportivos da preferência dos grandes fãs eram o futebol profissional, o futebol universitário, o basquetebol universitário, o basebol profissional, o basquetebol profissional e o golfe. As suas motivações para assistirem aos espectáculos desportivos eram o divertimento do jogo, o entusiasmo pela vitória, a competição desportiva, a “beleza” do jogo e o relaxamento.

De acordo com este “Modelo de Identificação”, os fãs considerados pequenos são denominados de “adeptos”, os classificados como médios são designados por Sócios/Interessados e os grandes fãs denominados por “fanáticos”.

Os investigadores de identificação pessoal acreditam que, o nível de identificação com uma organização depende de factores como: a satisfação com a organização, a reputação da mesma, a frequência do contacto, e a visibilidade de afiliação (Bhattacharya, Rao e Glynn,

1995). A identificação dos membros, de acordo com Sutton, McDonald e Milne (1997:18) pode ser descrita por quatro factores principais:

“1. Características do clube: equipas e épocas vencedoras atraem fãs que desejam que uma associação positiva seja reflectida neles. Em muitos casos, isto resulta numa “mudança radical” em acarinhar equipas, tais como, o Atlanta Braves, o San Francisco 49ers, o Chicago Bulls, o Dallas Cowboys, que tiveram muito sucesso e eram muito populares. Também não tem valor algum o facto de, os fãs de uma equipa, que são descritos como adeptos poderem tornar-se fãs. Se, por exemplo, a equipa é percebida por atrair um determinado segmento de pessoas ou fãs, outros fãs irão procurar por ajudar a promover o clube. Estes são excelentes exemplos de promoção de imagem e prestígio de uma organização.

Tal como foi referido anteriormente, esta atracção pode ser de curto-prazo e altamente dependente para muitas pessoas, tendo como base a *performance* da equipa. Este género de fãs, pode evitar associações com uma equipa, quando a sua *performance* diminui, com o intuito de proteger a sua própria imagem (de fãs).

Descobertas semelhantes podem ser encontradas quando são analisadas as vendas de “roupa oficial” de uma determinada equipa. Consistentemente, as vendas de *merchandising* das equipas do campeonato superam as receitas da própria competição em si.

Logo, as pessoas associam a elas próprias em termos de interesse, aparência, discurso e comportamento com a vitória das equipas desportivas, melhorando o seu prestígio aos olhos dos outros, e muito provavelmente em aumentar a sua auto-estima.”

Os outros três factores baseados no modelo Bhattachariya (1995) relaciona ainda, a identificação dos *fans* com os seguintes factores:

“2. Características organizacionais: relacionam-se às percepções dos membros da organização local e as suas ofertas – especialmente o prestígio percebido do foco da organização e a satisfação dos benefícios dos associados.”

“3. Características de afiliação: referem-se às características das pessoas que constituem os associados, tal como a importância dos associados, a visibilidade dos associados, e o número de organizações semelhantes patrocinadas.”

“4. Características da actividade: referem-se às componentes de comportamento, tal como o nível de contacto com a organização e a doação de dinheiro para o foco da organização.”

De acordo McDonald e Milne (1999.14) “a identificação dos *fans* refere-se às componentes de comportamento, tal como o nível de contacto com a organização e a doação de dinheiro para o foco da organização. Este modelo também explica que os factores de gestão influenciam o nível de identificação dos *fans*, o que resulta em benefícios de gestão. Este processo é um sistema fechado onde os factores de gestão são influenciados pelo feedback da identificação dos *fans*.”

De acordo com estes autores “a identificação dos *fans*, leva-nos então, a dois notáveis benefícios para a gestão:

1. Descida da sensibilidade ao preço: a relativa falta de elasticidade ao preço, por parte dos *fans* do desporto é, anualmente demonstrada por cada franchise desportivo ou organização. Não obstante o permanente aumento do preço dos bilhetes, os clubes desportivos continuam a atrair *fans* em número recorde. A falta de sensibilidade ao preço também se tem manifestado, ela própria, em diversas formas gerais de compromisso.

2. Diminuição da sensibilidade à *performance* da equipa: se o nível de identificação e de envolvimento aumentar, a *performance* da equipa terá menos impacto no comportamento dos *fans*.

Os adeptos têm um relacionamento relativamente passivo no longo prazo com um desporto – fraco em emoção, fraco em compromisso financeiro, fraco em envolvimento – mas um relacionamento definitivo existe, não obstante. Eles podem também ser atraídos, unicamente, pelo valor do entretenimento associado produto desportivo.

No início, por norma, este tipo de *fans*, não têm uma ligação emocional com a equipa ou com o evento desportivo em particular mas, pelo contrário, são atraídos ao desporto, pelo respectivo prazer e pelas qualidades de relaxamento ou anti-stress inerentes, ou ainda, pelas oportunidades de interacção social que são proporcionadas, dentro da comunidade.

São habitualmente descritos como seguidores do “desporto de entretenimento” e não necessariamente da equipa. Para estes *fans*, o resultado do evento desportivo é menos importante do que a qualidade global da oportunidade de entretenimento proporcionada. Uma *tailgating party*, um concerto após jogo, um picnic no parque, ou o prazer de uma interacção social com alguns participantes, pode ser o mais importante aspecto da experiência de entretenimento desportivo.

Deve também ser tido em conta que, esta atracção inicial por um determinado desporto, pelo valor do seu entretenimento ou pelas oportunidades de interacção social, pode dar origem, a um maior nível de identificação com uma equipa.

Logo, esta pode representar a fase introdutória de um relacionamento, que pode crescer e conduzir o adepto, a um nível elevado de envolvimento, incluindo conhecer os jogadores, participar numa função da equipa, tal como previsão da equipa ou um ensaio de uma festa, ou através da compra de um bilhete de época.

As pessoas que não se interessam particularmente por um desporto ou por uma equipa, mas que são sócias, têm uma associação que é baseada em alguns atributos ou elementos que podem ser atractivos. O seu nível de identificação pode ter por base, uma moda, factores sociais, a *performance* da equipa ou a personalidade dos jogadores.

Os *fans* que são atraídos pelo aspecto de pertença a um desporto, projectam muitas qualidades de um *fan* fortemente identificado. No entanto, a grande procura pela realização, irá significar um investimento pessoal e financeiro na equipa, e o seu comportamento é directamente relacionado com a *performance* da equipa, o que se pode traduzir, numa relação de curto prazo.

Estes *fans* podem também ser atraídos pelo evento que é o jogo grande. Exemplos deste tipo de atracção incluem: a compra de bilhetes de época de basebol para garantir o direito de preferência na posterior compra para o “All Stars Game” ou a compra do bilhete de época de futebol da “Perdue University” para assegurar a entrada para o “The Notre Dame Game”.

Um comportamento comum da procura da realização de um *fan* poderia ser a utilização da roupa oficial da equipa, também para construir uma associação positiva entre o *fan* e a equipa. Este tipo de envolvimento com a equipa pode dar origem a um melhor relacionamento e identificação, ou pode seguir o destino da moda e acabar com o envolvimento – fraca *performance* da equipa, falta de identificação com os jogadores, etc.

Os “fanáticos” são os mais fortes, mais leais e os que têm o mais longo relacionamento com uma equipa ou um desporto que um *fan* pode ter. Este relacionamento consiste num elevado investimento e compromisso, ora financeiro ou no tempo, ou os dois. Um *fan* fortemente identificado (participante) pode sentir um “sentimento de poder” no desporto (produto), referindo a entidade como “nossa” e recrutar outros *fans* (participantes) ”.

Ainda conforme McDonald e Milne (1999.16) citando Pooley (1978) “os *fans* que se identificam fortemente com um desporto (actividade) normalmente dedicam porções significativas do seu tempo diário a seguir o desporto (actividade). Ele é considerado um “seguidor”. Embora estes *fans* sejam atraídos ao desporto, a sua lealdade com a sua equipa, tal como a sua lealdade com a sua comunidade, é fora do comum e de longo prazo. Os *fans* que vêm a equipa como uma extensão da sua comunidade têm uma forte ligação emocional com ela. Embora o sucesso da equipa reflecta a personalidade dos *fans* individuais, também reflecte a identificação colectiva da comunidade”.

Ainda de acordo com os mesmos autores, referindo a perspectiva de Waan e Branscombe (1993), “os indivíduos que estão fortemente identificados com um clube desportivo estavam mais envolvidos com a equipa. Este envolvimento é traduzido num maior número de anos como um *fan*, maior assistência em ambos os jogos, fora ou em casa, e elevadas expectativas para um futuro comportamento relativo de assistências. Adicionalmente, a identificação dos *fans* estava relacionada com o seu investimento. Os *fans* fortemente identificados estavam dispostos a investir um maior montante de dinheiro e tempo nas suas tentativas em seguir a equipa.”

