



**DEPARTAMENTO DE CIÊNCIAS DA COMUNICAÇÃO**

**MESTRADO EM COMUNICAÇÃO APLICADA**

**UNIVERSIDADE AUTÓNOMA DE LISBOA**

**“LUÍS DE CAMÕES”**

**A MARCA SPORTING: AS ESTRATÉGIAS DE BRANDING ANTES  
E DURANTE A PANDEMIA COVID-19**

Dissertação para a obtenção do grau de Mestre em Comunicação Aplicada

Autor: Rúben da Silva Sá Madeira

Orientador: Professor Doutor Bruno Miguel Carriço dos Reis

Número do candidato: 30000711

**Dezembro de 2022**

**Lisboa**

## Agradecimentos

A toda a minha família e amigos que nas horas mais difíceis deixaram-me sempre com uma palavra de força,  
agradeço a ajuda e a paciência.  
Ao meu orientador, um bem-haja por me ter dado todas as ferramentas necessárias para fazer o melhor trabalho  
possível.  
Muito obrigado, a todos.

## **Resumo**

Este estudo procura refletir sobre o conceito de *branding* e os impactos que a pandemia COVID-19 teve no seu funcionamento, enquanto estratégia comunicativa da Marca Sporting. A relação existente entre as áreas do desporto e da comunicação, personificada pelos conceitos do marketing e comunicação, revela-nos que estas áreas se encontram cada vez mais unidas em torno da gestão das organizações desportivas. Por isto, a pertinência desta relação faz-nos considerar a concretização da dissertação de mestrado que aqui se apresenta.

Sendo o desporto um fenómeno que transporta o ser humano para a ordem das paixões (Carriço Reis, Jerónimo e Sousa, 2010), desencadeando relações de carácter fortemente emocional (Weber, 2022), as estruturas profissionais dos clubes alavancam debaixo deste desígnio a comunicação como os adeptos e sócios, enquanto peças indispensáveis ao funcionamento capitalista dos clubes-empresas. A comunicação é um elemento fundamental à vida, sem a qual não conseguimos viver, por isso, relacionando-a com o desporto, centramos as nossas atenções na aplicação de estratégias e conteúdos comunicativos por parte de um dos chamados “3 Grandes” do futebol português, antes e durante um período conturbado da mais recente história da humanidade, isto é, o período pandémico do novo coronavírus.

Assim, para a minha dissertação de mestrado, pretendo conectar conceitos do marketing e comunicação, para posteriores análises e considerações, através da recolha de dados por meio de entrevistas, a profissionais da gestão da Marca Sporting, e análise de conteúdos produzidos pelo departamento responsável pela Marca digital do clube leonino.

**Palavras-chave:** Marketing; *Branding*; Marca; Marca Sporting.

## **Abstract**

This study seeks to reflect on the concept of branding and the impacts that the COVID-19 pandemic had on its operation, as a communicative strategy of the Sporting Brand. The existing relationship between the areas of sport and communication, personified by the concepts of marketing and communication, reveals that these areas are increasingly united around the management of sports organizations. Therefore, the pertinence of this relationship makes us consider the realization of the master's thesis presented here.

Being sport a phenomenon that takes the human being to the order of the passions (Carrigo Reis, Jerónimo and Sousa, 2010), triggering relationships of strongly emotional character (Weber, 2022), the professional structures of the club's leverage under this design the communication with the supporters and members, as indispensable parts to the capitalist operation of the corporate clubs. Communication is a fundamental element to life, without which we cannot live, so, relating it to sport, we focus our attention on the application of communicative strategies and contents by one of the so-called "Big 3" of Portuguese football, before and during a troubled period of the most recent history of humanity, that is, the pandemic period of the new coronavirus.

Thus, for my master's dissertation, I intend to connect concepts of marketing and communication, for further analysis and considerations, through data collection by means of interviews, to professionals of the Sporting Brand management, and analysis of content produced by the department responsible for the digital brand of the leonine club.

**Keywords:** Marketing; Branding; Brand; Sporting Brand.

“A grandeza de um clube mede-se pelos títulos conquistados, pelos adeptos que mobiliza e pela magnitude social. Aqui respira-se grandeza”

(João Benedito, 2014)<sup>1</sup>

---

<sup>1</sup> Ex-atleta e candidato à presidência do Sporting Clube de Portugal

## Índice

1. O marketing como base de estudo; .....	10
1.1. Introdução ao marketing; .....	11
1.2. Contexto e conceito de marketing desportivo; .....	12
1.2.1. Diferenças e semelhanças entre marketing de bens e marketing desportivo; .....	15
1.2.2. Efeitos do marketing desportivo no futebol; .....	17
1.2.3. Marketing desportivo e a mediatização da atividade desportiva; .....	19
2. Introdução ao <i>branding</i> ; .....	22
2.1. Finalidade das estratégias de <i>branding</i> ; .....	23
2.2. O papel do <i>branding</i> no desporto; .....	24
3. Marca: As influências da COVID-19 nas estratégias de <i>branding</i> ; .....	26
3.1. Definição e conceito de marca; .....	26
3.2. <i>Brand love</i> e os meios de comunicação; .....	28
4. Posicionamento e elementos de <i>brand</i> : O caso Sporting; .....	33
4.1. Meios e estratégias promocionais da Marca Sporting; .....	36
4.2. Os impactos da COVID-19 no desporto; .....	48
4.3. Gestão de marca durante a pandemia; .....	54
5. Metodologia; .....	57
5.1. O caso em estudo da Marca Sporting: Uma análise da estratégia comunicativa; .....	60
6. Considerações finais; .....	80
7. Bibliografia; .....	83
8. Anexos; .....	90

## Introdução

As áreas do desporto e da comunicação encontram-se cada vez mais unidas em torno da gestão das organizações desportivas. A pertinência desta relação leva-nos a considerar a concretização da dissertação de mestrado que aqui se apresenta. Na tentativa de conectar conceitos do marketing e da comunicação, para posteriores análises e considerações, começemos por explicar o que se pretende investigar ao longo das próximas páginas.

O *branding*, ou gestão de marcas, segundo Keller e Lehmann (2006, p. 740), significa-se por ser uma complexa ferramenta estratégica de gestão que se mostra cada vez mais importante, enquanto um dos “bens intangíveis mais valiosos que as empresas possuem”, numa altura em que se assiste a uma “luta” pela diferenciação perante o público e a concorrência.

A presente dissertação pretende analisar as estratégias de *branding* utilizadas pelo Sporting Clube de Portugal, estudando e observando-as, conforme a sua preponderância, junto da Marca Sporting. De seguida, iremos perceber se a pandemia COVID-19 trouxe, ou não, algumas mexidas naquele que era o planeamento, previamente estruturado, do departamento de comunicação do clube, relativamente à marca. Através de um estudo exploratório, incidiremos o nosso foco no *branding* leonino à luz das suas estratégias e planos de ação, durante um espaço cronológico compreendido no período 2020-2022.

O assunto central desta dissertação é, primeiramente, trabalhar o marketing do Sporting através do estudo das estratégias desenvolvidas e das ferramentas de *branding* e marca, para depois observarmos os seus efeitos numa marca desportiva, neste caso a Marca Sporting. Do ponto de vista da abordagem previamente idealizada, pensámos em aferir qual a importância do *branding* junto do departamento de comunicação do clube, entrevistando os responsáveis pela gestão da marca leonina. No entanto, tal não foi possível devido a constrangimentos que iremos explicar mais à frente. Assim, como corolário da nossa problematização estudaremos as estratégias de *branding*, sugerindo como pergunta de partida a seguinte questão: “O *branding* em contexto de pandemia COVID-19 modificou a estratégia comunicacional da Marca Sporting?”.

Esta dissertação relaciona-se com o meu interesse por temas que englobam não só o desporto, mas também por toda a parte comunicacional inerente aos clubes de futebol. As instituições desportivas, cada vez mais, têm-se adaptado à realidade dos dias de hoje, por forma a conseguirem acompanhar os mais recentes desenvolvimentos digitais e comunicacionais.

A escolha pelo Sporting Clube de Portugal justifica-se por esta colectividade ter mais de 3 milhões de adeptos em Portugal, destes cerca de 107 mil sócios ativos<sup>2</sup>, perfilando uma base de interesse por ser uma organização desportiva que comunica para milhares de pessoas e que aposta, indiscutivelmente, na criação de conteúdos digitais. O clube de Alvalade, tendo sido já por diversas vezes destacado devido à sua presença nas redes digitais, conforme assinala o portal *Deportes & Finanzas*<sup>3</sup> e mais recentemente o blog de análise de plataformas digitais *Blinkfire*<sup>4</sup>.

Para o estudo que nos propomos fazer, definimos como principal objetivo da presente dissertação estudar as estratégias de *branding* da Marca Sporting. Com a particularidade de percebermos se o tempo de excecionalidade trazido pela pandemia COVID-19, que arredou os adeptos, simpatizantes e associados do Clube, produziu uma nova abordagem para a estratégia de *branding*. Através de um estudo de caso, da realização de entrevistas em profundidade a profissionais da gestão da Marca Sporting e de uma análise de conteúdos, procurar-se-á perceber e refletir sobre a relação existente entre a política de *branding* e a efetiva aplicabilidade das estratégias definidas. Por isto, como objetivos específicos, que servirão de guia para a concretização do nosso estudo, pretende-se: (1) Estudar e relacionar os conceitos de *branding*, marketing, e marca; (2) Examinar o contexto contemporâneo do Sporting Clube de Portugal; (3) Perceber a função e a importância do *branding* no desenvolvimento da Marca Sporting; (4) Compreender qual o foco das estratégias de comunicação do clube; (5) Verificar quais os principais meios utilizados para a operacionalização das estratégias; (6) E confirmar se as estratégias de *branding* sofreram alterações com a pandemia COVID-19.

Daquilo que foi possível perceber junto de autores e trabalhos realizados anteriormente, ainda não existem estudos especificamente direcionados para o *branding* leonino, estando na sua maioria relacionados com a internacionalização da marca (Falcão, 2017), a relação do clube com os fãs (Marques, 2015), e o estudo dos comportamentos dos consumidores desportivos (Teixeira, 2017). Sendo nesse ponto que este estudo se diferencia, pois traz em discussão conceitos que, embora já estudados, tais como marketing e marca, relacionam-se com as influências da COVID-19 nas estratégias de *branding* de um clube do

---

<sup>2</sup> Site oficial do Sporting Clube de Portugal.

<https://www.sporting.pt/pt/noticias/opiniao/2020-07-23/numerologia>

<sup>3</sup> Sítio especializado na produção de relatórios relativos à gestão desportiva, direcionados para profissionais do marketing e gestão.

<https://analyticsblog.blinkfire.com/>



futebol português. Este tema é novidade não só em termos académicos, mas também do ponto de vista da interação entre as organizações desportivas e os seus adeptos.

A nível estrutural, esta dissertação encontra-se dividida em duas partes. A primeira conta com quatro pontos de discussão teórica, sendo que é na segunda parte que faremos a apresentação e consequente reflexão sobre os dados recolhidos. Esta organização foi pensada com o intuito de situar, primeiro, o leitor quanto à literatura mais relevante sobre os conceitos chave desta dissertação, para depois se poder passar às questões metodologias e o respectivo tratamento de dados.

Dentro da primeira parte da dissertação, no ponto um, concentrar-nos-emos no nome pelo qual é conhecida a atividade que, de acordo com a *American Marketing Association* (AMA)<sup>5</sup>, entrega ofertas com valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral, ou seja, o marketing. O conceito, que procura também preencher/criar desejos e necessidades, é o “pontapé de saída” ao estudo dos conceitos mais relevantes. É a partir daqui que tudo se desenrola, pois, o marketing é o “cérebro” de todas as estratégias que desejem criar valor sobre produtos, serviços, empresas ou marcas. Neste ponto, estudaremos o conceito, depois trabalharemos uma das suas modalidades no contexto dos novos media, isto é, o papel que estes desempenham junto dos planos de marketing desportivo, e iremos comparar este último, diferenciando-o, com o género de marketing de bens.

No segundo ponto, vamos abordar a noção de *branding*, onde se insere o estudo da literatura mais relevante sobre o conceito que tem influência direta no posicionamento de qualquer tipo de *brand*. Ora, o *branding*, ou gestão de marca, é o nome dado ao processo de desenvolvimento de uma marca, através da junção da identidade com a imagem. De forma clara, adaptando ao tema desta dissertação, enquanto o marketing é apontado como o conjunto de processos e estratégias capazes de promover os clubes desportivos, o *branding* é o que define os clubes em relação aos seus valores e ao que os torna únicos. Por isto, neste ponto, enquanto ferramenta do marketing e da gestão de marca, discutiremos o conceito de acordo com a sua finalidade, história e influência no desporto mundial.

Posteriormente, no terceiro ponto, iremos tratar o conceito de marca. Visto anteriormente pensarmos sobre marketing e *brand management* (*branding*), parece-nos extremamente importante analisarmos o termo que significa muito mais do que um nome ou logo, tal como o símbolo do clube presente nesta dissertação. Em suma, neste campo, iremos

---

<sup>5</sup> <http://marketing-dictionary.org/b/brand/>

definir o conceito de marca, situando-o em termos históricos, perceber o processo de criação de uma imagem de marca, como se comunica e o que é feito para que as marcas consigam diferenciar-se da concorrência.

Por último, no ponto quarto, iremos estudar a forma como a Marca Sporting se adaptou e posicionou perante o aparecimento do vírus da COVID-19, fazendo uma análise que nos permita aferir, igualmente, os elementos que a compõe, tornando-a numa marca diferenciada perante a concorrência. É a partir deste último ponto que entraremos no estudo produzido à volta da marca leonina.

## I PARTE

### 1. O marketing como base de estudo

A presente dissertação tem como conceito “chapéu” o marketing. Ora, servindo de base de estudo, foquemos a nossa atenção não só neste conceito e na sua ligação com *branding*, mas também numa das múltiplas modalidades do mesmo, ou seja, no marketing desportivo. Todos estes termos, mais à frente, estabelecer-se-ão como principais veículos de apoio à análise das estratégias de *branding* de uma reconhecida marca desportiva nacional, que tem vindo a destacar-se ao longo dos anos.

Numa primeira pesquisa, o conceito de marketing entende-se como a procura pela satisfação das necessidades e vontades dos consumidores. Ora, também no desporto, o termo é um dos responsáveis pela atração de novos públicos, investimento e mercados emergentes a um setor cada vez mais profissional e global. Como qualquer tipo de empresa que queira expandir-se, enquanto marca de sucesso, o principal objetivo passa por atrair elementos que sejam capazes de trazer reconhecimento, lucro e desenvolvimento às mesmas. Com isto, os clubes, que tencionem ampliar a sua influência, buscam reforçar o reconhecimento das suas marcas, através de investimentos de marketing e *branding*.

A relação que se funda entre estes dois últimos conceitos, permite-nos diferenciá-los pois, como refere o site *Brand by Difference*<sup>6</sup>, ambos apresentam objetivos e resultados diferentes. A partir das suas conclusões, poderemos aferir que estes termos são indispensáveis, para a obtenção de resultados, reconhecimento e lealdade perante as marcas. Segundo o mesmo site, poderemos dividir os dois termos, de acordo com a sua base de atuação (Tabela 1).

No fundo, ambas as noções se complementam numa lógica de relacionamento entre conceitos. Embora similares, enquanto o *branding* significa “aquilo que somos”, o marketing traduz-se por “aquilo que fazemos”. Isto é, segundo o documento “Practical guide to marketing and *branding*”, este último conceito permite diferenciarmo-nos da concorrência através da criação de impressões únicas na mente dos clientes.

---

<sup>6</sup> Site *Brand by Difference*. Acesso a 3 de outubro de 2022.  
<https://brandbydifference.com/>

Tabela 1 - Diferenças entre marketing e *branding*

<b>Marketing</b>	<b><i>Branding</i></b>
Capta a atenção dos clientes	Mantém a atenção dos clientes
Gera vendas	Gera reconhecimento, reputação e lealdade
Vem em segundo lugar	Vem em primeiro lugar
As estratégias são momentâneas	As estratégias estão sempre presentes
Promove o produto ou serviço	Molda a personalidade da marca

Fonte: Adaptado do site *Brand by Difference*

Posto isto, é necessário estudarmos também o género de marketing que trata, efetivamente, das emoções do desporto: o marketing desportivo. Esta noção será alvo de estudo a seguir, para que possamos analisar com mais exatidão, depois, os conceitos de *branding*, que se refere ao processo de diferenciação, e marca, que se refere ao elemento diferenciador de qualquer tipo de produto ou organização.

### 1.1. Introdução ao marketing

O marketing, para inúmeros indivíduos, não passa de um momento publicitário televisivo ou de um anúncio numa rede social, no entanto, o estudo do conceito permite-nos concluir que este envolve muito mais do que uma venda ou promoção. Não sendo nem linear nem passível de interpretação única, pudemos aferir de forma simples que o marketing se refere à procura por considerar e satisfazer as necessidades e desejos do consumidor (Carmo, Lucas e Oliveira, 2020). Ora, os autores estudados, concentram o marketing na sua ação perante os consumidores/sujeitos, havendo um grande consenso entre os mesmos de que o público-alvo é o primeiro aspeto a ser ponderado por qualquer estratégia de marketing. Como afirma o investigador Gabriel (2010):

Primeiro, o marketing é dirigido para satisfazer necessidades e desejos humanos e, dessa forma, precisa levar em consideração o público-alvo antes de tudo, conhecendo-o para poder satisfazê-lo. Isso já coloca o público-alvo no centro de qualquer ação de marketing, e conhecê-lo é condição sine qua non para estratégias de sucesso. Se o comportamento do público-alvo muda, as estratégias de marketing também precisam mudar (Gabriel, 2010, p. 28).

Depois, Kotler (2003) no seu livro “Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know” referiu-se ao marketing como um vasto processo que funciona com o objetivo de criar valor, através da oferta de soluções, a mercados selecionados e potenciais clientes. Uma ideia idêntica à que os autores Eric C. Schwarz e Jason D. Hunter (2008, p. 5) apresentaram, sob a forma de três grandes conceitos de marketing, referindo-se a estes como os responsáveis pela transferência de bens e serviços para os consumidores, ou seja, “(...) encontram-se em três áreas específicas conhecidas como os 3 C's de análise de marketing: o consumidor, a própria empresa e a concorrência”.

Do ponto de vista negocial, Ribeiro (2011, p. 15) afirma o marketing como a filosofia de gestão que qualquer organização estabelece “com o mercado onde atua, no sentido de atingir os objectivo que persegue e satisfazer as necessidades do mercado”. Com isto, podemos chegar à conclusão de que o marketing é um processo que seleciona uma determinada população, para desenvolver nela o sentimento de identificação com determinado produto ou serviço.

Com uma força mediática gigantesca, o mundo do desporto tem vindo a aumentar a sua influência nas economias mundiais, através da assinatura de contratos publicitários milionários, da crescente valorização técnico-desportiva do mesmo e das crescentes transações caracterizadas pelo seu elevado impacto económico, tanto nas organizações como nos países onde se inserem. Devido a este efeito, passemos à discussão teórica de um dos conceitos estruturantes desta dissertação, que está diretamente relacionado com as emoções dos consumidores. O próximo ponto esclarece-nos sobre o que é o marketing desportivo, ou seja, fala-nos sobre o género do marketing que explora o desporto nas suas diferentes vertentes.

## 1.2. Contexto e conceito de marketing desportivo

Atualmente, o desporto é visto como um meio prolifero para o mundo transacional, tal como poderemos constatar pelo crescente volume de negócios milionários que são feitos em torno de si. O futebol, que se relaciona com a presente dissertação de mestrado, é o nosso principal foco de análise, no entanto, existem outras modalidades que não poderão ser esquecidas, tais como o ténis ou o basquetebol. Posto isto, após falarmos sobre marketing, pensemos sobre a vertente que se relaciona com as paixões e a fidelidade dos fãs, tendo sempre em vista o contexto do futebol mundial.

O marketing desportivo explora a força do desporto nas suas mais diversas componentes, por isso, antes de falarmos do primeiro, devemos perceber o que é o desporto.

Para Eric C. Schwarz e Jason D. Hunter (2008), desporto é definido simplesmente como um conjunto de atividades, experiências e empresas de negócios que estão presentes no mundo atlético, enquanto prática de exercício físico, saúde e bem-estar, conservando sempre uma vertente competitiva. A atividade humana responsável pelo forte envolvimento de componentes emocionais (Ruão e Salgado, 2008), inclui diferentes aspetos que estão para além do terreno de jogo, dadas as inúmeras operações que possibilitam a realização do mesmo (Schwarz e Hunter, 2008). Por último, o desporto é tudo aquilo que nos desvia da rotina diária e nos dá prazer, por isso, revela-se importante percebermos qual a estratégia responsável pela gestão das satisfações dos consumidores desportivos (Shank e Lyberger, 2015).

Ora, primeiramente à definição de marketing desportivo, é importante que recordemos, também, que o marketing é o estudo do consumidor, da companhia e da competição (Schwarz e Hunter, 2008). Todavia, o marketing do desporto difere de outras dimensões do marketing, por tratar-se de um tema muito delicado uma vez que mexe com as emoções de todos os adeptos do desporto (Lucas, 2019). Para Shank e Lyberger (2015, p. 5), o marketing desportivo trata-se de um processo complexo e dinâmico que visa a “aplicação de processos e princípios do marketing aos produtos desportivos e à comercialização de produtos não desportivos através da associação com o desporto”. Para que seja possível chegar-se aos consumidores, há um conjunto de variáveis que devem ser tidas em conta. Desde o preço à afiliação dos públicos, os autores referidos destacaram a relação que se estabelece entre o marketing desportivo e os produtos do desporto que têm como principal alvo o consumidor.

Os autores Schwarz e Hunter (2008) referiram na sua obra que o coração do mercado desportivo é o marketing mix, ou seja, os instrumentos das comunicações de marketing (Jovanović, 2014). Este termo, introduzido em 1975 por McCarthy, caracteriza-se através de 4P's: *product* (produto), *price* (preço), *place* (lugar) e *promotion* (promoção), sendo ainda possível adicionar os termos *people* (pessoas) e *process* (processo) aos aspetos que mais importantes a considerar no momento de promover produtos e serviços.

É em torno destes elementos que o marketing mix atua, num espaço onde os *marketers* conseguem controlar os aspetos que envolvem os seus produtos, para assim lograrem influenciar os consumidores, ou seja, o público alvo do mercado onde se inserem. O consumo do desporto normalmente envolve interação social, por isso, Schwarz e Hunter (2008), verificaram que existe uma relação forte entre a identificação social e a afiliação a uma equipa e a decisão de assistir-se a eventos desportivo. “Os clientes têm uma forte identificação pessoal, tanto positiva como negativa, com elementos do produto desportivo. O profissional de marketing desportivo deve

ser capaz de comercializar produtos para ambos os lados desta relação”, como referem Schwar e Hunter (2008, p. 18).

Ao falarmos de marketing mix, também será necessário analisarmos o lado dos adeptos, que são o alvo das campanhas de marketing concebidas, especificamente, pelos clubes. Nesse princípio, Rein, Kotler e Shields (2008), construíram a *Escala de Envolvimento dos Adeptos*, categorizando-os a partir do grau de envolvimento com os produtos desportivos, tendo como fundo a parte lucrativa que está inerente a qualquer tipo de empresa/organização desportiva. Estes adeptos são tidos em conta, na hora de criar campanhas que sejam capazes influenciar os mesmos. Protagonistas de diferentes grupos, existem categorias criadas segundo o seu interesse, ou não, pelo desporto e clubes. Ora vejamos a tabela 2.

Tabela 2 – Escala do Envolvimento dos Adeptos

Fanáticos	Apresentam uma forte ligação emocional com as equipas, raramente faltam no apoio às mesmas.
Conhecedores	Privilegiados e comprometidos com as equipas, participam nos eventos desportivos. Podem ser agentes, jornalistas, profissionais de marketing, etc.
Indiferentes	Não têm qualquer tipo de interesse pelo desporto, mostrando-se indiferente quanto ao mesmo.
Curiosos	A sua relação com o desporto caracteriza-se por ser influenciada pelos meios de comunicação social.
Colecionadores	Adeptos dispostos a investir dinheiro em qualquer tipo de recordação em relação ao clube ou desporto.
Gastadores	Sempre dispostos a gastar muito dinheiro só pelo prazer desportivo.
Agregados	Procuram estabelecer algum tipo de interação com as suas equipas.

Fonte: Rein, Kotler e Shields (2008)

Com a segmentação em cima, os profissionais do marketing conseguem identificar grupos com desejos e necessidades distintas, possibilitando-lhes ajustar a oferta a cada um desses conjuntos de pessoas. Neste sentido, os *marketers* procuram manter, por exemplo, os fanáticos empenhados e fazer com que os agregados consigam ascender na escala (Rein, Kotler & Shields, 2008). No fundo, trata-se de conseguir suprir necessidades e fazer chegar a mensagem a diferentes grupos de consumidores, através da promoção e venda de produtos desportivos, teoria essa que é bastante consensual junto dos autores estudados.

O marketing desportivo é algo complexo e que envolve muito mais do que a produção e comercialização de produtos com o selo oficial dos clubes ou associações desportivas. Por ser o responsável pelo processo de desenvolvimento e incremento de atividades relacionadas com a produção e publicitação do produto desportivo (Schwarz e Hunter, 2008), esta modalidade de marketing difere de outra que se relaciona diretamente com o ato da aquisição, tal como iremos perceber no ponto seguinte.

