

**MESTRADO**  
**GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

*FAN RELATIONSHIP MANAGEMENT* – UM ESTUDO DE CASO DE UMA  
ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA

MIGUEL ARAÚJO TAVARES DE MELO

NOVEMBRO - 2020

**MESTRADO EM**  
**GESTÃO DE SISTEMAS DE INFORMAÇÃO**

**TRABALHO FINAL DE MESTRADO**  
**DISSERTAÇÃO**

*FAN RELATIONSHIP MANAGEMENT* – UM ESTUDO DE CASO DE UMA  
ORGANIZAÇÃO DESPORTIVA

MIGUEL ARAÚJO TAVARES DE MELO

**ORIENTAÇÃO:**

PROFESSOR DOUTOR ANTÓNIO PALMA DOS REIS

NOVEMBRO - 2020

## **Agradecimentos**

Primeiramente, quero agradecer à minha família, que desde sempre me apoiou, incentivou e nunca me deixou desistir dos meus sonhos. Esta, perante desafios e dificuldades, esteve sempre ao meu lado nas minhas conquistas e insucessos, ajudando-me a ser a pessoa que sou hoje. Agradeço à minha mãe, guerreira de muitas batalhas e conselheira, pela sua forma de ser e de viver a vida. Ao meu pai, amigo e grande sportinguista, pelo seu empenho e dedicação em prol da família. À minha irmã, uma das minhas melhores amigas e uma segunda mãe, por todas as recomendações e preocupações, bem como as nossas noitadas a ver desporto e a jogar jogos de tabuleiro. Também deixo o meu agradecimento às minhas avós por estarem sempre a meu lado e aos meus avôs, que apesar de não estarem presentes fisicamente, estarão sempre comigo nos meus valores e nos meus ideais. Aos meus tios e primos, o meu obrigado por me darem sempre motivação e a boa disposição necessária para saber lidar com a vida. Gratidão é, assim, a palavra que deixo a todos estes.

Em segundo lugar, agradeço à família que se escolhe e que está nos momentos mais importantes da nossa vida: os amigos. Pela dificuldade de enumerar um a um, deixo o meu muitíssimo obrigado aos meus amigos nos Açores, a quem devo muito por tudo o que sempre fizeram por mim e por todos os fantásticos momentos que me proporcionaram ao longo destes anos. Aos de Lisboa, por me ajudarem na integração a uma fase nova da minha vida e que apesar de serem mais recentes, certamente serão recordados para sempre. Obrigado a todos estes amigos que coloriram a minha vida, cada um à sua forma e do seu jeito.

Deixo também o meu agradecimento à minha Margarida, por todo o apoio incondicional, pelas leituras, opiniões e por todas as horas de trabalho que me impossibilitaram de estar presente. Obrigado por fazeres de mim uma melhor pessoa e por ter a sorte de te ter a meu lado.

Não posso, também, deixar de agradecer a todos os intervenientes da minha caminhada ao longo do mestrado em GSI no ISEG. Aos meus colegas e amigos, pelas horas de trabalho, pelas horas de diversão e por todos os momentos criados que estarão para sempre na minha memória. A todos os docentes que

acompanharam a minha evolução, em especial ao meu orientador, por me aconselhar e guiar na conclusão deste trabalho de investigação.

Finalmente, agradeço à organização desportiva que me permitiu realizar este estudo de caso e que concedeu informações essenciais para o desenvolvimento deste.

## **Resumo**

Numa era onde os avanços tecnológicos têm impactado diversos setores de atividade, as organizações procuram encontrar diversas formas de obter vantagens competitivas face à sua concorrência. Neste sentido, um dos setores onde se têm assinalado grandes mudanças, ao nível dos instrumentos e dos processos utilizados, é o desportivo.

Contudo, e apesar de muitas organizações desportivas disporem de elevados volumes de informação, estas não implementam as estratégias adequadas que lhes permitam o aumento das receitas e da sua reputação num panorama social. Assim, surgiu a necessidade destas organizações reorientarem o foco da sua visão e da sua estratégia para o coração do seu negócio: os adeptos. Deste modo, o foco passa por criar, desenvolver e melhorar as relações com os mesmos, expandindo a sua marca e aumentando o grau de lealdade da massa associativa, com a finalidade de aumentar receitas e de desenvolver um ambiente saudável em torno da organização.