O quadro conceptual do modelo de identificação dos fãs, foi apresentado por McDonald e Milne (1999.14), deste modo:

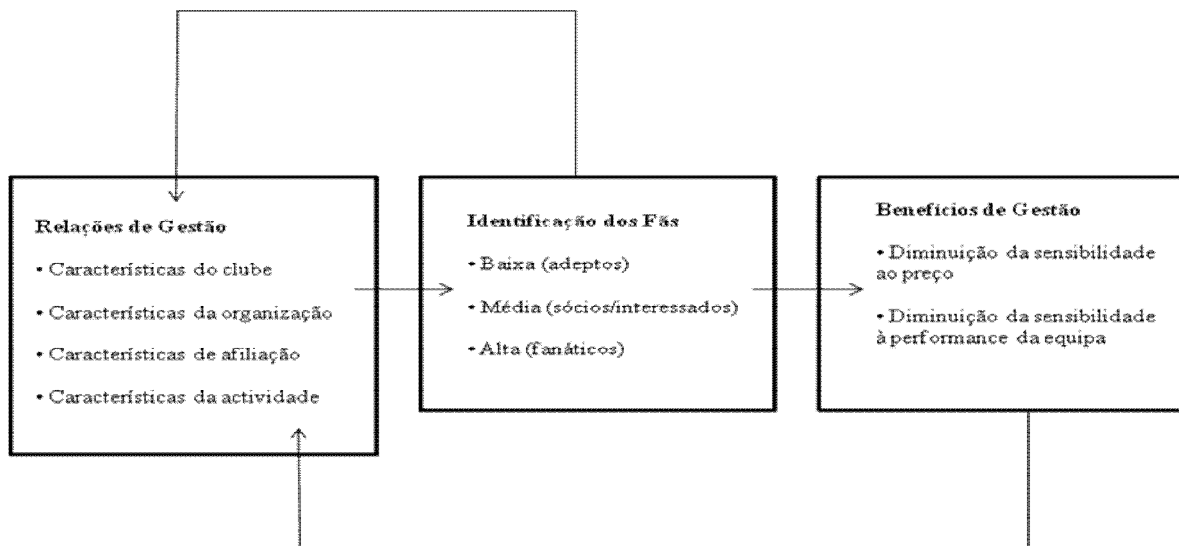


Figura 12 - Quadro conceptual de Identificação dos Fãs

#### 4.3.3.2. Estratégias para aumentar a identificação dos fãs com o clube

Sutton, McDonald e Milne (1997:20) referem que, “as estratégias para aumentar a identificação dos *fans*, que estão ao alcance e controlo dos responsáveis de Marketing e gestores desportivos estão identificadas segundo quatro linhas principais de actuação, a saber:

1. Aumentar a acessibilidade ao público da equipa/jogadores: citando Crosset, Todd W. que no seu estudo detalha as relações entre jogadores e *fans* na Ladies Professional Golf Association Tour (LPGA Tour), explica o conceito de reciprocidade. É na terminologia de Marketing, um processo de troca entre o atleta, que oferece o seu talento aos *fans* e em troca recebe a sua adoração e o apoio ao jogador. Esta troca mútua é um ingrediente crucial no estabelecimento e manutenção do interesse dos *fans*. O presente que os *fans* mais desejam é a acessibilidade, e nos anos 90, este é o presente a que os jogadores e a equipa estão mais relutantes em oferecer. Logo, quando a acessibilidade é oferecida, é muito valorizada e apreciada.

A acessibilidade da equipa e dos seus jogadores irá dar origem a uma maior atracção para a equipa, entre os *fans*. A publicidade e a exposição relacionada com as aparições dos jogadores, sessões de autógrafos, eventos na relva, tais como festivais, *pep rallies* e clínicas para mais novos, constituem no seu todo, métodos de aumentar a exposição da equipa na comunidade”.

Conforme Sutton, McDonald e Milne, a segunda linha de actuação consistirá e:

“2. Aumentar o envolvimento nas actividades da comunidade: os esforços para se relacionarem com a comunidade dos clubes desportivos profissionais e dos seus jogadores desempenham um papel significativo na construção da identificação dos *fans*. Tal como defendido na amizade, nas teorias da atracção, o envolvimento da comunidade demonstra a partilha dos objectivos da equipa, neste caso, o aumento da qualidade de vida, em geral, na comunidade. (...) As actividades que a equipa está a desenvolver e, o facto de por norma, elas terem lugar na seio da comunidade e não necessariamente nas instalações adquiridas pela equipa. Isto confere às actividades maior credibilidade e proporciona à equipa/jogadores um gesto atencioso. Os programas de relacionamento com a comunidade são usualmente caminhos orientados e podem incluir nenhuma ou todas as seguintes: trabalho de solidariedade, projectos de causas sociais, envolvimento com a falta de literacia ou programas de leitura em escolas primárias, programas de educação/prevenção contra as drogas, e



programas especialmente concebidos para desenvolver as características de liderança nos mais jovens.

Esforços filantrópicos voltam a forçar a posição da equipa na comunidade e reflectem-se positivamente na equipa e também nos seus *fans*. Tal como as teorias de realização demonstradas, um esforço positivo efectuado pela equipa irá ser reflectido de uma forma positiva nos *fans* e em sequência atrairá mais *fans* para a equipa através da associação positiva.

É importante realçar que, em adição à implementação dos esforços de relacionamento com a comunidade, a equipa deve aumentar a notoriedade desses esforços com o intuito de receber o máximo benefício. Campanhas pró-activas nos *media* devem ser desenvolvidas e implementada, com o objectivo de comunicar os esforços e a boa vontade da equipa na sua constituição, com o intuito de obter um impacto no nível de ligação com os *fans*. As equipas normalmente promovem estas actividades durante a transmissão televisiva dos seus jogos mostrando filmes dos programas e actividades actuais.

As equipas devem também capitalizar na comunidade a aceitação, a capacidade e o interesse dos seus jogadores individualmente”.

A terceira linha de actuação, ainda de acordo com Sutton, McDonald e Milne, consistirá em:

“3. Dar ênfase à história e tradição do clube: quando possível, e quando aplicável, destacar a história da equipa durante a sua participação em campo e na comunidade pode também, ser um método de construir a identificação com os *fans*. O enfoque nas memórias de infância e associações pode aumentar o valor do entretenimento através da ilustração de memórias positivas, emoções, associações, e lealdade.

Adicionalmente, o destaque à história da equipa irá servir para aumentar a ligação entre a equipa, a comunidades e os *fans*. Este mesmo destaque irá também realçar o sentimento de pertença para com os *fans*. A história de uma equipa irá também comunicar o facto de um grupo de *fans* atravessar não apenas épocas, mas gerações.

Finalmente, o sentimento de pertença é aumentado através do fornecimento de veículos para comunicar através da expressão das opiniões e respostas emocionais.

Os veículos comuns utilizados para alcançar este destaque da história e da tradição incluem, “*Turn Back the Clock Games*” onde ambas as equipas que competem vestem réplicas dos equipamentos de equipas passadas com o intuito de comemorar o seu sucesso e história; os

jogos dos velhos tempos os quais proporcionam os heróis do passado com uma oportunidade de conhecerem os seus *fans* do passado e permitem que, os seus *fans* actuais conheçam as lendas e os heróis tradicionais do jogo; a criação de *Halls of Fame* e, a retirada de números dos equipamentos; construção de novas instalações que são realmente celebrações do passado tais como parques de baseball tal como o Camden Yards em Baltimore e o Jacobs Field em Cleveland; e concursos com o intuito de escolher a equipa de todos os tempos, o que mais uma vez, irá criar uma ligação afectiva entre a cidade e a equipa, enquanto se gera publicidade a promover este relacionamento.

Finalmente, preparar algo para os *fans* mais activos são “campos de fantasia”, o que proporciona aos *fans* uma oportunidade para jogar e competir com os seus heróis do passado no jogo que eles adoram.”

Por fim, na perspectiva de Sutton, McDonald e Milne, a quarta linha de actuação dos responsáveis de Marketing e gestores desportivos consistirá em:

“4. Criar oportunidades para a afiliação de grupos e participação dos *fans* que, olham para o desporto com sentimento de pertença. As equipas deveriam esforçar-se para promover este sentido de pertença e associação e comunicar o facto de que os *fans* fazem “parte da equipa”, que é a “equipa deles” e de que “competimos juntos como uma unidade”. Ao estabelecerem Clubes de Fãs e *newsletters* e organizando viagens para os jogos fora de casa, são exemplos de métodos efectivos de promoção da afiliação e da participação.

Adicionalmente, a comunicação de Marketing deve destacar e disponibilizar comportamentos de grupo positivos de assistência de um evento e de seguir a equipa, tal como atributos positivos de um grupo de *fans*. Uma vez mais, os *fans* querem ser associados com outros sentimentos positivos. Se os seguidores de uma equipa são vistos de uma forma positiva, mais *fans* serão atraídos para o grupo de *fans* e, mais uma vez, à equipa”.

#### **4.3.4. A fidelização dos Clientes**

##### **4.3.4.1. A fidelidade à marca**

No plano da fidelização dos Clientes em geral Kotler e Keller (2006:153) referem que “os Clientes de hoje são mais difíceis de agradar. Mais inteligentes, conscientes em relação aos preços e exigentes, eles perdoam menos e são abordados por mais concorrentes com ofertas iguais ou superiores. O desafio, segundo Jeffrey Gitomer, não é deixá-los satisfeitos, vários concorrentes podem fazer isso. O desafio é conquistar Clientes fiéis.”

No plano da fidelização no desporto e de acordo com Rosner e Shropshire (2004:194) “a fidelidade à marca é importante para as equipas desportivas por duas razões principais. Primeiro, a fidelização à marca assegura uma mais estável ligação continuando ainda quando a *performance* do produto principal falta (i.e. a equipa tem uma má época desportiva). Em resultado de tal lealdade, um preço alto pode ser cobrado. (...) Em muitos casos, as equipas têm sido capazes de influenciar este preço alto para aumentar as receitas e ajudar áreas de *offset* onde as despesas estão a aumentar (por exemplo, os salários dos jogadores ou as dívidas resultantes da construção de novos estádios ou palcos). A fidelidade à marca também assegura uma mais estável fase seguinte através da transmissão dos *media*. Segundo, a fidelidade à marca cria oportunidade para a criação de extensões do produto para além do produto *core*. Novos produtos tais como lojas de *merchandising* relacionadas com a equipa e restaurantes localizados numa área próxima do local possibilitam à equipa a criação de receitas adicionais através da gestão e operacionalização de empreendimentos ou partilhando o lucro através de acordos de licenciamento. Simultaneamente, a admissão é agora cobrada para visitar as instalações das equipas profissionais.”