#### 1.2.1. Diferenças e semelhanças entre marketing de bens e marketing desportivo

As dinâmicas do marketing de bens/serviços e do marketing desportivo, apresentam semelhanças e diferenças tendo em conta os seus objetivos e *targets*, revelando-se importante distingui-los, para que não surjam dúvidas entre estas duas modalidades de marketing.

Os consumidores de bens e serviços, na sua maioria, centram-se na vertente económica da compra, algo que podemos depreender ao examinarmos o site da *Team Sports Marketing* (2021), que refere que o público abrangido pelas ações de marketing de bens/serviços, pensam simplesmente no preço a pagar pelo produto antes de avançarem para a compra. Algo que se distingue dos consumidores influenciados por campanhas de marketing desportivo, pois um dos objetivos, deste último, passa por retirar o fator preço da escolha do consumidor, procurando criar clientes que se guiem pelo lado emocional e não pelo lado racional do consumidor tradicional.

A diferença entre as duas modalidades, passa, sobretudo, pela distinção entre o tipo de clientes. Analisemos agora a seguinte tabela 3, que de uma forma resumida mostra as diferenças entre estes dois tipos de marketing e o tipo de consumidores (Marques, 2015).



Tabela 3 - Principais diferenças entre Marketing de Bens e Marketing Desportivo

<b>Dimensão</b>	<b>Bens/Serviços</b>	<b>Desportivo</b>
<b>Compradores</b>	Clientes	Fãs
<b>Fidelidade</b>	Lealdade-repetitiva: prevalece enquanto satisfaz o cliente	Fidelidade-emocional: ligação que ultrapassa a mera lealdade
<b>Promoção &amp; Media</b>	Proprietários pagam aos <i>media</i> para promover a marca/empresa	Fãs, patrocinadores e media pagam para promover a equipa
<b>Canal de distribuição</b>	Estático – localmente determinado	Móvel – mais flexível
<b>Produto</b>	Adaptado	Global
<b>Preço</b>	Clientes pagam determinado preço pelo bem ou serviço	Fãs pagam quotas mensais para terem acesso privilegiado (e descontos) aos bens e serviços (ex: bilhetes)
<b>Infraestruturas</b>	Proprietário compra/constrói as instalações	Governo normalmente paga parte das instalações
<b>Concorrência</b>	Marcas concorrentes no mercado	Restantes equipas

Fonte: Adaptado de Marques (2015)

É fundamental compreendermos que um cliente é leal a bens e serviços pela forma repetitiva com que compra o mesmo produto ou serviço, apesar da existência de outras marcas no mercado. Por outro lado, a lealdade emocional de um fã/adepto mostra-se pela forma como este está presente, por exemplo, nos eventos desportivos. Por mais derrotas que a sua equipa tenha, este tipo de consumidor continuará a ser seu adepto e não trocá-la-á por outra equipa disponível no “mercado”. Uma realidade que, do ponto de vista do marketing de bens e serviços não é tão linear, pois neste ponto os consumidores guiam-se pelo preço e pela oferta existente no mercado e não pelo seu lado sensível.

De uma maneira geral, as duas modalidades distinguem-se pelo tipo de condicionantes e ações dos consumidores ou fãs. Por se centrar nas emoções, o marketing desportivo difere dos demais géneros do marketing, uma vez que o seu tipo de consumidor se

caracteriza pela sua lealdade a um símbolo/clube e não aos diferentes bens, tal como acontece no marketing de bens. Um adepto apresentará sempre uma ligação afetiva e uma componente imprevisível, digna do género do marketing desportivo e contrária ao marketing de bens, sendo neste universo que os *marketers* atuam, na medida em que exploram os sentimentos mais profundos do seu público-alvo com diferentes objetivos.

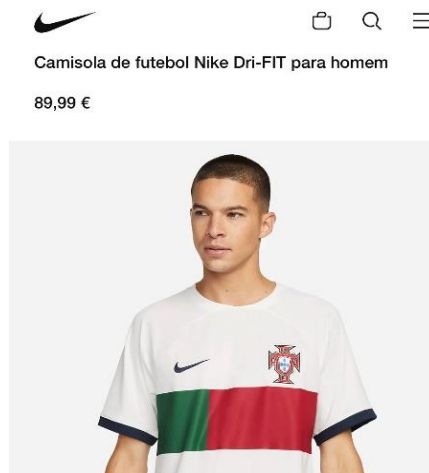
Após esta comparação, conseguimos distinguir estes dois géneros e imaginar sobre que bases é que atuam os profissionais da comunicação do Sporting Clube de Portugal responsáveis pela vertente de marketing. Mais à frente, iremos ver, inequivocamente, de que forma é que estes conseguem conectar o clube a um mercado de fãs, que está em constante mudança, e que se notabiliza pelas constantes conexões emocionais (Rein, Kotler e Shields, 2008). Para já, centremos as nossas atenções no caso específico do marketing para o futebol, no ponto seguinte.

### 1.2.2. Efeitos do marketing desportivo no futebol

O futebol é um fenómeno de massas, capaz de movimentar vários milhões de euros em transmissões televisivas, patrocínios, transferências de jogadores, etc., tornando-o uma pedra basilar das sociedades contemporâneas. Em Portugal, segundo o site da Federação Portuguesa de Futebol, a história do futebol começa a ser escrita na ilha da Madeira em 1875. Volvidos 147 anos desde o primeiro “pontapé na bola” em solo português, o futebol caracteriza-se pela sua função e impacto na vida dos portugueses. O “desporto-rei” - alcunha dada devido à sua popularidade em todos os cantos do planeta – concentra em si uma influência tão elevada que os clubes tiveram que tomar medidas, a fim de melhorarem a sua comunicação com o público, sendo aqui que o marketing surge.

O marketing desportivo, segundo Gray e McEvoy (2005) apresenta características únicas, dentro da área do marketing, significando-se enquanto a aplicação de princípios e processos de marketing aos produtos desportivos e à comercialização de produtos não desportivos através da associação com o desporto. Ora, aqui nasce a necessidade de separarmos estes dois grandes paradigmas, ou seja, o marketing desportivo e o marketing através do desporto. De uma maneira muito simples, Gray e McEvoy (2005) referiram que o primeiro tipo de marketing se refere à comercialização de bens e serviços relacionados com o desporto aos consumidores (Figura 1). Já o segundo, explica-se pelo marketing de bens ou serviços não relacionados com o desporto, utilizando este último como meio de comunicação (Figura 2).

Figura 1 - Exemplo de ação de marketing desportivo



Fonte: *Portugal Store*

Figura 2 - Exemplo de ação de marketing através do desporto

## **Romelu Lukaku estrela nova campanha de Underwear da Calvin Klein**

O atacante da Inter de Milão é uma das estrelas da campanha 'Calvins or nothing'

🕒 setembro 27, 2022



Fonte: Site *MKTEsportivo*

No plano futebolístico, tomando em consideração o exemplo da federação finlandesa de futebol, Desbordes (2007) acredita que o marketing no futebol passa por criar experiências que gerem comportamentos e efeitos positivos junto dos indivíduos. De facto, o ponto de partida não é apenas o futebol em si, mas sim todos os efeitos e experiências que advêm deste mesmo. No fundo, o autor defende que o marketing do futebol serve não só para aumentar a procura por este desporto, mas também para a comercialização através dele, referindo que “(...) um dos elementos-chave no desenvolvimento do marketing tem sido a

compreensão do processo de produção de todos os elementos e efeitos positivos do futebol pelos intervenientes e as experiências futebolísticas positivas dos jogadores (Desbordes, 2007, p. 276).

A segmentação da audiência e o desenvolvimento de uma estratégia de posicionamento, são fundamentais para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing. De acordo com Desbordes (2007), para que o marketing do futebol consiga interceder junto dos comportamentos do consumidor, sobretudo através das televisões, jornais ou eventos, terá que ter em atenção os pontos: (1) valores; (2) contingências conjunturais; (3) preço; (4) qualidade; (5) valor experimentado. No fundo, o marketing do futebol é responsável por garantir a existência da procura pelo futebol, tornando-se uma tarefa importante para todos aqueles que estão envolvidos neste jogo, a fim de aumentar os diferentes modelos de recursos futebolísticos (Desbordes, 2007). Mais à frente, iremos ver como é que o marketing no futebol atua perante a marca do Sporting Clube de Portugal, no entanto, por agora, viremos as nossas atenções, para o papel que os novos media têm na promoção das técnicas de marketing desportivo, ou seja, de que forma é feita a comunicação entre os profissionais referidos e o público.

### 1.2.3. Marketing desportivo e a mediatização da atividade desportiva

A comunicação é fundamental, para que as organizações consigam garantir a sua própria existência. Sem um plano comunicativo eficaz, o funcionamento das mesmas torna-se bastante trabalhoso. É através da transmissão e troca de informações que a performance das empresas, neste caso dos clubes desportivos, consegue ser um sucesso ou um fracasso em termos comunicacionais.

A crescente mediatização do fenómeno desportivo, tem feito com que assistamos a mais transmissões televisivas e via *streaming (online)* de inúmeros desportos, sendo o futebol a modalidade com maior peso. Ora, com a evolução dos novos media, notam-se mudanças no que toca à comunicação e transmissão do desporto em geral. Numa altura em que as redes sociais “dominam” o espaço comunicacional contemporâneo, os *marketers* utilizam-nas para conseguirem conectarem-se a mais públicos, sendo algo que iremos ver mais à frente.

Em termos teóricos, começemos por analisar o termo redes sociais que, à partida, parece de simples explicação, mas que envolve vários aspetos. Para Williams e Chinn (2010) as redes sociais são ferramentas, plataformas e aplicações capazes de conectar e fazer comunicar, entre si, os seus utilizadores, apresentando-se como um desafio para os profissionais da comunicação, referidos em cima, devido à necessidade de estes conseguirem adaptar a sua

mensagem a cada tipo de público, por exemplo, de *fóruns* ou *blogs*. Já Rein, Kotler e Shields (2008) referem que os novos media são o principal veículo capaz de manter o contacto entre os adeptos mais jovens e o desporto, através das novas tecnologias, lançando também o termo “marketing de guerrilha” que se refere à inserção, por parte dos *marketers*, de comentários *online* que sejam capazes de estimular a comunicação entre os fãs e as marcas. Cada público ou cada meio de comunicação apresenta características específicas e, por isso, a linguagem e o conteúdo partilhado terão que ser ajustados. Contudo, nem sempre foi assim.

Recuando cronologicamente, até pouco antes do início do século XXI e da *Web 2.0*, os utilizadores da internet passavam grande parte do seu tempo *online* a ler o que os outros indivíduos escreviam e a consumir áudio e videoclipes, numa espécie de rede comercial. Todavia, em 2004, apareceram as redes sociais (com o *Facebook* a liderar a mudança) e novas tecnologias da informação, com a *Web 2.0* a assumir-se como uma nova maneira de participar em rede. Isto, fez com que se alterassem as formas de comunicação, estando esse fato ligado ao termo “prosumers”, numa referência clara ao modelo EMEREC (emissor-recetor) da obra “*A Era de Emerec, ou a comunicação áudio-scripto-visual na hora dos self-media*”, de 1975, de Jean Cloutier, que afirma que os sujeitos recebem e emitem informação, significando a personificação do carácter de emissor e recetor de cada indivíduo no fabrico e receção da informação (Cloutier, 1975). Ou seja, a mudança para a *Web 2.0* significou a passagem do estatuto de consumidores para participantes (Obar e Wildman, 2015). Atualmente, estamos prestes a entrar na *Web 3.0*, sendo que neste ciberespaço iremos ver as tecnologias da internet a integrarem, ou alimentarem, as aplicações da *web* em larga escala (Hendler, 2009).

Os clubes desportivos, enquanto organizações privadas, exigem uma correta comunicação interna e externa, pelo que as novas tecnologias, têm revolucionado o fluxo do tráfego comunicacional exigindo a atenção dos agentes responsáveis pela seleção dos conteúdos que serão lançados nos espaços informativos (Lopes, 2017). A comunicação *online*, estabeleceu-se pelo envio de mensagens para os *targets* principais, ou seja, os adeptos e associados que se encontram no ambiente digital. Esta realidade encontra-se cada vez mais presente no seio dos departamentos de comunicação das organizações desportivas, como visto em cima, pois o marketing, que tem como objetivo construir relações duradoras com os consumidores, para gerar negócios futuros e acrescentar valor às marcas (Williams e Chinn, 2010), surge como o ponto de partida, para que o marketing desportivo seja capaz de preencher as necessidades e vontades dos consumidores, isto é, o marketing desportivo envolve o marketing do desporto e o marketing através do desporto (Jovanović, 2014).

Recentemente, segundo um estudo realizado, em 2021, pela *Marktest*, “Os Portugueses e as Redes Sociais”, percebeu-se que o *Facebook* e o *Instagram* são as redes mais utilizadas em Portugal. No entanto, o *Twitter* e o *TikTok* têm vindo a ganhar cada vez mais terreno junto dos internautas lusos, principalmente dos mais jovens. Ora, também esta realidade não deixa os gestores de redes sociais indiferentes, sendo por isso que, atualmente, assiste-se a uma “luta” entre os chamados “3 Grandes” do desporto português pelo domínio das redes.

O site *DeportesyFinanzas.com*, que é tido pelos clubes como uma referência no mundo da comunicação, revela números relativos à presença nas redes sociais de inúmeros clubes, dando-nos variados dados entre os quais, por exemplo, qual foi o clube português que, em fevereiro do presente ano, conseguiu um maior número de *engagement* nas redes sociais, ou seja, segundo Mollen e Wilson (2010), a comunicação do FC Porto conseguiu criar compromissos cognitivos e afetivos em relação à sua marca através de *websites* concebidos para comunicar o valor da mesma. Conseguir uma presença forte *online* é imprescindível para a valorização de uma marca desportiva, sendo por isso que, recentemente, o clube da cidade Invicta atingiu a meta dos nove milhões de seguidores nas seis plataformas onde se faz representar, tendo realçado esse mesmo feito devido à sua relevância.

Em suma, ao longo desta primeira fração da dissertação, trabalhámos alguns conceitos do marketing, olhando também para a envolvente comunicativa inerente a eles. Este início de discussão teórica dota-nos de noções que serão importantes para o resto deste estudo e que abrem os nossos horizontes relativamente ao que é feito, realmente, “em campo” por parte dos profissionais da comunicação do Sporting. Toda esta primeira parte foi discutida com o objetivo de nos ajudar a trabalhar os dados, segundo o ponto de vista científico, que foram recolhidos e que serão apresentados na parte de recolha de dados mais à frente. De seguida, relacionamos o marketing com o conceito de *branding*, isto é, uma especificidade que se atua com o marketing e que apresenta certas nuances, que não poderão ser ignoradas, por isso, estudemos o conceito que também explora o propósito e os valores de uma marca.

## 2. Introdução ao *branding*

Neste segundo ponto da dissertação iremos discutir o *branding* à luz da sua finalidade, história e papel junto das marcas desportivas. Este estudo é sobre desporto, mais concretamente sobre futebol, por isso reencaminhemos a nossa discussão do *branding* para esta modalidade desportiva.

O termo *branding* caracteriza-se por “delinear estratégias de posicionamento e segmentar o mercado” das marcas (Castro, 2017, p. 33). A sua teoria e efeitos práticos, ao longo dos últimos anos, têm sido considerados como um valioso investimento de marketing, por se mostrar essencial para a criação de valor a produtos e empresas, acrescentando também significado aos processos de consumo atuais (Dimitriu, 2012), chegando por vezes a ser confundido com marketing, no entanto, como refere o *Digital Strategist* André Novais de Paula, na sua página de *Instagram*, o marketing é um simples convite para um encontro, enquanto que o *branding* é a razão pela qual se responde sim ou não.

Numa lógica de relacionamento entre conceitos, podemos comparar a noção de *branding* com o conceito de marketing. Embora similares, cada um destes termos apresenta bases de ação diferentes pois, enquanto o *branding* significa “aquilo que somos”, o marketing traduz-se por “aquilo que fazemos”. Isto é, segundo o documento “*Practical guide to marketing and branding*”, este último conceito permite diferenciarmo-nos da concorrência através da criação de impressões únicas na mente dos clientes.

A nível histórico, segundo Bačevac, Veselinović e Životić (2019) o início do *branding* tem várias perspetivas, uma vez que muitos dos autores estudados apontam a “nova era” como o momento de partida. O azeite grego, as especiarias indianas, etc., eram produtos com marca própria, por isso, concluiu-se que o *branding* poderá ter surgido na nossa história mais inicial (Bačevac et al., 2019).

Contudo, os autores em cima referiram que o *branding* começou a ser visto como um método efetivo após a Segunda Guerra Mundial, especificamente na América, graças ao desenvolvimento industrial e económico, que começaria a focar-se mais nas necessidades do Homem e na necessidade de diferenciar produtos, que eram pouco diferentes uns dos outros, em termos de produção. Já Low e Fullerton (1994) referiram que o *branding* está presente entre nós desde há vários séculos, desde os egípcios antigos, por exemplo, permanecendo ainda de uma real conclusão quanto à sua história enquanto termo do marketing.

Após esta introdução ao estudo do *branding*, que nos permite conhecer, de maneira rápida, o conceito, passemos à análise da sua finalidade enquanto estratégia. Com diferentes

planos de ação, o *branding* estabelece-se como o conjunto de ações de marketing envolvidas no processo de criação e administração de marcas junto ao mercado (Oliveira e Spers, 2010).

### 2.1. Finalidade das estratégias de *branding*

O *branding* é uma valiosa forma de gestão de marca e estratégia de negócio, que engloba diversas práticas e meios. Este fato deve-se à conclusão de que as marcas, enquanto símbolos diferenciadores da concorrência, fazem parte dos aspetos com maior potencial para as empresas. Utilizado para descrever todas as ações relacionadas com a criação ou gestão das marcas segundo José Martins (2006), este referiu-se ao *branding* como:

*Branding* é o conjunto de ações ligadas à administração das marcas. São ações que, tomadas com conhecimento e competência, levam as marcas além da sua natureza económica, passando a fazer parte da cultura, e influenciar a vida das pessoas. Ações com a capacidade de simplificar e enriquecer as nossas vidas num mundo cada vez mais confuso e complexo (Martins, 2006, p. 8).

Como outra explicação do conceito, podemos dizer que as marcas, noção a estudar mais à frente, procuram as estratégias de *branding* para fortalecerem-se, por isso, Martha Gabriel (2010) referiu:

Podemos resumir *branding* como o processo completo de se criar uma marca para um produto na mente do consumidor, por meio de ações de comunicação com um tema consistente, visando a estabelecer sua reputação por meio de uma presença significativa e diferenciada no mercado que atraia e retenha o público-alvo (Gabriel, 2010, p. 45).

É através das ações de *branding* e marketing que as marcas conseguem posicionar-se, perante os consumidores. Já dentro do mundo do desporto, os clubes têm investido em práticas de *branding*, para estimularem os seus negócios, sendo que é aqui que o conceito atua, pois permite às organizações desportivas entrarem no consciente dos consumidores (Jankovic e Stojanović, 2019). Esta realidade, será alvo de estudo a seguir.

A gestão de marca, ou *brand management*, é tudo aquilo que se relaciona com a forma como os profissionais do marketing procuram gerir a imagem de uma marca perante o seu público-alvo, ora, neste caso, os comportamentos de gestão relacionam-se com a forma como os profissionais do marketing comunicam os produtos de *merchandising* (Schwarz e Hunter, 2008). Sendo que também pode ser definida como o processo de definição dos valores essenciais de uma marca, para então convertê-los em aspetos visíveis na marca, como por exemplo através do nome ou logo (Dimitriu, 2012). Em suma, *branding* significa mais do que



dar nome a um produto ou serviço, significa a procura por dar sentido a estes dois últimos elementos, atuando efetivamente sobre a administração das marcas. Após a análise da finalidade das técnicas de gestão de marca, passemos ao estudo do *branding* enquanto ferramenta estratégica presente no mundo do desporto.

## 2.2. O papel do *branding* no desporto

Ao longo dos anos, o *branding* tem seguido um caminho estável na sua evolução, registando apenas mudanças, sobretudo, no meio de comunicação, devido à evolução da digitalização e da internet (Stan, 2019). Com os avanços da “Era Digital”, termo que será abordado mais à frente, a comunicação tem vindo a adaptar-se e os clubes desportivos não têm sido exceção, chegando muitos a criarem os seus próprios canais televisivos, como são os casos portugueses da “SportingTV” ou da “BTV”. Com isto, as organizações desportivas entenderam que o seu negócio necessita de rentabilidade, acabando por investir bastante em *branding* e marketing desportivo (Marija e Andjela, 2019). Boas marcas criam impacto e, com isto, ligações de lealdade com os adeptos.

Neste ponto, o *branding* desportivo funciona como um processo estratégico que realiza diversas atividades, no âmbito desportivo, com o propósito de melhorar a imagem do mercado e criar uma identidade de marca forte (Marija e Andjela, 2019). A indústria do desporto caracteriza-se por ser, particularmente, lucrativa, sendo que as marcas procuram cada vez mais associar-se a clubes e atletas que sejam capazes de as dotar de características únicas ou especiais.

O *branding* estrutura-se de forma a identificar, criar bases de fãs e gerar receitas substanciais aos clubes, pois, sem uma estratégia de *branding* forte estes não poderão beneficiar do apoio de que necessitam para o sucesso. Ora, do ponto de vista do contributo dos atletas, segundo Barbu e Popescu (2018), as grandes marcas aperceberam-se que, ao se associarem a estes profissionais, as vendas aumentarão e dotar-se-ão de *brand personality*, isto é, de características tipicamente humanas que levarão o público a conectar-se melhor com as marcas, sendo natural que constatemos que o papel do *branding* no desporto centra-se na capacidade de gerir a imagem das marcas, sobre o ponto de vista da sua valorização perante o público. Neste aspeto, os pensadores em cima referiram ainda que as redes sociais têm permitido: a criação de lealdade entre clubes e fãs; a chegada de novos adeptos; o aumento da transparência no mundo do desporto; a aproximação dos atletas aos fãs.

Dentro daquela que é a indústria do desporto, o *branding* é responsável pela construção de marcas que consigam diferenciar-se dos concorrentes, ou seja, dos seus rivais, desempenhando um papel económico na mente dos consumidores. A capacidade de uma marca conseguir posicionar-se de forma significativa na mente do público, é o que lhe confere valor patrimonial, ou seja, importância (Brunello, 2018).

Quando se trata da indústria do desporto, a construção da marca influencia os comportamentos dos consumidores, tais como o aumento da assistência, as vendas de merchandising, ou a participação no desporto. (...) Cada um destes elementos desempenha um papel significativo na criação da imagem global da marca (Brunello, 2018, Pp. 26-27<sup>7</sup>).

Ao longo deste segundo ponto da dissertação, percebemos o conceito do mundo do marketing que atua sobre as perceções do público. A partir deste ponto, que teve como principal objetivo o estudo da estratégia de marketing que é responsável pela gestão da Marca Sporting, conseguiremos pensar mais sobre o *branding* leonino, tendo sido importante esta discussão teórica introdutória, para estabelecermos relações, mais à frente, sobre o que é o *branding* do Sporting e se este funciona ou não segundo os pontos acima descritos. Para já, analisamos o conceito onde o *branding* atua: a marca.

---

<sup>7</sup> Tradução própria:

*When it comes to the sports industry, building the brand influences consumer behaviors, such as increasing attendance, merchandising sales, or participation in sports. (...) Each of these elements plays a significant role in creating overall brand image* (Brunello, 2018, Pp. 26-27).

### 3. Marca: As influências da COVID-19 nas estratégias de *branding*

Neste ponto, iniciamos o estudo do conceito que desde cedo surgiu para identificar determinados produtos e serviços. Após falarmos de marketing e *branding*, a partir daqui estudamos o mundo da marca, tentando aferir o seu significado, elementos, aplicações e história, para que se consiga investigar a marca do Sporting Clube de Portugal.

A noção que se mostra mais complexa do que apenas um símbolo ou desenho associado a um nome (Moura e Araújo, 2014), embora não existam marcas sem estes últimos elementos gráficos (Costa, 2004), ao longo da presente dissertação, tem sido muito referenciada, pois, é sobre estas que atuam os elementos que constituem uma estratégia de marketing, onde se insere o *branding*.

Neste caso, analisamos o conceito de marca ligado ao desporto, mas as diferenças são poucas se falarmos, por exemplo, de marcas automóveis pois, no fundo, o objetivo final prende-se com a intenção de fidelizar e obter resultados junto do público que vê significados e valores nas marcas (Castro, 2004), fazendo estas parte duma classe cujas características definem os parâmetros dentro dos quais operam (Hill e Vincent, 2006), não esquecendo que cada consumidor percebe uma marca de maneira distinta, podendo essa perceção ser positiva ou negativa, como referem Barbu e Popescu (2018). Façamos, por isso, a discussão em torno do conceito de marca.

#### 3.1. Definição e conceito de marca

Após uma breve introdução ao conceito, pensemos agora sobre o que é, afinal, uma marca. Segundo Santiago Mayorga Escalada (2014), existem componentes (*naming*, logótipo, comunicação, responsabilidade social corporativa, etc.) que integram e concebem uma marca, identificando-os no seu estudo “Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de *branding* en los clubes LFP en España”, como elementos constituintes de algo único e que identifica produtos ou serviços.