Neste trabalho de investigação, que teve por base um estudo de caso a uma organização desportiva de futebol profissional, irá ser abordado o conceito de *Fan Relationship Management*, a forma como a visão e os sistemas de informação da organização impactam as relações com os adeptos e, ainda, as estratégias que devem ser adotadas para aumentar a lealdade destes. Com este objectivo, foram realizadas entrevistas ao longo da hierarquia do clube, bem como um questionário aos adeptos. Os resultados destas abordagens foram positivos, pois permitiram concluir que a estratégia da organização está bem definida e focada nos adeptos, as campanhas têm aumentado a lealdade dos adeptos, existe uma elevada intensidade de interação dos adeptos para com o clube (76% da amostra contribui ativamente nas redes sociais) e, finalmente, os adeptos sentem-se reconhecidos pelo clube.

Palavras-chave: *Customer Relationship Management; Fan Relationship Management; Sports Analytics; Tecnologia; Sistemas de Informação; Desporto; Adeptos; Relações; Lealdade; Interações.*

**Abstract**

In an era where technological advances have affected several sectors of activity, organizations are seeking to find different ways to gain competitive advantages over their competitors. In this context, one of the sectors where some of the biggest changes have been noted, at the level of the instruments and processes used, is the sports.

However, and despite the fact that many sports organizations have high volumes of information, they do not implement the appropriate strategies to increase revenues and their reputation in a social panorama. Thus, the need arose for these organizations to refocus their vision and strategies on the heart of their business: their supporters. This way, the focus is on creating, developing and improving relationships with them, expanding their brand and increasing the level of loyalty of the associative mass, with the aim of increasing revenues and developing a healthy environment around the organization.

This research paper, which was based on a case study of a professional soccer sports organization, will discuss the concept of Fan Relationship Management, the way the vision and information systems of the organization affect the relationships with the fans and the strategies that should be adopted to increase their loyalty. To achieve this, interviews were conducted throughout the club hierarchy, as well as a questionnaire to the supporters. The results of these approaches were positive, as they allowed to conclude that the organization's strategy is well defined and focused on the fans, the campaigns have increased the loyalty of the fans, there is a high intensity of interaction of the fans with the club (76% of the sample actively contributes in the social networks) and, finally, the fans feel recognized by the club.

Keywords: Customer Relationship Management; Fan Relationship Management; Sports Analytics; Technology; Information Systems; Sports; Supporters; Relationships; Loyalty; Interactions.

**Lista de acrónimos**

COBRA – *Consumers Online Brand-Related Activities*

CRM – *Customer Relationship Management*

FRM – *Fan Relationship Management*

LTV – *Lifetime Value*

SA – *Sports Analytics*

SMP – *Smart Marketing Pack*

TI – *Tecnologias de Informação*

UGT – *Uses and Gratification Theory*

## Índice

Agradecimentos	i
Resumo	iii
<i>Abstract</i>	iv
Lista de acrónimos	v
Índice de Figuras	viii
1. Introdução	1
1.1. Enquadramento	1
1.2. Motivação e questões de investigação	1
1.3. Estrutura da dissertação	2
2. Revisão de Literatura	4
2.1. Customer Relationship Management	4
2.1.1. <i>Framework</i> CRM	6
2.1.2. Benefícios da utilização de CRM	8
2.1.3. Problemas e causas de má implementação CRM	9
2.2. Indústria Desportiva e <i>Sports Analytics</i>	9
2.3. Fan Relationship Management (FRM)	10
2.3.1. <i>Framework</i> FRM	11
2.3.2. <i>Fan Engagement</i>	12
2.3.3. Tipos de Adeptos	13
2.3.4. Lealdade dos Adeptos	14
2.3.5. Tipos de Interação	15
2.3.6. Motivos para interação	16
3. Metodologia	18
4. Estudo de caso: Caracterização da organização desportiva	19
5. Apresentação e discussão dos resultados	21