Refere Funk (2008:174) “lealdade é a devoção que um indivíduo expressa através de um objecto desportivo. Lealdade representa uma ligação psicológica forte e cria o mais profundo nível de envolvimento psicológico e envolvimento comportamental complexo. O envolvimento psicológico reflecte a força da estrutura de atitude que estabiliza a ligação”.

Ainda de acordo com o mesmo autor (2008:175) “os resultados psicológicos na lealdade caem em duas principais atitudes: durabilidade e impacto”, (...) “durabilidade reflecte a estabilidade da ligação em termos de persistência e resistência. Impacto reflecte o papel da ligação em termos de influência da cognição e do comportamento. Juntos, estes fortes resultados criam uma ligação que é contínua e permanente”.

Conforme Funk (2008:175) “persistência é a durabilidade da relação psicológica. A persistência representa o nível do qual uma atitude individual através de um objecto desportivo permanece imutável durante um período de tempo”, (...) “a resistência reflecte a durabilidade da complexidade da ligação.”

Conforme Funk (2008:176), “o impacto é o segundo forte resultado da atitude que influencia o processo cognitivo. O processo cognitivo depende da disposição, motivação ou situação que influenciam a informação recuperada e determinam como certos julgamentos e decisões são

tomados” e acrescenta que “uma ligação psicológica que é persistente, resistente e processa um impacto cognitivo guia o compromisso comportamental.”

#### **4.3.4.2. Os diferentes graus de envolvimento dos Clientes: associação à marca *versus* fidelidade à marca**

Daniel e Carlos Sá (2009:00) referem que, “após um estudo de mercado autorizado pelo Sporting Clube de Portugal, para o jogo que opunha Sporting Clube de Portugal ao Sport Lisboa e Benfica, referente à 33ª jornada da Superliga, da época 2003/2004, a maioria dos adeptos fez questão de salientar a sua elevada identificação e grau de envolvimento ao clube. Este mesmo nível de identificação e envolvimento já não se faz sentir, desta forma tão intensa, quando a realidade é o futebol em geral e não o clube”

Continuam estes autores “desta forma, as organizações desportivas devem tentar sempre identificar os diferentes graus de envolvimento dos seus adeptos com o intuito de poderem intervir de forma eficaz, o que se pode traduzir numa maior satisfação por parte dos adeptos e um aumento de receitas por parte do clube”.

Rosner e Shropshire (2004) referem “como ponto de começo na análise da ligação entre associações de marca e fidelidade à marca, este estudo analisa um segmento de consumidores, aqueles que actualmente já exibem uma propensão para seguir determinada equipa. Os seguidores leais asseguram uma mais estável seguinte/adeptos, e conseqüentemente uma mais estável receita fluida ao longo do tempo. Uma vez que, é também importante perceber os seguidores ocasionais, ou aquelas pessoas que exibem falsa lealdade, este segmento não fornece receitas consistentes para a equipa a longo prazo. Ao compreender os seguidores leais, os marketeers da equipa estarão melhor preparados para conceber programas e formas de comunicação criadas para alimentar e destacar as associações chave da marca relacionadas com a fidelidade. Logo, pode ser argumentado que é lógico começar com um segmento mais importante para a organização – as pessoas que são assumidamente seguidoras da equipa”.

Os mesmos autores referem ainda que “as associações à marca não são nada na memória do consumidor em ligação a uma marca específica. Essas associações formam redes que em última instância criam uma imagem de marca no geral. (...) Em equipas desportivas uma larga variedade de associações são formadas, muitas delas são intangíveis e experimentais. (...) Algumas poderão ver o jogo como uma oportunidade para assistir à sua equipa favorita, enquanto outras poderão vê-la como um encontro social. Colectivamente, algumas audiências (p.exº. os espectadores dos Los Angeles Lakers) estão muito focados na experiência social e

actividades periféricas, enquanto outros (por exemplo, espectadores do Cleveland Brown) estão apenas focados no jogo actual. Por sua vez, é importante para os responsáveis de Marketing Desportivo perceberem que tipo de associações têm os consumidores quando consomem (ao vivo ou através de diversos *media*) o produto desportivo de uma equipa. Se o responsável de Marketing do desporto compreende os factores que criam essas associações, então as actividades de Marketing podem ser preparadas em torno da criação de novos factores, favoráveis à associação à marca e destacar as associações positivas da marca que existem”.

#### **4.3.4.3. A redução da perda de Clientes**

Kotler e Keller (2006:157) notam que “existem cinco passos para tentar reduzir os níveis percentuais de perda de Clientes. Primeiro, a empresa deve definir e calcular o seu índice de retenção. (...) Segundo, a empresa deve identificar as causas dos problemas com Clientes e ver as que podem ser mais bem gerenciada. (...) Terceiro, a empresa deve estimar quanto lucro deixa de ter ao perder Clientes. No caso da pessoa física, o lucro que a empresa deixa de ter é igual ao valor do cliente ao longo do tempo – ou seja, o valor presente do fluxo de lucros que a empresa teria alcançado se o cliente não tivesse parado de comprar prematuramente. (...) Quarto, a empresa deve calcular quanto custaria reduzir os níveis percentuais de perda de clientes. Se o custo for menos que o lucro perdido, ela deverá investir esse valor para reduzir tais níveis. (...) Por fim, nada se compara a ouvir os clientes. Algumas empresas criaram um mecanismo contínuo que mantém os altos executivos permanentemente ligados ao *feedback* dos Clientes.”

#### 4.4. Ferramentas de Análise

Para se poderem tomar decisões que visem dar resposta aos problemas encontrados, é indispensável que, as empresas procedam a uma análise rigorosa de quais são as suas “armas” para fazer face aos novos desafios aos quais têm de dar resposta, sob pena de ficarem para trás. Como tal, existem modelos de gestão cujo seu objectivo é esse mesmo: demonstrar clareza e objectividade sobre as características intrínsecas da empresa e a indústria onde competem.

##### 4.4.1. Factores Críticos de Sucesso

Com o intuito de se observarem as variáveis de gestão que garantem o bom desempenho da empresa dentro da indústria onde opera, é necessário definir os Factores Críticos de Sucesso do sector. Estes resultam de uma combinação entre, as variáveis que acrescentam valor reconhecidas pelos Clientes e as variáveis que diferenciam a concorrência.

Tabela 1 – Factores Críticos de Sucesso

Indústria	Factores-chave de compra (Valor para Clientes)	Factores de competição (Variáveis de competição)	Factores Críticos de Sucesso
Futebol	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Clubismo</li> <li>- Performance das equipas</li> <li>- Ídolos desportivos</li> <li>- Entretenimento/Convívio</li> <li>- Preço dos bilhetes</li> <li>- Custos de deslocação</li> <li>- Localização dos jogos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Desporto com maior número de adeptos na Europa</li> <li>- Cobertura mediática</li> <li>- Orçamento</li> <li>- Procura externa</li> <li>- Eventos desportivos mundiais</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Relação afectiva com o Clube</li> <li>- Competitividade da Equipa</li> <li>- Ídolos desportivos</li> <li>- Boas infra-estruturas</li> <li>- Boas condições de acesso</li> </ul>

Uma característica única que o desporto em geral, e o futebol em particular têm, é o sentimento de clubismo. Costuma-se dizer que, uma pessoa pode mudar de marca de roupa e de marca de calçado, mas não muda de clube. Porém, embora com um peso significativo no poder de decisão dos consumidores, o sentimento de clubismo é acompanhado de um conjunto de outros factores que, também são tidos em conta na altura de decidir, tais como, a *performance* das equipas, que atrai um maior número de pessoas se, estiver a ser positiva, e vice-versa; entretenimento e convívio, através das emoções que são vivenciadas quando estão em contacto com o “mundo” do futebol; os ídolos desportivos que, se enquadram como uma forte atracção dos consumidores; o preço que, tal como em outras indústrias, é regra geral, um aspecto a ter em consideração para os consumidores; custos de deslocação e localização dos

jogos que, são determinantes em alguns casos (i.e. um habitante dos Açores apesar de gostar muito do Sporting Clube de Portugal e do seu futebol, terá custos muitos elevados se pretender assistir aos jogos da sua equipa).

Para fazer face às outras indústrias, o futebol tem a seu favor, o enorme número de adeptos na Europa, que seguem este desporto com afinco e, conseqüentemente, detém uma maior cobertura mediática e um maior orçamento, em resultado do maior número de pessoas com que entram em contacto, o que por sua vez dá origem a uma elevada procura externa, ou seja, de potenciais investidores. Todos estes factores promovem o futebol e, atraem cada vez mais pessoas. A comprovar a sua dimensão, temos os diversos eventos futebolísticos, tais como, o mundial e europeu do futebol, a Champions League, a Liga Europa e a Taça dos Libertadores da América.

Em conjunto, todos estes factores contribuem de forma decisiva para determinar os Factores Críticos de Sucesso da indústria do futebol.