Ainda, de acordo com a American Marketing Association (AMA) “marca é um nome, termo, design, símbolo, ou qualquer outra característica que identifique os bens ou serviços de um vendedor distintos dos de outros vendedores”<sup>8</sup>, ou seja, mais do que apresentar um produto, uma marca procura diferenciá-lo dos já existentes no mercado, sendo aqui que

---

<sup>8</sup> [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)

entra o termo *brand identity*, isto é, o que transmite direção, propósito e significado à marca, distinguindo-a dos seus competidores (Hill e Vincent, 2006).

Da perspetiva das marcas desportivas, a capacidade que os clubes têm, para estabelecer parcerias com marcas externas, ou seja, que se encontrem fora do ambiente desportivo, através de contratos publicitários e parcerias comerciais, permite-lhes agregar vários benefícios (Kunkel e Biscaia, 2020). Estes autores dão ainda o exemplo da marca *Samsung* que entrou no mundo do futebol através do patrocínio do jogador, internacional alemão, Mario Götze. Desta forma, a marca consegue comunicar junto de um público bastante vasto através da parceria estabelecida com uma figura do desporto mundial.

Outro exemplo da realidade descrita é o recente artigo do site *Goal.com*<sup>9</sup> que levanta a possibilidade da marca de luxo italiana *Gucci* poder estar a preparar-se para tornar Jack Grealish, futebolista britânico que joga nos ingleses do Manchester City, num embaixador oficial da marca, algo que é descrito, pela imprensa, como um acontecimento "praticamente sem precedentes para um atleta". Para além de Grealish, também o português Cristiano Ronaldo tem sido "a cara" de diversas marcas fora do universo futebolístico, tais como *Linic*, *Armani* e, mais recentemente, a *Jacob & Co.*, marca de joalharia com quem estabeleceu uma parceria. Esta realidade, pode ser comparada com as noções discutidas anteriormente: marketing do futebol ou marketing através do futebol.

Neste prisma, as marcas mencionadas em cima aproveitam o marketing através do futebol, para chegarem a um público vasto, com técnicas que exploram alguns dos atributos das figuras mais bem-sucedidas deste desporto. Os maiores exemplos deste género de marketing são a *Red Bull*, o banco *BBVA*, a *Turkish Airlines*, etc., que estabelecem estratégias de marketing através de equipas de renome, jogadores famosos e associações desportivas (Jovanović, 2014).

O Sporting Clube de Portugal, que será alvo de análise nesta dissertação, terminou a sua ligação com a marca de equipamentos italiana *Macron*, após sete anos de ligação, passando a ser patrocinado, desde a época 2021/22, pela marca americana *Nike*, associando-se, por exemplo, a Cristiano Ronaldo que também é patrocinado pela mesma e produto das escolas de formação do clube de Alvalade. Esta mudança poderá trazer uma maior projecção à Marca Sporting e, conseqüentemente, mais valias em termos financeiros, desportivos e até na relação dos próprios adeptos com o clube. Algo que iremos ver no ponto de tratamento de dados. No fundo, poderemos dizer que uma marca apresenta personalidade e identidade, personificando a

---

<sup>9</sup> [www.goal.com](http://www.goal.com)

essência de um produto ou organização, estando exposta a um ambiente onde existem ligações emocionais que muitas das vezes levam a níveis elevados de lealdade (Jankovic e Stojanović, 2019).

Olhando para os primórdios do conceito de marca, segundo Marques (2015) o conceito de marca remonta às trocas comerciais, onde os produtores procuravam diferenciar-se da concorrência através da identificação da origem dos seus produtos. Embora afastados cronologicamente, poderemos verificar que algumas das ações perpetuaram-se no tempo, de acordo com o que temos estudado, na medida em que ainda nos dias de hoje, as marcas procuram diferenciar-se dos seus concorrentes através de ações e estratégias diferenciadora. No entanto, o foco já não está no produto, mas sim no consumidor, ou seja, ao contrário do que acontecia antigamente, as marcas procuram aproximar-se do seu público, através de uma relação de proximidade. que apele às emoções e aos sentimentos dos seus clientes, e que crie valor e preferência na compra.

De acordo com Joan Costa (2004), uma marca passou por vários estados de representatividade: começou por ser uma coisa ou um sinal na antiguidade; posteriormente passou a ser um discurso na idade média; a seguir um sistema de memória (economia industrial); atualmente, uma marca é um fenómeno complexo, num momento onde existe cada vez mais cultura de informação e conhecimento. Numa lógica de trabalho por etapas, não poderemos perceber o comportamento dos consumidores de uma marca, sem que estudemos primeiro os significados que estes atribuem aos bens, enquanto extensão deles próprios (Belk, 1988). Sendo a partir daqui que iremos estudar aquele que é o sentimento mais puro que os consumidores podem ter perante uma marca: *brand love*.

### 3.2. *Brand love* e os meios de comunicação

O amor à marca, ou *brand love*, caracteriza-se pelo sentimento que os consumidores nutrem sobre as marcas. Para Belk (1988, p. 139) “nós consideramos os nossos bens como partes de nós próprios”, não sido isso uma “novidade” para o autor. O amor é uma sensação irracional, portanto, conectando-o com as marcas e o mercado, pode ser definido como o grau superior de ligação emocional que um consumidor satisfeito tem por uma determinada marca (Carroll e Ahuvia, 2006), revelador da parte afetiva que une os consumidores às marcas ou produtos. Este ponto dá-nos a conhecer a definição que caracteriza o elo mais forte existente entre os mais fiéis apreciadores de uma marca/clube.

Os autores Carroll e Ahuvia (2006), incluem neste conceito as manifestações de paixão pela marca, ligação à marca, avaliação positiva da marca, emoções positivas em relação à marca e declarações de amor pela mesma, sendo que referem ainda que amor à marca é diferente de satisfação. Já Velicia Martín et al. (2020), afirmam que apesar de todos os contributos literários existentes, ainda se procura clarificar o complexo termo “amor à marca”, devido à sua aproximação a palavras como “satisfação, compromisso ou identificação”. Para além disto, desdobraram o conceito em 5 dimensões:

O amor à marca é uma construção composta por cinco dimensões: paixão, ligação com a marca, recompensas intrínsecas, apego emocional e pensamento e uso frequente. Também demonstra que as consequências do amor à marca para as equipas de futebol são a lealdade, a vontade de investir e a comunicação boca a boca (Velicia Martín et al., 2020<sup>10</sup>).

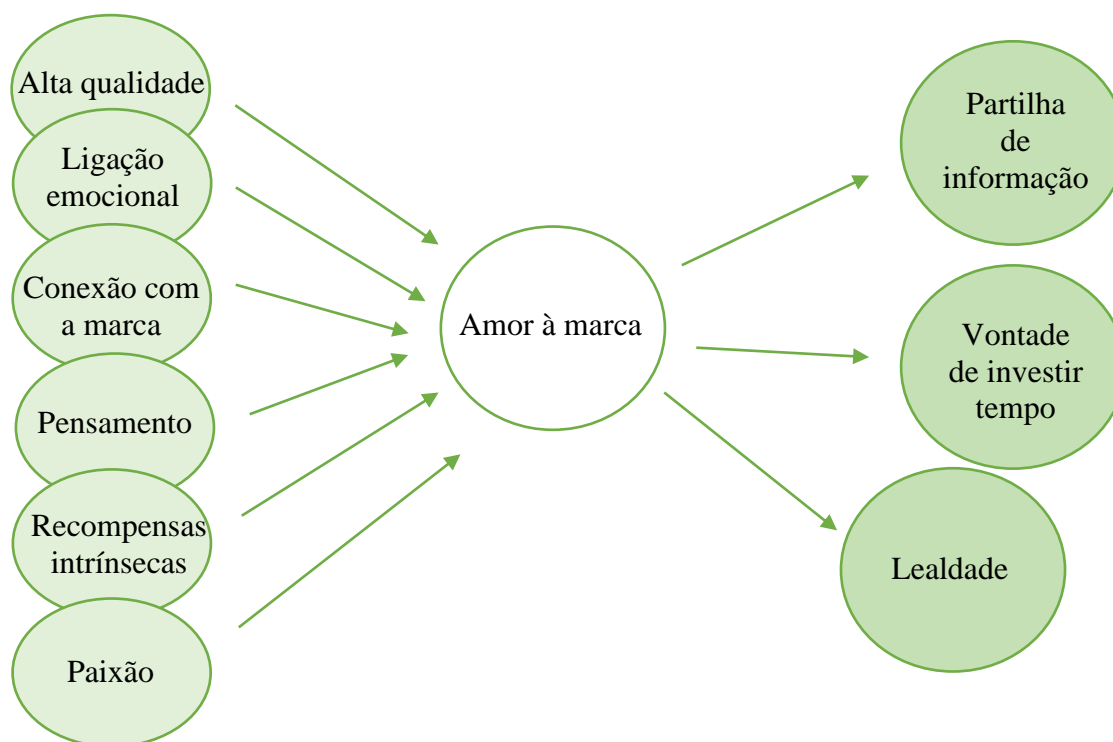
Também na sua investigação, Velicia Martín et al. (2020), perante os dados recolhidos em investigações que não incluíam marcas desportivas, mas que explicavam a ligação entre “amor à marca” e “lealdade à marca”, criaram um modelo (Figura 3) capaz de apresentar os efeitos e os elementos do amor à marca.

---

<sup>10</sup> Tradução própria:

*“Brand love is a construct composed of five dimensions: passion, connection with the brand, intrinsic rewards, emotional attachment and thinking and frequent use. It also demonstrates that the consequences of brand love for football teams are loyalty, willingness to invest and word-of-mouth communication”* (Velicia Martín et al., 2020).

Figura 3 – Modelo de efeitos e elementos de *brand love*



Fonte: Adaptado de Velicia Martín et al. (2020)

Após a observação da figura em cima, podemos afirmar que os adeptos demonstram o seu apreço pelas marcas dos clubes que apoiam, através de ações desencadeadas por emoções. A extensão do “eu”, referida por Belk (1988), pode explicar a variedade de comportamentos humanos e de consumo ligados à forma como o público mostra ser aquilo que tem. A lealdade, por exemplo, pode ser visível na compra anual da camisola do equipamento principal de determinado clube. Já o investimento em tempo pode referir-se, também, ao investimento monetário que é necessário fazer, para se assistir ao vivo aos jogos da equipa com a marca preferida. A ligação emocional entre uma marca e os consumidores é o que permite às empresas chegar à mente dos clientes, por isso, “(...) as empresas que conseguem criar um vínculo emocional com os seus clientes são as que irão criar marcas adoradas e que irão obter uma série de vantagens, em termos de fidelidade e uma maior iniciativa para investir em produtos da marca” (Velicia Martín et al., 2020)<sup>11</sup>.

---

<sup>11</sup> Tradução própria:

*Those companies that manage to create an emotional bond with their customers are the ones that will produce beloved brands and that will obtain a series of advantages, in terms of loyalty and a greater initiative to invest in branded products* (Velicia Martín et al., 2020).

No fundo, os fãs manifestam o seu amor às marcas de diversas formas, provocadas por emoções diversificadas. Ora, as empresas que consigam criar vínculos emocionais com os seus clientes estarão mais próximas de conseguir vantagens para si mesmas, em termos de fidelidade e investimento nos seus produtos, como referido. Ainda assim, esta é uma matéria pouco aprofundada no universo das marcas dos clubes de futebol (Velicia Martín et al., 2020). Após uma introdução virada para os comportamentos do consumidor, falemos agora sobre os comportamentos que os clubes adotam, por forma a comunicarem com o público.

A comunicação é um dos pontos com mais importância para a gestão e estratégia de uma marca. Só através desta é que as marcas chegam aos consumidores, por isso, a importância da comunicação para as marcas deve-se sobretudo ao facto dos produtos não se limitarem a ser lançados no mercado e a mostrar qualidade, recorrendo estas a meios de divulgação capazes de fazerem passar as suas mensagens (Rinaldo cit. in Marques, 2015). Com o desenvolvimento do marketing, o foco da comunicação alterou-se, visto antes forçar-se no produto e hoje nos consumidores (Moura e Araújo, 2014). Com os avanços da tecnologia, desenvolveram-se os meios pelos quais as mensagens se reproduzem. Segundo o *marketer* português Marco Gouveia, passámos da publicidade por via dos meios tradicionais *offline* (televisão, rádio e *outdoors*), para a partilha nas redes sociais, jornais *online* e *email*. Esta evolução, quando comparada com os meios *offline*, trouxe vários benefícios entre os quais: custos mais reduzidos; maior poder de segmentação. Com isto, nasceu o marketing digital, significando a distribuição pelos demais canais digitais da comunicação publicitária.

A comunicação *offline* não foi completamente excluída do mundo da publicidade, como poderemos verificar, por exemplo, pelos vários *outdoors* espalhados pelas ruas portuguesas, no entanto, conseguimos afirmar que este meio de comunicação foi ultrapassado pelos meios digitais que são mais baratos e criam um volume superior de *awareness* (consciência de marca) junto das audiências, em relação a produtos e marcas.

A ligação entre consumidores e marcas, também depende da forma como as marcas comunicam os seus produtos e serviços, numa lógica de interdependência, podemos concluir que sem uma comunicação assertiva, os adeptos de futebol terão mais dificuldades em identificar-se e conectar-se com os valores e produtos dos clubes. Por se relacionar com as emoções dos consumidores, quando se discute *brand love* e comunicação no futebol, os adeptos serão sempre o principal foco de qualquer género de mensagem. Esta última afirmação, mais à frente, ajudar-nos-á a perceber qual o tipo de envolvimento existente entre os adeptos leoninos e o Sporting Clube de Portugal, na tentativa de compreendermos a forma como esta relação é



orientada pelos profissionais da Marca Sporting e como é que os adeptos manifestam esse sentimento perante a marca. Por agora, vejamos o que se entende por elemento e posicionamento de marca.

Nesta terceira parte da dissertação olhámos para o conceito que vive segundo um sistema contruído à volta de três elementos: produto e serviço; nome e símbolos; conceito. (Kapferer cit. in Baeva, 2011). Uma marca é um elemento diferenciador entre, por exemplo, os adeptos do futebol mundial, sendo que aqui pretendeu-se discutir o conceito à luz do seu significado e contexto comunicativo. Desta forma, conseguimos passar à análise da Marca Sporting, procurando perceber quais são os meios de promoção de conteúdos da marca, ou seja, quais são as estratégias/conteúdos produzidos, levando em linha de conta a forma como estas estratégias são transmitidas e organizadas. Com a recolha destes dados e o respetivo tratamento, verificaremos: quais são as estratégias; onde são visíveis; qual o público-alvo; qual o meio escolhido; como são apresentadas.

#### 4. Posicionamento e elementos de *brand*: O caso Sporting

Após falarmos em comunicação, neste ponto, pensemos sobre a forma como as marcas se posicionam no mercado, ou seja, olhando o posicionamento enquanto estratégia básica do processo de criação de marcas (Martins, 2006), e os elementos que as compõem.

As marcas, para que consigam entrar nos mercados, precisam de estabelecer objetivos e gerar diferenciação, sendo aí que as empresas definem as suas mais-valias em relação à concorrência. A nível histórico, Gabriel (2010) referiu que o início do posicionamento enquanto conceito deu-se nas décadas de 60 e 70 do século passado, com Al Ries e Jack Trout a darem a conhecer a noção que se polarizou, mais tarde, com o livro “Positioning: the Battle for your Mind”. A finalidade deste processo estratégico é obter a liderança numa dada categoria, sendo que os pensadores referidos acima referiram que o posicionamento em marketing exerce a sua ação nas mentes dos consumidores, para criar diferenciação entre marcas/produtos, pelo que este é responsável pela projeção do produto e a imagem da empresa, para conseguir ocupar um lugar distinto na mente do público (Kotler e Keller, 2006).

Os processos de comunicação das marcas, ou seja, o conjunto de elementos que interferem nos episódios comunicativos de forma interativa (Ruão e Salgado, 2008), diferem entre si. Porém, existem elementos que são sempre alvo de estudo e trabalho, procurando as marcas diferenciar-se e fazer-se notar, como sugere o ponto em cima. Kevin Lane Keller e Donald R. Lehmann (2006) referiram-se aos elementos de *brand* como algo necessário para a construção de *brand equity*, ou seja, o conjunto de ativos (e passivos) que estão vinculados ao nome de uma marca e símbolo que adiciona, ou subtrai, o valor oferecido por um produto ou serviço a uma empresa e aos seus clientes (Aaker, 1996).

De uma maneira simples, os elementos de *brand* são todos os componentes que dão significado a uma marca. Desde um simples símbolo ou letra, tudo serve para dar sentido. O autor Keller (2003) referiu que estes componentes são definidos como: memorização, significado, apelo estético, transferibilidade, adaptabilidade e flexibilidade ao longo do tempo, e proteção e capacidade legal e competitiva. Todos estes elementos permitem às marcas criarem a sua identidade e fazerem as suas escolhas por forma a conseguirem despertar as atenções do público-alvo selecionado.

De acordo com o site oficial do Sporting Clube de Portugal<sup>12</sup>, o clube define-se como “A Maior Potência Desportiva Nacional, com mais de 22 mil títulos conquistados, 42 taças internacionais em 7 modalidades distintas (futebol, atletismo, hóquei em patins, andebol, judo, goalball e futsal) e 158 atletas olímpicos”. Esta afirmação, posiciona-o em relação aos demais concorrentes e certifica-lhe qualidades que atestem a sua marca de grandes sucessos enquanto elemento diferenciador. Para além destas conquistas, o clube liderado por Frederico Varandas, ao longo dos últimos anos, tem defendido, junto da Federação Portuguesa de Futebol, que o mesmo conta com 23 títulos de campeão nacional português, ao invés dos 19 para já validados<sup>13</sup>. A luta por títulos sempre pautou o clube que, de acordo com o seu fundador, se quer “tão grande como os maiores da Europa”, sendo este igualmente um componente diferenciador.

Pegando nos dois conceitos, poderemos afirmar que a forma como as marcas pretendem ser vistas tem a ver, sobretudo, com o posicionamento estratégico escolhido, face ao mercado onde as mesmas se inserem, enquanto que os elementos de marca são todos os aspetos capazes de gerar diferenciação visual ou verbal nos produtos, para assim ficarem na mente dos consumidores e conquistarem o cliente, no fundo uma marca precisa de agir de maneira diferente, visto o diferente chamar mais à atenção (Moura e Araújo, 2014).

A história da Marca Sporting pode ser consultada através do site oficial do Sporting Clube de Portugal. Caracterizada pelo leão e a cor verde, o símbolo que assinala o clube foi introduzido por D. Fernando de Castelo Branco após conversas entre o mesmo e José Alvalade, José Roquette e António Rebelo de Andrade. Na altura, em 1907, D. Fernando autorizou a ostentação do leão desde que o seu fundo não fosse azul, ou seja, igual ao brasão dos Pombeiros. Após esse pequeno obstáculo, nesse mesmo ano, foi apresentado o primeiro emblema do clube com as iniciais “SCP”, num fundo branco. Esta cor, inicialmente, foi representativa do clube, no entanto em 1908 o Visconde de Alvalade mudou-a para verde.

A cor principal do clube é o verde, como referido, estando o elemento do leão no centro do símbolo diferenciador. Pela simbologia dada à cor, o verde significa a esperança pela conquista de títulos, enquanto o leão de cor dourada e valor representativo inegável simboliza a justiça, a bravura e a nobreza, segundo Jean-Pierre Mangin. Por forma a manter o padrão de cores entre o símbolo e os uniformes de jogo, o clube adotou o verde e branco nas camisolas a partir de 1928 após um jogo frente ao S.L. Benfica (Figura 4), depois de ter utilizado o

---

<sup>12</sup> Site oficial do Sporting Clube de Portugal: <https://www.sporting.pt/>

<sup>13</sup> Vídeo explicativo da teoria defendida: <https://www.youtube.com/watch?v=soxIZsCV7SU&t=1s>

equipamento “Stromp” (camisola bipartida verde e branca) durante alguns anos. Para além do símbolo, com a intenção de recordar o seu passado de conquistas e glórias, o Sporting criou um lema que se baseia nos princípios do “Esforço, Dedicção, Devoção e Glória”.

Figura 4 – Emblema atual do Sporting Clube de Portugal e equipamento principal



Fonte: Página oficial do S.C.P. e *Força Portugal*

O Sporting Clube de Portugal, que desde a fundação já teve cinco emblemas, para além dos comemorativos dos 50 e 100 anos de história, sempre se focou no leão, sendo prova disso o nome pelo qual são invocados os adeptos do clube: “os leões”. Todas estas ferramentas de diferenciação (símbolo; cores; lema; palmarés, etc.) levam-nos à afirmação de Moura e Araújo (2014, p. 18), que diz respeito às marcas serem “(...) muito além do que um simples rabisco é a essência da empresa”, neste caso, do clube. A comunicação também é importante, para que o público identifique o mesmo segundo a sua estratégia, sendo por isso que a valorização do leão, enquanto signo de todos os sócios e adeptos, evoca o sentimento de pertença junto dos mesmos, algo que nos leva ao tema de *brand love*, que foi discutido há pouco nesta dissertação.

Depois, a procura pela associação de jogadores produzidos na “Academia”, ou seja, na escola de formação desportiva do Sporting, também tem sido um elemento diferenciador. A figura de Ronaldo, que recentemente deu o seu nome à “Academia Cristiano Ronaldo”, caracteriza-se por ser uma estratégia de marketing que tem dados mais notoriedade ao clube no mundo do futebol, tal como referiu o Presidente leonino à margem do evento “*Thinking Football Summit*”.

Cristiano Ronaldo é motivo de orgulho. É o nome da Academia. É um dos orgulhos do Sporting e dos sportinguistas. A criação da Academia foi um passo fundamental para a formação em Portugal, mas formação do Sporting começou antes. Sporting é pioneiro. Dos quatro melhores do Mundo, três formados no Sporting. O melhor de sempre, Cristiano Ronaldo. É a maior bandeira do Sporting, a formação<sup>14</sup> (Frederico Varandas, 2022).

A partir desta realidade, que concluiremos na segunda parte da presente dissertação, passemos à observação da aplicabilidade da comunicação da Marca Sporting. Procurando conferir quais os meios escolhidos, para a transmissão da mensagem leonina.

#### 4.1. Meios e estratégias promocionais da Marca Sporting

Como visto, o Sporting, isto é, uma instituição desportiva de renome que conta com mais de 3 milhões de adeptos em todo o mundo, contando com uma notável estrutura comunicacional, mostra-se relevante pensarmos sobre quais os meios escolhidos por este departamento, para passarem a mensagem desejada e conseguirem interagir com o público. Através de uma pesquisa rápida, podemos observar que existem vários meios de promoção da Marca Sporting, sendo estes a *SportingTV*, o *Jornal Sporting* e as redes sociais, para além dos eventos institucionais e de ativação de marca. Já a nível dos media digitais, o clube que se estreou em 2009 no espaço digital marca presença em várias plataformas. A produção de conteúdos é realizada diariamente, sendo que os seus objetivos e planos de ação serão escrutinados mais à frente no ponto definido para a discussão dos dados obtidos.

O marketing está, evidentemente, inserido neste ponto, através do marketing digital que se define como o “uso de numerosas táticas e canais digitais para se ligar aos clientes onde passam grande parte do seu tempo: *online*” (Desai, 2019, p. 196). O desenvolvimento deste género do marketing desde a década de 90 e 2000 tem alterado a forma como as marcas utilizam a tecnologia para a produção de marketing. Os *marketers*, responsáveis por esse trabalho, procuram gerar reconhecimento às marcas através dos canais digitais (Desai, 2019).

Numa altura em que a informação se prolifera e circula em grande quantidade e velocidade (Brisola e Romeiro, 2018), as novas tecnologias e o avanço das redes sociais têm permitido uma inequívoca interação social, através da partilha de mensagens e informações em

---

<sup>14</sup> Afirmação retirada de notícia do Jornal “O Jogo”. Acesso a 20 de novembro de 2022.  
<https://www.ojogo.pt/futebol/1a-liga/sporting/noticias/varandas-o-que-nos-faz-resistir-e-o-facto-de-produzirmos-e-vendermos-jogadores-15368590.html>

múltiplos formatos. As informações têm vindo a estar cada vez mais acessíveis neste meio tornando-se num espaço que permite a comunicação de muitos para muitos a nível global (Castells, 2003). Já Santos e Santos (2014) consideram que as redes sociais digitais funcionam como um meio de possibilidades, estabelecido a partir dos elementos virtuais e das relações entre os utilizadores, numa efetiva relação de interdependência que se mostra no momento da partilha de conteúdos.

Se olharmos para a presença numérica leonina nas redes sociais, poderemos ver uma evolução em termos do número de likes, seguidores e de produção de conteúdos. A crescente profissionalização e aposta neste setor, como iremos ver no ponto de discussão de dados, agregada à evolução das tecnologias digitais, permitiram ao Sporting contar hoje com mais de 5 milhões de seguidores no total das suas redes, ultrapassando em larga escala os 2 milhões registados por Saúde (2015).