5.1. Entrevistas	21
5.1.1. Entrevista ao presidente da organização desportiva	21
5.1.2. Entrevista ao diretor de comunicação	23
5.1.3. Entrevista ao diretor de <i>marketing</i> e IT	25
5.2. Inquéritos aos adeptos da organização desportiva	27
6. Conclusões	32
7. Limitações e investigação futura	35
Referências Bibliográficas	36
Anexo I - <i>The transition to relationship marketing</i> - Adrian Payne (2005)	39
Anexo II - A Conceptual Framework for CRM Strategy (Payne & Frow, 2005)	39
Anexo III – A Fan Relationship Management implementation tool for football clubs (Tapp et al., 2005)	40
Anexo IV – Differing levels of loyalty – Adaptado de Tapp (2003)	40
Anexo V – Guião da entrevista à direção da organização desportiva	41
Anexo VI – Guião da entrevista ao diretor de comunicação	41
Anexo VII – Guião da entrevista ao diretor de <i>marketing</i> e IT	42
Anexo VIII – Guião do inquérito realizado aos adeptos/sócios da organização desportiva	43

## **Índice de Figuras**

Figura 1 - Questão 4 - Canais de comunicação utilizados pelos inquiridos	28
Figura 2 - Questão 5 - Classificação média dos canais de comunicação	28
Figura 3 - Questão 6 - Tipos de interação nas redes sociais	29
Figura 4 - Questão 7 - Motivos para utilização das redes sociais do clube	30
Figura 5 - Questão 10 - Canais virtuais que os adeptos estariam dispostos a receber ofertas personalizadas	31
Figura 6 - Questão 11 - Sente-se reconhecido pelo clube?	31

## **1. Introdução**

### **1.1. Enquadramento**

“Nas últimas décadas, as principais ligas europeias de futebol tornaram-se um grande negócio empresarial” (Goller & Krumer, 2020, p.740).

Na era interativa em que nos encontramos, as organizações desportivas tentam encontrar diversas formas de aumentar receitas e de ganhar vantagens competitivas face às outras organizações. Neste sentido, tornou-se essencial para as mesmas compreender, criar e melhorar as relações com um dos seus maiores *stakeholders*: os seus adeptos. (Bauer et al., 2008) Este envolvimento proporciona uma vantagem estratégica para os clubes, uma vez que as organizações obtêm informações dos adeptos, com o intuito de lhes enviar conteúdo personalizado. Adicionalmente, a ligação com a marca leva as pessoas a consumirem ativamente os produtos e serviços oferecidos pelos clubes (Peppers & Rogers, 2004; Da Silva & Las Casas, 2017).

### **1.2. Motivação e questões de investigação**

Os diversos avanços tecnológicos dos últimos anos, principalmente o aparecimento das redes sociais, permitiram às organizações desportivas envolverem-se e interagirem de forma mais rápida e natural com os seus adeptos. Estes canais são uma ferramenta poderosa, pois ajudam os clubes a controlar a mensagem e a aproximar os adeptos, oferecendo-lhes a capacidade de se envolverem ativamente com a organização. Cabe, então, aos clubes ter o conhecimento necessário para ir de encontro às necessidades dos seus adeptos para, conseqüentemente, ganhar a confiança, o respeito e o reconhecimento destes, sempre com atenção às inúmeras oportunidades inexploradas que lhes permitam fomentar o envolvimento com estes. (Dellea et al., 2016).

Deste modo, surge a necessidade das organizações desportivas reorientarem a sua abordagem estratégica, com a finalidade de melhorar a relação e a satisfação dos seus adeptos e de lhes fazer sentir parte integrante do modelo estratégico delineado (Marques et al., 2018). Contudo, muitas organizações debatem-se com questões antes, durante e depois deste processo, que são fulcrais para o sucesso do mesmo, como por exemplo: qual a estratégia a seguir?

Existe comprometimento da direção? Como será desenvolvida a relação com os adeptos? Como serão estes recompensados? Como observar as suas necessidades? Como segmentá-los? A tecnologia é apropriada? A tecnologia trouxe os resultados esperados?

Todas estas questões são fundamentais para que a organização tenha uma percepção holística do adepto e para que os processos desta “revolução” decorram segundo o planeamento estratégico. Neste sentido, o presente trabalho de investigação teve por base um estudo de caso sobre uma organização desportiva, onde foi analisado todo o processo de gestão das relações da mesma com os seus adeptos. Para tal, foram efetuadas três entrevistas ao longo da hierarquia do clube, bem como um inquérito aos adeptos do mesmo. Desta forma, tornou-se possível dar *feedback* à organização investigada sobre o que está a executar bem (ou não) e de conceber um estudo que possa servir de apoio à implementação destas estratégias noutras organizações.