#### 4.4.2. Modelo de Fidelização de Adeptos

Depois de definidos os Factores Críticos de Sucesso da indústria do futebol, os clubes devem tentar enquadrá-los tendo em conta o perfil dos seus adeptos, ou seja, devem tentar criar soluções de produtos e serviços desportivos, de forma a melhor satisfazerem as necessidades específicas de cada grupo de adeptos, e assim incentivar a fidelização à marca.

Desta forma, poderemos sintetizar um possível modelo de fidelização à *Gamebox*, considerando os factores mais relevantes para a mesma, conforme a Figura 13:

#### Modelo de Fidelização para detentores da *Gamebox*

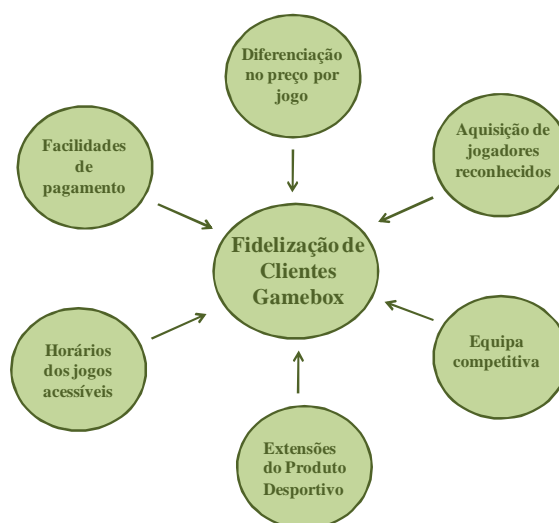


Figura 13 – Modelo de fidelização para detentores da *Gamebox*

A análise SWOT pode também ser utilizada como ferramenta de análise, conforme vem desenvolvida no Slide 3.

#### 4.5. Plano de Animação

Tabela 2 – Plano de Animação

Sessão	Objectivos	Meios de Utilização	Tempo
1ª Sessão	- Suscitar o interesse dos alunos para o Caso <i>Gamebox</i> , através da visualização de vídeos alusivos às Campanhas <i>Gamebox</i>	- DVD <i>Gamebox</i>	10'
Fora de sessão	-Criação de grupos de alunos, constituídos por 4 ou 5 elementos	- Folha para registar os grupos	10'
	-Leitura do Estudo de Caso e identificação dos factores que estão na base do problema de estagnação das vendas da <i>Gamebox</i> ;	- Leitura do Caso <i>Gamebox</i>	30'
	- Propor três soluções para inverter esta tendência	- Criatividade - Benchmarking	120'
2ª Sessão	- Apresentação da resolução do Estudo de Caso por cada grupo de alunos - Debater com alunos a temática e chegar a uma conclusão sobre as melhores soluções apresentadas	- Computador e Retroprojector - Quadro	90'

#### 4.6. Questões de Animação

P1. Identifique o problema das vendas da *Gamebox*.

P2. Explicite o Marketing-mix da *Gamebox*.

P3. Construa a Análise SWOT.

P4. Caracterize cada um dos grupos que foi entrevistado no Estudo de Opinião (Adeptos com *Gamebox*, Adeptos sem *Gamebox* mas que já tiveram e Adeptos sem *Gamebox* mas que nunca tiveram).

P5. Indique quais as principais razões que deram origem à diminuição das vendas da *Gamebox*.



P6. Se estivesse no lugar de Director de Marketing do Sporting Clube de Portugal, quais seriam as medidas que em seu entender poderiam inverter a tendência de estagnação de vendas da *Gamebox*, tendo em conta as restrições orçamentais do Clube?

#### 4.7. Resolução das Questões de Animação

##### P.1. Realize um diagnóstico à natureza do problema.

O lançamento da *Gamebox* foi concretizado num *timing* oportuno. Aproveitando a inauguração das novas instalações do Sporting Clube de Portugal – Estádio Alvalade XXI – o clube relançou no mercado o bilhete de época ou cativo, num novo formato. Mais moderno, mais versátil e flexível, a *Gamebox* incorporava as necessidades de um público-alvo cada vez mais informado e exigente.

Apesar do enorme sucesso alcançado na fase de lançamento, este produto atingiu o seu pico de vendas na época 2006/2007, e posteriormente, entrou numa fase de maturidade com alguma tendência de quebra nas vendas, o que perspectiva a médio/longo prazo, uma estagnação nas vendas. Desta forma, urge a implementação de novas estratégias de forma a inverter esta tendência. (Slide 1)

Embora durante esse período de diminuição de vendas, o clube tenha implementado diversas estratégias que visavam a retenção dos actuais Clientes (i.e. facilidades de pagamento) e a procura de novos (i.e. campanhas de comunicação), estas não surtiram o efeito desejado.

Interessa agora perceber o motivo que esteve na base da diminuição de vendas para, conseguir inverter esta nova tendência que garanta a prossecução dos objectivos traçados pelo Clube.

##### P2. Elabore o Marketing-mix do produto (Slide 2)

###### *Gamebox*

- i) Com a compra da *Gamebox*, o seu Titular tem a possibilidade de ir assistir ao Estádio Alvalade XXI, a todos os jogos do Sporting Clube de Portugal no Campeonato Português de Futebol
- ii) Adicionalmente, a *Gamebox* costuma oferecer aos seus detentores, os jogos de apresentação do Clube, jogos das competições e da taça da liga
- iii) E ainda, alguns serviços associados (i.e. descontos na Loja Verde)

**Preço**

Varia consoante:

- i) Segmento (por exemplo Sócio, Adepto, Sub 11)
- ii) Localização do lugar dentro do Estádio (por exemplo Bancada A Central)

**Distribuição**

- i) Pode-se proceder à compra da *Gamebox* nas instalações do Estádio Alvalade XXI
- ii) E no caso dos Adeptos, podem optar ainda por comprar a *Gamebox* nos agentes autorizados (por exemplo a loja FNAC)

**Comunicação**

Existem quatro pontos principais:

- i) Publicidade, através de anúncios na televisão, na rádio, outdoors
- ii) Marketing Directo (por exemplo, website do Clube)
- iii) Força de vendas
- iv) Merchandising

**P3. Construa a Análise SWOT.**

Com o intuito de expandir o conceito estratégico à totalidade do enquadramento interno e externo da empresa, por norma, costuma-se relacionar os pontos fortes e fracos da empresa (análise interna) com as principais tendências do seu meio envolvente (análise externa), para dar origem a medidas alternativas para se conseguir fazer face às oportunidades e ameaças delineadas (**Slide 3**).

**P4. Caracterize cada um dos grupos que foi entrevistado no Estudo de Opinião (Adeptos com *Gamebox*, Adeptos sem *Gamebox* mas que já tiveram e Adeptos sem *Gamebox* mas que nunca tiveram). (Slide 4)**

O Estudo de Opinião foi estratificado por Sócios com *Gamebox* (511) que esta época não vieram ao Estádio ou só vieram uma vez, sócios que tiveram em épocas passadas *Gamebox* e que não têm na presente época (303) e sócios que nunca tiveram *Gamebox* (222). Dada a situação de cada um destes subsegmentos, as suas opiniões divergem quanto ao(s) motivo(s) que os “afasta” do Estádio Alvalade XXI.

- i) Sócios com *Gamebox* que esta época não vieram ao Estádio ou só vieram uma vez alegam que, os principais motivos que os levaram a não ir assistir a alguns dos jogos prende-se com as hora dos mesmos (25,2%), a equipa não jogar como gostaria (24,5%), o custo de

deslocação (11,7%) e o dia dos jogos (8,6%). Embora cerca de 30,0% deste grupo de adeptos não tenha respondido a esta questão, os restantes expressaram a sua opinião. No futuro iriam mais vezes ao Estádio se os jogos forem em dia e hora mais apropriados (45,6%) e se a equipa ganhar mais vezes (36,0%), com uma abstenção na ordem dos 18,4%. Logo, de uma forma geral, podemos caracterizar este grupo como o que se encontra insatisfeito com os dias e horas a que os jogos se disputam.

ii) Sócios que não têm actualmente *Gamebox*, mas que tiveram em épocas passadas: alegam que os principais motivos que os afastam do Estádio Alvalade XXI prendem-se primeiro com a falta de confiança na equipa de futebol (22,8%), descontentamento com os dias e horários dos jogos (16,5%), o preço (15,8%) e as despesas de deslocação (13,2%). Embora 31,7% dos inquiridos não responda a esta questão, o que os faria mudar de opinião era a equipa ganhar mais vezes (42,6%), os bilhetes serem mais baratos (22,8%), os dias e horas dos jogos serem mais apropriadas ao jogo (20,8%). Logo, podemos caracterizar este grupo como o que revela de falta de confiança na equipa.

iii) Sócios que nunca tiveram *Gamebox* revelam que, a principal razão pela qual não compraram a *Gamebox* esta época é devido à falta de confiança na equipa de futebol (27,0%), o preço praticado (17,1%), os dias e horários dos jogos (12,2%) e as despesas de deslocação (7,2%). Pese embora os 36,5% que se abstiveram de responder a esta questão, quando questionados sobre os factores que os levariam mais vezes ao Estádio, os inquiridos responderam que, a equipa ganhar mais vezes (29,7%), os bilhetes serem mais baratos (28,4%) e os dias e horas mais apropriados ao jogo (22,5%) são aqueles que mais peso têm na sua escolha. Pelo que, podemos concluir que, embora este grupo revele também falta de confiança na equipa, demonstra também uma maior sensibilidade ao preço. Logo, podemos caracterizar este grupo como o que demonstra uma maior sensibilidade ao preço.

