

Universidade da Maia

Departamento de Ciências da Educação Física e Desporto



**Inovação para aumento do engagement nos clubes
da Liga Portugal BWIN: Análise de casos práticos**

Pedro Jorge de Freitas Vitorino A039317

Mestrado em Gestão do Desporto

Orientador: Professor Doutor Gastão Fernando Silva Sousa

outubro, 2022 

Pedro Jorge de Freitas Vitorino

39317

**Inovação para aumento do engagement nos clubes da Liga
Portugal BWIN: Análise de casos práticos**

Dissertação de Mestrado em Gestão do Desporto

Trabalho realizado sob a orientação do
Professor Doutor Gastão Fernando Silva Sousa
Universidade da Maia

outubro, 2022

Agradecimentos

Assim termina uma etapa da minha vida, um desafio que testou as minhas capacidades numa fase difícil com um ano repleto de grandes mudanças, tanto a nível pessoal como profissional, com a entrada no mercado de trabalho e na minha área de interesse, aliado ao facto de passar a viver numa cidade completamente nova e desconhecida para mim, longe do que estive sempre habituado. Fui encontrando ao longo do tempo uma gestão de tempo necessária para a realização do documento e vejo a necessidade de agradecer, neste sentido, aos meus pais pelo apoio para percorrer inteiramente este percurso e sempre acreditarem que os meus objetivos representam os seus e, assim, são para cumprir. Uma nota também para os meus amigos mais próximos e colegas de curso, pela grande disponibilidade em ajudar e influenciar positivamente a elaboração e construção desta dissertação.

Agradeço a oportunidade ao Professor Doutor Gastão Fernando Silva Sousa pela orientação, tanto na escolha de um tema pelo qual tenho grande interesse, o que ajudou na realização do documento, como o acompanhamento efetuado ao longo do ano.

Por fim, posso concluir que o meu percurso académico na Universidade da Maia contribuiu para me capacitar com conhecimentos técnicos que certamente irão ser mais valias para o meu restante percurso profissional e, deste modo, como aprecio encarar a vida como um livro composto por vários capítulos, encerro um capítulo com a certeza de que outros novos e diferentes irão chegar.

Resumo

Os clubes dedicam cada vez mais atenção à comunicação da imagem da sua marca, ao seu posicionamento na mente dos adeptos e à forma como geram interação com os mesmos. Neste âmbito também, a sua reputação, tanto a nível nacional como internacional, representa uma prioridade para atingir o maior *engagement* possível.

Foram analisados os conteúdos publicados por três clubes de futebol da primeira liga portuguesa de futebol na rede social *Instagram* com vista a esquematizar a sua participação digital e a forma como a mesma afetou o envolvimento/crescimento da ligação com os adeptos a partir de dados como *engagement rate*, e métricas como gostos e comentários. Foram tidos em conta exemplos práticos de campanhas, o período da sua realização, os atributos específicos de cada clube, a análise da interação gerada e, por último, a respetiva estratégia, através do suporte do modelo de análise elaborado e das suas cinco dimensões: *Engagement*, Identidade, Eficácia de campanhas, Visual e Comunicação.

Com este trabalho pretendeu-se contribuir para a pergunta de partida, ou seja, “quais os fatores-chave para o aumento de *engagement* com adeptos?”. Cada clube tem os seus próprios recursos e o método aplicado varia entre eles, sendo que a resposta a esta questão dificilmente é uma verdade incontestável, daí a pesquisa ser de carácter qualitativo. O objetivo passa antes por compreender as tendências atuais do marketing desportivo e analisar o impacto que iniciativas realizadas com foco no posicionamento e promoção da marca têm para a relação clube/adepto. Podemos verificar que uma estratégia assente na inovação constante de conteúdos publicados nas plataformas digitais, criação de vínculo emocional, identidade sólida e visual moderno e apelativo está mais perto de captar a atenção do seu público-alvo e, assim, gerar a sua interação.

Palavras-chave: *Engagement*; Redes sociais; Inovação; Marketing; Marca; Futebol; Adeptos

Abstract

Clubs are paying more and more attention to the communication of their brand image, to its positioning and the way they interact with their fans. In this context, too, their reputation at both national and international level, is a priority to achieve the greatest possible engagement.

Content published by three football clubs of the Portuguese Premier League on Instagram social network were analysed to schematize their digital footprint and understand how it affected the growth of the connection with fans based on data such as engagement rate, and metrics such as likes and comments. Practical examples of campaigns were considered, as well as the period that they happened, also the specific attributes of each club, the analysis of the interaction generated and, finally, the respective strategy, through the support of the analysis model and its five dimensions: Engagement, Identity, Campaign Effectiveness, Visual and Communication.

The aim of this work was to contribute to the starting question, i.e. "what are the key factors to increase engagement with supporters?". Each club has its own resources and the method applied varies among them, so the answer to this question is hardly an incontestable truth, hence the research is of a qualitative nature. The objective is rather to understand the current trends in sports marketing and to analyze the impact that the initiatives carried out, with a focus on brand positioning and promotion, have on the club/supporter relationship.

We can confirm that a strategy based on constant innovation through the content published on digital platforms, creation of emotional bond, a solid identity with a modern and appealing visual is closer to catch the attention of its target audience and consequently engage with it.

Keywords: Engagement; Social networks; Innovation; Marketing; Brand; Football; Fans

Índice Geral

Agradecimentos	III
Resumo	IV
Abstract.....	V
Índice de figuras e tabelas.....	VII
Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos.....	VIII
Parte I – Enquadramento da Investigação.....	10
Capítulo 1 – Introdução.....	10
Parte II – Revisão da Literatura	12
Capítulo 2 – Definição de conceitos	12
Capítulo 3 – Inovação na comunicação digital em clubes desportivos.....	14
Capítulo 4 – Criação de ligação emocional com o adepto	15
Capítulo 5 – Estratégia de comunicação digital dos clubes desportivos.....	16
Capítulo 6 - Papel do marketing na criação de <i>engagement</i>	18
Parte III – Modelo de Análise.....	19
Capítulo 7- Elaboração do modelo de análise.....	19
Parte IV – Metodologia da Investigação.....	20
Capítulo 8- Objeto de Estudo.....	20
Capítulo 9 – Instrumentos de análise	22
Parte V – Análise e discussão dos resultados	25
Capítulo 10 – Análise dos resultados	25
Parte VI – Considerações finais, limitações do estudo e perspetivas de investigação futura	34
Referências bibliográficas.....	35

Índice de figuras e tabelas

Figura 1- Dados retirados a partir da conta oficial de Twitter do portalDeportes&Finanzas (novembro de 2022)	21
Figura 2- Comparação de resultados desportivos num período recente (Fonte: Própria)	21
Figura 3- Níveis em cada dimensão do FC Porto (Fonte: própria).....	27
Figura 4- Níveis em cada dimensão do Sporting CP (Fonte: própria).....	29
Figura 5- Níveis em cada dimensão (Fonte: própria)	31
Figura 6- Comparação a nível de engagement (elaboração própria através de dados recolhidos de HypeAuditor)	32
Figura 7- Análise comparativa das dimensões nos clubes analisados (Fonte:própria)...	32
 Tabela 1- Conceitos-chave da revisão de literatura respetivos ao Engagement (elaboração própria)	19
Tabela 3- Descritivo dos níveis (Fonte: própria)	24
Tabela 2- Ficha de análise (Fonte: própria)	25

Lista de abreviaturas, siglas e acrónimos

CRM – Customer Relationship Management

PIB – Produto Interno Bruto

SEO- Search Engine Optimization

CRO- Conversion Rate Optimization

Anglicismos

Marketing- inclui os processos de criação, comunicação, entrega e troca de ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e a sociedade em geral.

Engagement- engloba técnicas, estratégias e práticas com objetivo de aumentar a participação do público, proporcionando o cenário adequado para a construção de um bom relacionamento com leads, clientes e usuários.

Leads- indivíduo ou organização que interage com a marca ou tem potencial para se tornar um futuro cliente

Targeting- seleção de grupo de consumidores cujo objetivo é captar a atenção e gerar comportamentos.

Branding- processo de criação de uma positiva percepção da marca na mente dos seus consumidores.

Benchmarking- análise estratégica das melhores práticas usadas por empresas do mesmo setor

Reach- refere se ao número total de pessoas atingidas pelas ações da marca.

Rebrand- nome dado às ações estratégicas que procuram reposicionar uma marca no mercado e na percepção do consumidor

Insights- representam dados relevantes que previamente não eram conhecidos e garantem maior conhecimento sobre o mercado onde a marca está presente.

Likes- métrica que permite o consumidor avaliar nas redes sociais a sua perceção sobre o conteúdo.

Merchandising- prática de disponibilizar e vender produtos relacionados com a marca.

Design- criação de materiais gráficos

Hype- gerar todas as atenções e criar grandes expectativas em torno de algo

Franchising- direito de gerir um negócio a usar as diretrizes do franqueador

Pickup Stores- espaço temporário usado para testar nova linha de produtos

Posts- publicações

Game Tracking- acompanhamento da partida

Slogan- frase curta usada em campanhas publicitárias para gerar publicidade

Buzz- técnica de marketing focada em maximizar o potencial boca-a-boca de uma campanha ou produto

Sponsoring- parceria de duas marcas com vista a maior promoção

Storytelling- habilidade de contar histórias utilizando enredo elaborado, narrativa envolvente, e recursos audiovisuais

Bloggers/Youtubers- publicam conteúdo nas plataformas sociais

Interaction rate- mede quantidade de interação de conteúdo em relação aos seguidores

Outdoors- publicidade exterior

Parte I – Enquadramento da Investigação

Capítulo 1 – Introdução

As redes sociais facilitam o relacionamento entre pessoas e entidades e, por esse motivo, as páginas oficiais de clubes nas redes sociais tornaram-se uma ferramenta útil para melhorar a imagem da marca dos mesmos e estabelecer uma ligação com os seus adeptos através de uma estratégia de comunicação digital. O propósito do negócio é criar um cliente e uma empresa apresenta apenas duas funções básicas: *marketing* e inovação. Estas produzem resultados; tudo o resto são custos (Purchase & Volery, 2020).