Assim, neste trabalho de investigação pretende-se responder às seguintes questões:

- i) A estratégia definida vai de encontro à visão da organização?
- ii) Quais as estratégias utilizadas para aumentar a lealdade dos adeptos?
- iii) Como estão estruturados os sistemas? São apropriados para a organização?
- iv) Qual a relação entre o *fan engagement* e os sistemas de *Fan Relationship Management* (FRM)?
- v) Quais os canais de comunicação do clube mais utilizados pelos adeptos? E quais os motivos dessas interações?

### **1.3. Estrutura da dissertação**

A dissertação está organizada em sete capítulos: no capítulo 1 é introduzida a temática em análise, sendo apresentado um enquadramento, a motivação e as questões da investigação; no capítulo 2 é apresentada a revisão de literatura onde constam as bases teóricas que servem de suporte às abordagens metodológicas e à temática abordada; no capítulo 3 são apresentadas as

metodologias de investigação escolhidas; no capítulo 4 é realizada uma caracterização da organização desportiva onde foi realizado o estudo de caso, bem como da sua envolvente; no capítulo 5 são demonstrados e discutidos os resultados das abordagens metodológicas, sendo as conclusões do estudo apresentadas no capítulo 6; por fim, no capítulo 7 são consideradas as limitações do estudo e sugeridos tópicos para investigação futura.

## **2. Revisão de Literatura**

### **2.1. Customer Relationship Management**

*Customer Relationship Management* (CRM) é uma “abordagem empresarial que procura criar, desenvolver e melhorar as relações com clientes cuidadosamente selecionados, de forma a melhorar o valor do cliente e a rentabilidade da empresa” (Payne, 2005). Esta abordagem pode ser vista, mais concretamente, como uma combinação de pessoas, processos e tecnologias, com o objetivo de aumentar a obtenção e retenção de clientes rentáveis. Para alcançar este objetivo, as organizações devem estabelecer, construir e manter relacionamentos com clientes devidamente selecionados (Chen & Popovich, 2003).

Durante as últimas décadas, a maioria das organizações tem reorientado as suas estratégias de *marketing* de tal modo que, antigamente, o foco estava presente nas transações de curto-prazo, passando, atualmente, para a construção e manutenção das relações de longo-prazo (Anexo I) (Payne, 2005). Assim, como forma de entender as origens do CRM, é essencial diferenciar o *marketing* relacional, que é um dos princípios base do CRM, do *marketing* transacional. No *marketing* transacional, o foco está presente na transação, que pode ser entendida como a aquisição ou uso de um bem ou serviço económico em troca de um certo pagamento (Hendriyani & Auliana, 2018). Em relação ao *marketing* relacional, o foco está na criação, consolidação e manutenção dos relacionamentos das empresas com os seus clientes, de modo a que ambos obtenham benefícios máximos e duradouros (Payne, 2005). Este tipo de *marketing* permite às organizações estabelecerem *marketing* personalizado, interagirem com os seus clientes, obterem informações sobre os mesmos, criarem programas de fidelização, planificarem as suas estratégias a longo prazo e utilizarem diversas tecnologias, nomeadamente bases de dados (Cobra & Brezzo, 2010).

Outro fator relevante para entender o conceito de CRM é a tecnologia. A evolução das tecnologias de informação está diretamente associada ao desenvolvimento de melhores relações com os clientes (Payne & Frow, 2006). Assim, o CRM tem a capacidade de unir o potencial das novas tecnologias com

o *marketing* relacional, de modo a proporcionar relações rentáveis e duradouras com os clientes. Presentemente, as empresas têm à sua disposição uma vasta gama de tecnologias, desde bases de dados, a *data marts* e *data warehouses*, bem como um crescente número de aplicações CRM (Payne, 2005). Estes desenvolvimentos tornaram possível agrupar grandes quantidades de dados, analisá-los, interpretá-los e utilizá-los de forma construtiva. Consequentemente, as empresas podem visar mais eficazmente oportunidades promissoras para os clientes, aumentando a satisfação e a lealdade dos mesmos (Chang et al., 2010). Contudo, o CRM não é apenas uma solução tecnológica utilizada para adquirir e fazer crescer uma base de clientes. Este carece de uma visão estratégica holística, tendo em conta o valor do cliente num ambiente multicanal, a utilização apropriada da gestão da informação e das aplicações CRM, e, ainda, o cumprimento da qualidade na prestação dos serviços e da realização das operações (Payne & Frow, 2005).