**P5. Indique quais as principais razões que deram origem à diminuição das vendas da *Gamebox*.**

Os três grupos de Adeptos apresentam razões diferentes para não comprarem/renovarem a *Gamebox*. Porém, de uma forma generalizada, podemos definir três motivos que, estão na origem da diminuição de unidades vendidas da *Gamebox*, a saber:

i) Horário e dias dos jogos: Este é um tema ao qual o Sporting é externo, ou seja, não é da responsabilidade dos dirigentes do Sporting Clube de Portugal decidir o dia e horários dos jogos. Contudo, é a principal razão argumentada pelos adeptos com *Gamebox*, para irem mais

vezes ao Estádio, no futuro. Por outro lado, embora não seja a principal razão pelo qual, os adeptos que não têm *Gamebox* não vão ao Estádio, regista 21,5% dos votos, quando questionados com esta questão.

ii) Falta de confiança na Equipa: No mundo do futebol, este é sempre um tema recorrente, ou seja, quando as equipas ganham, os adeptos estão confiantes e vão aos jogos, quando a equipa atravessa períodos complicados, acontece o inverso. Contudo, nenhum profissional de gestão do desporto pode concentrar os seus esforços em algo que não consegue controlar. Porém, podem reforçar o seu enfoque em modernizar as instalações desportivas, em melhorar a qualidade do serviço proporcionado ou em técnicas de merchandising para aumentar as receitas.

iii) O Preço: Embora este seja sempre um tema muito sensível e delicado, com o agravar da crise económica mundial, os consumidores um pouco por todo o Mundo, começaram a reduzir os seus custos e, por norma, os primeiros “cortes” são em produtos supérfluos (i.e. actividades de bem-estar e lazer), onde podemos incluir a assistência de eventos desportivos.

Contudo, não nos podemos esquecer dos diversos esforços que o Sporting Clube de Portugal tem efectuado, com o intuito de facilitar o pagamento da *Gamebox*, tal como se pode confirmar, nos 65,2% alcançados, com a classificação de “bom” que obteve, quando foi questionado aos detentores da *Gamebox*, como avaliam as medidas tomadas pelo Clube para facilitar a compra da *Gamebox*.

**P6. Se estivesse no lugar de Director de Marketing do Sporting Clube de Portugal, quais seriam as medidas que em seu entender poderiam inverter a tendência de estagnação de vendas da *Gamebox*, tendo em conta as restrições orçamentais do Clube?**

Enquadrados como os principais problemas relativos à estagnação e diminuição das vendas da *Gamebox*, é sobre estes que se pretendem propor soluções, com o intuito de inverter esta problemática. A metodologia seguida para encontrar soluções foi a seguinte:

- a) Melhores práticas realizadas no estrangeiro para a modalidade do futebol (benchmarking);
- b) Melhores práticas observadas noutras modalidades (benchmarking);
- c) Melhores práticas registadas noutros sectores de actividade (benchmarking);
- d) Técnicas de Marketing que ainda não foram exploradas;
- e) Criatividade.

### # Cenário 1 – Alterar a segmentação da *Gamebox* (Slide 5)

Embora o formato do produto *Gamebox* não seja o principal problema que está na base do afastamento do público do Estádio Alvalade XXI, esta deve ter a flexibilidade necessária para se poder adaptar às novas realidades que vão surgindo.

Ao apostar num formato mais “flexível” o produto consegue atrair segmentos de adeptos diferentes, o que pode dar origem, a um incremento das vendas da *Gamebox*.

Deste modo, e em semelhança do que acontece nos outros grandes emblemas do panorama do futebol português, a oferta da *Gamebox* deveria ser reorientada da seguinte forma:

i) *Gamebox Criança*: este produto desportivo deve contemplar as crianças, de ambos os sexos, com idades compreendidas entre os 4 e os 12 anos de idade. Neste caso, o “corte” é feito nos 12 anos de idade visto que, à semelhança do que acontece em outros sectores de actividade, a partir dos 12 anos a personalidade da pessoa começa a alterar-se, o que dá origem a desejos e necessidades diferentes e, como tal, é plausível que, os responsáveis do Sporting Clube de Portugal tenham esse factor em consideração com o intuito de poderem oferecer uma resposta adequada ao segmento.

A título de exemplo, esta *Gamebox Criança* poderia dar acesso a determinados lugares do Estádio Alvalade XXI, com uma visão privilegiada e num local que não oferecesse “perigo iminente” (i.e. junto a grades). Adicionalmente, e visto que o seu segmento são crianças, este formato da *Gamebox* poderia oferecer ainda, um desconto para um acompanhante que quisesse adquirir a *Gamebox Adulto*, *Gamebox Woman* ou *Gamebox Sénior*.

ii) *Gamebox Teen*: este formato estaria disponível para os jovens, de ambos os sexos, com idades entre os 13 e os 17 anos de idade que, quisessem usufruir de vantagens significativas junto dos parceiros Sporting. Esta *Gamebox* iria incorporar um “espírito” verdadeiramente jovem através de descontos em chamadas entre aderentes ao serviço Sporting Mobile, descontos na compra de artigos na Loja Verde, sorteios em viagens com a equipa, promoções, etc.

iii) *Gamebox Adulto*: destinada a sócios do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 18 e os 64 anos de idade, esta é uma oferta especialmente dirigida para sócio “comum”, com vantagens amplas e diversificadas em serviços Sporting.

iv) *Gamebox Woman*: oferta segmentada para as mulheres com idades entre os 18 e os 64 anos de idade. Dado o grande aumento de assistência por parte do público feminino e com o

intuito de atrair ainda mais mulheres ao Estádio Alvalade XXI, este produto desportivo iria contemplar uma oferta especialmente concebida para si, com descontos em artigos Sporting para mulheres, oferta do cachecol do Sporting para mulheres, descontos em parceiros autorizados, como cabeleireiros, lojas de roupa, etc.

v) Gamebox Sénior: dado o grande peso que este segmento de sócios tem dentro do clube, seria razoável a criação de uma *Gamebox* tendo em conta as suas necessidades específicas. Esta oferta poderia englobar o acesso ao elevador, em dias de jogos, para os detentores da *Gamebox* na Bancada B do Estádio Alvalade XXI, desconto nos restaurantes que se localizam no complexo anexo ao estádio, Alvaláxia, entre outros.

vi) Gamebox Torcida Verde / Juve Leo/ Directivo XXI: tendo em conta o apoio constante que as claques dão à equipa do Sporting Clube de Portugal e o número de associados às mesmas, são razões que por si só, justificam a criação de uma *Gamebox* personalizada com as suas necessidades. Esta estaria disponível para os membros das três claques (Torcida Verde, Juve Leo e Directivo XXI), promoções para as viagens ao estrangeiro com a equipa, desconto na aquisição de produtos na Loja Verde, etc.

Embora possam existir mais variantes deste produto desportivo, estas seriam as bases do produto, às quais poderiam ser acrescentadas, conforme a tendência do mercado, as seguintes:

- Gamebox Grupo: destina-se a grupos com mais de 20 pessoas, de ambos os sexos, para determinados lugares do Estádio, com atribuição de uma refeição, antes ou após o jogo. Esta poderia ser uma oferta para empresas, que quisessem beneficiar os seus “melhores” colaboradores do mês, podendo no mês seguinte ser atribuída a colaboradores diferentes; associações de estudantes; grupos desportivos; entre outros.

- Gamebox 5: destina-se a sócios ou adeptos que, não têm oportunidade de assistir com regularidade aos jogos do Sporting (i.e. vivem longe do Estádio, passem parte do ano fora do país por razões profissionais). A oferta materializa-se em conceder a hipótese de num total de 20 jogos, o sócio/adepto poder escolher 5.

Contudo, esta alternativa não deveria estar disponível para os chamados “derbies”, que por si só, já atraem muitas pessoas. No entanto, poderia enquadrar-se como uma solução viável com o intuito de atrair público para restantes jogos no Estádio de Alvalade. Ou, caso contrário, para aumentar a atractividade desta *Gamebox*, poderia estar disponível para qualquer jogo mediante a reserva antecipada do direito de assistir ao jogo.

Podem igualmente ser concebidas edições especiais da *Gamebox*, como por exemplo, no ano do centenário do Sporting, poderia ter sido criada a *Gamebox Centenário*.

Uma das questões importantes sobre esta temática, reflecte-se sobre o comportamento do consumidor do produto desportivo. Neste âmbito, é preciso não esquecer que, normalmente, os adeptos ou sócios frequentam os jogos acompanhados, e mesmo aqueles que não o fazem, se existir uma oferta especializada para um determinado segmento, poderão eventualmente fazê-lo. Não quer isto dizer, que se devam conceber variadíssimas alternativas. Mas poderia estudar-se mais a fundo os diversos “grupos de consumidores desportivos” que frequentam os jogos do Sporting.

Por outro lado, poderia ser realizado um inquérito à entrada dos jogos onde, se perguntaria aos adeptos que costumam ir sozinhos assistir aos jogos de futebol do Sporting, se caso tivessem a oportunidade de convidar alguém para ir com eles, qual seria a sua escolha.

Desta forma, poderíamos encontrar um determinado padrão dentro do “Universo” de adeptos que vem assistir aos jogos da equipa principal do Sporting Clube de Portugal, com o intuito de poder criar uma oferta especializada para esses segmentos alvo.

#### # Cenário 2 – Apostar nas Extensões do Produto Desportivo *Gamebox* (Slide 6)

Ao longo do trabalho, descrevemos a importância que as extensões do produto desportivo têm como factor diferenciador e de atracção para o consumo do produto desportivo.