Na rede social *Twitter*, o Sporting fez o seu primeiro *tweet* em fevereiro de 2009, desdobrando hoje a sua ação por 5 páginas oficiais: conta oficial; uma página oficial apenas em inglês; página do futebol feminino; página das modalidades; conta de *eSports*. Na conta oficial, a novembro de 2022, o Sporting possuía mais de 912 mil seguidores. Apesar dos conteúdos revelarem-se semelhantes aos produzidos para o *Instagram* e *Facebook* do clube, estes destacam-se pela informação fornecida, por exemplo, em dias de jogo: são dados a conhecer acontecimentos importantes, minutos e resultados das partidas. Também se verifica, igualmente, espaço para a promoção de marcas parceiras e patrocinadores (Figura 5).

Ora, a presença de público maioritariamente jovem na rede social liderada por Elon Musk, permite que haja níveis superiores de interação entre o clube e os seus seguidores, através da comunicação, em tom mais informal, de conteúdos exclusivos atualizados ao minuto. A página principal do Sporting no *Twitter*, apesar dos seus números, continua com valores inferiores aos de S.L. Benfica e F.C. Porto, em que ambas detêm mais de um milhão e meio de seguidores respetivamente.

Figura 5 – Promoção de patrocinador e exemplo de comunicação em dia de jogo



Fonte: Twitter do Sporting C.P.

Como referido, o Sporting divide a sua presença no *Twitter* em 5 contas oficiais. Por isso, a página em inglês, que está ativa sobretudo em dias de jogo, regista pouca interação junto dos seus quase 69 mil seguidores. Por apenas “*tweetar*” nestes dias, os seus números estão longe dos registados na página oficial em português podendo nós concluir que, apesar da menor aposta, esta conta surge da necessidade de fazer chegar a mensagem verde e branca a públicos estrangeiros (Figura 6). Esta estratégia permite ao clube expandir a sua marca internacionalmente a novos públicos do universo do *Twitter*, conquistando novos adeptos, por via da proximidade linguística.

Figura 6 – Tweet sobre a figura da formação do Sporting: Cristiano Ronaldo



Fonte: Conta oficial do *Sporting C.P. English*

Depois, a conta reservada ao futebol feminino do Sporting Clube de Portugal, criada em 2016, surgiu do crescimento do “desporto rei” junto do público feminino. Contando com mais de 32 mil seguidores, nesta conta poderemos encontrar todo o tipo de conteúdos relacionados com todas as equipas de futebol feminino do clube (Figura 7). Numa sociedade contemporânea onde se valoriza cada vez mais o papel das mulheres, torna-se importante que o clube continue a apostar na valorização do desporto feminino perante as novas gerações. Comparativamente aos seus dois grandes rivais nesta modalidade, o Sporting é o único clube com página oficial exclusiva para o futebol feminino. Tanto Benfica como o S.C. Braga comunicam as novidades das suas equipas juntamente às notícias do futebol masculino.

Por outro lado, a página das modalidades dá a conhecer aos adeptos leoninos todos os dados mais relevantes das modalidades do Sporting. Atualmente, com cerca de 67 mil seguidores, a conta destaca-se, igualmente, pela constante atualização relativamente aos jogos em disputa. Através de atualizações ao minuto, esta página permite seguir a par e passo os resultados das diferentes modalidades, da ginástica acrobática ao basquetebol, passando pelo hóquei e pelo futsal (Figura 8).



Figura 7 – Tweet sobre os resultados dos escalões de formação femininos



Fonte: *Twitter* Sporting CP. Futebol Feminino

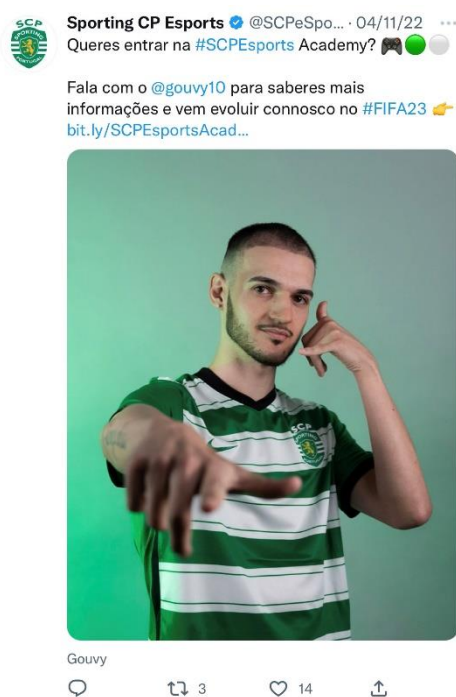
Figura 8 – Resultado e marcadores de um jogo do campeonato nacional de futsal



Fonte: *Twitter* Sporting CP. Modalidades

Por último, a página de *eSports*, que também foi criada em 2016, não tem registado avanços significativos em termos de números de seguidores e interação. Segundo o site *Newzoo* (2020), em fevereiro de 2020 o mercado de *eSports* estava estimado em 1.1 bilhões de dólares (cerca de 960 milhões de euros) apresentando um crescimento anual de 15,7%, podendo chegar aos 1.5 bilhões em 2023 com o crescimento anual avaliado em 14,9%. Recentemente, também foi anunciada a primeira competição de *eSports* Olímpicos que se realizará em Singapura. Ora, este crescimento não se verifica com grande clareza na conta destinada aos jogos eletrónicos do Sporting, visto a página de *eSports* do emblema leonino ainda ser o “parente pobre” junto das outras três contas, contabilizando pouco mais de 15 mil seguidores, o que significa um crescimento de cerca de 208 seguidores por mês ao longo dos últimos 6 anos. Nesta conta, poderão ser consultadas todas as informações sobre o mundo do futebol virtual (Figura 9).

Figura 9 – *Tweet* interativo com os seguidores verdes e brancos



Fonte: *Twitter* do Sporting C.P. *eSports*

Após falarmos sobre o *Twitter* leonino, abordemos agora o *Facebook* do Sporting que conta com uma página principal oficial, uma página exclusiva das modalidades e, também, a conta exclusiva para o futebol feminino (Figura 10). Criada em 2009, a conta principal do clube é seguida por 2,6 milhões de pessoas, caracterizando-se por ser a rede onde o Sporting tem mais seguidores. Depois, na conta do futebol feminino contabilizam-se 71 mil seguidores e, por último, na página das modalidades existem mais de 352 mil a gostarem da mesma. O

*Facebook*, isto é, a rede social que permite a criação de perfis, a partilha de fotografias e o envio de mensagens, para além de possibilitar momentos de interação com marcas e organizações, caracteriza-se pela presença de utilizadores de todas as faixas etárias, sendo hoje uma rede social direcionada para pessoas com idades superiores às que estão presentes, por exemplo, na rede social *TikTok*. Por se tratar da rede social mais utilizada no mundo, segundo o site *DataReportal*<sup>15</sup> esta apresenta características importantes, tendo em vista a expansão da Marca Sporting por um público vasto. Segundo Saúde (2015), em 2015, os seguidores do clube eram compostos por 75% de homens e 25% mulheres, sendo que do valor total 75% dos utilizadores tinha menos de 34 anos, algo que era bastante revelador da importância de manter uma relação informal e interativa com os seguidores, podendo nós concluir que, dada a evolução das sociedades, essas percentagens não devem ter sofrido grandes alterações ao longo dos últimos anos.

Figura 10 – Publicações das três páginas do Sporting no *Facebook*



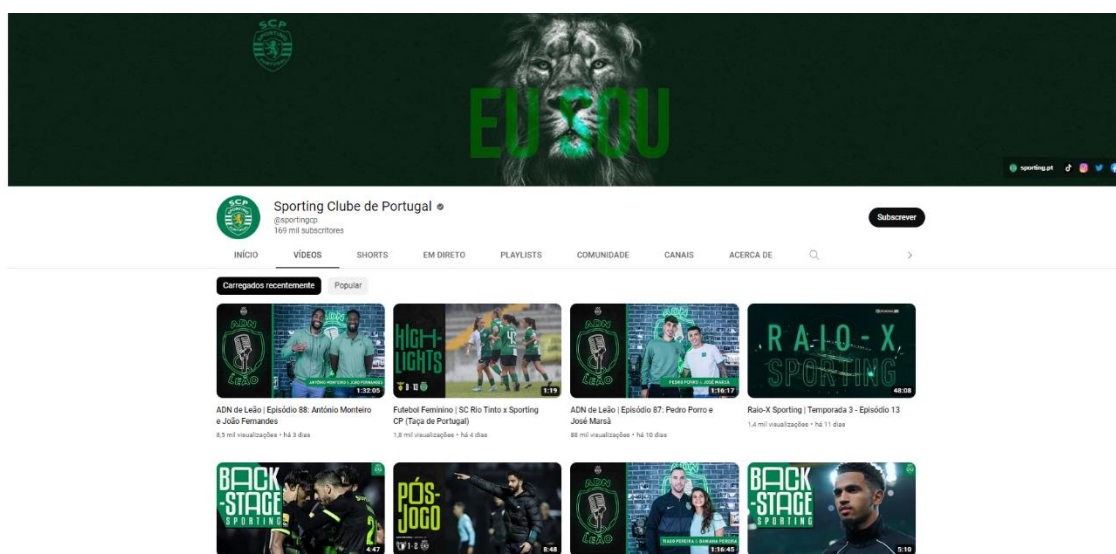
Fonte: Páginas oficiais do *Facebook* Sporting

Por outro lado, os cerca 169 mil subscritores e as mais de 46 milhões de visualizações, fazem com que o *YouTube* do Sporting (Figura 11) seja um caso de sucesso, sobretudo a partir de 2020 quando a pandemia do novo coronavírus obrigou à criação de conteúdos inovadores e novos formatos. A aposta em conteúdos modernos, regulares e dos

<sup>15</sup> Sítio *DataReportal*: <https://datareportal.com/>

bastidores da sua vida interna, transportaram a presença do clube nesta rede social para um novo patamar, sendo algo que os adeptos leoninos têm vindo a apreciar, como constatamos pela leitura da notícia do jornal *Record*, de dia 5 de outubro de 2021, que faz referência a um estudo do site *Deportes & Finanzas*, que afirma que o clube de Alvalade foi o clube português com valores mais elevados de interações no *YouTube*. Segundo a mesma notícia, o Sporting liderava a tabela naquele momento com “17,1 milhões de interações, à frente de Benfica (7,07 milhões), F.C. Porto (5,06 milhões), S.C. Braga (312 mil) ou Tondela (159 mil)”.

Figura 11 – Página inicial do canal Sporting



Fonte: *YouTube* do Sporting C.P.

A nível de conteúdos, o *YouTube* leonino caracteriza-se pela reprodução de vídeos relacionados com a vida do clube dentro e fora das “4 linhas”. Com vídeos diversos, os conteúdos diferem pelo seu foco, sendo exemplo disso alguns destes temas: “ADN Leão”; “BACKSTAGE SPORTING”; “INSIDE SPORTING”; pré e pós-jogos; resumos das partidas das diferentes modalidades do clube; “Raio-X Sporting”; entre outros.

Depois de observarmos o *YouTube* leonino, passemos para o estudo da página de *Instagram* verde e branca onde o clube possui mais de 1 milhão e trezentos mil seguidores. As cerca de 12 mil publicações, perfazem a opinião de que o clube comunica com regularidade nesta rede social. Ora, segundo Santos (2018) em outubro de 2018, o número de seguidores no *Instagram* do Sporting era de 433 mil, o que perfaz um crescimento de cerca de 200% em 4 anos. Em termos de *engagement* nesse mesmo mês de outubro, registou um total de quase três milhões de interações, tendo sido apenas ultrapassado pelos rivais Benfica e Porto, que

somaram perto de 14 e 11 milhões de interações respetivamente, de acordo com o estudo realizado pelo site *Deportes & Finanzas* publicado na sua página oficial do *Twitter* (Figura 12).

Figura 12 – Top 5 de clubes portugueses com mais interações no *Instagram*

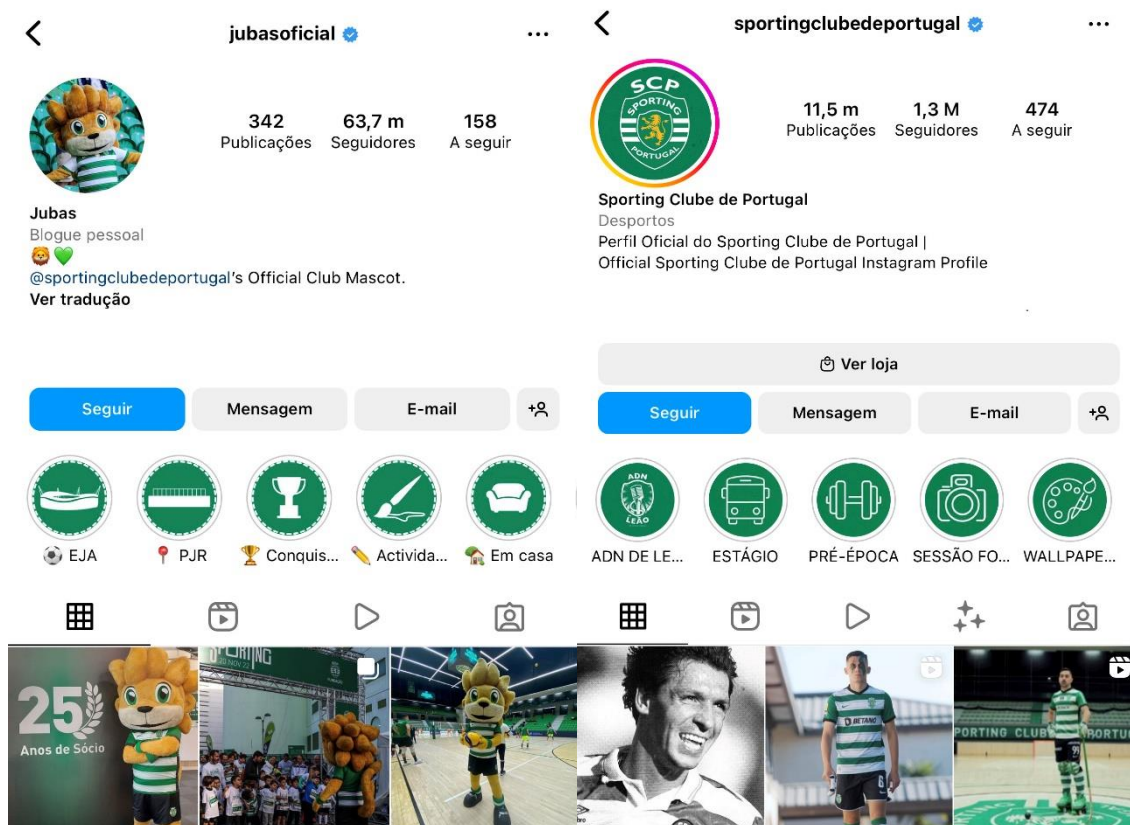


Fonte: *Twitter Deportes & Finanzas*

Esta plataforma gratuita, que ao longo dos anos foi aumentando o número de utilizadores (Santos, 2018), tem como “número 1” o português Cristiano Ronaldo que, recentemente, atingiu a marca dos 500 milhões de seguidores e o título de primeira pessoa a atingir tal número. A globalização desta rede social, como podemos ver pelos dados referidos, são reveladores da necessidade de o Sporting conseguir fazer-se notabilizar nesta plataforma, sendo que também é por esta rede que o clube vende artigos da sua loja oficial, aproveitando os recursos da área de negócio disponíveis no *Instagram*.

Depois, a conta oficial do clube é, também, acompanhada por uma conta secundária destinada à mascote do clube “Jubas”. Esta segunda página, caracteriza-se pelo seu conteúdo virado para o público mais juvenil, em contraste com a primeira que mostra a vida do clube, treinos da equipa principal masculina, efemérides, etc. (Figura 13). Por conseguinte, o tipo de linguagem utilizada é semelhante entre as páginas, pois as duas se caracterizam por um discurso informal, sendo que na página dedicada à mascote leonina somos levados a pensar que é a própria mascote quem comunica com os seus seguidores, devido à presença do “Eu” nas comunicações.

Figura 13 – Páginas oficiais de *Instagram* afetas ao Sporting C.P.



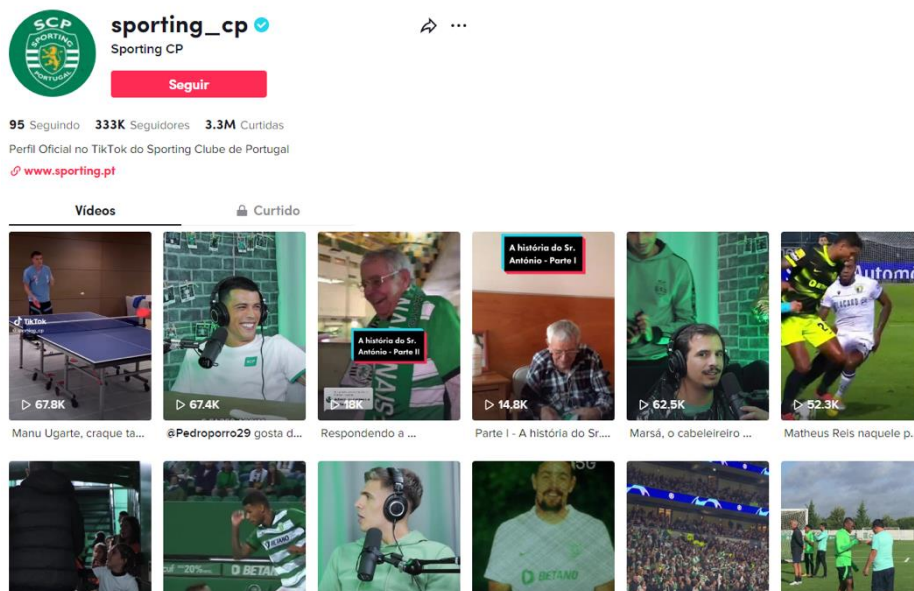
Fonte: *Instagram* @jubasoficial e @sportingclubedeportugal

Por último, mas não menos importante, falemos sobre a última rede social oficial criada pelo Sporting: o *TikTok* (Figura 14). A rede social criada em 2016 que, segundo Faustino (2020), é a *app* do momento tanto que em 2020 foi o aplicativo mais descarregado do Mundo, fazendo desta rede social uma “oportunidade de marketing incrível para qualquer marca ou profissional que deseje atrair a atenção para os seus conteúdos” (Faustino, 2020, p. 4).

A comunicação dos clubes deve ser ajustada às características de cada rede social, por isso, a comunicação no *TikTok* faz-se através de vídeos que podem ser acompanhados de músicas do momento, descrições que devem ser “curtas, objetivas e direcionadas” (Faustino, 2020, p. 32) e hashtags que sejam relevantes. Tal como referimos, o Sporting juntou-se recentemente à rede social criada pela empresa chinesa “ByteDance”, estando o primeiro vídeo datado de 3 de abril de 2021. A inclusão do clube nesta rede nasceu da vontade de “oferecer

uma maior proximidade entre os atletas e os Sportinguistas”, como revela o Sporting no seu site oficial<sup>16</sup>.

Figura 14 – Perfil do Sporting Clube de Portugal no *TikTok*



Fonte: *TikTok* do Sporting

Desde abril de 2021 para cá, o perfil oficial no *TikTok* do Sporting Clube de Portugal já registou 3,3 milhões de curtidas e alcançou a marca dos 333 mil seguidores. A nível do futebol mundial, comparativamente, o Barcelona é o clube com mais visualizações nesta rede social (4,15 bilhões de *views*), segundo o site *Deportes & Finanzas*<sup>17</sup>.

Para além das redes sociais, o *Jornal Sporting* (figura 15) é outro meio de comunicação do Sporting, sendo o único jornal de clube com mais de 100 anos de história, tornando-o no “jornal de clube desportivo mais antigo do Mundo”. Revelando-se pioneiro em termos de imprensa clubista, este é publicado quinzenalmente e, para além da sua comercialização ao público, é disponibilizado gratuitamente aos sócios do clube via email e em dias de jogo em Alvalade. Como refere o site oficial do clube, a 31 de março de 1922 foi publicado o primeiro “Boletim Sporting”, que viria a designar-se *Jornal Sporting* apenas em maio de 1952, com o intuito de informar os sportinguistas sobre todos os aspetos da vida do clube, através de imagens, opiniões e momentos.

<sup>16</sup> Site oficial do Sporting C.P. Acesso a 21 de novembro de 2022.

<https://www.sporting.pt/pt/noticias/clube/noticias/2021-04-03/o-sporting-cp-chegou-ao-tiktok>

<sup>17</sup> *Twitter Deportes & Finanzas*. Acesso a 20 de novembro de 2022.

[https://twitter.com/deporfinanzas/status/1596117586319708160?s=51&t=3iOZP3enGPmvNAzYI\\_5Y5g](https://twitter.com/deporfinanzas/status/1596117586319708160?s=51&t=3iOZP3enGPmvNAzYI_5Y5g)

Figura 15 – Primeira publicação do *Jornal Sporting* e capa recente



Fonte: Site oficial do Sporting Clube de Portugal

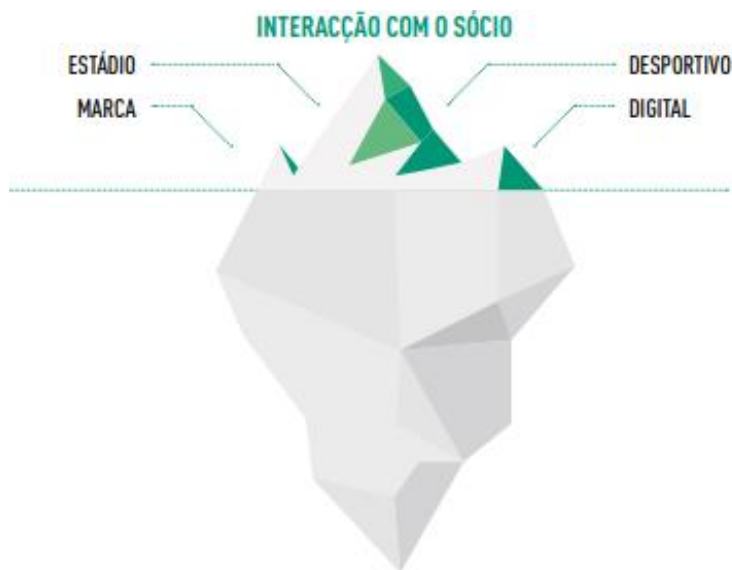
O site oficial do Sporting, por outro lado, também é um dos meios utilizados, para informar os adeptos verdes e brancos sobre as novidades do clube. Notícias, vídeos, informações sobre bilhetes, história, curiosidades, modalidades, etc., fazem parte de um site que tem sofrido alterações ao longo dos últimos anos. Todo o tipo de informação de maior relevância pode ser encontrada neste espaço. Por isto, também passa a estratégia da direção do clube em apostar na “transformação digital e de uma nova Arquitetura de Marca” que tire partido ao máximo da relação entre clube e sócios. De acordo com o documento “Visão Estratégica 2020-2022 – Regresso ao futuro<sup>18</sup>”, a prioridade é o contacto do sócio com o Sporting, por via de 4 pontos distintos (Figura 16). Em termos digitais, o objetivo passa por “aproximar o Clube do Sócio, reduzindo o esforço das interações para 3 a 5 *clicks* e aumentar *engagement*”. Já em termos de marca, o caminho é o de posicionar a Marca e a sua imagem de acordo “com o seu ADN”, ou seja, de acordo com os valores transmitidos e definidos pelo clube.

<sup>18</sup> Documento “Visão Estratégica 2020-2022 – Regresso ao futuro”. Acesso a 10 de novembro de 2022. <https://sporting.pt/>



No fundo, de acordo com os dados recolhidos até este ponto, poderemos aferir que a estratégia de *branding* da Marca Sporting desenha-se através da transmissão de conteúdos que gerem interação entre o clube e os seus sócios e adeptos. Apesar desta constatação preliminar, necessitamos de testemunhos autênticos que certifiquem ou não esta realidade, o que iremos ver um pouco mais à frente.

Figura 16 – Estratégia de *branding* orientada para a interação sócio/clube



Fonte: Documento “Visão Estratégica 2020-2022 – Regresso ao futuro”

Como pudemos verificar, a digitalização das marcas mostra-se cada vez mais importante para o estabelecimento de pontes entre os clubes e os seus adeptos. Dando seguimento a esta análise, veremos mais à frente se a estratégia comunicacional do Sporting Clube de Portugal segue esta premissa. Todavia, passemos primeiro para a análise e discussão dos impactos que a COVID-19 teve no desporto, nas sociedades e na gestão de marcas.

#### 4.2. Os impactos da COVID-19 no desporto

O vírus COVID-19, segundo o site do Serviço Nacional de Saúde português<sup>19</sup>, é o nome dado pela Organização Mundial da Saúde, à doença do novo coronavírus SARS-COV-2. Identificado pela primeira vez em seres humanos, no final de 2019, na cidade de Wuhan, China,

---

<sup>19</sup> Site do SNS (Serviço Nacional de Saúde). Acesso a 15 de outubro de 2022.  
<https://www.sns24.gov.pt/>

rapidamente se disseminou pelo mundo e obrigou a alterações bastante profundas nas sociedades mundiais.