Tendo em conta a mudança de paradigma e a evolução tecnológica anteriormente apresentadas, Cobra e Brezzo (2010) no seu trabalho de investigação, definem os objetivos principais que esta nova abordagem CRM permite alcançar, mais concretamente:

- Na retenção de clientes, ao melhorar o serviço e criar programas de fidelização;
- No aumento do *customer share*, desenvolvendo ofertas e comunicação personalizadas para cada cliente;
- Na identificação de novas oportunidades, que surgem da interação com os clientes;
- Na segmentação correta de clientes, que é sustentada através das bases de dados;
- Na redução de custos, com a personalização de ofertas e de conteúdos;
- No aumento das vendas e dos lucros;
- No aumento do valor da empresa, ao reter clientes durante o maior tempo possível.

### **2.1.1. Framework CRM**

Como resposta à necessidade de resolver o problema das elevadas percentagens de falhas em projectos de CRM, muitos investigadores desenvolveram *frameworks* estratégicas para a implementação de CRM, a partir das quais se possa definir o sucesso (Almotairi, 2009; Grabner-Kraeuter et al., 2001;). Neste sentido, Payne & Frow (2005), estabeleceram uma *framework* estratégica de CRM (Anexo II) que abrange cinco processos essenciais:

i. Processo de desenvolvimento da estratégia

Neste processo, o foco incide na estratégia da organização face ao negócio, aos seus clientes e à forma como estes dois se relacionam. Em primeiro lugar, deve ser definida a estratégia do negócio, tendo em conta a visão da empresa e as características da indústria. Posteriormente, é possível determinar como a estratégia dos clientes deve ser desenvolvida. A mesma envolve analisar e identificar os clientes (atuais e futuros), as suas características e as formas de segmentação mais apropriadas.

ii. Processo de criação de valor

O processo de criação de valor transforma os *outputs* do processo anterior em programas que obtêm e entregam valor. Neste processo, é possível determinar o valor que a empresa fornece aos clientes, bem como o valor que a empresa recebe destes, sendo, deste modo um processo de co-criação de valor, devendo a organização gerir eficazmente estas trocas para maximizar o *lifetime value* (LTV) dos clientes segmentados.

iii. Processo de integração multicanal

O processo de integração multicanal utiliza os *outputs* dos dois processos anteriores para criar atividades de valor acrescentado para os clientes. Este processo centra-se em decisões alusivas a questões como: quais os canais mais apropriados? Como assegurar que o cliente tenha interações altamente positivas dentro desses canais? Como criar e apresentar uma visão única do cliente, quando este interage através de diversos canais?

Deste modo, os autores dividem as possibilidades de canais de interação em seis categorias: força de vendas, pontos de venda, telefone, *marketing* direto



(correio, rádio, televisão), comércio eletrónico (*e-mail*, internet) e comércio móvel (mensagens, serviços 3G).

Como forma de finalizar este processo, é necessário fazer uma gestão integrada dos canais e estabelecer um conjunto de padrões para cada um, de modo a que seja possível transmitir a melhor experiência possível a cada cliente.

iv. Processo de gestão da informação

O processo de gestão da informação diz respeito à recolha, seleção e utilização dos dados dos clientes de todos os pontos de contacto, de modo a gerar uma visão de cada cliente e respostas com técnicas de *marketing* adequadas. Os principais elementos deste processo são:

- O repositório de dados, que é um armazenamento de dados integrado de toda a empresa. Em organizações de maior dimensão, pode incluir um *data warehouse*;
- Os sistemas de tecnologias de informação (TI), que incluem os *hardwares* dos computadores e os *softwares* utilizados nos mesmos. Normalmente, a integração da tecnologia é necessária antes da integração das bases de dados;
- As ferramentas de análise, que permitem usar eficazmente os dados presentes nos repositórios;
- As aplicações *front-office* e *back-office* da empresa. As aplicações de *front-office* são as que a empresa utiliza para apoiar as atividades que envolvem interações diretamente com os clientes, enquanto as aplicações de *back-office* suportam as atividades de gestão interna e as relações com os fornecedores, incluindo recursos humanos, gestão de armazéns, logística e alguns processos financeiros. Deste modo, é importante que estas aplicações estejam conectadas e coordenadas para melhorar as relações com os clientes e o fluxo de trabalho.

v. Processo de avaliação do desempenho

O processo de avaliação de desempenho abrange a tarefa essencial de assegurar que os objetivos estratégicos de CRM da organização estão a ser cumpridos e que é estabelecida uma base para melhoria futura.