O foco das empresas alterou-se. Antes, o seu principal objectivo era o da captação de novos Clientes, através de “agressivas” estratégias de Marketing, nomeadamente com uma forte utilização de ferramentas de publicidade. Contudo, estas acarretavam custos muito elevados, e muitas vezes, o Return-On-Investment (ROI) não se verificava.

Deste modo, as empresas resolveram reorientar as suas estratégias, e chegaram à conclusão de que, um Cliente satisfeito consumia mais e em maior porção os seus produtos, e que ao longo do tempo, esta tornava-se numa alternativa de maior rentabilidade. Logo, começaram a surgir as políticas de incentivo à fidelização.

Desta forma, e com o intuito de obter a tão desejada vantagem competitiva face à concorrência, junto alguns serviços, que visam aumentar a Proposta de Valor do produto desportivo *Gamebox*, e que é já uma prática corrente no estrangeiro.

- Com o objectivo de aumentar o grau de comodidade e de atrair mais pessoas aos eventos desportivos relativos ao futebol profissional do Sporting Clube de Portugal, temos que criar

condições para “acomodar” os Clientes. Desta forma, para evitar preocupações com o transporte, poderia existir a possibilidade de compra de um package *Gamebox*, do qual fariam parte a *Gamebox* + Estacionamento (i.e. os Titulares da *Gamebox* poderiam ter um desconto para a compra de um “passe” para um lugar cativo no estacionamento).

- Seguindo a tendência dos colossos europeus, poderia existir no Sporting Clube de Portugal a possibilidade de compra de um bilhete para um acesso a um Fan Zone. Esta seria uma área de acesso restrito, ou seja, teria de existir uma compra antecipada, e mediante um determinado preço de entrada, o qual daria acesso a uma área de puro sportinguismo. Por outras palavras, seria uma espécie de “Clube Privado”, onde se poderia petiscar, visualizar aspectos importantes da história do clube, conversar e trocar ideias com outros sócios, ter acesso a merchandising com um preço especial, entre outros.

Estas iniciativas têm como objectivo aumentar e melhorar as extensões do produto desportivo *Gamebox*, através da prestação de um serviço de melhor qualidade aos seus adeptos.

Por outro lado, promovem a fidelização dos consumidores com o intuito de aumentar em parte um elemento inerente às suas receitas directas, ou seja, receitas com as bilheteiras.

### # Cenário 3 – Envolver os adeptos com a equipa com o intuito de diminuir a sensibilidade ao preço (Slide 7)

Uma outra forma de atrair público a Alvalade é envolver os adeptos com a equipa. Ou seja, explorar iniciativas e acções que aproximem os adeptos da equipa e do clube. Estas acções irão contribuir para diminuir a sua sensibilidade em relação ao preço praticado pelo Sporting Clube de Portugal na comercialização do produto desportivo *Gamebox*.

Quanto maior for o grau de identificação dos Fãs com a equipa, menor será a sua sensibilidade ao preço, a saber:

- Aumentar a acessibilidade aos jogadores e à equipa. Este tipo de reciprocidade é considerado em Marketing, um processo de troca entre o atleta que concede o seu talento em prole dos Fãs e este em troca, “oferecem” a sua adoração e apoio ao atleta. Este constitui um excelente ingrediente em estabelecer e manter o interesse dos Fãs.

Um dos maiores presentes que um Fã pode receber prende-se com a acessibilidade que os jogadores da equipa possam oferecer e, quando tal acontece, é muito apreciado e valorizado.



Aumentar a acessibilidade aos jogadores e à equipa irá contribuir para aumentar a atracção da equipa entre os seus adeptos. Exemplos de acções que contribuam para tal, temos as sessões de autógrafos, participação em reuniões de Fãs, presença em jogos ou treinos das camadas mais jovens, entre outros.

Este tipo de eventos constrói o sentido de “comunidade”, atributo essencial para a criação de laços e ligações emocionais com a equipa, o que se irá traduzir num aumento do nível de identificação dos adeptos.

- Aumentar o número de actividades junto da comunidade sportinguista. Os esforços dos jogadores da equipa profissional contribuem de forma significativa para construir e aumentar o nível de identificação dos adeptos.

Desta forma, a participação em acções de trabalho comunitário, projectos de solidariedade, envolvimento em programas que apoiam a leitura nas escolas, programas contra a droga, programas para desenvolver a capacidade de liderança entre os mais jovens, são apenas alguns exemplos dos tipos de iniciativas que contribuem para aumentar a visibilidade dos jogadores na sociedade, aumentando também a identificação dos seus adeptos para com a equipa.

Muitas destas iniciativas são coordenadas por diversos departamentos dentro da estrutura organizacional da equipa, ou outras, como é o caso dos Orlando Magic, criaram um Fundação de Caridade não-lucrativa com o intuito de coordenar os seus esforços e programas deste género.

Estas iniciativas contribuem ainda para, posicionar a equipa dentro da sociedade, reflectindo-se de uma forma muito positiva na equipa e entre os seus adeptos. Esta irá também, atrair mais adeptos através da associação positiva. Contudo, este tipo de iniciativas só se tornam eficazes, se a equipa reunir esforços para aumentar a notoriedade das suas acções com o intuito de receber em troca o maior benefício possível.

Logo, deverão ser desenvolvidas campanhas juntos dos *media*, com o intuito de estes as divulgarem e estas conseguirem atingir o seu público-alvo, e os seus objectivos.

- Reforçar a história e a tradição do clube. Sempre que possível, e que a ocasião o possibilite, o reforçar da história e das tradições de um clube, nomeadamente as suas conquistas e os seus valores, pode também ser considerado um método de construir a identificação dos Fãs.

Ao evocar memórias e associações desportivas do clube, pode aumentar o valor do entretenimento, através da extracção de memórias e emoções positivas.

Adicionalmente, o reforço da história e tradição do clube irá servir para aumentar a ligação entre a equipa, a sociedade e os adeptos. Este mesmo reforço irá também reforçar o sentimento de pertença dos adeptos.

Finalmente, o sentido de pertença é aumentado, proporcionando veículos de comunicação através da expressão de opinião e respostas emocionais.

Exemplos deste tipo de iniciativas, podem ser, a criação de equipamentos em tudo muito semelhantes aos que eram utilizados antigamente, em jeito de homenagem, com o intuito de comemorar o seu sucesso e a sua história; eventos onde se consigam juntar atletas das equipas do passado, com todo o seu prestígio e experiência, com os adeptos da equipa; criação de uma espécie de “Hall of Fame”, e a retirada de determinados números das camisolas, como por exemplo, quando um jogador com o número 8 tiver sido muito importante na história do clube, retirar esse número de ser utilizado por outros; construção de estátuas, alusivas a grandes atletas da história do clube, bem como, de novas instalações em jeito de celebração das conquistas alcançadas no passado; concursos para escolher a melhor equipa de sempre, etc.

Todas estas iniciativas são concebidas com o intuito de aumentar a notoriedade e reforçar os laços emocionais existentes entre o clube e os seus adeptos, promovendo a sua aproximação às actividades e realidade do clube.

- Criação de oportunidades para a afiliação e participação de grupos. Os adeptos olham para o desporto com o sentimento de pertença. Os clubes deveriam esforçar-se para promover este sentimento de pertença e afiliação. As equipas necessitam de comunicar que os “adeptos fazem parte da equipa”, que esta é “a sua equipa” e que “todos” competem como um só. O sentimento de clubismo é único, e como tal, os dirigentes desportivos deveriam saber aproveitar esta oportunidade para chegar mais próximo dos Adeptos.

Criar clubes de Fãs, envio de *newsletters*, organizar viagens para ir assistir aos jogos da equipa fora de casa, entre outros, deveriam ser prática corrente de todos os clubes, com o intuito de manter a comunicação com os seus adeptos, pois afinal de contas, são eles a verdadeira razão de existência dos clubes.

Adicionalmente, os clubes deveriam esforçar-se também por, efectuar comunicações de Marketing que promovam comportamentos de assistência e de acompanhamento da equipa,

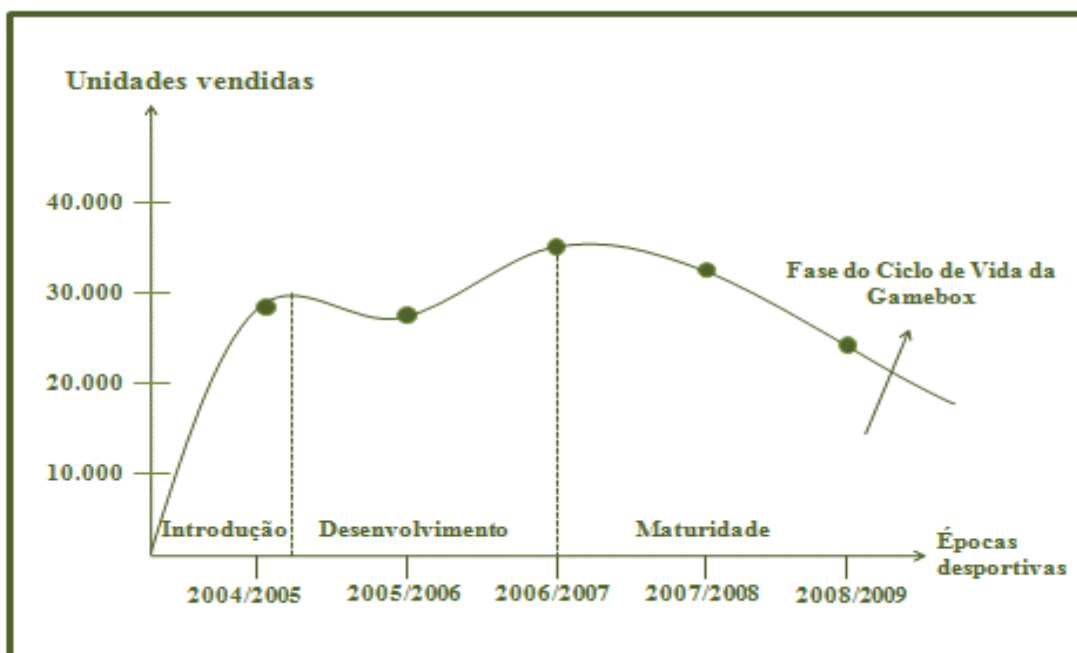
de forma positiva, assim como, atributos positivos de grupos de Fãs, porque se estes comportamentos são percebidos por outros, como positivos, mais adeptos irão juntar-se a esta causa, e assim sucessivamente.