As redes sociais têm um papel ativo na vida das pessoas em todo mundo e Portugal não foge á regra. De acordo com os dados recolhidos por Kemp (2022) , em janeiro de 2022, havia 8,63 milhões de utilizadores de *Internet* em Portugal. A taxa de penetração da mesma em Portugal era de 85,0% da população total no início do ano, sendo que a análise indica que os utilizadores de *Internet* em Portugal aumentaram em cerca de 245 mil pessoas (+2,9 por cento) entre 2021 e 2022. Os números publicados nas ferramentas de publicidade indicam que o *Instagram* tinha 5,40 milhões de utilizadores em Portugal no início do ano. Este número sugere que o alcance do anúncio do *Instagram* em Portugal era equivalente a 53,2 por cento da população total. De referir ainda que o alcance de anúncios no *Instagram* em Portugal era equivalente a 62,6 por cento da base local de internautas, independentemente da idade (Kemp, 2022).

As redes sociais ao fornecerem conteúdo e informação mais rápida e interativa conseguem canalizar a atenção da população. Estes números só provam o poder digital e o seu importante *reach*, sendo por isso, uma ferramenta obrigatória para o *marketing* digital em clubes de futebol. O futebol é o desporto mais popular globalmente, sendo que cresce mais rápido que o PIB global. Com pelo menos 3,5 biliões de adeptos em todo mundo, o futebol representa uma das maiores participações na indústria desportiva global, onde os fãs geram uma quantia de cerca de 1 trilião de euros. Considerando apenas as primeiras ligas europeias, estas foram responsáveis por gerar uma receita de 28,9 biliões de euros na temporada 2018/19 (Curado, 2021).

A inovação começa com a percepção de alguma necessidade do cliente que não está a ser atendida, o que leva a um processo de desenvolvimento, produção e *marketing* cujo objetivo é solucionar a oferta reduzida ou mesmo inexistente. As redes sociais permitem a construção de experiências sociais e valores simbólicos para o usuário. Atualmente, os clubes de futebol nacionais investem mais na globalização da sua marca de modo a alcançar um número cada vez maior de fãs. Para atingir este objetivo, são definidas estratégias que na sua base assentam numa análise de dados das aplicações comerciais, segmentação e individualização de adeptos, patrocínios, CRM e redes sociais.

Os *insights* que decorrem do processo de recolha de dados contribuem para a inovação do *marketing* existente. Os adeptos são, nesta ótica, vistos como clientes, o que obriga a uma segmentação e *targeting* na comunicação para que se atinja uma fidelização dos mesmos e, deste modo, se crie uma ligação duradoura. Para isto, contribui também uma estratégia de *branding* e *marketing* digital sólida.

No campo da gestão desportiva, a maior parte das pesquisas dedicadas ao *engagement* dos adeptos é limitada, particularmente nas redes sociais e no estudo da perspetiva dos adeptos. Embora existam muitas pesquisas que investigam questões sobre o *engagement* de fãs de desporto, a maioria dos estudos falha em considerar um conjunto completo de comportamentos e motivações associadas ao *engagement* nas redes sociais, sem profundidade teórica. E para usar as redes sociais de forma eficaz, os clubes precisam de orientação adequada sobre como gerir a sua presença online, ganhando mais *insights* sobre os seus adeptos, motivações e comportamentos (Vale & Fernandes, 2018). Ou seja, a maioria das análises ao *engagement* entre adeptos e clubes são realizadas numa ótica mais quantitativa do que qualitativa, sendo abordada demasiada estatística. Algo que o presente estudo pretende evitar com o objetivo de perceber de que forma os clubes da Liga Portugal Bwin se reinventam e possuem redes digitais com diretrizes atuais, dinâmicas e intenções inovadoras. Para além disso, o presente estudo tem como objetivos a compreensão das tendências atuais do marketing desportivo e a análise do impacto que as iniciativas encontradas tiveram para o aumento de *engagement* dos adeptos, contribuindo assim para *insights* futuros e dando resposta à pergunta de partida “quais os fatores-chave para o aumento de *engagement* com adeptos?”.

Essencialmente, o estudo divide-se em seis partes, sendo que na primeira é realizado um enquadramento da investigação composto por dados estatísticos que suportam a relevância

das plataformas digitais para o futebol, pela descrição da pesquisa científica efetuada, a delineação das limitações encontradas e também dos objetivos da investigação. Já na segunda parte, é elaborada uma definição de conceitos que no decorrer do estudo permitem uma melhor compreensão do tema, sendo que, para além disso, é abordada a inovação na comunicação digital dos clubes, a criação de ligação emocional com o adepto e a revisão da consequente estratégia de comunicação digital. Por fim, é revisto o papel do *marketing* na criação de *engagement*. Na terceira parte foi elaborado um modelo de análise, que contém uma síntese dos principais conceitos abordados na revisão de literatura, para assim existir uma ligação e análise bem fundamentada das estratégias desenvolvidas a nível nacional. Na quarta parte é abordada a metodologia de investigação, mais concretamente, a escolha da plataforma de análise e a escolha dos clubes analisados. Posteriormente é descrito o método realizado. Enquanto a quinta parte assenta na análise e discussão dos resultados, a última parte aborda as considerações finais e os fatores que permitem contribuir para uma investigação futura, bem como a explicação de algumas perspetivas e limitações encontradas.

Parte II – Revisão da Literatura

Capítulo 2 – Definição de conceitos

Engagement

O desporto tem uma natureza que assenta em união. As pessoas apoiam equipas em países que nunca visitaram e, apesar de muitas vezes serem de diferentes culturas, mantêm uma ligação emocional com os clubes (Demirsel et al., 2020).

No marketing, quando o cliente está satisfeito e possui vínculo emocional, ele progride para o estado de *engagement* (Pansari & Kumar, 2017). Portanto, para criar uma impressão melhor de quem são seus clientes e obter um padrão dos seus comportamentos, os profissionais de *marketing* usam dados. Isso não só resulta na criação de interações mais personalizadas, como traz o benefício adicional de manter os adeptos atentos e ativos na vida do clube. Assim, o *engagement* é considerado como o resultado de uma estratégia que pode ser medida por métricas como *likes*, comentários e partilhas.

Cada entidade é influenciada por diferentes tendências, incluindo económicas e sociais, pelo que deve reagir de forma que seja possível atingir os seus objetivos (Kowalski, 2020). O *benchmarking* representa um conceito de aprender com as melhores práticas e melhorar

processos através de uma análise detalhada das práticas usadas em organizações de sucesso. Portanto, o *benchmarking* pode ser descrito como um meio de permitir que os gestores melhorem o seu sistema desportivo de elite, entendendo como outros sistemas bem-sucedidos operam. (Böhlke & Robinson, 2009)

Numa abordagem *business to customer*, os fãs de desporto são o núcleo da indústria do futebol como a principal fonte de receita (Curado, 2021).

Um clube de futebol que implemente uma estratégia de *marketing* tem a intenção também de se diferenciar dos outros e ser visto através de uma identidade única que consegue interagir com um dos seus mais importantes ativos, os adeptos. No contexto de *marketing* desportivo, o *engagement* refere-se à medida em que os fãs de desporto estão envolvidos e interessados numa equipa, jogador, evento ou marca.

Inovação de marketing

A inovação de *marketing* é definida como a implementação de novas práticas de *marketing* que envolvam alterações na conceção, distribuição, promoção ou preços de um produto ou serviço (Purchase & Volery, 2020). Para que seja possível construir perceções apropriadas de uma entidade é essencial compreender quais os atributos da marca que contribuem para as interações dos fãs (Maderer et al., 2018).

Como o futebol alcança um público grande, a paixão que existe é procurada por diversas indústrias pois é um valor inato. A potencialização desse valor e tornar claros os valores do clube através de um bom posicionamento ajudam um clube a estar mais perto do sucesso. Robinson (2010) defende que o sucesso da promoção de um clube baseia-se na capacidade de atingir o público-alvo, gerar retorno sobre o investimento do clube, posicionar o produto na mente do consumidor, aumentar a conscientização do consumidor e, o mais importante, afetar as vendas. Para atingir um público-alvo, os líderes de um clube necessitam de saber quem são os seus alvos e determinar a melhor maneira de alcançá-los. Para tal, os usos de ferramentas de análise de mercado permitem observações racionais com o fim de maximizar o lucro.

Já Kriemadis & Theakou (2007) refere que uma vantagem competitiva sustentável só pode ser alcançada combinando as capacidades existentes da empresa com o uso de tecnologias digitais pois sem a implementação do planeamento estratégico de *marketing*, um clube não sobreviverá num mercado competitivo. A importância de gerir bem uma estratégia

de *marketing* verifica se, por exemplo, no facto do *merchandising* representar quase um terço das receitas dos principais clubes de futebol (Maderer et al., 2018).

O foco do *marketing* de inovação no ramo da tecnologia é o desenvolvimento de novos produtos aliado a estratégias de marketing com alteração de funções ou características do produto e novos serviços com novas funções ou modos de utilização. Já no ramo não-tecnológico existem alterações no *design*; alteração na forma e aparência dos produtos; método de fixação de preços; novos canais de distribuição; introdução de sistema de *franchising*, venda direta, venda exclusiva, omnicanal, promoção de lojas de *pickup*; novos conceitos para a promoção, tanto B2C como B2B; comunicação integrada de marketing; redes sociais (Purchase & Volery, 2020).