Em Portugal, os efeitos do coronavírus só começaram a fazer-se sentir de forma efetiva em março de 2020 quando foram registados os primeiros casos e, conseqüentemente, as primeiras mortes provocadas pela COVID-19. O surto deste novo vírus levou à sua declaração enquanto pandemia, tendo sido aplicado, imediatamente, um conjunto de medidas sanitárias bastante alargadas e variáveis (Ferreira da Silva et al., 2022). A pandemia transformou-se, provavelmente, num dos maiores desafios alguma vez vividos pelo mundo do desporto, para além dos efeitos que provocou a nível social, cultural e socioeconómico e que ainda não são verdadeiramente conhecidos (Evans et al., 2020).

A incerteza que trouxe, para a indústria do desporto mundial, revelou-se desastrosa, pois poucas foram as indústrias que sentiram o impacto imediato da pandemia e das sucessivas quarentenas obrigatórias, tal como vimos no desporto profissional, com o cancelamento de campeonatos ou grandes eventos desportivos tal como o UEFA EURO 2020. Depois, veio a retoma lenta que obrigou à realização diária de testes antigénio de despiste do vírus, por parte de todos os elementos ligados à estrutura desportiva, e o recomeço das competições com estádios vazios ou limitações no número de espetadores. As consequências económicas, sobretudo, foram altíssimas.

Pensando pela perspetiva dos clubes de futebol, a perda de receitas, o adiamento de carreiras e salários, as dificuldades de tesouraria e o desemprego, obrigaram a mudanças nas estratégias empresariais dos mesmos (Evans et al., 2020). O impacto da COVID-19 no setor fez-se sentir (e ainda faz) muito além do espectro comercial. Ao longo dos últimos anos, o desporto transformou-se num dos principais responsáveis pela saúde e bem-estar da população mundial. Os seus efeitos, a nível psicológico e físico, são evidentes, sendo por isso que, atualmente, volvidos dois anos desde o início da pandemia, o mundo consegue “respirar melhor”. Apesar de ainda existirem algumas exceções, os países optaram por terminar, ou limitar, as restrições aos seus cidadãos.

Do ponto de vista do comum praticante de desporto, podemos referir que a pandemia mudou o seu dia a dia e a forma como executava os seus exercícios. A adaptação foi evidente com a massificação das aulas *online* e os treinos *indoor*. Alguns desportos como o ciclismo, que podem ser praticados virtualmente, tiveram a ajuda preponderante da tecnologia, ao permitir não só o controlo das cargas de treino, mas também do próprio funcionamento do corpo. Esta realidade levou, também, os treinadores/professores a verificarem o progresso dos

seus alunos muitas vezes apenas pela *webcam* do computador (Ferreira da Silva et al., 2022). Num ramo onde a técnica e as capacidades físicas são testadas, por vezes esse acompanhamento tornou-se limitado na sua eficácia, especialmente junto dos mais jovens.

No nosso país, muito devido às medidas de saúde pública conjugadas com o avanço da vacinação (Ferreira da Silva et al., 2022), a população parece conseguir, agora, fazer a sua “vida normal”. Com o fim da grande maioria das medidas de distanciamento social, o desporto, finalmente, parece regressar aos tempos pré-covid, estando ainda assim acompanhado por algumas mudanças. Apesar de ainda não existirem provas verdadeiramente convincentes, há indicações de que a utilização da tecnologia de localização (o chamado *tracking*), os *e-sports* e os treinos *online* poderão tornar-se ainda mais preponderantes no dia a dia da população mundial (Evans et al., 2020).

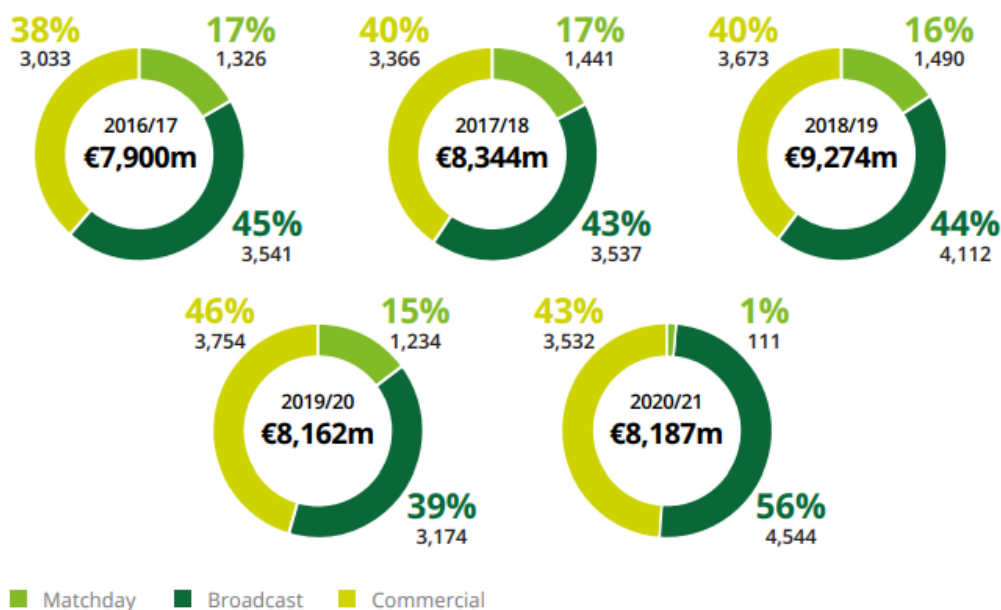
Recuando a discussão, para a indústria do desporto mundial, num estudo elaborado pela *Deloitte* em março de 2022<sup>20</sup>, referente ao desempenho financeiro aos clubes em destaque (Manchester City; Real Madrid; Bayern Munich; F.C. Barcelona; Manchester United; Paris Saint-Germain; Liverpool; Chelsea; Juventus; Tottenham Hotspur; Arsenal; Borussia Dortmund; Atlético de Madrid; F.C. Internazionale Milano; Leicester City; West Ham United; Wolverhampton; Everton; A.C. Milan; F.C. Zenit) durante o ano de 2020 e 2021, concluiu-se que a COVID-19 trouxe pontos positivos e negativos à situação financeira dos emblemas citados (Figura 17). O mesmo estudo refere que a receita média dos clubes da “Money League”, isto é, dos clubes com maior poderio financeiro na Europa, foi de 409 milhões de euros em 2020/21, um aumento em relação à época de 2019/20.

---

<sup>20</sup> Documento “Restart Football Money League”. Acesso a 10 de novembro de 2022.

<https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>

Figura 17 – Receitas dos clubes da “Money League” de 2016 a 2021 (milhões de euros)



Fonte: Documento de análise *Deloitte*

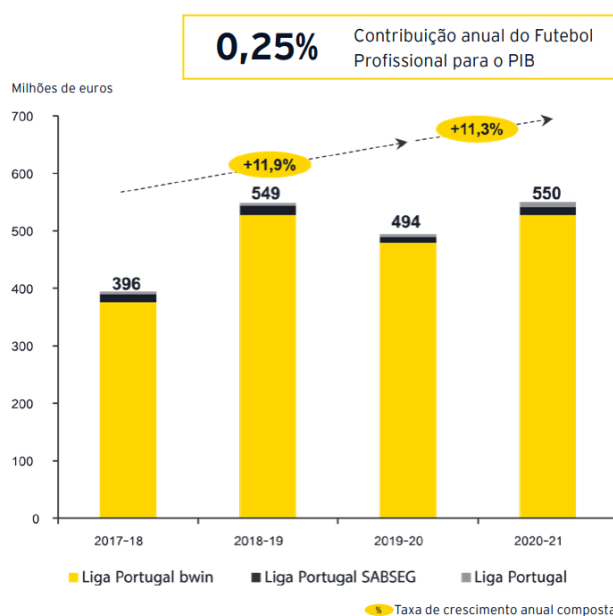
O escrutínio dos dados e da figura em cima, confirma-nos que durante a pandemia (épocas 2019/20 e 2020/21) houve uma quebra acentuada de receitas vindas do chamado “dia de jogo”, ou seja, com os jogos a serem realizados à porta fechada ou com limitações no número de espectadores, os ganhos em termos de bilheteira foram quase nulos. Depois, podemos observar que a receita comercial, isto é, por exemplo, a venda de *merchandising* dos clubes, também registou uma diminuição pese embora que, neste caso, muito menos acentuada. Por fim, assinalamos o crescimento das receitas televisivas, sobretudo na época 2020/21, em grande parte devido aos adiamentos das distribuições relacionadas com a conclusão da época 2019/20, como esclarece o estudo.

Outra das conclusões retiradas do estudo dos clubes da “Money League” tem a ver com perda de mais de 2 mil milhões de euros em receitas durante as épocas de 2019/20 e 2020/21, em resultado da COVID-19. As perdas financeiras, para os clubes, foram bastante significativas, apesar de alguns indicadores serem positivos. Esta realidade, vista nos clubes de maior poderio económico, poderá ser transferida para os clubes mais pobres que, inequivocamente, terão sofrido um impacto muito superior nas suas economias. Contudo, algo que poderá ter ajudado estes clubes a reequilibrar as suas contas, por exemplo, terão sido as

vendas de jogadores e os cortes nos salários que, no futebol português, foram uma realidade, tal como refere a notícia de dia 4 de abril de 2020 do jornal *A Bola*<sup>21</sup>.

Indo de encontro com a influência do futebol português na economia lusa, podemos constatar que na época 2020/21, o nosso futebol “contribuiu diretamente com mais de 550 milhões de euros para o PIB, gerando pelo menos 3729 postos de trabalho e mais de 192 milhões de euros em impostos”, segundo o *Anuário do Futebol Profissional Português 2020-21*<sup>22</sup>. Apesar da percentagem contributiva ser de 0,25% ao ano, o que é notoriamente baixo, este facto é revelador do impacto que o futebol tem na economia do nosso país, apesar da quebra registada na temporada 2019/20 e o crescimento na época 2020/21 (Figura 18).

Figura 18 – Efeito do futebol português no PIB



Fonte: *Anuário do Futebol Profissional Português: Época 2020-21*

De outro ponto de vista, ainda de acordo com o anuário referenciado, o impacto da COVID-19 no futebol luso manifestou-se também nas assistências dos estádios, tal como vimos nos resultados da “Money League”. As limitações importas deixaram as bancadas vazias, o que

<sup>21</sup> Notícia jornal *A Bola*. Acesso a 5 de novembro de 2022.

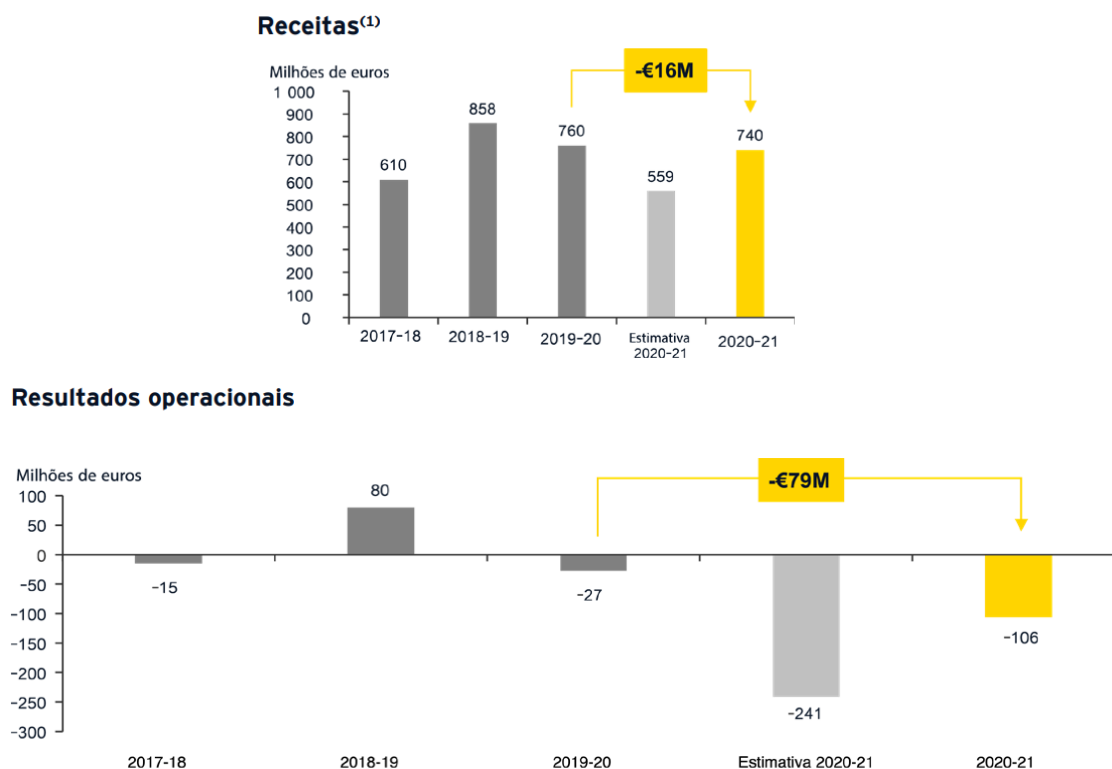
<https://www.abola.pt/economia/2020-04-04/jogadores-ja-foram-abordados-para-reduzir-salarios/571075>

<sup>22</sup> 5ª Edição do Anuário do Futebol Profissional Português. Acesso a 5 de novembro de 2022.

[https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt\\_pt/topics/strategy-and-transactions/pdf/ey-anuario-do-futebol-profissional-portugues-2020-21.pdf](https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/pt_pt/topics/strategy-and-transactions/pdf/ey-anuario-do-futebol-profissional-portugues-2020-21.pdf)

gerou uma quebra acentuada nos rendimentos provenientes dos números de assistência total. Esta realidade manifestou-se nas receitas e nos resultados operacionais dos clubes (Figura 19).

Figura 19 – Impacto da COVID-19 no futebol português



Fonte: *Anuário do Futebol Profissional Português: Época 2020-21*

Analisando os gráficos em cima, poderemos concluir que entre as temporadas 2019/20 e 2020/21, apesar da descida não tão significativa, registaram perdas de receitas no valor de 20 milhões de euros aos emblemas lusos. Desde o final da temporada 2018/19 que não se registam receitas acima dos 800 milhões de euros, o que confirma os efeitos macroeconómicos da pandemia nos resultados operacionais. Ainda assim, não se confirmaram as piores expectativas, que previam um cenário pior do que aquele que se veio a verificar, algo que releva a capacidade resiliente das sociedades desportivas em gerar fontes adicionais de receitas.

Por outro lado, de acordo com o gráfico dos resultados operacionais, podemos registar o resultado de 79 milhões de euros negativos, comparando as épocas 2019/20 e 2020/21, e de 186 milhões de euros se compararmos as épocas 2018/19 e 2020/2021,

consequência da “ausência de público nos estádios impactou as receitas de bilheteira, *merchandising* e até de patrocínios”, como indica o *Anuário do Futebol Profissional Português*.

Em suma, poderemos dizer que o impacto da COVID-19 na contemporaneidade foi realmente significativo, obrigando à adaptação de vários comportamentos sociais e económicos. A indústria do futebol mundial, durante os dois anos de pandemia, foi afetada pela incerteza financeira do momento, continuando ainda hoje a recuperar e a adaptar-se. Ora, das sociedades desportivas mais poderosas às menos ricas, a pandemia causou constrangimentos que se mostraram desafiantes para a sustentabilidade financeira dos clubes. Este ponto, concluindo, serviu de análise, para que consigamos passar à discussão dos impactos não financeiros da pandemia na gestão das marcas desportivas.

#### 4.3. Gestão de marca durante a pandemia

Como referido anteriormente, o novo vírus SARS-CoV-2 (COVID-19) afetou todos os aspetos das nossas vidas (Hoekstra e Leeflang, 2020) tendo criado uma crise de saúde pública e económica de larga escala e obrigado a alterações nas estratégias de comunicação e gestão das empresas e organizações desportivas. Após pensarmos sobre os seus impactos no mundo do desporto, mais concretamente na economia do futebol, pensemos sobre a forma como o *branding* se adaptou a essa nova realidade imposta pela pandemia. Para Tybout e Calkins (2006) (cit in. Almeida e Silva, 2021), *branding* é um processo sistemático que visa conquistar o público-alvo de acordo com o posicionamento das marcas, ora, com a pandemia os comportamentos dos consumidores modificaram-se, especificamente, na forma como adquirimos produtos, sendo aqui que o marketing atua ao tentar atender a todas as necessidades dos sujeitos e limitar eventuais questões, segundo Janny Hoekstra e Peter Leeflang (2020).

Com o confinamento obrigatório, muitos consumidores passaram a fazer compras *online*, exclusivamente, pelo que se tornou necessário haver um maior fluxo de publicidade e anúncios nas redes sociais, como foi exemplo disso o inovador envio, por email, de catálogos de compras por parte da cadeira de supermercados *Lidl*.

A aposta no meio digital alterou a forma como as empresas anunciavam os seus produtos e as comunicações de marketing, (Ratten e Thaichon, 2021) com isto, a estrutura de marketing dos clubes também se viu confrontada com uma nova realidade que, para He e Harris (2020), transformou a filosofia, o *mindset* e o conceito de marketing.

A COVID-19 mudou o mundo, por isto, o marketing teve de se ajustar rapidamente. As sucessivas quarentenas, por exemplo, afastaram as pessoas dos clubes e suspenderam as

atividades desportivas, por isso a comunicação tornou-se mais próxima das audiências, com os clubes a apostarem em conteúdos que privilegiassem a interação com os adeptos e seguidores. Como revelou o *Anuário do Futebol Profissional Português 2020-21* estudado em cima, a interação entre clubes e adeptos está a mudar.

As interações deixaram de se limitar ao momento e local do jogo, motivadas não só pelo contexto pandémico que acelerou a transição para o meio digital, mas também pela renovação geracional da massa de adeptos, cuja exigência e expectativas mudaram. Esta transição materializa-se numa maior aposta por parte das principais ligas europeias de Futebol Profissional na partilha de conteúdos nas redes sociais, na criação de conteúdos over-the-top e na dinamização de eventos de *eSports* (*Anuário do Futebol Profissional Português 2020-21*, p. 79).

Exemplo disto foram os conteúdos partilhados pelos clubes “Grandes” do futebol português, durante o período de quarentena obrigatória, com o Futebol Clube do Porto a apostar no tema do “FC Porto em Casa”, o Sporting Clube de Portugal decidiu partilhar o dia a dia dos seus atletas, em formato *Takeover*, juntando a *hashtag* “#SóEuSeiPorqueFicoEmCasa”, como iremos explicar no ponto de discussão de dados, e, por último, o Sport Lisboa e Benfica optou pela dinamização das plataformas do clube, nomeadamente através da *Bplay* onde o público benfiquista poderia assistir a conteúdos exclusivos dos encarnados.

Os níveis de relações humanas estabelecidas com os interlocutores, fez com que as marcas que encontraram oportunidades durante a fase mais crítica da pandemia, pudessem aumentar os indicadores de confiança e de reputação, segundo Almeida e Silva (2021). Sendo aqui que entra a questão de *branding* durante a COVID-19, ou seja, as marcas possuíam estratégias de relacionamento de comunicação previamente definidas em contexto pré-pandémico, no entanto tiveram de ajustar o seu foco comunicativo através da criação de conteúdos adaptados aos meios disponíveis, ou seja, aos meios digitais e das redes sociais. De acordo com Bezerra e Torres (cit in Almeida e Silva, 2021), durante a pandemia, a gestão das marcas envolveu a “confirmação do posicionamento da marca” e a capacidade de estas manterem-se “alinhadas aos seus norteadores, evidenciando coerência”. Em relação ao público, este tornou-se mais atento às atitudes das marcas e reconfigurou os hábitos de consumo dos media digitais, por isso, foi necessário que as marcas atuassem com “responsabilidade”, “empatia” e de forma sustentável, criando estratégias que beneficiassem a produção de conteúdos (Tabela 4), como refere Almeida e Silva (2021).



Tabela 4 – Estratégias de *branding* e comunicação em contexto pandémico

<u>Destaques</u>		
Suspensão de campanhas publicitárias com foco em produtos e serviços que reproduzissem comportamentos de risco	Desenvolvimento e disponibilização gratuita de <i>apps</i> de cuidados	Produção e divulgação de conteúdos sobre saúde mental
Produção e disseminação de conteúdos sobre cuidados em casa	Conceção e divulgação de conteúdos sobre cuidados com o corpo e a atividade física	Fabrico e partilha de conteúdos sobre alimentação saudável
Criação de plataformas digitais de entretenimento, de acesso grátis	Criação de plataformas digitais de apoio à gestão dos empreendedores	Incentivos e iniciativas ao consumo em empresas e no comércio local
Produção de conteúdos, em vários formatos	Mudanças no logo das marcas em alusão à pandemia	Promoção de diretos em substituição aos eventos ao vivo
Revisão das expressões de marca de modo a vinculá-las à pandemia	Melhorias na experiência digital do público	Campanhas pedagógicas dirigidas a idosos de incentivo à utilização dos meios digitais
Criação de conteúdos para esclarecimento de dúvidas sobre a pandemia	Desenvolvimento de alternativas e incentivos ao diálogo <i>online</i>	Ajuste das narrativas de marca, com foco no papel social de combate à pandemia
Adequação de narrativas	Adaptação das dinâmicas e abordagens de marketing de influência	Contratação de <i>influencers</i> digitais

Fonte: Adaptado de Almeida e Silva (2021)

O *branding*, que se relaciona naturalmente com a marca, estrutura-se da forma discutida ao longo desta dissertação, numa “situação normal”, mas depois chegou o novo coronavírus, SARS-CoV-2, trazendo uma nova realidade e vindo acrescentar todos os pontos visíveis na tabela em cima. No fundo, a pandemia influenciou os departamentos de marketing e os clubes de futebol a adotar novas estratégias de comunicação e partilha de conteúdos ajustados à realidade vivida, sendo que estas medidas deverão ser replicadas nos dias de hoje.

De seguida, entraremos na segunda parte desta dissertação de mestrado onde explicaremos toda a metodologia de trabalho adotada, para a sua elaboração, e iniciamos a apresentação e conseqüente reflexão sobre os dados recolhidos.

## II PARTE

### 5. Metodologia

O objeto de estudo, da dissertação, centra-se nas estratégias/conteúdos de *branding* da Marca Sporting, tal como referido, por isso, realizámos um estudo exploratório sobre o Sporting Clube de Portugal. Para a recolha de dados, auxiliámo-nos de três métodos investigativos que se complementaram nos seus planos de análise.

Passando à explicação da afirmação em cima, importa referirmos que as técnicas utilizadas se designam de: estudo de caso; entrevistas em profundidade; análise de conteúdo. Dito isto, a escolha deste método, que se caracteriza pela complementaridade entre técnicas, possibilitou-nos a recolha de elementos capazes de nos ajudar a responder aos objetivos propostos, à pergunta de partida e a considerar detalhadamente o clube através de: conhecimento do mesmo enquanto instituição centenária; características intrínsecas/valores; como se organiza do ponto de vista do marketing e comunicação; como estrutura o *branding*).

A técnica de estudo de caso, que já foi discutida na discussão teórica, procura estudar a particularidade dos demais temas com a complexidade de análise que a caracteriza. Atuando como uma importante estratégia metodológica da investigação científica, esta ferramenta de estudo permite a realização de estudos científicos através de investigações quantitativas ou qualitativas (Carazo, 2006). Já Stake (1999) destaca o estudo de caso enquanto estudo profundo da particularidade e da complexidade de um caso singular, revelando-se uma das vantagens da utilização deste método.

Na parte de discussão teórica, conseguimos reunir elementos capazes de construir o estudo de caso referido. Através do estudo dos conceitos de marketing, *branding*, marca e COVID-19 e da investigação dos meios utilizados para a comunicação da Marca Sporting, para além dos seus conteúdos, foi possível construir um estudo de caso que fizesse o mapeamento da estrutura organizacional da comunicação da Marca leonina durante um espaço temporal delimitado. Desta forma, investigámos a instituição Sporting Clube de Portugal detalhando, do ponto de vista da comunicação, os aspetos que fundamentam e descrevem as ferramentas utilizadas, sobretudo através do ponto onde estudámos os meios e estratégias promocionais da Marca Sporting. Contudo, apesar do seu contributo, este método apresenta limitações pois, como refere Stake (1999), mostra-se um método de trabalho que normalmente demora muito tempo a ser realizado e compreendido por parte do investigador.

De outra forma, é importante reforçarmos que conseguimos realizar apenas duas das quatro entrevistas pensadas aos elementos do departamento de marca do Sporting Clube de Portugal. As mesmas foram realizadas através de videoconferência, pela plataforma *Microsoft Teams*, tendo estas contado com as participações dos *digital managers* da Marca Sporting: Gonçalo Ferreira e Rúben Dias. O guião de entrevista, que pode ser encontrado em anexos, foi construído de forma a explorarmos em profundidade, todos os aspetos mais relevantes do *branding* da Marca Sporting, junto dos entrevistados. Estes últimos, por trabalharem no mesmo departamento e por possuírem um conhecimento prático da gestão da marca leonina, responderam às mesmas questões, no entanto, destaque-se o seu contributo distinto.