Todas estas iniciativas constituem práticas de fortalecimento de vínculos emocionais com o clube, na expectativa de mais tarde, se virem a reflectir em consumo do produto desportivo.

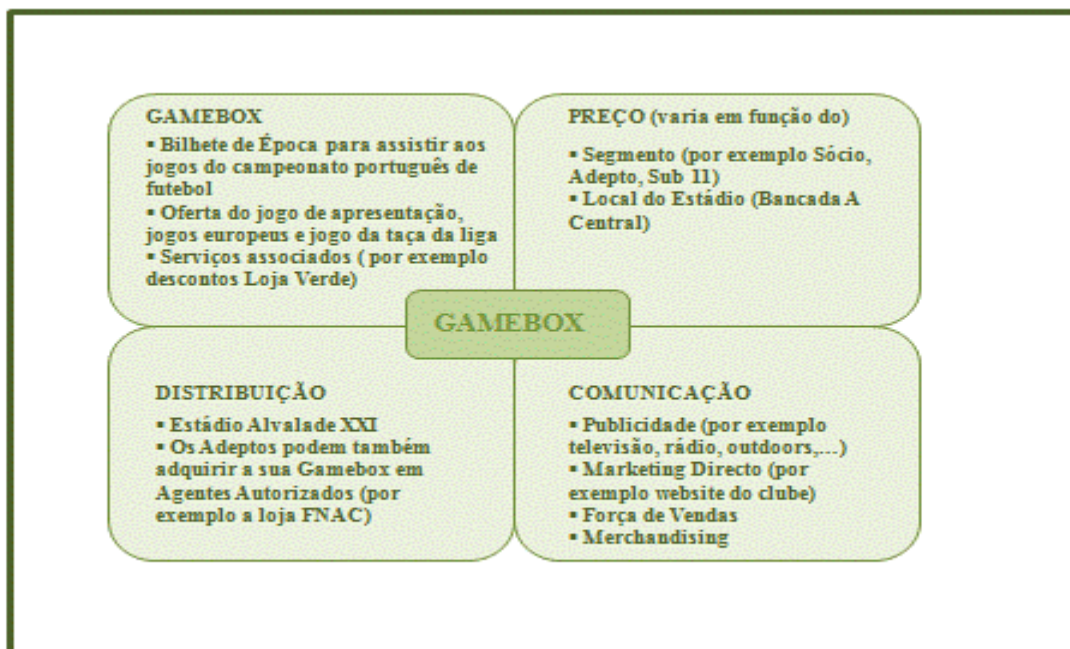
Contudo, embora este sentimento de afiliação com um clube seja único e insubstituível, é preciso alertar as organizações desportivas de que, devem preservar e se possível aumentar a intensidade deste sentimento, porque embora ele exista e seja difícil quebrá-lo, se tal como em todas as áreas de negócio, quando um Cliente é menosprezado e mal tratado, deixa de consumir os seus produtos, logo uma analogia se poderá fazer à indústria do desporto.

## 4.8. Slides de Resolução

### Slide 1 – Ciclo de vida do produto desportivo Gamebox



### Slide 2 – Marketing-mix



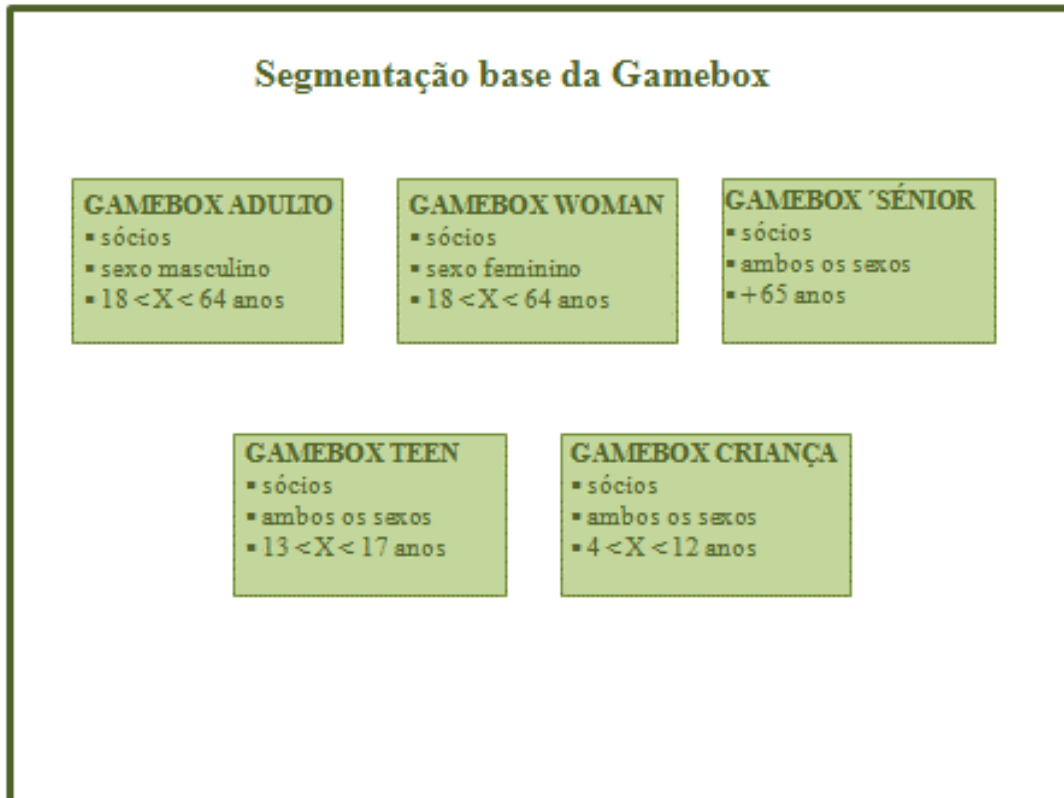
## Slide 3 – Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Clubismo</li> <li>▪ Aproximadamente 3 milhões de Adeptos e simpatizantes</li> <li>▪ Historial de glória</li> <li>▪ Ecletismo</li> <li>▪ Boas infra-estruturas</li> <li>▪ Academia de formação de futebol reconhecida</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Limitações orçamentais</li> <li>▪ Excessiva dependência da Banca</li> <li>▪ Demasiado enfoque no futebol</li> <li>▪ Reduzido poder de negociação quanto aos dias e horas dos jogos</li> <li>▪ Localização do evento desportivo de futebol num local fixo</li> <li>▪ Inexistência de um canal televisivo de promoção do Clube</li> </ul>
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Introdução de novas tecnologias no futebol</li> <li>▪ Benefícios para a saúde</li> <li>▪ Profissionalização dos Agentes Desportivos</li> <li>▪ Cobertura mediática</li> <li>▪ Condições climáticas favoráveis para a prática do futebol durante o ano</li> <li>▪ Bons estádios espalhados pelos país</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Crise económica mundial</li> <li>▪ Manipulação da verdade desportiva (i.e. processo Apito Dourado)</li> <li>▪ Dificuldade em obter crédito junto da Banca</li> <li>▪ Falta de uma política clara em relação à Arbitragem</li> <li>▪ Subscrição on-line para visualização dos jogos</li> <li>▪ Educação física escolar não valorizada</li> </ul>

## Slide 4 – Caracterização dos entrevistados por grupos de opinião

Segmento do Estudo de Opinião	Razão da ausência nos jogos
Sócios com Gamebox (mas que esta época não vieram ao Estádio ou só vieram uma vez)	Insatisfeitos com os dias e horários dos jogos
Sócios sem Gamebox (mas que já tiveram em épocas passadas)	Falta de confiança na equipa
Sócios sem Gamebox (nunca tiveram)	Preço praticado

**Slide 5 – Alternativa 1: Alterar a segmentação da *Gamebox***



**Slide 6 – Alternativa 2: Apostar nas extensões do produto desportivo *Gamebox***



**Slide 7 – Alternativa 3: Envolver os adeptos com a equipa com o intuito de diminuir a sensibilidade ao preço**

<b>Acções</b>
<b>1. Aumentar a acessibilidade aos jogadores e à equipa</b>
<b>2. Aumentar o número de actividades junto da comunidade sportinguista</b>
<b>3. Reforçar a história e a tradição do clube</b>
<b>4. Criar oportunidades para a afiliação e participação de grupos</b>

#### **4.9. Ilações a retirar do presente caso para a Gestão**

O lançamento da *Gamebox* marcou um momento de viragem para o Sporting Clube de Portugal na comercialização do denominado Lugar Cativo. A aposta no bilhete de época como uma fonte de receita segura e antecipada, logo financeiramente apetecível, foi entendida também como uma oportunidade de expandir as vendas relativamente ao anterior Lugar Cativo, adicionando componentes, inexistentes até então, ao produto *Gamebox*, visto que a probabilidade de compra deste aumenta à medida que este incorpore extensões que sejam valorizadas pelos potenciais Clientes.