Para que muitas destas alterações sejam bem-sucedidas é essencial o alinhamento com a identidade da marca pois diferentes objetivos de *marketing* envolverão diferentes planos (Ristevska-Jovanovska, 2016). Esta atenção ao detalhe apresenta um papel importante nas decisões de compra dos consumidores. Existem adeptos que impulsionam o desenvolvimento da inovação e existem marcas que desenvolvem estratégias para incluir vários segmentos de adeptos diferentes. Ambas as perspetivas dependem da influência dos mesmos.

Durante o lançamento de um novo produto: as escolhas de *design* ao longo de parâmetros relacionados com material, forma, proporções e comunicação de *marketing* podem influenciar muito as respostas cognitivas e emocionais dos consumidores à inovação (Purchase & Volery, 2020). Estes fatores acrescentam credibilidade ao clube, legitimam a sua posição no mercado e aumentam o conhecimento da marca, composto por duas componentes, nomeadamente a consciencialização da marca e a imagem da marca, que são vistas como passos importantes no processo de construção de marca (Maderer et al., 2018).

Capítulo 3 – Inovação na comunicação digital em clubes desportivos

A digitalização influencia o papel dos participantes do ecossistema desportivo, sejam adeptos, profissionais de *marketing* da liga, jogadores, emissoras, patrocinadores, proprietários de clubes ou autoridades governamentais. Os profissionais de *marketing* podem aproveitar o potencial da comunicação em redes sociais ao máximo encontrando maneiras inovadoras de aumentar o *engagement*. Isso pode ser alcançado com publicações da competição em que participam, criando passatempos e também ao repartilhar conteúdo de fãs, entre outras. Nos mercados desportivos desenvolvidos, os profissionais de *marketing* usam

métodos inovadores, através de informação automatizada, o que proporciona ao adepto atualizações do jogo, detalhes de jogadores e criação de *hype* para a partida, resultando em maior *engagement*. Tais táticas podem ajudar a trazer mais adeptos aos jogos. (Trivedi et al., 2021)

Um clube desportivo deve considerar que os seguidores da sua conta de *Instagram* procuram informações úteis sobre os produtos e serviços da marca, mas também procuram interagir diretamente com a mesma de forma fácil. O entretenimento que encontram é o resultado de uma política de inovação de conteúdos (Machado et al., 2020).

Páginas de redes sociais que expressam autenticidade e permitam o envolvimento do adepto são mais eficazes para atrair e manter uma base sólida de usuários. Por exemplo, a promoção de um evento do clube por meio das redes sociais também pode envolver a ativação de fãs, convidando-os a realizar uma tarefa, como sugerir um *slogan* promocional, para ganhar bilhetes gratuitos nos jogos da sua equipa. Estas abordagens oferecem a possibilidade valiosa de o clube desenvolver uma personalidade online distinta e valiosa (Meng et al., 2015).

Capítulo 4 – Criação de ligação emocional com o adepto

Redes sociais

Através da identificação das dimensões do envolvimento dos adeptos que importam impulsionar, um clube pode abordar os adeptos incentivando esse mesmo envolvimento por meio de publicações em redes sociais e narrativas de comunicação (Marčinko Trkulja et al., 2022). O objetivo passa pela interação e conectividade entre utilizadores, dentro de comunidades online através de produção e partilha de conteúdo permitindo aos utilizadores obterem experiências que, muitas vezes, mexem com a emoção. Este tipo de plataformas digitais veio quebrar os limites geográficos pois os adeptos podem seguir a atividade da sua equipa a partir de qualquer parte do mundo.

Esta ótica é partilhada por Purchase & Volery (2020) pois defende que os gestores de *marketing* dependem cada vez mais das redes sociais para incentivar a interação contínua entre os consumidores e a marca, e neste processo, criar ligações emocionais. Contudo, os clubes não usam as redes sociais apenas neste sentido. A atenção das redes sociais aos jogos também tem sinergia com a promoção de marcas, tal como refere Pereira (2021). Estas plataformas têm influência no crescimento económico, seja através da divulgação da marca de

parceiros ou a promoção de artigos de *merchandising* e venda de bilhetes. Algo fulcral para o aumento do alcance da marca visto que quanto mais um consumidor desportivo está satisfeito com rendimento da sua equipa, maior será a probabilidade de adquirir produtos relacionados com a marca. Portanto, os patrocinadores olham para a versatilidade destas plataformas e as possibilidades de interagir com os fãs de desporto.

A falta de atenção ao definir a estratégia de redes sociais pode trazer consequências negativas como a perda de receita e o afastamento dos adeptos pois ignorar estratégias interativas de *marketing* das redes sociais representa um risco de desalinhamento da marca ao permitir que os pontos de venda não oficiais ou não filiados se tornem a principal fonte de interação dos consumidores com outros fãs da marca (Achen et al., 2020).

Kowalski (2020) refere que as redes sociais têm impacto na forma como moldamos as nossas opiniões. Os conteúdos criados pelos utilizadores das redes sociais e a sua maior colaboração e interação com a marca resultam em grandes quantidades de conteúdo relacionado com a marca, o que em alguns casos pode até diferir do conteúdo que a própria marca procura comunicar (Maderer et al., 2018). É preciso considerar que os adeptos envolvem-se de formas diferentes nas redes sociais, através de um espectro de atividades, algumas ativas e algumas de natureza relativamente passiva, portanto revela-se necessário definir criteriosamente o posicionamento desejado para a marca até porque áreas como a responsabilidade social corporativa só fazem sentido quando existem boas matrizes de posicionamento (Annamalai et al., 2021).

Capítulo 5 – Estratégia de comunicação digital dos clubes desportivos

Existe uma influência inegável da comunicação e do *marketing* quando o desporto se torna uma atividade tão eficaz. Graças aos canais de comunicação, organizações desportivas encontram-se com os adeptos e atraem maior atenção para os jogos. A comunicação bidirecional e rápida das redes sociais criou um ambiente de comunicação mais interativo e eficaz entre adeptos e clubes desportivos. Através das plataformas de redes sociais, os clubes têm a oportunidade de aprender os hábitos, motivações, valores, desejos e queixas dos adeptos; e os adeptos têm a oportunidade de comunicar diretamente com as equipas e atletas que apoiam (Demirsel et al., 2020).

Influência do rendimento desportivo

Na literatura revista, no que diz respeito à ligação entre o rendimento desportivo e o *engagement* de adeptos nas páginas do clube, existem opiniões distintas. Annamalai et al (2021) refere que os resultados desportivos de uma equipa afetam a abordagem comunicativa, mais precisamente o tipo de conteúdo e as medidas de volume, enquanto que Couvelaere & Richelieu (2005) indica que os clubes precisam de construir uma marca com identidade forte que lhes permita passar por ciclos negativos de desempenho e isso implica uma estruturação de conteúdos bem delineada, sendo que o valor da marca de uma empresa torna-se a promessa que ela faz aos seus clientes para atender às suas expectativas e entregar valor de forma contínua.

Estes estudos apresentam, contudo, um ponto em comum. O envolvimento do consumidor é uma construção multidimensional composta por dimensão cognitiva, emocional e comportamental. Varia consoante as suas motivações, perceções e, também, comportamentos que são um resultado das próprias experiências e interesses (Demirsel et al., 2020).

Assim, podemos considerar que a construção colaborativa da marca e planeamento estratégico consequente da comunicação vêm ajudar na perceção desejada da marca, sendo que o envolvimento do adepto é um conceito variável.

Evolução da comunicação

Ao longo dos anos, tem havido uma mudança nas plataformas das redes sociais, com os conteúdos a terem um maior foco visual em vez de textual (Pereira, 2021). Isto acontece, pois, existe uma consequente melhoria da experiência móvel que permite a publicação de conteúdo visualmente mais apelativo para os utilizadores. Esta tendência veio também alterar em muitos casos a perceção do conteúdo relacionado com patrocínios de forma positiva.

Atualmente, podemos assumir que a comunicação no futebol divide-se, no geral, em quatro classes de publicação, a informativa, a pessoal, a promocional e a de *game tracking*. Na classe informativa, estão incluídas as publicações que fornecem informações ao utilizador da rede social. Na classe pessoal, estão incluídas publicações referentes a qualquer figura do clube, como treinadores e jogadores, ou então *posts* que apelam ao sentimento do utilizador. Na classe Promocional, estão incluídos os *posts* que são patrocinados diretamente por uma

marca. Por fim, a classe *Game Tracking* inclui os *posts* que relatam os eventos de cada jogo (Pereira, 2021).

Capítulo 6 - Papel do marketing na criação de *engagement*

Marketing digital

O *marketing* digital tem como função gerar *engagement*. Este termo descreve a natureza das experiências interativas dos participantes. Para além disso é considerado como a intensidade da participação e conexão dos indivíduos com as atividades das organizações e como uma forma de criar, construir e aprimorar relacionamentos com os consumidores (Pereira, 2021). Ou seja, pretende se aproximar as pessoas para a vida do clube, levando os a uma participação ativa através de vários conteúdos digitais. Este objetivo acaba por ser muito dependente do contexto em que é percebido, sendo assim, um fenómeno subjetivo onde a posição do consumidor varia muito.

Este relacionamento é um ponto chave na estratégia dos clubes pois também apresenta uma envolvente económica visto que o compromisso aumenta as vendas e os lucros e, para além disso, o clube consegue comunicar com os seus adeptos de forma rápida, mais barata e interativa. A digitalização é, então, um motor chave para a inovação de *marketing* que permite novos métodos de comunicação, sendo que existe uma tendência crescente para se focar na criação conjunta, lógica dominante do serviço e perspectivas da comunidade de utilizadores (Purchase & Volery, 2020).

Marketing de conteúdo

Esta estratégia de *marketing* pode ajudar numa variedade de propósitos como a criação de consciencialização da marca, a integração dos meios de comunicação, o investimento de comportamentos por parte dos adeptos, o desenvolvimento de novas campanhas com a identidade da marca e o aumento das vendas de produtos relacionados com o clube. No fundo, representa a participação ativa do consumidor através da participação e partilha numa plataforma digital que se torna do seu interesse, concluindo que a entrega de conteúdos consistentes e valiosos para os consumidores os estimula à ação (Pereira, 2021).