De referir que apesar dos contactos prévios com as *Senior Brand Managers* do clube - Vânia da Rocha Vaz e Mafalda Monteiro - a recolha dos seus testemunhos não foi aceite pelas mesmas, condicionando e hipotecando, em certa medida, parte da recolha dos dados, tornando-se esta uma das limitações desta dissertação (a aprofundar mais à frente). Ainda assim, trabalhamos sobre os recursos e informações que tínhamos disponíveis, com a utilização de fontes secundárias, isto é, de entrevistas já concedidas por parte de Mafalda Monteiro e, também, do Presidente do Sporting Clube de Portugal ao site *Blinkfire*<sup>23</sup> e à *RTP*<sup>24</sup> respetivamente.

Assim, através da análise em profundidade, por parte das técnicas em cima, complementámos a nossa metodologia, procurando anular eventuais questões, com o método de análise de conteúdo. Neste sentido, este sistema pretendeu destacar alguns dos dados mais relevantes, para esta dissertação de mestrado. A partir destes, poderemos observar alguns dos conteúdos comunicativos produzidos pelo departamento de *branding* da Marca Sporting. No caso do clube de Alvalade, o aprofundamento destas questões, a partir da recolha de dados, dar-nos-á ferramentas, para percebermos a forma como a marca do clube é construída na sua génese prática e como se adaptou ao surgimento de uma nova realidade: COVID-19.

No fundo, nesta primeira fase, o estudo exploratório consistiu na realização de um estudo de caso, na recolha de informações via entrevistas em profundidade e na realização de uma análise de conteúdos com o intuito de perceber de forma clara quais são as estratégias de

---

<sup>23</sup> Entrevista realizada a 26 de maio de 2020.

<https://analyticsblog.blinkfire.com/blog/2020/05/26/sporting-cp-digital-brand-manager-mafalda-monteiro-talks-social-media-creativity-and-collaboration-during-covid-19/>

<sup>24</sup> Entrevista realizada a 15 de novembro de 2022.

[https://www.rtp.pt/noticias/desporto/frederico-varandas-em-entrevista-exclusiva-a-rtp\\_v1447359](https://www.rtp.pt/noticias/desporto/frederico-varandas-em-entrevista-exclusiva-a-rtp_v1447359)

*branding* existentes, quais os objetivos e como é que estas estratégias atuam, para depois fazermos uma análise de conteúdos centrada na comunicação de marca do Sporting.

Passando à fundamentação científica da entrevista enquanto técnica de recolha de dados, revela-se importante dizermos que, para os investigadores Lüdke e André (1986, p. 34) este é o instrumento mais apropriado por permitir “(...) a captação imediata e corrente da informação desejada, praticante com qualquer tipo de informante e sobre os mais variados tópicos”, sendo de acordo com esse método que procurou-se saber, junto dos elementos constituintes da comunicação de marca do Sporting Clube de Portugal, quais são as estratégias e práticas existentes no departamento do clube, entre outros tópicos, e de que forma é que a pandemia foi “recebida” nesta secção. Desta forma, trazemos testemunhos reais de profissionais qualificados que nos ajudarão a chegar a conclusões inequívocas. Para além disso, Ribeiro (2008) confirmou a importância da entrevista, vendo-a como:

A técnica mais pertinente quando o pesquisador quer obter informações a respeito do seu objeto, que permitam conhecer sobre atitudes, sentimentos e valores subjacentes ao comportamento, o que significa que se pode ir além das descrições das ações, incorporando novas fontes para a interpretação dos resultados pelos próprios entrevistadores (Ribeiro, 2008, p. 313).

Devido ao papel relevante dos profissionais descritos em cima, junto da comunicação e marca do clube, optámos pela realização de entrevistas em profundidade, isto é, caracterizadas pela sua técnica de pesquisa qualitativa que procura por via do diálogo recolher opiniões aos entrevistados, como refere Moré (2015, p. 127): “O pesquisador busca o protagonismo do participante. Será nesse espaço, criado e proposto pelo investigador, que o participante expressará livremente suas opiniões, vivências e emoções que constituem suas experiências de vida, cabendo ao pesquisador o controle do fluxo das mesmas”.

Ainda assim, esta técnica encontra limitações pois os estudos qualitativos “ficam subordinados ao aspeto instrumental (utilização de entrevista semiestruturada)”, como também afirma Moré (2015, p. 127), comprovando a importância das entrevistas enquanto complemento deste meio investigativo.

De outro modo, consideramos relevante fazer uma análise de conteúdos às estratégias de *branding* produzidas pela Marca Sporting, ou seja, saber quais são as estratégias/conteúdos produzidos, levando em linha de conta a forma como estas estratégias estão estruturadas e são comunicadas. Como refere Carriço Reis (2017, p. 205) a análise de conteúdo é “uma prática que visa interpretar de forma sistemática o sentido de uma qualquer

mensagem (textual, gráfica, discursiva) produzida num dado contexto”, fundamental pois a esta dissertação. Já para Bardin (2011, p. 47), o termo análise de conteúdo designa “(...) um conjunto de técnicas de análise das comunicações visando obter, por procedimentos sistemáticos e objetivos de descrição do conteúdo das mensagens, indicadores (quantitativos ou não) que permitam a inferência de conhecimentos relativos às condições de produção/recepção (variáveis inferidas) destas mensagens”.

Apesar dos benefícios da técnica de estudo de caso, também poderemos encontrar algumas limitações na mesma, como enumera Martínez Carazo (2006): carência de rigor; fornecimento de pouca base para a generalização; muitas vezes os documentos tornam-se demasiado extensos.

A três técnicas complementar-se-ão, através da sua aplicação, para que se consiga compreender toda a questão do *branding* enquanto estratégia comunicativa de uma marca desportiva, funcionando em simultâneo como garante de uma unidade de análise do problema de estudo. O estudo de caso, devido ao seu carácter qualitativo, a entrevista, por procurar recolher informações em profundidade, e a análise de conteúdos, por interpretar o sentido de uma qualquer mensagem, serão o garante de uma investigação que se caracterizará pela sua complementaridade. Por isto, a união entre a recolha e estudo de dados científicos, daquela que achámos ser a literatura mais importante sobre os temas em discussão, e investigativos mostra-se relevante, para que acreditemos neste modelo proposto como o mais indicado, para a presente dissertação.

Em conclusão deste ponto, mais à frente esperamos estar em condições de conseguir responder à pergunta de partida e aos objetivos gerais e específicos, ou seja, entender se as estratégias de *branding*, que são implementadas pela Marca Sporting sofreram alterações devido à pandemia da COVID-19. Posto isto, transportemos a discussão teórica, que fizemos previamente, para um estudo de caso concreto que apresentamos a seguir. No final desta dissertação, elaboraram-se considerações finais com o objetivo de gerar conselhos futuros, que possam servir de base de estudo, para a realização de outros ensaios relacionados com a temática, assim como para melhorar a relação entre clubes e adeptos.

### 5.1. O caso em estudo da Marca Sporting: Uma análise da estratégia comunicativa

O Sporting Clube de Portugal foi o clube de futebol escolhido, para ser alvo de análise, devido à evolução que tem registado nos últimos anos em termos de comunicação e projeção a nível nacional e mundial. Herdeiro de mais de 115 anos de história, a marca do clube

de Alvalade foi considerada, pela organização *Superbrands*<sup>25</sup>, uma marca de confiança por três anos consecutivos, desde 2015 a 2018. Contando com mais de 3 milhões de adeptos em Portugal e no estrangeiro, e sendo reconhecido mundialmente pela sua Academia formadora de jovens talentos, sendo caso disso os dois Bolas de Ouro, Cristiano Ronaldo e Luís Figo, a escolha do Sporting Clube de Portugal prende-se sobretudo com o facto do clube não só ter uma grande dimensão no panorama futebolístico nacional, mas também pela relação bastante próxima que nutre com os seus adeptos e sócios, transformando-o numa marca que envolve vários sentimentos, uma relação emocional enquanto uma *love brand*.

A essência de um clube desportivo está assente na identificação local e na lealdade dos seus adeptos (Hill & Vincent, 2006), sendo neste sentimento de pertença que se forja o clube fundando em 1906, por José Alvalade, o Sporting Clube de Portugal. Militante do principal escalão do futebol português, conta com uma história de enormes sucessos desportivos, sendo considerado como a maior potência desportiva nacional, graças aos triunfos de todo o seu ecletismo. Classificado como um dos “3 Grandes” do futebol português, a instituição liderada, desde 2018, por Frederico Varandas, ao longo dos anos tem procurando cumprir o desejo do seu fundador em transformar o Sporting C.P. num “grande clube, tão grande como os maiores da Europa”.

O Sporting que até 2020, ano da conquista do último campeonato nacional, atravessava um período de 18 anos sem vencer o mais desejado título do futebol nacional, sempre se pautou pela relação com os seus adeptos e sócios, fazendo do mesmo um exemplo de fidelidade entre massa associativa e associação desportiva. As conquistas tendem a aproximar o clube dos adeptos promovendo um envolvimento maior entre as partes, sendo também este um elemento diferenciador que transforma a Marca Sporting numa *superbrand* e num motivo interessante de estudo, quando se pretende investigar sobre uma marca do futebol português.

*Branding* significa muito mais do que um logo, slogan ou uma mistura de cores que definem uma empresa (Barbu e Popescu, 2018), tal como vimos antes. Ora, para conhecermos ao detalhe a questão da gestão da marca desportiva, é importante procurar-se saber quais é que são as estratégias por detrás dessa gestão, como são criadas, quais os seus objetivos e por que meios apresentados, pois as marcas são sinónimos de identidade, significando-se pela sua

---

<sup>25</sup> *Superbrand*: Organização que se dedica à identificação e promoção de Marcas de Excelência. <https://superbrands.sapo.pt/noticias/artigos/gala-superbrands-portugal-2018>. (Acesso a 1 de julho de 2022)

exposição, comunicação e reconhecimento por parte dos consumidores (Barbu e Popescu, 2018).

O modelo de análise, que se encontra descrito e visível na Tabela 5, foi criado por forma a explorar a questão da influência do *branding* na Marca Sporting e concretizar a nossa discussão teórica, partindo da análise de: entrevistas concedidas por dois *digital brand managers* da Marca Sporting: Gonçalo Ferreira e Rúben Dias; da apreciação crítica das entrevistas dadas por Frederico Varandas, Presidente da S.A.D. do Sporting Clube de Portugal e pela *Senior Digital Brand Manager* Mafalda Monteiro, como referido; da observação de alguns dos conteúdos produzidos pelas redes sociais do clube verde e branco ao longo dos últimos dois anos. A escolha particular dos conteúdos justifica-se por estes relacionarem-se com o que foi referido nas entrevistas.

Por conseguinte, a estrutura do modelo de análise foi considerada de maneira a haver um fio condutor que explicasse, ao leitor, a narrativa da recolha de dados de uma forma estruturada. Isto é, o modelo de análise serviu de guia, para examinarmos os principais temas da nossa investigação e para respondermos à pergunta de partida, cumprindo com os objetivos propostos, sendo essa a relação atual entre o modelo de análise e a discussão teórica anterior, relacionando-se a partir das dimensões definidas como *branding* do Sporting Clube de Portugal, *branding* digital e *branding* digital da Marca Sporting em contexto de COVID-19.

A escolha das dimensões e dos indicadores do modelo de análise da investigação deveu-se à extração de dados provenientes da discussão teórica. Como vimos, *branding* significa a gestão de uma determinada marca nas suas diferentes extensões, ou seja, a partir daquilo que foi possível apurar anteriormente, a dimensão de *branding* do Sporting, que se distingue, por exemplo, da concorrência pela transmissão de valores e da valorização do mesmo enquanto escola de formação de grandes jogadores, procura comunicar através dos indicadores das redes sociais, *Jornal Sporting* e demais meios de divulgação de marca vistos anteriormente. A partir desta dimensão e indicadores, procurou-se conhecer e estudar as estratégias de *branding* da Marca Sporting.

Depois, a dimensão de *branding* digital, teve como objetivos a verificação da comunicação de marca produzida nas redes sociais do clube leonino. Como vimos em cima, a Marca Sporting é transmitida por diferentes media digitais, sendo a sua comunicação gerida em função das características e complementaridade entre os mesmos. A partir daqui, foram criados indicadores que fizessem um resumo dos elementos discutidos e referidos na discussão teórica,

principalmente no ponto 4.1 onde vimos, efetivamente, quais é que eram os meios e as estratégias de comunicação da marca verde e branca.

Por outro lado, a última dimensão, isto é, o *branding* da Marca Sporting em contexto digital durante a pandemia COVID-19, procurou encontrar diferenças entre a gestão da Marca Sporting em contexto “normal” e em período pandémico. Os indicadores fornecidos, provenientes do estudo dos impactos da pandemia no desporto e na gestão das marcas, mostraram-nos que as marcas tiveram de se adaptar aos tempos vividos. O afastamento dos adeptos dos clubes, que obrigou à adaptação dos conteúdos digitais e a uma maior interação nas redes sociais, levou ao reposicionamento das marcas sem que estas esquecessem as suas linhas orientadoras, contudo. Ora, vejamos a tabela em baixo que mostra de forma resumida, o modelo de análise da nossa investigação.

Tabela 5 - Modelo de análise da investigação

Dimensões	Objetivos específicos	Indicadores
<b>Branding Sporting Clube de Portugal</b>	Conhecer e estudar as estratégias de <i>branding</i> da Marca Sporting, com o estudo de caso.	Meios de divulgação da Marca, lema, símbolo, redes sociais, valores, princípios do clube, responsabilidade social, <i>Academia Cristiano Ronaldo</i> e <i>Jornal Sporting</i> .
<b>Branding Digital</b>	Verificar quais os principais meios digitais utilizados, para a operacionalização das estratégias de <i>branding</i> , através da análise de conteúdos.	Hashtags, mensagens e conteúdos comunicativos no <i>Facebook</i> , <i>TikTok</i> , <i>YouTube</i> , <i>Instagram</i> , <i>Twitter</i> , site oficial, relação entre meios digitais e e-commerce.
<b>Sporting Branding Digital e COVID-19</b>	Perceber se houve alterações na mensagem, estratégia e estrutura organizativa, a partir de entrevistas.	Adaptação de conteúdos digitais, afastamento dos adeptos dos clubes, interação via redes sociais, reposicionamento das marcas.

Fonte: Elaboração própria

De reforçar o nosso esforço em tentar chegar à fala com as responsáveis pela gestão da Marca Sporting, algo que não foi possível, tal como referido, devido à indisponibilidade das mesmas em participar neste estudo. As entrevistas revelaram a realidade, construindo informações pertinentes sobre o objeto de investigação onde o foco está “no entendimento da



intensidade vivencial dos fatos e das relações humanas”, segundo Minayo e Costa (2018, p. 143).

Com base nos testemunhos facultados nas entrevistas em profundidade que realizamos aos responsáveis do Sporting e da análise de conteúdo complementar, iremos de seguida realizar a discussão dos resultados. Encontramos cinco eixos centrais para a discussão do nosso problema de estudo: 1. estrutura do *branding* do Sporting e meios de divulgação da Marca; 2. principais objetivos das estratégias de *branding*; 3. o *branding* em contexto digital; 4. influência do *branding* na perceção que os consumidores têm da Marca; 5. efeito da COVID-19 na relação entre clube e adeptos.

Iremos interpretar e discutir os dados em consonância com os objetivos e a pergunta de partida desta dissertação. A lógica de exposição dos resultados revela-se pela importância atribuída pelos interlocutores leoninos, que iremos discutir com base do arsenal teórico previamente apresentado. O intuito é debater e compreender as estratégias e conteúdos levados a cabo pela comunicação da marca verde e branca. Portanto, passemos agora à exposição dos resultados seguindo a ordem dos cinco pontos enumerados em cima, sendo que o primeiro ponto se relaciona com a estrutura do *branding* do Sporting e os meios de divulgação da Marca.

1. Como ponto de partida, com a leitura dos testemunhos e entrevistas, comprovamos que o *branding* do Sporting é da inteira responsabilidade do departamento de marca. O departamento, que se reúne uma vez por mês ou de três em três meses, segundo Gonçalo Ferreira<sup>26</sup>, é composto por 27 elementos, estando chefiado por Vânia da Rocha Vaz e Mafalda Monteiro que estão responsáveis pela coordenação da Marca Sporting. No fundo, dentro da estrutura comunicativa, existem dois grandes departamentos: comunicação e marca. Apesar da diferenciação, como refere Rúben Dias<sup>27</sup>, “trabalham em conjunto e estão sempre em constante comunicação” visto que os mesmos trabalham “em *open space* e em total ligação”. De acrescentar ainda que Gonçalo confirmou esta ideia afirmando que “(...) a marca e a comunicação são duas áreas que no fundo estão no centro de tudo porque nós ligamos todas as áreas do clube”.

Com isto, vimos também que é dentro do departamento de marca que se inserem os meios de divulgação da marca através da *SportingTV*, “(...) as redes sociais (*Facebook*, *YouTube*, *Twitter*, *TikTok*, *Instagram*), *e-commerce*, Loja Verde *online*, site, etc.”, para além

---

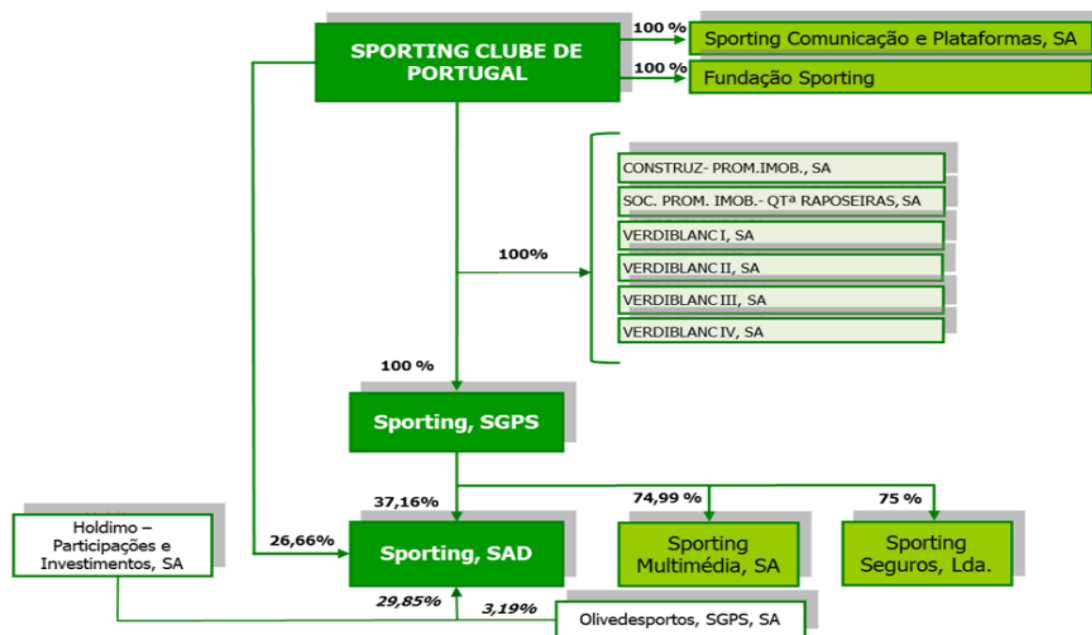
<sup>26</sup> Informação recolhida em entrevista realizada no dia 16 de novembro de 2022, às 16 horas, pelo investigador por videoconferência.

<sup>27</sup> Informação recolhida em entrevista realizada no dia 16 de novembro de 2022, às 17 horas, pelo investigador por videoconferência.

dos eventos institucionais e de ativação de marca criados pela secção ligada à parte comercial e que servem para unir a marca aos parceiros e *sponsors*, como referiu Rúben Dias. O planeamento de *branding online* e de criação de conteúdo, como mencionaram os entrevistados, conseguem ser previamente planeados: “Efemérides como o Dia do Pai ou o Natal”, são passíveis de planificação prévia, no entanto, segundo estes, há momentos em que têm que “(...) reagir ao que acontece e o timing de reação é muito importante, para o sucesso dessas ações”.

Recuando cronologicamente, em 2019, a comunicação do Sporting passou a organizar-se dentro da *Sporting Comunicação e Plataformas* (Figura 20), que contempla em si todos os departamentos de comunicação e marketing do Sporting Clube de Portugal – *SportingTV*, *Jornal Sporting*, Redes Sociais, Site e *App* – o seu antigo diretor, o jornalista Rui Miguel Mendonça, assumiu a direção do projeto que, nos anos anteriores, vinha sendo gerido em regime de *outsourcing*, ou seja, o clube nomeou uma empresa exterior para liderar toda a comunicação do clube.

Figura 20 – Organograma, de 2019, do “Grupo Sporting”



Fonte: Documento Sporting S.A.D.

Após a reestruturação de todo o seu departamento de comunicação, segundo um comunicado do clube, datado a 21 de fevereiro de 2019, o Estádio José Alvalade e o Pavilhão João Rocha passaram a ter um espaço exclusivo para as “30 pessoas responsáveis pela produção

dos conteúdos de todas as plataformas de comunicação e marketing do Sporting Clube de Portugal<sup>28</sup>”. No fundo a comunicação do clube é trabalhada a partir do clube, mas para fora do clube, sendo esta instituição a única responsável por esta área, tendo nos seus quadros profissionais das áreas do marketing, relações-públicas e comunicação. Ainda assim, não poderemos concluir que o mesmo número de colaboradores se mantenha, no entanto acreditamos que não deverá ter sofrido grandes alterações estruturais.

Segundo Viegas (cit in Falcão, 2017, p. 37), o valor de uma marca e os valores que transmite e que lhe são atribuídos pela opinião pública, “(...) contribuem para a construção da imagem, sendo que esta deve ser coerente, adequada e despertar confiança e intenção de compra, ou seduzir para despertar uma associação ou relação, no consumidor”. A construção da Marca Sporting, de acordo com o que observámos, está assente na valorização da mesma enquanto representante de um clube eclético, formador de grandes talentos futebolísticos, um clube que está perto dos seus adeptos/sócios e que procura internacionalizar, cada vez mais, a sua marca (Figura 21). Esta última, segundo Falcão (2017, p. 18) caracteriza-se por ser um processo de “exploração de oportunidades em ordem a desenvolver, no mundo, as vantagens competitivas que as empresas e os Estados possuem”.

Figura 21 – Comemoração dos 20 anos da *Academia Cristiano Ronaldo*



Fonte: *Twitter* oficial do Sporting Clube de Portugal

<sup>28</sup> Comunicado Sporting C.P. de fevereiro de 2019. [https://www.sporting.pt/pt/noticias/clube/2019-02-21/rui-miguel-mendonca-assume-direccao-da-sporting-comunicacao-e-plataformas?fbclid=IwAR0Sg2Xj1q0\\_JVOrBnXFxJHPkczfnoBTqJkZ3Niz0cUlyg17vrq3xCbO2Og](https://www.sporting.pt/pt/noticias/clube/2019-02-21/rui-miguel-mendonca-assume-direccao-da-sporting-comunicacao-e-plataformas?fbclid=IwAR0Sg2Xj1q0_JVOrBnXFxJHPkczfnoBTqJkZ3Niz0cUlyg17vrq3xCbO2Og)

A partir da figura 21 podemos realçar a comunicação que é feita de modo a promover e a dar credibilidade à Marca Sporting. O jogador português Cristiano Ronaldo é a bandeira da formação leonina, por isso, aproveitando a relevância internacional do avançado luso, o Sporting recorre à técnica de marketing de influência, não só para destacar as qualidades da sua formação e assim atrair a chegada de novos jogadores, mas também salientar o orgulho que os adeptos leoninos devem ter na formação verde e branca. A partir desde figura, podemos antecipar alguns dos objetivos da comunicação e *branding* do clube que serão escrutinados no ponto seguinte.

2. Um segundo aspeto considerável debate-se com os principais objetivos das estratégias de *branding* da Marca Sporting. Como explica Mafalda Monteiro, na sua entrevista à *Blinkfire*<sup>29</sup>, a mensagem passa por gerar “empatia com os nossos adeptos e mantê-los conectados ao nosso clube”.

No dia 15 de novembro, o Presidente Frederico Varandas, em entrevista dada à *RTP*<sup>30</sup>, traçou os principais objetivos para o futuro imediato do clube com a “transformação digital e criação de valor e valorização da Marca Sporting, geradores de mais receitas”. Com esta afirmação, poderemos interpretar que o clube apostará nas estratégias de *branding* digital, para valorização da sua marca. Esta relação económica, como vimos na discussão teórica, é fundamental, para o dia a dia dos clubes, por isso, teremos de aguardar pelo futuro, para percebermos em que aspetos é que essa valorização ocorrerá. Antes disso, importa realçar o crescimento também referido pelo presidente do clube de Alvalade, na entrevista, que entre os quais inclui: o crescimento de 15%, em 2021, do número de sócios; o recorde de sócios pagantes e de quotização, no valor de 10 milhões de euros; receitas recorde em *merchandising*, em 9 milhões de euros. Estes dados reforçam a necessidade que os clubes têm em conseguirem aproximar a marca com os consumidores, gerando mais-valias financeiras e de ligação aos fãs (Moura e Araújo, 2014).

Teoria corroborada por Rúben Dias que afirmou que a aproximação do Sporting aos adeptos é o principal foco das estratégias, ressaltando o papel social que o clube tem: “Ligamos o clube às pessoas, tendo sempre como base o lema do Sporting Clube de Portugal: Esforço, Dedicção, Devoção e Glória. Sempre tendo isso por base e seguindo diretrizes (...),

---

<sup>29</sup> Entrevista realizada a 26 de maio de 2020.