Logo, a selecção criteriosa das componentes que irão fazer parte integrante deste produto (i.e. características, formato, design, embalagem, etc) contribuem significativamente para a aceitação desta por parte do seu público-alvo, o que por sua vez, irá dar origem a um aumento no número de unidades vendidas. Foi isto que o Sporting Clube de Portugal fez, podendo concluir-se que com bastante sucesso.

O sucesso de uma estratégia de marketing está sempre dependente da forma como a empresa é capaz de implementar as acções adequadas, considerando porém que podem existir, para além de factores endógenos que pode controlar, factores exógenos às entidades desportivas de difícil controlo e que condicionem essas mesmas estratégias de marketing (p. ex<sup>o</sup>: crises económicas, escândalos em torno da viciação dos resultados dos jogos de futebol, etc).

As empresas devem ser capazes de contornar tais ameaças, com o intuito de captar e satisfazer os seus consumidores, evitando desta forma que estes se afastem, por força de factores que esta não controla. Contudo, na indústria do desporto, as variáveis exógenas tem um peso muito significativo no desempenho das empresas, pelo que estas, mais do que quaisquer outras, devem munir-se de ferramentas de gestão capazes de fazer face a essas contingências.

Tendo o Sporting Clube Portugal constatado, depois do sucesso inicial, uma quebra relativa nas vendas da *Gamebox*, perspectivando uma fase de estagnação não alinhada com os objectivos traçados, importava conhecer quais os factores que estavam a contribuir para aquela quebra.

Deste modo, para encontrar novas vias estratégicas que pudessem solucionar o problema analisado no decorrer do presente caso, foi crucial a realização de um diagnóstico preciso da situação, tendo sido a opção correcta a realização de um Estudo de Opinião, à semelhança do que acontece em muitas outras indústrias, junto dos seus consumidores e potenciais consumidores.



As principais ilações que se podem retirar em relação às causas do problema, indicam-nos claramente os seguintes constrangimentos:

- i) **Horários dos jogos** - são de extrema importância para a afluência dos adeptos ao Estádio e conseqüentemente para a compra da *Gamebox*;
- ii) **Resultados e competitividade desportiva da equipa** - é um aspecto fulcral para a motivação dos adeptos em comprar a *Gamebox*, considerando que esta representa um investimento para toda a época e a expectativa de bons resultados a prazo é determinante;
- iii) **Preço** - influencia decisivamente a aquisição da *Gamebox*, nomeadamente em conjunturas económicas desfavoráveis, como tem sido o caso.

Apenas depois de serem identificadas as causas que deram origem ao problema, é que os responsáveis pela gestão do clube devem começar a procurar caminhos alternativos para a resolução do mesmo.

A definição de estratégias com sucesso implica que sejam claras e perfeitamente alinhadas com o problema identificado. Aqui importa clarificar a origem interna ou externa das principais causas que levaram ao problema que o Sporting Clube de Portugal agora enfrenta. Se bem que todos eles contêm contingências externas - os horários dos jogos estão condicionados pelos contratos das transmissões televisivas, os resultados e a competitividade da equipa dependem sempre de factores incontroláveis como lesões, arbitragens, alietoriedade do próprio jogo e a sensibilidade ao preço da conjuntura económica -, a gestão do Clube tem instrumentos para influenciar positivamente estes factores, embora condicionados por motivos financeiros (dificuldade de reforço da equipa de futebol no sentido de aumentar a sua competitividade) e contratuais (dificuldade de renegociação dos contratos televisivos a médio/prazo).

Deste modo, podem-se identificar como respostas estratégicas adequadas à inversão da tendência de estagnação das vendas da *Gamebox*, tendo em conta os constrangimentos identificados no parágrafo anterior, as seguintes:

- i) **Apostar nas extensões do produto desportivo *Gamebox*** - no sentido tornar atractiva a deslocação ao estádio independentemente dos horários dos jogos - visando aumentar significativamente o nível de serviço oferecido aos consumidores no próprio Estádio, de modo a que se tornem fortes argumentos para a aquisição da *Gamebox* e

oferecendo também vantagens financeiras, como descontos em compras com parceiros comerciais, que minimizem o factor preço do produto;

ii) **Alterar a segmentação da Gamebox** - permitindo dar resposta à sensibilidade dos consumidores ao preço - tendo em conta os diferentes segmentos de adeptos que, por sua vez, têm diferentes necessidades. A linha de orientação a seguir será estudar mais profundamente o universo de adeptos actuais e potenciais da *Gamebox* e estabelecer uma nova segmentação do produto-base, em diferentes formas, cada uma contemplando as diferentes necessidades evidenciadas por cada segmento que apresente potencial de crescimento;

iii) **Envolver os Adeptos com a Equipa** - com o intuito de diminuir a sensibilidade aos resultados e competitividade da equipa e também ao preço da *Gamebox* -, promovendo acções que visem criar laços afectivos dos adeptos com o clube e com a equipa, para que o preço seja uma “barreira” contornável para os adeptos e se crie uma maior tolerância aos eventuais menos bons resultados da equipa, recebendo aqueles adeptos em troca experiências únicas, através do consumo do produto desportivo.

Em conclusão, as principais ilações que podemos retirar deste Caso Pedagógico para a gestão, tendo em conta a resolução do problema apresentado, têm a ver com a importância do correcto diagnóstico do problema, para o qual é imprescindível a realização de Estudos de Opinião junto dos consumidores, e a definição de estratégias de marketing claras e bem alinhadas com o problema, tendo em vista encontrar novos caminhos que se adaptem aos verdadeiros desejos e necessidades do seu público-alvo, minimizando os constrangimentos de ordem endógena ou exógena existentes.

#### 4.10. Bibliografia

- Bhattacharya, C. B. e Ruth N. Bolton (2000), *Relationship Marketing in Mass Markets Thousand Oaks, CA: Sage Publications*, 327-352.
- Brochand, Bernard, Jacques Lendrevie, Joaquim Vicente Rodrigues e Pedro Dionísio (1999), *Publicitor*, 1ª Edição. Publicações Dom Quixote.
- Crosset, Todd W. (1995), *Outsiders in the Clubhouse-The World of Women`s Professional Golf*. Suny Press.

- Dionísio, Pedro (2009), *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo*. Publicações Dom Quixote.
- Dionísio, Pedro, Carmo Leal e Luiz Moutinho (2008), *Fandom affiliation and tribal behaviour: a sports marketing application*, *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 11, No.1, 17-39.
- Ferreira, Maurício e Ketra L. Armstrong (1994), *Exploratory Examination of Attributes Influencing Students' Decisions to Attend College Sport Events*. *Sport Marketing Quarterly*, vol.13, 194-208.
- Freire, Adriano (2004), *Estratégia-Sucesso em Portugal*. Lisboa: Editorial Verbo.
- Funk, Daniel C. (2008), *Consumer Behaviour in Sport and Events-Marketing Action*, Butterworth-Heinemann.
- Funk, Daniel C. e Jeffrey James (2006), *Consumer Loyalty: The Meaning of Attachment in the Development of Sport Team Allegiance*. *Journal of Sport Management, Human Kinetics*.
- Gitomer, Jeffrey (1998), *Customer satisfaction is worthless: customer loyalty is priceless: how to make customers love you, keep them coming back and tell everyone they know*. Austin: Bard Press.
- Kotler, Philip e Kevin Lane Keller (2006), *Administração de Marketing*, 12ª Edição. S.Paulo: Pearson Prentice Hall.
- Lindon, Denis, Jacques Lendrevie, Julien Levy, Pedro Dionísio e Joaquim Vicente Rodrigues (2004), *Mercator XXI-Teoria e Prática do Marketing*, 10ª Edição. Lisboa: Publicações D.Quixote.
- McDonald, Mark., A. Milne, R. George (1999), *Sport Marketing-Managing the Exchange Process*. Jones & Bartlett Publishers.
- Miller Brewing Company (1985), *Miller Lite Report on American Attitudes Toward Sports*. Milwaukee: Lite Sports Report.
- Mullin, Bernard J., Stephen Hardy e William A. Sutton (2007), *Sport Marketing*, Third Edition. Champaign-IL, USA: Human Kinetics.
- Rosner, Scott e Kenneth L. Shropshire (2004), *The Business of Sports*. Jones & Bartlett Publishers.

- Sá, Daniel e Carlos Sá (2009), *Sports Marketing - As Novas Regras do Jogo*. Edições IPAM.
- Shank, Matthew D. (2009), *Sports Marketing-A Strategic Perspective*, Fourth Edition. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sutton, William A., Mark McDonald e George R.Milne (1997), *Creating and Fostering Fan Identification in Professional Sport*, Sport Marketing Quarterly, Volume VI, Number 1.
- Trail, G., D. F. Anderson e J. Fink (2000), *A Theoretical Model of Sport Spectator Consumption Behavior*. International Journal of Sport Management, vol.1, 154-180.
- Wann, Daniel L. (1995), *Preliminary Validation of the Sport Fan Motivation Scale*, Journal of Sport & Social Issues, Vol.19, No. 4, 377-396.