Parte III – Modelo de Análise

Capítulo 7- Elaboração do modelo de análise

A partir do enquadramento da investigação, podemos identificar alguns conceitos fundamentais para uma política de marketing desportivo estruturada com foco na inovação de conteúdos e aumento de *engagement*. A partir desta síntese, em futuros capítulos, vamos realizar uma análise dos casos práticos e elementos caracterizadores da marca revistos em várias iniciativas. Este capítulo serve, então, como um suporte para a recolha de dados e contém a seguinte tabela de análise com cinco dimensões.

Engagement	Autores
Acompanhar tendências	Kowalski (2020)
Vínculo emocional	Pansari & Kumar (2017) (Demirsel et al., 2020)
Qualidade audiovisual	Pereira (2021) Trivedi et al. (2021)

Tabela 1- Conceitos-chave da revisão de literatura respetivos ao Engagement (elaboração própria)

Identidade	Autores
Estratégia	Kriemadis & Theakou (2007)
Elemento social e regional	Demirsel et al. (2020)
Missão, Valores e Visão	Ristevska-Jovanovska (2016)

Tabela 2- Conceitos-chave da revisão de literatura respetivos à Identidade (elaboração própria)

Eficácia de Campanhas	Autores
Identificação de público-alvo	Robinson (2010)
Oferecer experiências únicas e personalizadas	Annamalai et al. (2021) (Meng et al., 2015)
Benchmarking	Böhlke & Robinson (2009)

Tabela 3- Conceitos-chave da revisão de literatura respetivos à Eficácia de Campanhas (elaboração própria)

Visual	Autores
Design	Purchase & Volery (2020) (Pereira, 2021)
Inovação	Machado et al. (2020)
Perfil uniforme	Pereira (2021)

Tabela 4- Conceitos-chave da revisão de literatura respetivos ao Visual (elaboração própria)

Comunicação	Autores
Informativa	Trivedi et al. (2021) (Demirsel et al., 2020)
Conforme posicionamento	Annamalai et al. (2021) Kowalski (2020)
Storytelling	Marčinko Trkulja et al. (2022)

Tabela 5- Conceitos-chave da revisão de literatura respetivos à Comunicação (elaboração própria)

Tabela 1 a 5- Conceitos-chave divididos em 5 dimensões

Parte IV – Metodologia da Investigação

Capítulo 8- Objeto de Estudo

Escolha da plataforma de análise

No futebol profissional português existe cada vez mais preocupação com o tema inovação de conteúdos, mas para cumprir o seu objetivo é necessária uma aposta digital. Escolhi a rede social *Instagram* para efetuar a análise de conteúdo inovador publicado pelos clubes, pois de acordo com os dados recolhidos pela plataforma *Blinkfire Analytics*, que avalia o *engagement* global de adeptos de desporto, é a que produz maior interação no mundo desportivo, sendo que a rede *TikTok* tem se aproximado cada vez mais deste estatuto mas não apresenta ainda a mesma influência social (Somoggi, 2022).

Escolha de Clubes

Os critérios de escolha dos três clubes analisados (SL Benfica, FC Porto e Sporting CP) foram, primeiramente, os resultados desportivos nas últimas três épocas da primeira liga de futebol portuguesa, mas também os números de *engagement* registados. Os três clubes analisados foram os que tiveram melhor desempenho desportivo e número total de interações em Portugal. Estes dados de *engagement* foram recolhidos através do portal *Deportes&Finanzas*, que faz análises de dados relacionados com o *engagement* em clubes de futebol. Este portal foi usado no artigo científico de Meira (2021), que foi consultado para a elaboração do presente estudo, mas também pela sua credibilidade pois as contas oficiais de clubes nacionais e internacionais compartilham muitas vezes o seu conteúdo.

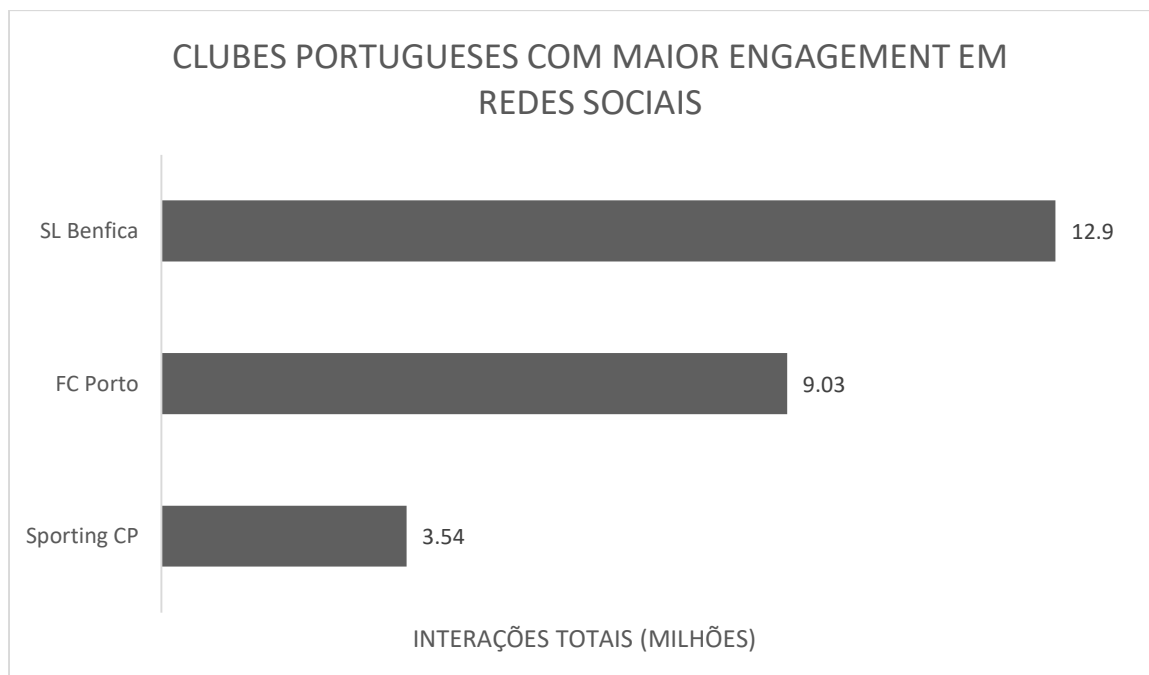


Figura 1- Dados retirados a partir da conta oficial de Twitter do portalDeportes&Finanzas (novembro de 2022)

A partir destes dados, podemos verificar que o clube que registou maior número de interações totais nas suas redes sociais foi o SL Benfica, seguido de FC Porto e Sporting CP.

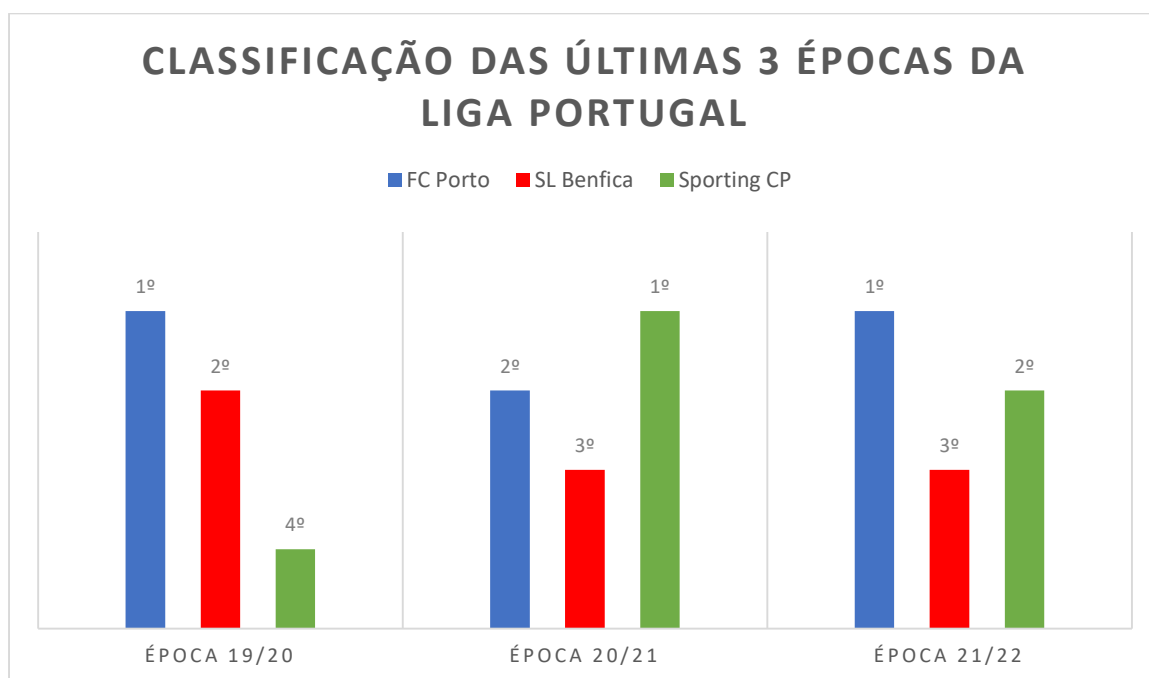


Figura 2- Comparação de resultados desportivos num período recente (Fonte: Própria)

Assim, no período de três anos, o clube que teve melhores resultados desportivos foi o FC Porto, seguido de Sporting CP e, por último, o SL Benfica. A partir desta ótica, revela-se pertinente comparar cada clube consoante os seus diferentes contextos e como o seu respetivo desempenho desportivo impactou o *engagement* nas contas de *Instagram* através da identificação dos elementos presentes no modelo de análise.