<https://analyticsblog.blinkfire.com/blog/2020/05/26/sporting-cp-digital-brand-manager-mafalda-monteiro-talks-social-media-creativity-and-collaboration-during-covid-19/>

<sup>30</sup> Entrevista realizada a 15 de novembro de 2022.

[https://www.rtp.pt/noticias/desporto/frederico-varandas-em-entrevista-exclusiva-a-rtp\\_v1447359](https://www.rtp.pt/noticias/desporto/frederico-varandas-em-entrevista-exclusiva-a-rtp_v1447359)

que apelem para a um Sporting sustentável e um Sporting solidário. Ou seja, os valores humanos e da solidariedade estão sempre presentes em toda a nossa comunicação”<sup>31</sup>.

Mais do que um clube desportivo, os entrevistados destacaram o papel que o Sporting tem enquanto instituição de responsabilidade social, algo que se tornou ainda mais visível com o surgimento da pandemia do novo coronavírus. Como também refere Mafalda Monteiro: “(...) queríamos garantir que o nosso clube fosse o primeiro na luta contra a COVID-19, pelo que a responsabilidade social se tornou um ponto importante que integrámos na nossa estratégia”. Esta ideia é certificada por Sousa (2011, p. 11) que refere que a “lealdade, honestidade e a responsabilidade social são atributos da marca que não devem ser descurados”. Agora, passemos para a análise dos resultados que se relacionam com o *branding* verde e branco em contexto digital.

3. Um terceiro aspeto relevante neste estudo foi tentar perceber como é que funciona a gestão de uma marca desportiva em contexto digital. Com as entrevistas que realizámos, percebemos claramente como é esse processo. Gonçalo Ferreira afirmou<sup>32</sup>, mais uma vez, a interligação existente entre todos os setores do departamento de marca do Sporting, dizendo que todos estão alinhados para que seja possível comunicarem “na mesma linha” reforçando o papel do digital enquanto espaço onde estão os adeptos e os patrocinadores: “(...) as redes sociais são as que têm mais pessoas na mão. (...) Ou seja, tudo passa por essa direção digital”.

É cada vez mais fundamental esta interligação, não só para a angariação de novos adeptos, como para a aproximação aos associados e para a angariação de valor para a marca. Como já vimos anteriormente, para Williams e Chinn (2010, p. 422) as redes sociais são as ferramentas e plataformas que conectam os seus utilizadores, por isso, é importante ressalvamos papel das mesmas para que os *marketers*, Gonçalo Ferreira e Rúben Dias, consigam definir as suas estratégias, sendo o futebol um elemento diferenciador, tal como afirmou Gonçalo Ferreira:

(...) definir estratégias, para definirmos muitas vezes o que é que resulta ou não porque às vezes há estratégias que falham. (...) trabalhar em futebol não é fácil porque temos que definir timings e às vezes depende-se muito daquilo que se passa dentro de campo. A estratégia de comunicação, seja em redes ou noutra canal de comunicação qualquer, vai muito daquilo que acontece dentro das 4 linhas.

---

<sup>31</sup> Informação recolhida em entrevista realizada no dia 16 de novembro de 2022, às 17 horas, pelo investigador por videoconferência.

<sup>32</sup> Informação recolhida em entrevista realizada no dia 16 de novembro de 2022, às 16 horas, pelo investigador por videoconferência.

Para além da componente de ligação aos adeptos e responsabilidade social, faladas em cima, a vertente de negócio não passou despercebida durante a entrevista. Rúben Dias e afirmou que a área *e-commerce* está bastante próxima da área digital do clube (Figura 22): “Isto é, nós temos muita ligação também com outras áreas como o *e-commerce*, Loja Verde *online* e física em que criamos, por vezes, ações de social media com essas áreas conseguindo também trazer mais sucesso e valor a essas áreas”<sup>33</sup>. Revelador dessa ligação foram os artigos vendidos pela loja oficial do clube que mais fizeram sucesso nos últimos tempos, tendo sido destacados por Gonçalo Ferreira<sup>34</sup>.

Eu lembro-me de uma ação, por exemplo, em que o Wendel (antigo jogador do Sporting) perdeu os boxers a meio de um jogo e na altura estávamos a vender boxers na Loja Verde que até nem tinham uma saída extraordinária porque não era um produto muito procurado, claro, e com uma das nossas ações em que ligámos o produto ao que aconteceu no jogo acabámos por esgotar os boxers. Isto também aconteceu com muitos outros produtos... há pouco tempo tivemos as boinas, que estavam ligadas aos *Peaky Blinders*, em que também as esgotámos.

---

<sup>33</sup> Informação recolhida em entrevista realizada no dia 16 de novembro de 2022, às 17 horas, pelo investigador por videoconferência.

<sup>34</sup> Informação recolhida em entrevista realizada no dia 16 de novembro de 2022, às 16 horas, pelo investigador por videoconferência.

Figura 22 – Campanhas *online* de artigos na Loja oficial do Sporting

The image shows a screenshot of the Sporting Clube de Portugal Facebook page. At the top, the profile name 'Sporting Clube de Portugal' is visible with a verified badge and a post from 2 days ago. The main content features two promotional posts. The first is an advertisement for 'RESISTENTES A PUXÕES E MUITO MAIS' (Resistant to pulls and much more), showing two pairs of dark-colored shorts with 'SPORTING CLUBE DE PORTUGAL' printed on the waistband. The text below the shorts reads 'ESTAMOS A VENDÊ-LOS NA LOJA VERDE' (We are selling them in the Green Store). A link to the product is provided: <http://bit.ly/2PUVWC3>. The second post is a 'BLACK FRIDAY' announcement for 'GREEN NOVEMBER' (November 25, 26, and 27). It features images of various Sporting jerseys and a '60% DESCONTOS DE 60% EM PRODUTOS SELECIONADOS' (60% discounts on selected products) offer. A link <https://bit.ly/3F07M7H> is included. Below these posts, the Facebook interface shows navigation options like 'Mais produtos desta loja' (More products from this store) and a grid of four jersey products. The first two are 'Camisola Principal c/ PUB 22/23' (€89,99) and 'Camisola Alternativa c/ PUB 22/23' (€89,99). The last two are 'Camisola 3º Equipamento c/ PUB 22/23' (€89,99) and 'Camisola 3º Equipamento s/ PUB 22/23 - Criança' (€69,99). To the right, another post from 'Phonecases3D' promotes a '-20% DESCONTO' (20% discount) on 'ECOCASES' for 'BLACK FRIDAY' from November 21-27. It shows various phone cases with Sporting logos and a link [bit.ly/3myo92K](https://bit.ly/3myo92K). Engagement metrics for this post show 5 comments, 21 shares, and 251 likes.

Sporting Clube de Portugal

2 d

Chegou a **Black Friday**

Aproveita os descontos que temos para ti na **#LojaVerde**

<https://bit.ly/3F07M7H>

**RESISTENTES A PUXÕES E MUITO MAIS**

ESTAMOS A VENDÊ-LOS NA LOJA VERDE

Agarra já esta oportunidade <http://bit.ly/2PUVWC3>

Categories Pesquisar

Mais produtos desta loja Ver tudo

Camisola Principal c/ PUB 22/23 89,99 €

Camisola Alternativa c/ PUB 22/23 89,99 €

Camisola 3º Equipamento c/ PUB 22/23 89,99 €

Camisola 3º Equipamento s/ PUB 22/23 - Criança 69,99 €

**BLACK FRIDAY**

25, 26 E 27 DE NOVEMBRO

**GREEN NOVEMBER**

GREEN IS THE NEW BLACK

Ver condições nas FAQ da Loja Verde Online

[bit.ly/3myo92K](https://bit.ly/3myo92K)

**ECOCASES**

**BLACK FRIDAY -20% DESCONTO**

21-27 NOVEMBRO

Phonecases3D

5 21 251



Fontes: *Facebook, Twitter e Instagram* oficiais do Sporting Clube de Portugal

Esta relação entre as redes sociais e a área comercial dos clubes é de elevada importância. Mais do que um desporto, o futebol mundial é um negócio, por isso, como confirmam Williams e Chinn (2010) a vertente comercial dos clubes é, também ela, geradora de valor para as marcas, teoria também defendida por Dimitriu (2012). Ora, esta conexão entre os meios digitais permite a venda de produtos através das diferentes plataformas que, conectadas por um *link*, direcionam os consumidores diretamente para a loja *online* do clube onde estes poderão comprar os produtos licenciados do mesmo. Do ponto de vista não comercial da valorização da marca, os diferentes meios digitais reforçam a Marca Sporting através dos conteúdos que produzem.

Se observarmos os conteúdos das redes sociais do clube, poderemos constatar que existe uma partilha de conteúdos entre redes, ou seja, a mesma mensagem é difundida pelas várias redes sociais da mesma forma, mudando apenas os formatos da mesma (Figura 23).



Figura 23 – Os mesmos conteúdos partilhados nas diferentes redes sociais do Sporting (Instagram, Twitter e Facebook, respetivamente)



Fonte: Redes sociais oficiais do Sporting Clube de Portugal

Desta forma, podemos aferir comunicação da Marca Sporting é feita a “uma só voz”, ficando o *YouTube* e o *TikTok* de fora desta conclusão devido às suas configurações. Passando agora para o ponto que trata da influência do *branding* na perceção que os consumidores têm da Marca leonina.

De acordo com os autores Williams e Chinn (2010), os *marketers* do desporto perceberam há muito tempo a importância de nutrir as relações com os consumidores. Segundo o *social media manager* Rúben Dias, a missão “passa por criar campanhas que transmitam os valores e a identidade do Sporting”, estando os adeptos no centro da comunicação.

A transmissão dos valores e da identidade do clube são, de facto, os aspetos mais referidos quando se fala em transmissão da mensagem leonina. Como refere Gonçalo Ferreira: “(...) nossa maior preocupação é aproximarmo-nos dos adeptos e olhar para a ligação emocional que existe entre eles e o Sporting, que é uma marca completamente emocional (*love brand*). Temos sempre essa noção quando criamos estratégias de social media ou da própria marca”. Ora, apesar desta procura pela transmissão de valores, o mais importante serão os consumidores, adeptos, seguidores e simpatizantes conseguirem projetar essa imagem quando pensam na Marca Sporting, algo que consegue potenciar e produzir vantagens competitivas (Williams e Chinn, 2010).

A forma como o *branding* é percecionado pelos consumidores é o que define estratégias e objetivos, por isso, quaisquer alterações que existam terão de ser monitorizadas

pela área responsável pela gestão da marca. Com a pandemia COVID-19, ponto que exploramos a seguir, os adeptos e os clubes tiveram de ser separados fisicamente, tendo as redes sociais se transformado no refúgio de muitos adeptos, que gostam de acompanhar o clube 24 horas por dia, através da criação de conteúdos que reduzissem essa distância, como revelou Gonçalo Ferreira<sup>35</sup>:

Foi numa altura em que as pessoas tinham desejo de conteúdo porque não estavam presentes e queriam saber tudo e mais alguma coisa. (...) Obviamente que as pessoas estando proibidas de estar nos sítios... nós levamos esse conteúdo até elas foi, obviamente, bem recebido porque conseguiram estar mais próximos da equipa e das várias modalidades através desses conteúdos, por isso, acho que sim que foi ótimo.

As várias campanhas promocionais da Marca, também ajudam a estreitar laços entre os adeptos e o clube. Campanhas amplamente elogiadas como “ADN Sporting” e “Eu Sou”, a primeira distinguida em janeiro de 2021 pelo júri do “Prémio Comunicação e Marketing” (Figura 24), numa parceria entre a *Liga Portugal* e a *Marketeer*, produzidas durante a pandemia do novo coronavírus, são responsáveis pela criação de uma notável fidelidade à marca por parte dos adeptos, mantendo estes o amor ao clube, apesar de outras equipas poderem ter mais sucesso (Saúde, 2015).

Figura 24 – Campanhas “Eu Sou” e “ADN Sporting”



Fonte: Site oficial do Sporting Clube de Portugal

<sup>35</sup> Informação recolhida em entrevista realizada no dia 16 de novembro de 2022, às 16 horas, pelo investigador por videoconferência.

As campanhas promocionais referidas foram, como expôs Gonçalo Ferreira<sup>36</sup>: “(...) tudo conteúdos que ainda hoje se mantêm e que chegaram aos adeptos e que os adeptos sentiram como uma aproximação da equipa a eles e acho que isso foi importante.”, ainda para mais quando essas iniciativas conseguiram ser “incrivelmente bem recebidas”. Essas produções procuraram promover a identidade do Sporting, como referiu Gonçalo Ferreira: “(...) quisemos dizer que temos um ADN próprio. Na altura até dissemos que era o nosso código genético, que era único e feito de esforço, dedicação, devoção e glória”, algo bastante revelador dessa preocupação em criar empatia com adeptos leoninos como podemos verificar, por exemplo, na figura 24.

Após o estudo da influência do *branding* na perceção dos consumidores perante a Marca leonina, passemos agora a analisar o quinto ponto do estudo de caso desenvolvido sobre os efeitos da COVID-19 na relação entre clube e adeptos.

5. Um quinto e último aspeto relevante nesta investigação foi tentar perceber de que forma é que o novo coronavírus SARS-CoV-2, responsável pela doença da COVID-19, trouxe incertezas e complexidades às indústrias de todo o mundo, especificamente às organizações ligadas ao futebol (Byers et al., 2022).

Num momento nunca vivido, os clubes desportivos tiveram que adaptar a sua comunicação, por forma a encurtarem distâncias entre si e os adeptos. A responsável pela marca digital do Sporting Clube de Portugal, Mafalda Monteiro (2020), na sua entrevista à *Blinkfire*<sup>37</sup>, revelou que durante esse período o seu departamento adotou uma estratégia que priorizasse as redes sociais do clube e que colocasse, este último, na linha da frente do combate à pandemia:

Gosto agora de dizer que adotámos uma estratégia de primeira para as redes sociais. Não há melhor altura do que o presente para informar, envolver e interagir com os nossos adeptos através das nossas plataformas digitais. Também queríamos ter a certeza de que o nosso Clube era o primeiro na luta contra a COVID-19, pelo que a responsabilidade social se tornou um ponto importante que integrámos na nossa estratégia<sup>38</sup>.

---

<sup>36</sup> Informação recolhida em entrevista realizada no dia 16 de novembro de 2022, às 16 horas, pelo investigador por videoconferência.

<sup>37</sup> Entrevista realizada a 26 de maio de 2020.

<https://analyticsblog.blinkfire.com/blog/2020/05/26/sporting-cp-digital-brand-manager-mafalda-monteiro-talks-social-media-creativity-and-collaboration-during-covid-19/>

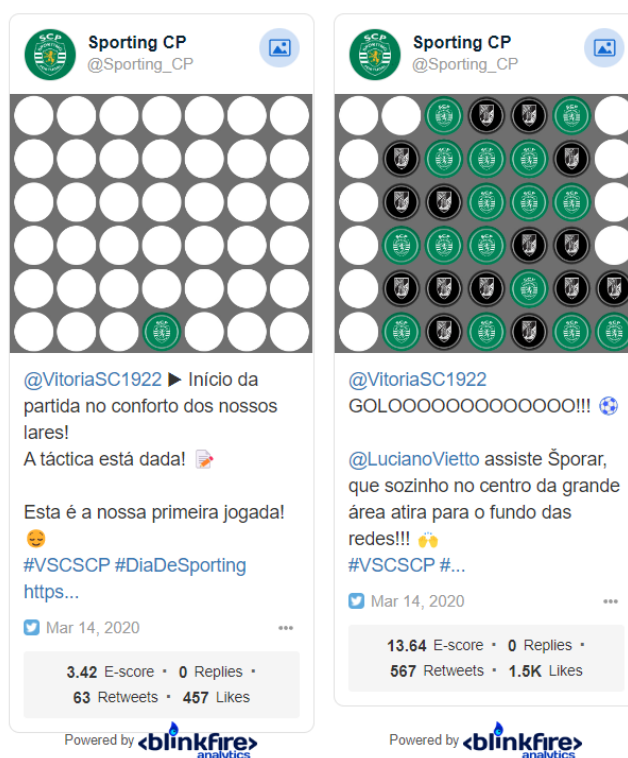
<sup>38</sup> Tradução própria:

“I now like to say that we have adopted a social media first strategy. There is no better time than the present to inform, engage, and interact with our fans through our social platforms. We also wanted to make sure that our Club was first in the fight against Covid-19, so social responsibility became an important point we integrated into our strategy” (Mafalda Monteiro, 2020).

Com o cancelamento/interrupção dos demais campeonatos mundiais de futebol, o departamento de marca do clube de Alvalade, como referido em cima, procurou criar conteúdos que preenchessem o fosso entre clube e fãs. Ora, essa nova realidade mostrou-se bastante visível quando em março de 2020, o Sporting tinha um encontro marcado com o Vitória SC, que acabaria por ser adiado no campo, mas não nas redes sociais (Figura 25). No dia do jogo, o departamento digital do clube entrou em contacto com a comunicação do clube de Guimarães, como conta Gonçalo Ferreira<sup>39</sup>:

Na semana em que houve o *lockdown*, nós tínhamos um jogo marcado com o Guimarães, que acabou por ser cancelado, e na altura não tínhamos conteúdo por não haver jogo, ou seja, era o nosso dia de jogo e o conteúdo iria ser o habitual desses dias... então tivemos que redefinir a estratégia e até juntámo-nos ao clube que íamos visitar, colocámo-nos em contacto com a equipa de comunicação deles. A partir daí decidimos jogar, como se fosse dia de jogo na mesma, mas em 4 em linha no *Twitter*.

Figura 25 – *Tweets* do jogo “4 em linha” entre Sporting e Vitória Sport Clube



Fonte: Site *Blinkfire*

<sup>39</sup> Informação recolhida em entrevista realizada no dia 16 de novembro de 2022, às 16 horas, pelo investigador por videoconferência.

Este episódio, segundo Rúben Dias<sup>40</sup>, “chegou a parar o *Twitter*” pois conseguiram “(...) em números, atingir o objetivo que era fazer como se houvesse um dia de jogo.”, tendo despertado a atenção de Mafalda Monteiro que afirmou<sup>41</sup> o momento como um ponto de viragem, ou seja, estes aperceberam-se que “podiam criar conteúdos mesmo sabendo que não havia futebol” e que tinham que “continuar a manter a exposição dos patrocinadores”.

Com a COVID-19, a situação financeira dos clubes foi largamente afetadas. Segundo um documento de posição da União Europeia (2020), o impacto do novo coronavírus afetou o setor do desporto nos seguintes pontos: perda de receitas; atletas em dificuldades, estrangimentos de fluxo monetário; desemprego; freelancers não pagos. Os agentes, treinadores e atletas também foram bastante afetados, segundo o mesmo exemplo, devido à carência de apoios extraordinários.

A procura pela interação com parceiros e *sponsors* é algo importante, para a comunicação do Sporting (Figura 26). Como referiu Gonçalo Ferreira<sup>42</sup>, “é nas redes que estão os patrocinadores e o público”, por isso, por forma a monitorizem os níveis de *engagement* nas redes sociais, o clube é composto por um departamento de research responsável pela recolha de dados que serão alvo de tratamento pelo departamento de *social media* verde e branco e pelos demais patrocinadores, tal como explicou Gonçalo: “Eles fazem todo o monitoramento das nossas publicações (...). Eles recolhem os números para passar ao parceiro, para verem que realmente é importante essa colaboração entre clube e parceiros”.

Especificamente durante a pandemia, o departamento comercial e digital do Sporting mantiveram o objetivo de dar visibilidade aos parceiros do clube. Dadas as circunstâncias, esse plano prático foi visível através dos chamados *Takeovers*, isto é, vários atletas do clube, à vez, tomavam conta das redes sociais leoninas mostrando o seu dia a dia durante a quarentena obrigatória, como afirmou Mafalda Monteiro: “O nosso departamento comercial viu um grande potencial nos nossos *takeovers*, dando maior visibilidade a alguns parceiros da Marca”. Já Rúben Dias<sup>43</sup>, olhou o momento do ponto de vista da ligação aos adeptos: “(...) era uma maneira de aproximar os atletas aos adeptos, não perdendo essa ligação,

---

<sup>40</sup> Informação recolhida em entrevista realizada no dia 16 de novembro de 2022, às 17 horas, pelo investigador por videoconferência.

<sup>41</sup> Entrevista realizada a 26 de maio de 2020.

<https://analyticsblog.blinkfire.com/blog/2020/05/26/sporting-cp-digital-brand-manager-mafalda-monteiro-talks-social-media-creativity-and-collaboration-during-covid-19/>

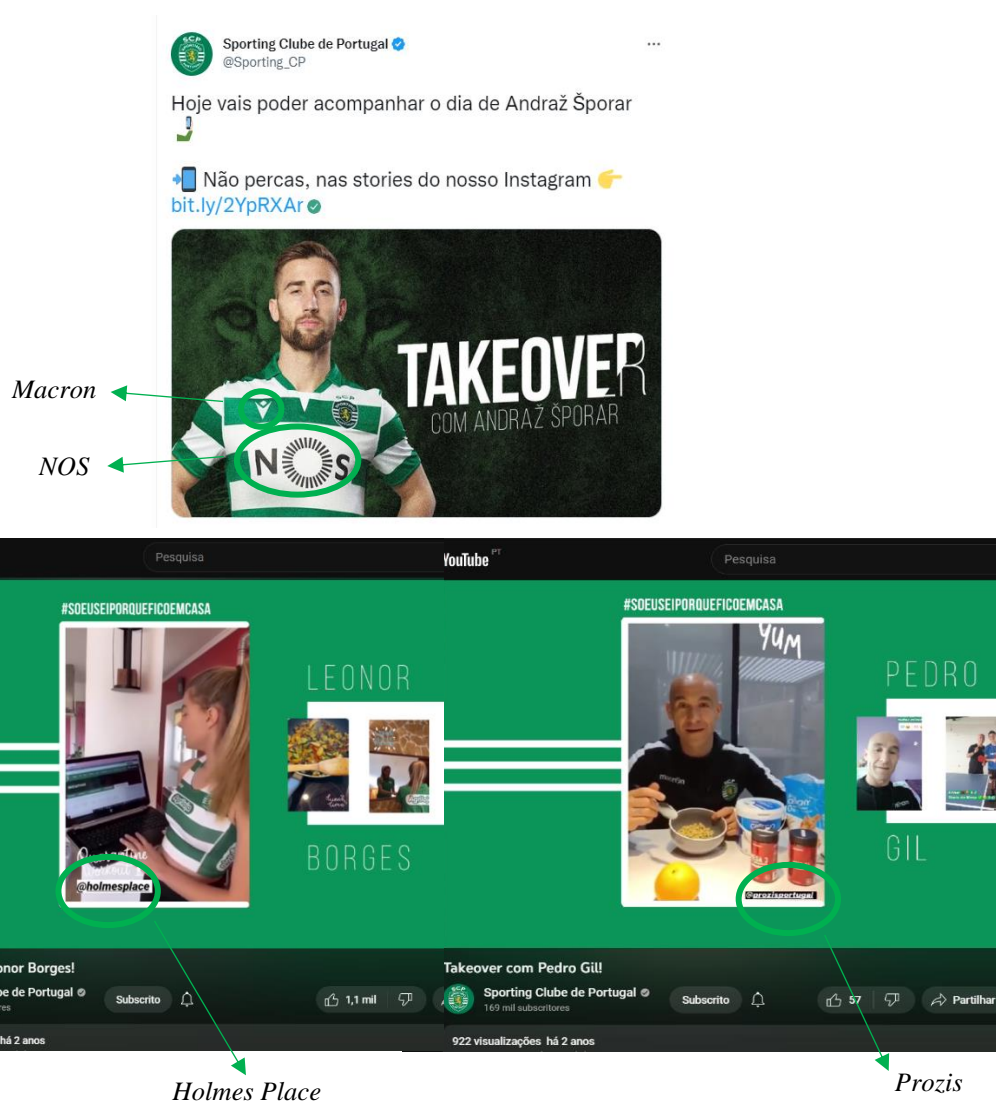
<sup>42</sup> Informação recolhida em entrevista realizada no dia 16 de novembro de 2022, às 16 horas, pelo investigador por videoconferência.

<sup>43</sup> Informação recolhida em entrevista realizada no dia 16 de novembro de 2022, às 17 horas, pelo investigador por videoconferência.

porque apesar de não existirem jogos existiam takeovers e os jogadores estavam presentes na vida das pessoas”.

Para além dos *Takeovers*, concebidos num momento de maior afastamento dos adeptos da vida do clube, também foram criados novos conteúdos como a filmagem dos golos em pleno relvado, o “*Inside Sporting*” ou o “*Backstage*”, como disse Gonçalo Ferreira: “(...) as pessoas esperavam pelo *backstage* do jogo e pelos golos filmados no estádio (...). Eram conteúdos impactantes porque as pessoas quase que eram transportadas para dentro do estádio. Isso foi a nossa maior importância, de levar esses conteúdos aos adeptos”.