Capítulo 9 – Instrumentos de análise

Este estudo segue uma abordagem qualitativa pois o seu papel está na compreensão e exploração de informação, enquanto uma pesquisa quantitativa foca-se na exposição de dados que quantifiquem opiniões e informações para chegar a um raciocínio lógico. Considerei o método qualitativo o mais adequado para a natureza desta pesquisa pois não se pretende chegar a verdades incontestáveis, mas sim expor alguns fatores que permitam tirar conclusões benéficas para o futuro. Esta abordagem segue, então, uma visão indutiva, um foco no significado individual e a importância de relatar a complexidade de uma situação (Creswell & Creswell, 2017).

Em primeiro lugar, defini o momento de análise das publicações feitas na rede social *Instagram* pelos clubes. Este momento é referente ao período entre 1 de junho e 31 de agosto de 2022, que representa o intervalo entre o final de uma época e o início de uma nova, ou seja, a altura em que os clubes optam por aplicar um *rebrand* das suas propriedades pois, tal como afirmam Kowalski, S. & Lazorko, K. (2020), enquanto não termina uma época desportiva, os clubes não fazem mudanças significativas na estratégia da marca nas redes sociais, mas quando termina preparam e aplicam a estratégia da época seguinte. Através do modelo de análise identifiquei de que forma os fatores-chave para aumento de *engagement* se verificaram nos três clubes.

Em segundo lugar, efetuei uma análise das contas de *Instagram* de três clubes de futebol a atuar na primeira liga portuguesa. Posteriormente, adicionei a respetiva taxa de *engagement* e média de *likes* e comentários para suportar as conclusões tiradas. A taxa de *engagement* mostra a percentagem do público que se envolve com o conteúdo publicado pelo clube e é referente ao mês de novembro de 2022, sendo gerada através da plataforma '*HypeAuditor*' que fornece dados de *engagement*, a partir de algoritmos de inteligência automática, provenientes das contas oficiais de clubes desportivos. Escolhi a mesma pela sua credibilidade, pois foi considerada pela '*forbes*' como uma das melhores start ups de 2022 e apresenta uma

funcionalidade prática, sendo que também foi usada na dissertação de Brito Silva et al.(2022), um estudo sobre *engagement* e autenticidade de influenciadores virtuais no *Instagram*. Portanto, as métricas escolhidas têm, então, o intuito de ajudar na percepção do sucesso destes tipos de conteúdos junto dos adeptos.

Em terceiro lugar, utilizei um descritivo para cada dimensão presente no modelo de análise, ou seja, a atribuição de níveis numa escala de 1-3. Primeiramente, é analisado conteúdo referente ao anúncio de atletas novos que pode começar a partir de junho. Depois, o evento da apresentação de plantel que ocorre no mês de julho e, em último lugar, as campanhas de apresentação de equipamentos, por norma, surgem no mês de agosto.

Descritivo dos níveis

Para cada item foi descrito o significado dos níveis atribuídos, através da análise dos conteúdos publicados pelo clube no período indicado de 1 de junho a 31 de agosto de 2022.

Acompanhar tendências	1-Não segue iniciativas virais 2-Seguiu iniciativas virais 3-Seguiu e adaptou com sucesso iniciativas virais
Vínculo emocional	1-Reduzida atenção a publicações emotivas 2-Alguma atenção a publicações emotivas 3-Publicação habitual de conteúdo com carácter emocional
Qualidade audiovisual	1-Poucos conteúdos com alta qualidade 2-Vários conteúdos com alta qualidade 3-Qualidade uniforme nos conteúdos
Estratégia	1- Campanhas sem um fim notório 2-Campanhas com objetivo pouco reconhecível 3-Campanhas com objetivo reconhecível
Elemento social e regional	1-Poucas conteúdos relacionados com adeptos e cidade 2-Vários conteúdos relacionados com adeptos e cidade 3-Conteúdos relacionados com adeptos e cidade constantes
Missão, Valores e Visão	1-Características diferenciadoras não estão visíveis

	2- Características diferenciadoras estão algo visíveis 3- Características diferenciadoras estão visíveis
Identificação de público-alvo	1-Target não está reconhecível nas publicações 2-Target identificável 3-Target facilmente identificável
Oferecer experiências únicas e personalizadas	1-Número reduzido de iniciativas 2-Número médio de iniciativas 3-Número alto de iniciativas
Benchmarking	1-Não se baseia em conteúdos inovadores 2-Baseia-se em conteúdos inovadores 3-Baseia-se muito em conteúdos inovadores
Design	1-Conteúdos com visual semelhante à época anterior 2-Conteúdos com visual algo semelhante à época anterior 3-Conteúdos com visual inovador
Inovação	1-Pouco conteúdo diferente do habitual 2-Vários conteúdos diferentes do habitual 3-Conteúdos diferentes do habitual constantes
Perfil uniforme	1-Design de publicações divergente 2-Vários conteúdos a cumprir identidade da marca 3-Design constante nas publicações
Informativa	1-Descrições pouco informativas 2-Descrições algo informativas 3-Descrições muito informativas
Conforme posicionamento	1-Publicações não divergem do slogan da época 2-Nem todas as publicações seguem slogan da época 3-Publicações seguem slogan da época
Storytelling	1-Não apresenta vídeos com enredo 2-Apresenta poucos vídeos com enredo 3-Apresenta vários vídeos com enredo

Tabela 2- Descritivo dos níveis (Fonte: própria)

Por fim, identifiquei as características diferenciadoras de cada um dos três clubes em questão para que, em ligação com fatores como a frequência de publicações, definição e implementação de uma estratégia reconhecível e atenção dada à ligação com os adeptos seja permitido um melhor enquadramento na análise de resultados.

Parte V – Análise e discussão dos resultados

Capítulo 10 – Análise dos resultados

O objetivo passa por apresentar, explicar e analisar os fatores tendenciais de sucesso na obtenção de *engagement* através da ficha de análise que contém as cinco dimensões do modelo de análise, os respetivos itens variáveis e os correspondentes descritivos.

Para além da avaliação dos conteúdos publicados pelos clubes, foi realizada uma tabela de comparação da taxa de *engagement* de cada clube de modo a perceber o resultado da sua estratégia de marketing na rede social *Instagram*.

Ficha de Análise

Dimensões	Item Variável	Níveis		
Engagement	Acompanhar tendências	1- Baixo	2- Médio	3- Alto
	Vínculo emocional	1- Baixo	2- Médio	3- Alto
	Qualidade audiovisual	1- Baixo	2- Médio	3- Alto
Identidade	Estratégia	1- Baixo	2- Médio	3- Alto
	Elemento social e regional	1- Baixo	2- Médio	3- Alto
	Missão, Valores e Visão	1- Baixo	2- Médio	3- Alto
Eficácia de Campanhas	Identificação de público-alvo	1- Baixo	2- Médio	3- Alto
	Oferecer experiências únicas e personalizadas	1- Baixo	2- Médio	3- Alto
	Benchmarking	1- Baixo	2- Médio	3- Alto
Visual	Design	1- Baixo	2- Médio	3- Alto
	Inovação	1- Baixo	2- Médio	3- Alto
	Perfil uniforme	1- Baixo	2- Médio	3- Alto
Comunicação	Informativa	1- Baixo	2- Médio	3- Alto
	Conforme posicionamento	1- Baixo	2- Médio	3- Alto
	Storytelling	1- Baixo	2- Médio	3- Alto

Tabela 3- Ficha de análise (Fonte: própria)

Casos Práticos

FC PORTO

Na dimensão de *Engagement*, o FC Porto publicou, no período analisado, grande número de conteúdo relacionado com a conquista do campeonato nacional da época anterior. Esta conquista oferece várias possibilidades para conteúdo digital. A estratégia gerou elevada interação por parte dos adeptos e tem como principal característica apelar ao fator emotivo dos seus adeptos, levando-os a serem participativos. A imagem comunicada é positiva, acontece de forma constante e apresenta grande nível de qualidade audiovisual, contudo não apresenta grande diversidade. Para além disso, são realizadas várias iniciativas e desafios que envolvem os atletas mais conhecidos em rubricas de formato descontraído como por exemplo o relato dos golos da época anterior, algo que demonstra o acompanhamento das tendências de vídeos curtos e dinâmicos, mas poderia se verificar maior diversidade de campanhas logo, foi atribuído o nível 2 a esta dimensão.

Na dimensão de Identidade, está evidente uma estratégia de promoção dos valores do clube e criar forte ligação entre a cidade e o clube, fazendo com que os adeptos se sintam parte da história do clube. Os valores do FC Porto são, de acordo com o seu site oficial, a identidade, a memória, a responsabilidade social e quatro princípios fundamentais: competência, rigor, ambição e paixão. Quando se consulta o *Instagram* do clube, a tradição é algo que está evidente, principalmente em iniciativas como a apresentação dos equipamentos que é anunciada com uma foto de vários atletas que surgem num sofá de uma casa tradicional com o fundo da Ribeira, um dos locais icónicos da cidade, acompanhada pelo slogan *#IndomáveisPorNatureza*. Para além disso, é de realçar também a sessão fotográfica do troféu do campeonato nacional em vários pontos da cidade. Deste modo, foi atribuído o nível 3 a esta dimensão.

Na dimensão de Eficácia de Campanhas, o público que se pretendia impactar está perceptível, sendo que o objetivo foi oferecer aos adeptos iniciativas onde a mística do seu clube está evidenciada, mas também apelar a um sentimento de pertença, união e nostalgia. Algo verificado no vídeo da campanha de renovação de lugares anuais que recorre à memória do passado, com a informação a ser comunicada de forma bem-humorada, através de um apresentador à “moda antiga”. Também se reconhece a estratégia de *Benchmarketing*, através da parceria com uma plataforma de realidade virtual que permite novas formas de interação.

Esta parceria, cada vez mais tem sido feito por clubes de sucesso a nível global. Assim, foi atribuído o nível 3 a esta dimensão.

Na dimensão de Visual, está evidenciado um design contemporâneo que é criado com base, também, na tradição e cultura do clube. Não se registou uma grande diferença em relação ao visual da época anterior, pelo menos no período analisado, porém o perfil segue uma estrutura de conteúdos uniforme. Assim, é atribuído o nível 2 a esta dimensão.

Na dimensão de Comunicação, numa era onde a promoção audiovisual está muito avançada nem sempre se consegue ser eficaz na publicação de conteúdo conforme o seu posicionamento. O FC Porto posiciona-se como uma instituição com forte ligação aos seus adeptos, cumprindo o propósito de criar interações com o seu público-alvo, comunicando de forma consistente com elementos informativos, mas não cria demasiado conteúdo com vista a internacionalizar a sua marca e chegar a um público maior ainda. A realidade do clube é bem enquadrada, sendo que existe um princípio, meio e fim na história das campanhas referentes à nova época. Assim, é atribuído o nível 2 a esta dimensão.

O FC Porto tem 2.2 milhões de seguidores e uma média de 14 mil likes e 51 comentários por publicação, que a plataforma avalia como “dentro do normal entre contas semelhantes”

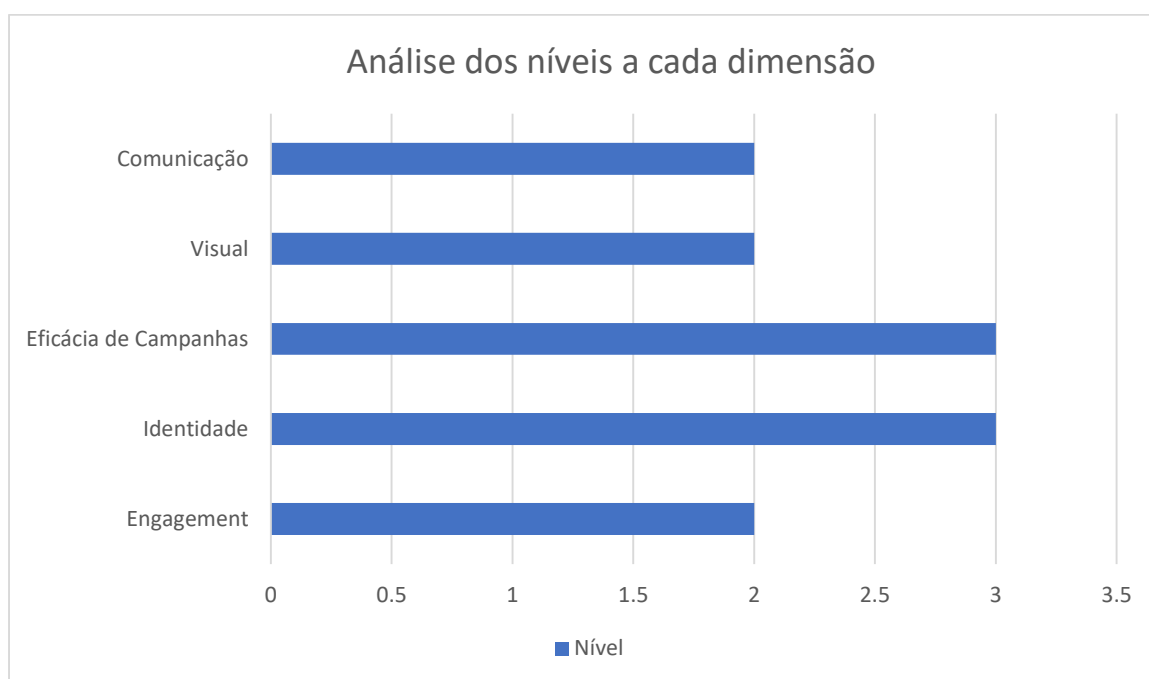


Figura 3- Níveis em cada dimensão do FC Porto (Fonte: própria)

SPORTING CP

Na dimensão de *Engagement*, o clube acompanhou com sucesso uma das tendências em clubes internacionais, com a publicação e promoção de vídeos curtos do seu podcast “ADN de Leão”, em que entrevista pessoas com vínculo emocional à sua marca. Esta iniciativa gerou grande atenção, não só dos seus adeptos, mas de uma audiência maior ainda, sendo que são entrevistadas personalidades de várias modalidades e são abordadas várias temáticas, nem sempre relacionadas com desporto. Isto num registo informal, num formato diferente do habitual e com uma grande qualidade audiovisual, o que gerou grande *engagement* na sua conta de *Instagram*. Assim, foi atribuído o nível 3 a esta dimensão.

Na dimensão de Identidade, o Sporting CP apresentou uma campanha de apresentação da camisola do equipamento principal para a época 2022-23 através de um vídeo em que só apareciam atletas feminina das suas várias modalidades. A campanha foi bem-recebida pela comunidade de adeptos, em especial do público feminino. Foi delineada com um fim notório de promover a participação do género feminino no desporto e contribuiu para o lançamento de vários conteúdos relacionados com a campanha em si, tal como um *slogan* e vários vídeos promocionais relacionados com a cidade e identidade de marca. Para além disso, teve como resultado a promoção de uma imagem de igualdade e superação através de conteúdo condizente com valores importantes no desporto nacional, daí ser atribuído o nível 3 a esta dimensão.

Na dimensão de Eficácia de Campanhas, podemos verificar que a referida campanha teve um claro público-alvo a atingir, sendo que ainda proporcionou a divulgação da camisola principal de forma inesperada para os adeptos. Este tipo de iniciativas que envolvem a promoção da camisola são muito aproveitados noutros clubes, sendo que cada vez mais verificámos casos internacionais em que se utilizam influencers, modelos e personalidades conhecidas ao invés de utilizar atletas da equipa principal de futebol. Assim, verifica-se a existência de *Benchmarking*, o que resultou na atribuição do nível 3 a esta dimensão.

Na dimensão de Visual, os conteúdos publicados pelo clube verificaram uma mudança significativa em relação à época anterior visto que a moldura das publicações passou a ser constituída por tons escuros, estando em evidência o preto sobre o verde, algo fora do habitual da sua identidade que é caracterizada pelo verde e branco. Contudo, este registo não se verifica de forma uniforme ao longo do perfil, pelo menos no período analisado. Assim, foi atribuído o nível 2 a esta dimensão.

Na dimensão de Comunicação, o clube apresenta, no global, várias publicações com descrições que contêm elementos informativos como a data, hora, local dos eventos e respetivas informações relacionadas com bilhética, mas também informação respetiva a artigos de *merchandising* para a nova época em curso, em concordância com o posicionamento da marca delineado e um dos seus *slogans* #OndeVaiUmVãoTodos. O posicionamento do clube é muito focado em trazer o adepto ao estádio neste início de época, mas não existe demasiada atenção dada à ligação regional no período pré-época. Assim, foi atribuído o nível 2.

O Sporting CP tem 1.4 milhões de seguidores e uma média de 12.9 mil likes e 55 comentários por publicação, que a plataforma avalia como “dentro do normal entre contas semelhantes”

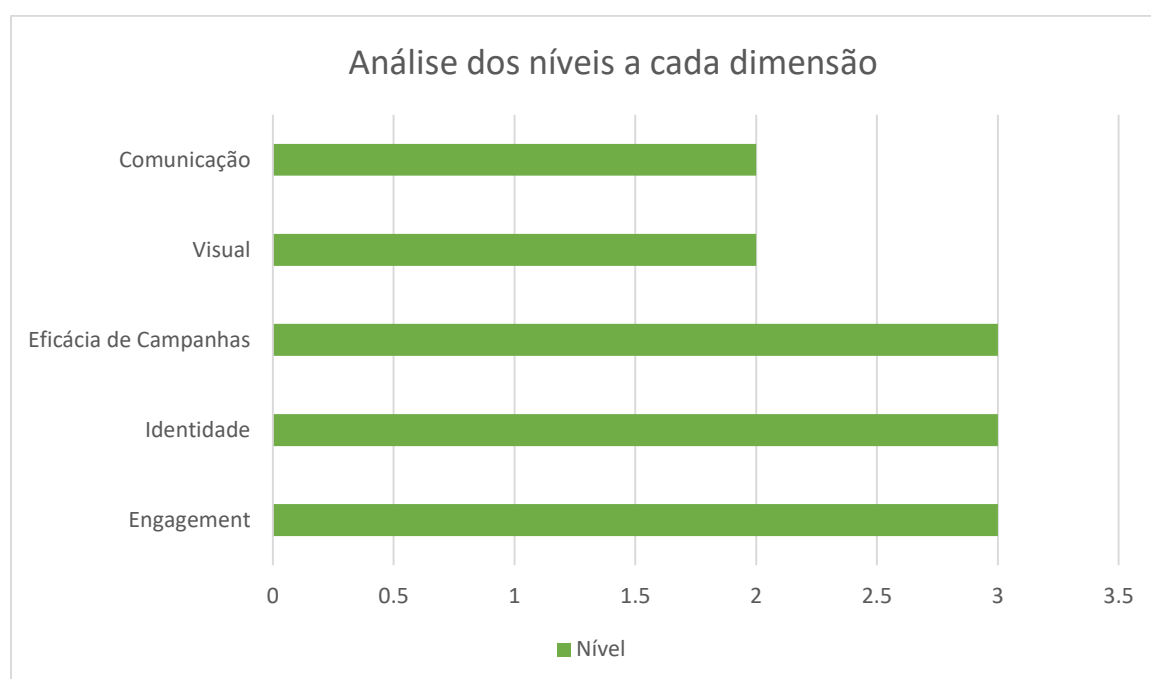


Figura 4- Níveis em cada dimensão do Sporting CP (Fonte: própria)

SL BENFICA

Na dimensão de *Engagement*, o clube teve a iniciativa de fazer colaboração com uma das contas de *Instagram* que gera maior interação entre fãs de futebol, a conta “433”. Esta parceria consistiu na promoção, por parte desta conta, de um vídeo promocional que descreve a evolução de um jovem adepto do SL Benfica que tem como sonho jogar pelo seu clube de coração nos maiores palcos do futebol. Este conteúdo apresentou um vínculo emocional muito forte com os adeptos do clube e apresentou uma qualidade audiovisual de alta qualidade, sendo que também acompanhou a tendência atual de vídeos curtos e dinâmicos, chegando a uma grande audiência. Assim, foi atribuído o nível 3 a esta dimensão.