Figura 26 – Anúncio de *Takeovers* e promoção de parceiros/patrocinadores através de atletas do Sporting



Fontes: Twitter e YouTube Sporting

Em termos da própria estrutura organizativa da Marca Sporting, segundo Rúben Dias<sup>44</sup>, não se registaram alterações, exceto nos conteúdos onde foram criadas “(...) definitivamente estratégias de aproximação aos adeptos e isso foi notório seja com a criação do *backstage*, do ADN, do *inside*... tudo conteúdos que ainda hoje se mantém, que chegaram aos adeptos e que os adeptos sentiram como uma aproximação da equipa”. Algo que foi também constatado pela *digital brand manager* Mafalda Monteiro ao afirmar<sup>45</sup> que durante o confinamento as ideias tornaram-se “mais consolidadas” e a “produtividade melhorou”, sinal disso foi a continuação da partilha dos conteúdos criados durante a pandemia.

Neste particular, é de salientar que as principais diferenças do *branding*, em contexto COVID e pré-COVID, registaram-se nos princípios de gestão e produção/personalização dos conteúdos digitais, tendo estes se caracterizado não só pelo reforço e primazia da melhoria da relação entre o Sporting C.P. e os adeptos, mas também pelo combate à pandemia, confirmando o seu papel enquanto instituição com responsabilidade social. Com a pandemia, surgiram novos conteúdos e novas dinâmicas, pelo que o a Marca Sporting aproveitou as características das redes em ambiente digital, para melhorar a experiência entre clube e adeptos, continuar a promover os parceiros de negócios e inovar com conteúdos dos bastidores da vida do clube.

Em síntese, as principais constatações provenientes desta análise de dados revelam-nos que tanto o Presidente do Sporting Clube de Portugal como os responsáveis pela gestão da Marca Sporting estão alinhados sobre aquela que é a estratégia de *branding* do clube. A necessidade de reposicionar a marca, durante o período da COVID-19, não deixando de publicitar os patrocinadores e parceiros do clube, foi o garante da continuação da comunicação da Marca Sporting nesse período, ou seja, apesar do momento vivido, foram criados novos conteúdos digitais que deram maior visibilidade à Marca, mas também conseguiram aproximar o clube aos seus adeptos e associados, numa altura em que estes tiveram que ser separados fisicamente do Sporting C.P.. Por outro lado, constatámos não só que o departamento de marca é o responsável pelo *branding* da Marca leonina, mas também apurámos quais os meios digitais utilizados pela mesma, para comunicar com os adeptos verdes e brancos. De seguida, iremos dissertar as nossas considerações finais onde explicaremos, com maior detalhe, quais foram as

---

<sup>44</sup> Informação recolhida em entrevista realizada no dia 16 de novembro de 2022, às 17 horas, pelo investigador por videoconferência.

<sup>45</sup> Entrevista realizada a 26 de maio de 2020.

<https://analyticsblog.blinkfire.com/blog/2020/05/26/sporting-cp-digital-brand-manager-mafalda-monteiro-talks-social-media-creativity-and-collaboration-during-covid-19/>

principais conclusões retiradas de todo o processo de investigação desta dissertação de mestrado.



## 6. Considerações finais

A comunicação e o marketing mostram-se, cada vez mais, preponderantes nas estratégias de gestão das associações desportivas. Numa sociedade cada vez mais universal e plural, onde as informações/conteúdos circulam a grande velocidade, estando à distância de um simples “clique”, as redes sociais assumem-se enquanto meio de comunicação por excelência, no momento da aplicação de estratégias de *branding*. Ao longo dos anos, como pudemos estudar, o processo de *branding* tem mantido a sua génese, contando com mudanças apenas no canal de comunicação. Do ponto de vista do mundo do futebol, este desporto tem evoluído com o desenvolvimento das tecnologias da informação e de jogo. Por isto, a necessidade de criar valor para as marcas, através de diferentes planos e ferramentas, configura-se de grande importância para o desenvolvimento comercial dos clubes.

Como referido no início desta dissertação, o corolário da nossa problematização fundava-se na pergunta de partida, a qual recuperamos: “O *branding* em contexto de pandemia COVID-19 modificou a estratégia comunicacional da Marca Sporting?”. Ora, de acordo com os dados recolhidos, a nossa investigação possibilitou-nos as conclusões que aqui se apresentam, estando nós em condições de responder à pergunta inicial de forma assertiva.

A pandemia da COVID-19 caracterizou-se pelo seu enorme impacto na gestão desportiva, tal como nos restantes setores das nossas vidas. Com consequências desastrosas para as sociedades, as economias e a saúde de milhões de pessoas, o adiamento/cancelamento de vários eventos futebolísticos obrigou as sociedades desportivas a criarem estratégias que combatessem a quebra das receitas económicas (despedimentos e cortes nos salários, por exemplo). O UEFA EURO 2020 e os Jogos Olímpicos de Tóquio, são dois dos vários exemplos de competições que tiveram que ser adiadas, dada a necessidade de combater o vírus SARS-CoV-2.

As consequências económicas e desportivas deste vírus foram e continuam a ser evidentes, como constatámos. No entanto, indo de encontro com o tema principal, denota-se importante referirmos que as estratégias de *branding* das marcas dos clubes do futebol mundial também tiveram que ser repensadas por forma a não perderem a sua competitividade junto do público e demais concorrentes. No caso do Sporting Clube de Portugal, a marca leonina caracterizou-se pelo reforço das estratégias de aproximação aos adeptos verdes e brancos, para além da criação de conteúdos educacionais de combate ao novo coronavírus. Dado este facto, podemos responder à pergunta de partida dizendo que o novo coronavírus SARS-CoV-2, responsável pela doença COVID-19, modificou a estratégia comunicacional da Marca Sporting,

não no seu todo, porque as bases gerais da Marca mantiveram-se, ou seja, os seus objetivos, planos e meios de ação, assim como a sua estrutura humana, mas assistiram-se a readaptações e inovações que, conseqüentemente, aumentaram a interação já existente entre o clube e os adeptos.

No fundo, a relação entre a Marca Sporting e o público saiu deste período de grande instabilidade reforçada. Para além deste facto, a pandemia também fez com que a Marca assumisse o seu papel enquanto imagem institucional de um clube defensor da sua posição de responsabilidade social. Assim, a estratégia de *branding* da Marca Sporting pautou-se pela conceção de conteúdos digitais inovadores e pela promoção de hábitos de higiene e saúde, sendo que alguns desses conteúdos ainda hoje se mantêm.

Conseguimos cumprir com os objetivos traçados e referenciados no início desta investigação exploratória. Ou seja, conseguimos estudar e relacionar os conceitos de *branding*, marketing, e marca, através da recolha de estudos científicos que fossem de encontro com as temáticas mais relevantes; examinámos o contexto atual do Sporting Clube de Portugal, sobretudo, no plano digital; concluímos que o *branding* tem um papel fundamental no desenvolvimento da Marca Sporting e na transmissão dos seus valores enquanto, por exemplo, clube centenário formador de jogadores por excelência, que está próximo dos seus adeptos ou que se destaca por ser a maior potência desportiva nacional; compreendemos que o foco das estratégias de comunicação do clube está na relação existente entre os adeptos e o mesmo, segundo as entrevistas realizadas a Gonçalo Ferreira e Rúben Dias, para além da recolha de informações secundárias nas entrevistas de Frederico Varandas e Mafalda Monteiro; verificámos que os principais meios utilizados para a operacionalização das estratégias de *branding* são os meios digitais (*Jornal Sporting; TikTok; Instagram; Facebook; Twitter; YouTube*), onde todos se complementam através da comunicação de conteúdos diários ajustados às dinâmicas de cada rede social; e confirmámos que as estratégias de *branding* sofreram alterações com a pandemia COVID-19, ainda que não muito profundas, pela necessidade de aproximar o clube aos adeptos, mostrando-se inovadoras pela criação de novos conteúdos digitais que, por exemplo, mostram o dia a dia do clube e dos seus atletas, e mais focadas na interação com os seguidores leoninos, através de “*Takeovers*” que possibilitavam a comunicação entre os adeptos e os atletas do clube.

Toda a investigação contou com uma planificação prévia, tendo em vista a obtenção de resultados que fossem academicamente válidos. Apesar do método, há sempre a possibilidade de haver limitações durante o processo científico, por isso, a presente dissertação

de mestrado não foi exceção. Como foi referenciado anteriormente, planeámos a realização de quatro entrevistas a profissionais da gestão da Marca Sporting. No entanto, tal número de entrevistas não foi possível devido a condicionantes fora da nossa área de ação que acabaram por, em certa medida, hipotecar parte da nossa recolha de dados. Os contactos foram concretizados, mas apenas conseguimos resposta de dois dos possíveis entrevistados, sendo estes os gestores da Marca Sporting em ambiente digital Gonçalo Ferreira e Rúben Dias. Ambos os profissionais do departamento de marca do clube leonino aceitaram participar neste estudo, tendo assinado uma declaração onde autorizam a recolha das suas informações por meio de uma entrevista gravada (em anexo).

Por outro lado, consideramos que este estudo poderia ter sido mais aprofundado de acordo com a pertinência do tema que, embora traga em discussão conceitos já estudados, relacionam-se com o tópico da COVID-19 que é novidade não só em termos académicos, mas também em termos sociais. Por fim, o número de conteúdos produzidos pelo departamento de gestão da marca leonina é tão significativo que quaisquer análises não conseguirão chegar a todos os pontos desejáveis, tendo nós selecionado apenas os elementos que fossem de encontro com as afirmações dos entrevistados.

De resto, concluindo a nossa consideração final, para trabalhos futuros propomos o estudo da importância de determinados jogadores de futebol, para a venda de *merchandising* e comunicação das marcas dos clubes desportivos. Como vimos anteriormente, as marcas utilizam a influência dos jogadores de futebol para fazerem marketing através do desporto, por isto, seria interessante percebermos o aspeto contrário no mundo do futebol. Por isso, explorarmos o papel que os jogadores têm no sucesso/fracasso de uma campanha publicitária criada por um clube de futebol, envolveria a discussão de vários conceitos do marketing e das relações-públicas. Propondo nós algumas questões de partida: como é feita a escolha dos jogadores?; com que objetivos?; quais os meios utilizados?; que resultados foram obtidos?; como é medido o sucesso ou fracasso das campanhas?.

## 7. Bibliografia

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. New York: Free Press.
- Almeida, N. & Silva, D. (2021). *Mapeamento de Estratégias de Gestão, Relacionamento e Branding Adotadas Pelas Marcas Durante a Pandemia de Covid-19*. *Revista Iniciacom*, 10 (3).
- American Marketing Association. (2018). *AMA Dictionary*. Consultado em janeiro de 2022. <http://marketing-dictionary.org/b/brand/>
- Bačevac, S.; Veselinović, J., & Životić, D. (2019). Branding and Brand As a Factor of Competitive Advantage in Sports. *Brendiranje. Facta Universitatis: Series Physical Education & Sport*, 17 (3), pp. 569–578.
- Baeva, D. (2011). *How Brand Strategy and Brand Communication Contribute to Build Brand Equity: The Case of Navigator*. (Tese de mestrado, Faculdade de Economia, Universidade de Coimbra, Portugal).
- Barbu, M. & Popescu, M. (2018). Branding in sport. *Annals of the “Constantin Brâncuși”, University of Târgu Jiu, Economy Series*, 5, pp. 35-41.
- Bardin, L. (2011). *Análise de conteúdo*. Edições 70.
- Belk, R.W. (1988). Possessions and the extended self, *Journal of Consumer Research*, 15 (2), pp. 139-168.
- Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- Bezerra, F. & Torres, A. (2020). Desafios de profissionais de Enfermagem Pediátrica frente à pandemia da COVID-19. *Revista Latino-Americana de Enfermagem*, 28 (3367).
- Blinkfire Analytics (2020). *Sporting CP Digital Brand Manager Mafalda Monteiro talks social media, creativity, and collaboration during COVID-19*. Consultado em novembro de 2022.
- Brisola, A. & Romeiro, N. (2018). A competência crítica em informação como resistência: uma análise sobre o uso da informação na atualidade. *Revista Brasileira de Biblioteconomia e Documentação*.
- Brunello, A. (2018). Brand Equity in sports industry. *International Journal of Communication Research*, 8 (1), pp. 25-30.

Byers, T.; Gormley, Khevy-Lynn.; Winand, M.; Anagnostopoulos, C.; Richard, R. & Digennaro, S. (2022). COVID-19 impacts on sport governance and management: a global, critical realist perspective. *Managing Sport and Leisure*. 27 (1-2), pp. 99-107,

Disponível em: <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1867002>

Carmo, V.; Lucas, G. & Oliveira, C. (2020). Marketing esportivo no futebol: O Clube como uma Marca. *Episteme Transversalis*, 11 (1), pp. 63-82.

Carroll, B. & Ahuvia, A. (2006). *Some Antecedents and Outcomes of Brand Love Marketing Letters*, 17 (2), pp. 79-89.

Castells, M. (2003). *A galáxia da internet: reflexões sobre a internet, os negócios e a sociedade*.

Castro, M. (2017). *A importância do branding para o sucesso das marcas no mercado*. (Tese de mestrado, Universidade de Aveiro, Portugal).

Cloutier, J. (1975). *A Era de Emerec ou a comunicação audio-scripto-visual na hora dos self-media*.

Deloitte (2022). *Restart Football Money League*. Consultado em novembro de 2022. <https://www2.deloitte.com/uk/en/pages/sports-business-group/articles/deloitte-football-money-league.html>

Desai, V. (2019). Digital Marketing: A Review. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*. Fostering Innovation, Integration and Inclusion Through Interdisciplinary Practices in Management, pp. 196-200.

Desbordes, M. (2007). Marketing and Football An international perspective. *Elsevier Ltd*.

Dimitriu, R. (2012). The role of branding in marketing strategy. *Management&Marketing*, 10 (1).

Documento de posição da União Europeia. (2020). *Position paper on the impact of the COVID-19 crisis on the sport sector*. Consultado em novembro de 2022.

[https://euoffice.eurolympic.org/files/position\\_paper\\_COVID-19%20final\\_revision.pdf](https://euoffice.eurolympic.org/files/position_paper_COVID-19%20final_revision.pdf)

Evans, A.; Blackwell, J.; Dolan, P.; Fahlén, J.; Hoekman, R.; Lenneis, V.; McNarry, G.; Smith, M. & Wilcock, L. (2020). Sport in the face of the COVID-19 pandemic: towards an agenda for research in the sociology of sport. *European Journal for Sport and Society*, 17 (2), pp. 85-95.

Disponível em: <https://doi.org/10.1080/16138171.2020.1765100>

- Falcão, A. (2017). *A internacionalização da marca Sporting*. (Tese de mestrado, Instituto Superior de Gestão, Portugal).
- Faustino, P. (2020). *TikTok Marketing - O guia completo para ter sucesso na rede social do momento*.
- FPF. (2022). Federação Portuguesa de Futebol. Consultado em novembro de 2022.  
<https://www.fpf.pt/pt/>
- Gabriel, M. (2010). *Marketing Digital na Era Digital: Conceitos, Plataformas e Estratégias*. Novatec Editora.
- Gray, D., & McEvoy, C. (2005). *Sport marketing strategies and tactics*. B. Parkhouse. The management of sport: Its foundation and application. McGraw-Hill Inc.
- H. He & L. Harris (2020). The impact of Covid-19 pandemic on corporate social responsibility and marketing philosoph. *Journal of Business Research*, 176-182.
- Disponível em: <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.05.030>
- Hendler, J. (2009). Web 3.0 Emerging. *Computer*, 42 (1), pp. 111-113.
- Disponível em: <https://doi:10.1109/mc.2009.30>
- Hill, J. & Vincent, J. (2006). Globalisation and sports branding: the case of Manchester United. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7 (3), pp. 61-78.
- Hoekstra, J. & Leefang, P. (2020). Marketing in the era of COVID-19. *Italian Journal of Marketing*, pp. 249–260.
- Disponível em: <https://doi.org/10.1007/s43039-020-00016-3>
- Jankovic, M. & Stojanović, A. (2019). Challenges of Sports Branding. *Sport Mont* 17, pp. 75–78.
- Joan Costa (2004). *La imagen de marca: Un fenómeno social*. Paidós Ibérica.
- Jovanović, B. (2014). *Using sport marketing to reach consumers*. (Tese de mestrado, ISCTE - Instituto Universitário de Lisboa, Portugal).
- Kapferer, J. (2008). *The New Strategic Brand Management: Creating and Sustaining Brand Equity Long Term*, 4, Kogan Page.

Keller, K. & Lehmann, D. (2006). *Brands and Branding: Research Findings and Future Priorities*. 25 (6), pp. 740–759.

Disponível em: <https://doi:10.1287/mksc.1050.0153>

Keller, K. (2003). *Strategic Brand Management: Building, Measuring and Managing Brand Equity*. 2ª Ed. Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K. (2006). *Administração de Marketing*. 12ª ed. Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. (2003). *Marketing insights from A to Z: 80 concepts every manager needs to know*. John Wiley & Sons, Inc.

Kunkel, T & Biscaia, R. (2020). Sport Brands: Brand Relationships and Consumer Behavior. *Sport Marketing Quarterly*, 29 (1), pp. 3-17.

Disponível em: <https://dx.doi.org/10.32731/SMQ.291.032020.01>

Lopes, J. (2017). *Gestão do desporto: Manual de curso de treinadores de desporto*, 1.

Low, G. & Fullerton, R. (1994). Brands, Brand Management, and the Brand Manager System: A Critical-Historical Evaluation. *Journal of Marketing Research (JMR)*, 31 (2), pp. 173–190.

Ludke, M., & André, M. (1986). *Pesquisa em educação: abordagens qualitativas*. Em Aberto, 5 (31).

Marija, J. & Andjela, J.-S. (2019). Challenges of Sports Branding. *Sport Mont*, 17 (1), pp. 75-78.

Marques, T. (2015). *Relacionamentos de fãs com clubes desportivos: O caso do Sporting C.P.* (Tese de mestrado, Universidade de Aveiro, Portugal).

Martín, F.; Toledo, L. & Palos-Sanchez, P. (2020). How deep is your love? Brand love analysis applied to football teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*. 21 (4).

Disponível em: <https://doi.org/10.1108/IJSMS-10-2019-0112>

Martínez Carazo, P. (2006). El método de estudio de caso: Estrategia metodológica de la investigación científica. *Pensamiento y Gestión*, 20, pp. 165-193.

Martins, J. (2006). *Branding: O manual para você criar, gerenciar e avaliar marcas*. 3ª Edição. GlobalBrands.

- Mayorga Escalada, S. (2014). Grado de planificación y gestión estratégica en el proceso de branding en los clubes LFP en España. *Cuadernos.info*, 34, pp. 93-102.
- Minayo, M. & Costa, A. (2018). Fundamentos Teóricos das Técnicas de Investigação Qualitativa. *Revista Lusófona de Educação*, 40, pp. 139-153.
- Mollen, A. & Wilson, H. (2010). Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: reconciling scholastic and managerial perspectives, *Journal of Business Research*, 63 (9/10), pp. 919-925.
- Moré, C. (2015). A “entrevista em profundidade” ou “semiestruturada”, no contexto da saúde: Dilemas epistemológicos e desafios de sua construção e aplicação. *Investigación Cualitativa en Ciencias Sociales*, 3.
- Moura, D. & Araújo, A. (2014). Marca, posicionamento e brand equity: Um levantamento teórico, *Tecnologia e informação*, 1 (3).
- Newzoo (2020). *Games Market Data*. Consultado em novembro de 2022.  
<https://newzoo.com/>
- Obar, J.A. & Wildman, S. (2015). Social media definition and the governance challenge: An introduction to the special issue. *Telecommunications policy*, 39(9), pp. 745-750.  
Disponível em: <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2663153>
- Oliveira, R. & Spers, E. (2010). *Utilização de Estratégias de Branding em Commodities Agropecuárias: Uma Revisão da Literatura e Proposições de Pesquisa*.
- Ratten, V. & Thaichon, P. (2021) *COVID-19, Technology and Marketing: Moving Forward and the New Normal*. Palgrave Macmillan.  
Disponível em: <https://doi.org/10.1007/978-981-16-1442-2>
- Rein, I.; Kotler, P. & Shields, B. (2008). *Marketing Esportivo: a Reinvenção do Esporte em Busca de Torcedores*. Bookman.
- Reis, B. (2017). Os conteúdos em análise – teorias e práticas da análise de conteúdo. Em J. Feijó (Coord.), *Metodologias de investigação em Ciências Sociais*. Editora Escolar, pp. 205-236.



- Reis, B.; Jerónimo, N. & Sousa, J. (2010). Chuteiras e astrolábios. Identidade nacional e a selecção portuguesa na imprensa de referência. *Revista Aurora – Publicação do Programa de Estudos Pós-graduados em Ciências Sociais da PUC/SP*, 9, pp. 49-73.
- Ribeiro, E. (2008). *A perspectiva da entrevista na investigação qualitativa. Evidência: olhares e pesquisa em saberes educacionais*, 4, pp. 129-148.
- Ribeiro, J. (2011). *Marketing desportivo e as audiências dos estádios portugueses*. (Tese de mestrado, Instituto Superior de Ciências do Trabalho e da Empresa, Portugal).
- Ruão, T. & Salgado, P. (2008). *Comunicação, imagem e reputação em organizações desportivas: Um estudo exploratório*.
- Santos, J. & Santos, V. (2014) *As redes sociais digitais e a sua influência na sociedade e educação contemporâneas*.
- Santos, P. (2018). *As estratégias de Social Media dos clubes da Primeira Liga de Futebol em Portugal: O caso do Instagram*. (Tese de mestrado, Universidade Superior de Comunicação Social, Portugal).
- Saúde, M. (2015). *Sporting Clube de Portugal: A social media benchmark in the football clubs' sector*. (Tese de mestrado, ISCTE Business School, Portugal).
- Schwarz, E. & Hunter, J. (2008). *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*. Butterworth-Heinemann.
- Shank, M. & Lyberger, M. (2014). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*, 5.
- Disponível em: <https://doi.org/10.4324/9781315794082>
- Silva, R.; Macedo, M. & Conceição, J. (2022). A pandemia de COVID-19 em Portugal: Evolução, Vacinação e Farmacovigilância. *Revista Multidisciplinar*, 4 (2), pp. 135-154.
- Disponível em: <https://doi.org/10.23882/rmd.22090>
- Sousa, A. (2011). *Marcas portuguesas: Uma metodologia para afirmação e avaliação dos seus impactos*. (Tese de mestrado, Universidade de Aveiro, Portugal).
- Stake, R. (1999). *Investigación con estudio de casos*. Segunda edición. Ediciones Morata.
- Stan, S. (2019). Sports Branding – A Complex Process. *University Annals, Economic Sciences Series*, Volume XIX (1).

Team Sports Marketing (2020). *What is sports marketing?* Acesso a 5 de outubro de 2022.

<https://www.teamsportsmarketing.com/>

Tybout, A. & Calkins, T. (2006). *Branding: fundamentos, estratégias e alavancagem de marcas*. Atlas.

Viegas, P. (2015). *Em nome da Marca*.

Weber, M. (2022). *Economia e Sociedade*. Edições 70.

Williams, J. & Chinn, S.J. (2010). Meeting relationship-marketing goals through social media: a conceptual model for sport marketers. *International Journal of Sport Communication*, 3(4), pp. 422-437.

## 8. Anexos

- Em meados de março de 2020, os encontros do campeonato português passaram a ser jogados à porta fechada, assim como os das demais modalidades. Com essa nova realidade, mudou alguma coisa (em termos estratégicos e de conteúdo) na forma de comunicar com os adeptos do Sporting?
- A mensagem passou a ser outra ou manteve-se?
- Quais foram as mudanças mais marcantes?
- Caso tenham havido alterações na comunicação, como é que estas foram recebidas por parte dos adeptos do clube?
- Durante a quarentena obrigatória, a nível digital, destacaram-se os Takeover dos atletas do clube (os demais atletas do Sporting faziam vídeos para as redes sociais do clube onde mostravam o seu dia a dia). O que se pretendeu com isso?
- Houve mudanças no próprio departamento de comunicação do clube?
- Essas mudanças mantêm-se hoje em dia?
- As campanhas “Eu Sou” ou “ADN Sporting”, esta última distinguida em janeiro de 2021 pelo júri do “Prémio Comunicação e Marketing”, numa parceria entre a Liga Portugal e a Marketeer, foram bastante elogiadas. Quais foram os objetivos por trás dessas campanhas?
- Olhando o futuro, que aspetos deverão ser melhorados ou onde pretendem chegar?



### **Consentimento informado**

No âmbito do Mestrado em Comunicação Aplicada da Universidade Autónoma de Lisboa, realizo uma dissertação sob orientação do Professor Doutor Bruno Reis; “**A Marca Sporting: As estratégias de branding antes e durante a Pandemia Covid-19**”.

Venho por este meio pedir a sua colaboração para participar no meu estudo, autorizando a gravação da entrevista. A informação recolhida será tratada confidencialmente e somente para os fins académicos descritos.

Assinatura do entrevistado;

Rúben Sá

Rúben da Silva Sá Madeira  
Mestrando UAL



### **Consentimento informado**

No âmbito do Mestrado em Comunicação Aplicada da Universidade Autónoma de Lisboa, realizo uma dissertação sob orientação do Professor Doutor Bruno Reis; “**A Marca Sporting: As estratégias de branding antes e durante a Pandemia Covid-19**”.

Venho por este meio pedir a sua colaboração para participar no meu estudo, autorizando a gravação da entrevista. A informação recolhida será tratada confidencialmente e somente para os fins académicos descritos.

Assinatura do entrevistado;

*Gonçalo Ferreira*

Rúben da Silva Sá Madeira  
Mestrando UAL