Na dimensão de Identidade, o SL Benfica apresentou um foco na promoção dos atletas da sua equipa sénior masculina de futebol muito elevado, o que atrai as atenções dos adeptos em ver os “bastidores” do que se passa na preparação de uma nova época, sendo esse o seu propósito evidente no período analisado, algo verificado na quantidade de conteúdos publicados que dizem respeito à chegada de um novo treinador. Para além disso, foi aproveitado o momento de anúncio do equipamento principal para criar uma dinâmica entre o clube e Lisboa, a sua cidade-sede. Os equipamentos foram desenhados para a época 22/23 como um tributo à cidade, sendo que o equipamento alternativo é em tons de amarelo, numa alusão aos elétricos da cidade, que está representado nas costas da camisola, enquanto a terceira camisola, branca, destaca a calçada portuguesa. O vídeo promocional de apresentação dos equipamentos é ainda acompanhado por guitarra portuguesa, com a interpretação de um cântico do Benfica ao estilo do fado de Lisboa e a seguinte frase "a merecida homenagem de um clube global à cidade que o viu nascer". A característica que fica realçada na estratégia do clube é a fidelização dos seus adeptos, em conjunto com uma clara internacionalização da sua marca. Assim, foi atribuído o nível 3 a esta dimensão.

Na dimensão de Eficácia de Campanhas, o público-alvo foi atingido visto que a comunidade de adeptos do clube foi impactada de forma positiva, mas a intenção de chegar a uma maior audiência foi também bem-sucedida. Foi criada uma experiência emotiva e personalizada baseada numa estratégia de promoção da marca já várias vezes usada por muitos clubes das principais ligas europeias, o que revela também uma boa política de *Benchmarking*, daí ser atribuído o nível 3 a esta dimensão.

Na dimensão de Visual, os conteúdos publicados pelo clube não verificaram uma mudança significativa em relação à época anterior, à exceção das publicações referentes aos

dias de jogo, pelo menos no período analisado. Por outro lado, a identidade da marca foi preservada e verificou-se de forma uniforme ao longo do perfil. Assim, foi atribuído o nível 3 a esta dimensão.

Na dimensão de Comunicação, o clube apresenta várias publicações com descrições que contêm elementos informativos, mas também está patente uma comunicação atual através de conteúdo dinâmico suportada por menos elementos textuais e em concordância com o posicionamento da marca com um dos seus *slogans* #EPluribusUnum, que não só apela à união e comunhão dos adeptos como é um importante pilar da identidade da marca. Verifica-se de forma constante a intenção de criar expectativa para a nova época, levando o adepto a criar boas perspectivas e fidelizar-se à marca do clube que está enquadrada nos seus valores intrínsecos, sendo que foi criada uma narrativa de *storytelling* com elevado vínculo emocional. Desta forma, foi atribuído o nível 3 a esta dimensão.

O SL Benfica tem 2.2 milhões de seguidores e uma média de 32.5 mil likes e 171 comentários por publicação, que a plataforma avalia como “bom em comparação com contas semelhantes”

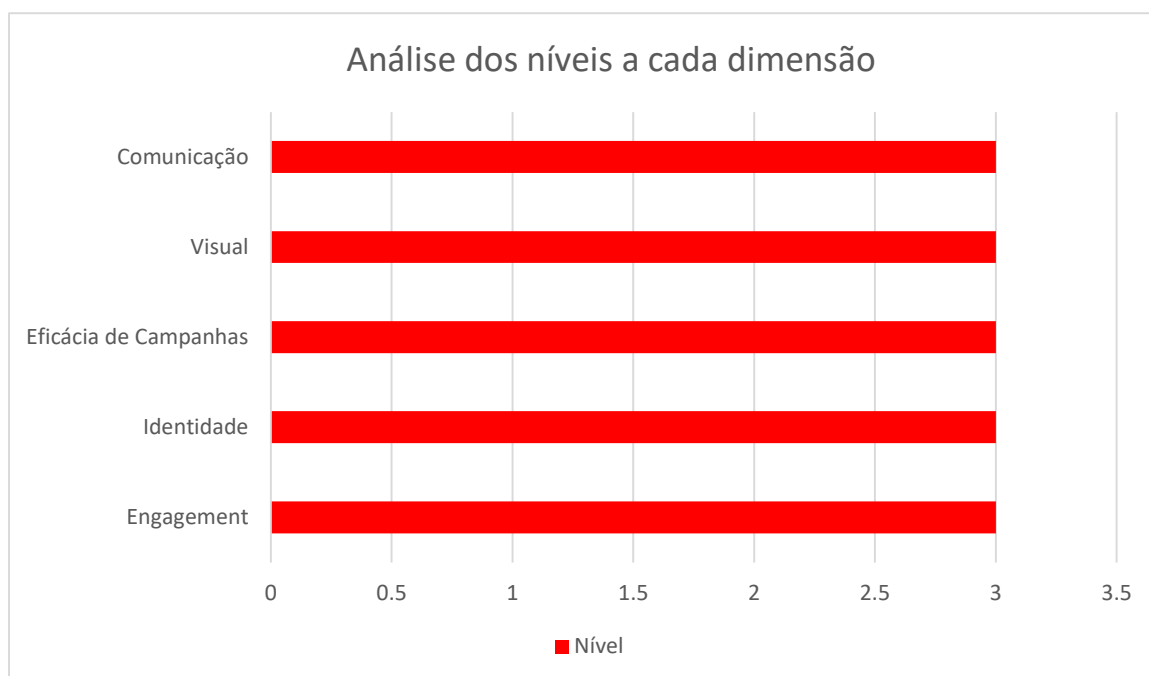


Figura 5- Níveis em cada dimensão (Fonte: própria)

A seguinte figura ilustra as distintas taxas de *engagement*, entre os clubes analisados, o que permite a respetiva comparação das realidades.

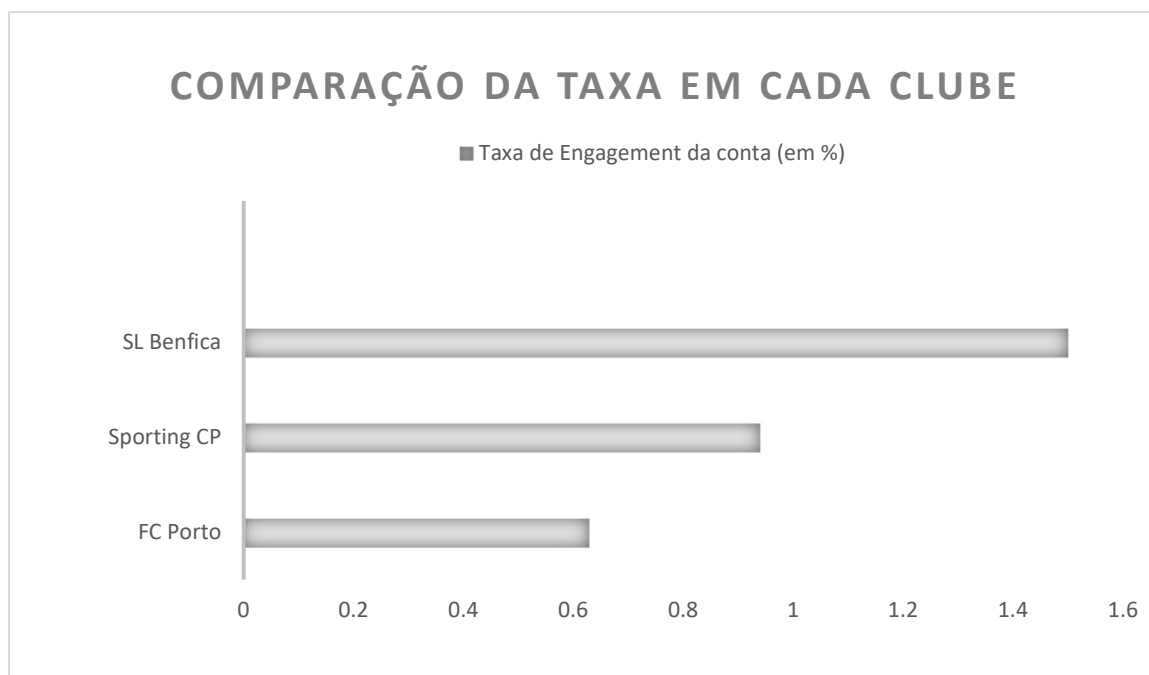


Figura 6- Comparação a nível de engagement (elaboração própria através de dados recolhidos de HypeAuditor)

Enquanto a seguinte figura compara os valores atribuídos nas dimensões de cada clube com o objetivo de completar a relação final entre os mesmos.

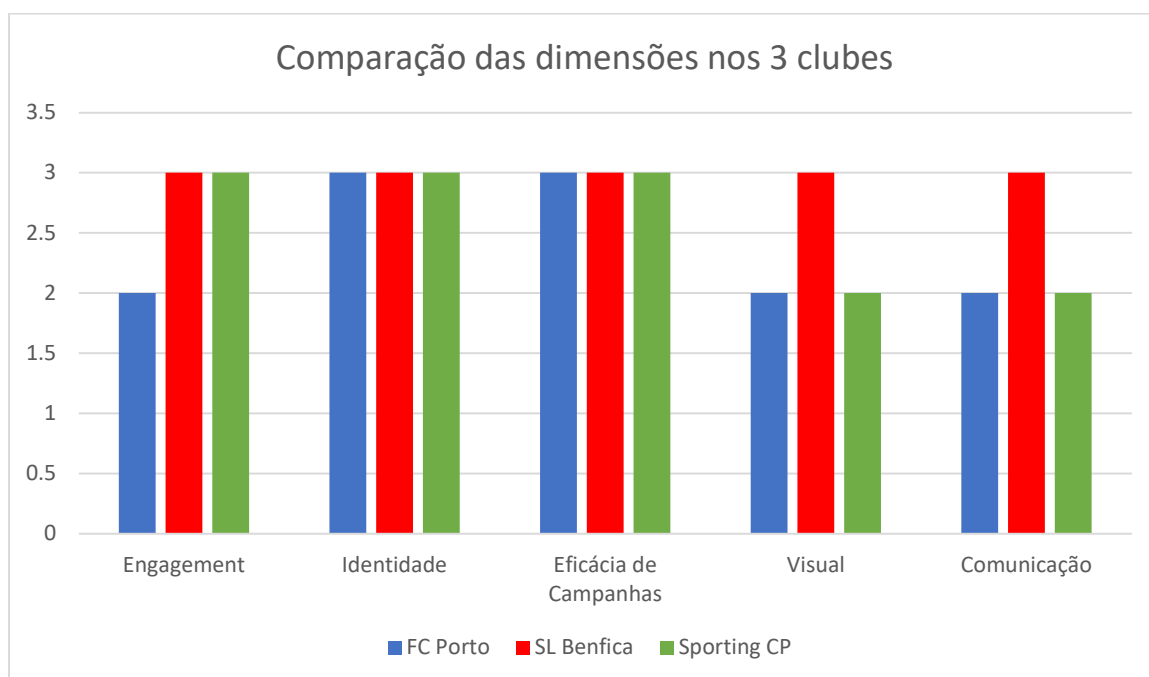


Figura 7- Análise comparativa das dimensões nos clubes analisados (Fonte:própria)

Discussão dos resultados

É possível, desde já, refletir que o clube que teve piores resultados desportivos num período recente foi o que registava, à data de novembro de 2022, o maior número de interações em todas as redes sociais, o que demonstra que é possível um clube obter um nível alto de *engagement* através dos seus conteúdos digitais mesmo não tendo a melhor classificação a nível nacional. Logo, verifica-se o que Couvelaere & Richelieu (2005) referiu que os clubes precisam de construir uma marca com identidade forte que lhes permita passar por ciclos negativos de desempenho.

Os clubes nacionais com mais interação gerada têm como desafio internacionalizar a sua marca, juntamente com uma aposta na inovação de conteúdos publicados, seguindo exemplos de sucesso no exterior. Após esta análise, o SL Benfica foi o clube que, desde o final da época 21/22 até ao início da época 22/23 melhor conjugou os fatores-chave para aumento de *engagement* na rede social *Instagram* ao retirar o potencial máximo de momentos nos quais existe grande curiosidade dos adeptos como o anúncio de reforços ou treinador principal e a apresentação do equipamento, cuja parceria com uma conta que apresenta grande *reach* teve forte impacto positivo. Em simultâneo, entregou conteúdo com grande ligação regional e assente nos seus valores e identidade, apresentando um posicionamento de união cumprido através de várias iniciativas com alta qualidade audiovisual e um perfil uniforme e organizado. Todos estes fatores aplicam-se através de uma estratégia com estreita ligação à comunicação do clube que inclui os adeptos na sua atualidade, o que indica também uma estrutura de *marketing* sólida.

Parte VI – Considerações finais, limitações do estudo e perspectivas de investigação futura

Os adeptos já exigem, não só informação da vida do clube, mas também algum entretenimento e criatividade na criação de conteúdos. Desta forma, o potencial das redes sociais deve ser visto com atenção e não visar apenas um segmento de adeptos mais leais pois existe o risco de que o nível de passividade perante a comunicação aumente, prejudicando a imagem da marca, que se torna menos apelativa e, assim, prejudicial para o crescimento desejado.

“*Interaction rate* é sempre relativo ao alcance da página das redes sociais” (Maderer et al., 2018)

A tendência atual passa por contar histórias envolventes através de vídeos e campanhas dinâmicos que façam o adepto se sentir parte do clube e, assim, estabelecer uma comunidade de seguidores leais que anseiam por novidades. Tornar o fator emocional que existe entre clubes e adeptos em algo positivo é um desafio que exige uma estrutura bem definida e organizada.

“O *marketing* nas redes sociais por clubes de futebol deve basear-se em interações instantâneas com os fãs. Deve ser usado como ferramenta para construir comunidades de marcas de adeptos, que estão fortemente envolvidos” (Kowalski, 2020)

“A lealdade comportamental parece estar indissociavelmente ligada às marcas desportivas, e cultivar uma base de fãs leal requer a formação e manutenção de uma imagem de marca unificada e positiva” (Achen et al., 2020)

O processo de inovação apresenta constantemente novas dimensões, daí ter considerado interessante a análise escolhida, contudo ao elaborar o trabalho encontrei algumas limitações referentes ao acesso dos dados da exposição da marca de cada clube. Assim, o presente estudo vem contribuir para a área do *marketing* desportivo com a resposta à sua pergunta de partida e verifica-se através da análise de casos práticos atuais e relevantes. Portanto, através das dimensões presentes no modelo de análise desenvolvido e respetivas variantes analisadas, um clube poderá estar mais perto de garantir perante fãs modernos que priorizam conteúdo relevante, personalizado e autêntico uma maior exposição e conscientização da sua marca.

Referências bibliográficas

- Achen, R., Kaczorowski, J., Horsmann, T., & Ketzler, A. (2020). Comparing organizational content and fan interaction on Twitter and Facebook in United States professional sport. *Managing Sport and Leisure*, 25, 1–18
- Annamalai, B., Yoshida, M., Varshney, S., Pathak, A. A., & Venugopal, P. (2021). Social media content strategy for sport clubs to drive fan engagement. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 62, 102648
- Böhlke, N., & Robinson, L. (2009). Benchmarking of elite sport systems. *Management Decision*, 47, 67–84
- Couvelaere, V., & Richelieu, A. (2005). Brand Strategy in Professional Sports: The Case of French Soccer Teams. *European Sport Management Quarterly*, 5(1), 23–46
- Creswell, J. W., & Creswell, J. D. (2017). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. SAGE Publications.
- Curado, C. C. (2021). *Fan engagement during COVID-19 pandemic: An analysis of football clubs' content on social media and the (new) trends in fans interactions*. <http://repositorium.sdum.uminho.pt/>
- de Brito Silva, M. J., de Oliveira Ramos Delfino, L., Alves Cerqueira, K., & de Oliveira Campos, P. (2022). Avatar marketing: A study on the engagement and authenticity of virtual influencers on Instagram. *Social Network Analysis and Mining*, 12(1), 130
- Demirsel, M., Adam, A., & Şahin, E. (2020). The Effect of Social Media on Sports Marketing: Konyaspor Football Club Case. *Journal of Business Research - Turk*, 12, 79–94
- Kemp, Simon (2022). DataReportal – Global Digital Insights. Obtido 10 de outubro de 2022, de <https://datareportal.com/reports/digital-2022-portugal>

- Kriemadis, T., & Theakou, E. (2007). Strategic Planning Models in Public and Non Profit Sport Organizations. *CHOREGIA*, 25–37
- Machado, J. C., Martins, C. C., Ferreira, F. C., Silva, S. C., & Duarte, P. A. (2020). Motives to engage with sports brands on Facebook and Instagram—The case of a Portuguese football club. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(2), 325–349
- Maderer, D., Parganas, P., & Anagnostopoulos, C. (2018). Brand-Image Communication Through Social Media: The Case of European Professional Football Clubs. *International Journal of Sport Communication*, 11, 1–20
- Marčinko Trkulja, Ž., Dlačić, J., & Primorac, D. (2022). Social Identity Dimensions as Drivers of Consumer Engagement in Social Media Sports Club. *Journal of Risk and Financial Management*, 15(10), Art. 10
- Meira, A. C. (2020). *O IMPACTO DE ESTRATÉGIAS DE MARKETING RELACIONAL NA CONVERSÃO E MANUTENÇÃO DE ADEPTOS EM CLUBES DE FUTEBOL*.
- Meng, M., Stavros, C., & Westberg, K. (2015). Engaging fans through social media: Implications for team identification. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 5, 199–217
- Pansari, A., & Kumar, V. (2017). Customer engagement: The construct, antecedents, and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 294–311
- Pereira, J. A. C. S. (2021). *Social Media Marketing of Football Clubs*. <https://ubibliorum.ubi.pt/handle/10400.6/11875>
- Robinson, Matthew (2010). Human Kinetics Canada. Obtido 5 de dezembro de 2022, de <https://canada.humankinetics.com/blogs/excerpt/proper-positioning-imperative-for-sport-clubs-success>

- Purchase, S., & Volery, T. (2020). Marketing innovation: A systematic review. *Journal of Marketing Management*, 36(9–10), 763–793
- Ristevska-Jovanovska, S. (2016). Building the Most Appropriate Sport Marketing Strategy Through Social Media. *Research in Physical Education, Sport & Health*, 5(2), 33–41.
- Somoggi, Amir (2022). Obtido 15 de outubro de 2022, de <https://www.linkedin.com/pulse/teams-biggest-fan-engagement-every-league-2021-amir-somoggi>
- Trivedi, J., Soni, S., & Kishore, A. (2021). Exploring the Role of Social Media Communications in the Success of Professional Sports Leagues: An Emerging Market Perspective. *Journal of Promotion Management*
- Vale, L., & Fernandes, T. (2018). Social media and sports: Driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*