Este processo pode ser visto como tendo duas componentes principais: os resultados dos *shareholders*, que fornecem uma visão mais geral, e a monitorização do desempenho, que fornece uma visão mais detalhada de indicadores como a satisfação e a retenção dos consumidores.

### **2.1.2. Benefícios da utilização de CRM**

Como visto anteriormente, os sistemas CRM visam melhorar as relações com os clientes atuais, encontrar potenciais novos clientes e recuperar antigos. A implementação destes sistemas traz, assim, benefícios às organizações, nomeadamente na recolha, organização e gestão da informação. Deste modo, as aplicações CRM são ferramentas essenciais para as empresas crescerem e aumentarem a satisfação dos seus clientes (Nahar & Dhaka, 2014). Estes autores identificaram no seu trabalho de investigação alguns dos benefícios do CRM através de dois pontos de vista:

- Do ponto de vista da empresa, as aplicações CRM trazem vantagens competitivas ao aumentarem os lucros e otimizarem os custos que as empresas têm. Neste sentido, todas as operações de *front-office* estão centralizadas no *software*, sendo o processo de tomada de decisão efetuado mais rapidamente e os contactos consolidados e organizados em bases de dados, o que proporciona novas formas de comunicar entre os departamentos. Do mesmo modo, o CRM ajuda a segmentar os clientes (por idade, sexo, localidade, a título de exemplo), o que permite obter um melhor conhecimento dos mesmos, bem como satisfazer as necessidades de cada um. Para além disso, devido à consistência e integridade da informação, existe uma redução de erros, o que evita o trabalho redobrado por parte dos colaboradores.
- No que concerne aos clientes, estes também obtêm diversos benefícios da utilização destes *softwares* CRM. Em primeiro lugar, os clientes denotam uma melhoria no serviço de apoio ao cliente devido à segmentação dos sistemas CRM que aumentam os serviços personalizados e conseguem dar resposta às necessidades individuais de cada cliente. Estes *softwares* também permitem aos clientes ter acesso a informações com maior rapidez e através de diversos canais, o que lhes permite poupar tempo e interagir com a

empresa com maior facilidade. Finalmente, o facto destes sistemas guardarem as informações dos clientes, possibilita que a empresa disponibilize produtos atrativos para os mesmos, a preços inferiores.

### **2.1.3. Problemas e causas de má implementação CRM**

Apesar de todos os benefícios anteriormente apresentados, cerca de 50 a 60% dos projetos CRM não são bem-sucedidos. Isto deve-se, essencialmente, a uma falta de disciplina na gestão e a uma falta de definição do processo administrativo na execução do projeto (Nahar & Dhaka, 2014). Adicionalmente, estes autores identificaram alguns dos principais motivos para o insucesso de muitos projetos CRM:

- Falta de definição da estratégia a seguir. Deste modo, os requisitos para o projeto não são totalmente cumpridos e a equipa não tem uma visão holística do mesmo;
- Falta de compromisso para com os clientes, o que pode gerar ideias diferentes acerca do projeto;
- Resistência à mudança por parte dos trabalhadores, que pode estar diretamente ligada à escolha de pessoal sem formação adequada para a correta implementação CRM;
- Não envolvimento dos utilizadores no processo de seleção do *software*. Este fator é um dos causadores da má seleção do *software*, que ao ser combinado com um conjunto pouco claro de objetivos, pode levar a uma menor integridade e qualidade dos dados;
- Gastos excessivos de orçamento e de tempo para a escolha e implementação do *software* CRM;

## **2.2. Indústria Desportiva e *Sports Analytics***

A comercialização do desporto, assim como o ambiente competitivo inerente ao mesmo, obriga a que as organizações desportivas procurem incessantemente a obtenção de vantagens competitivas face aos seus adversários, de forma a atingirem o sucesso (Hill & Vicent, 2006). Assim, com a crescente evolução tecnológica no setor, os dados e as estatísticas do que ocorre dentro e fora de

campo ganharam peso no planeamento destas organizações (Memmert & Rein, 2018).

Deste modo, com a natural transformação do setor, surgiu o conceito de *Sports Analytics* (SA), que é um conjunto de dados estatísticos, históricos e relevantes utilizados pelas organizações desportivas para apoiar o seu processo de tomada de decisão. Davenport (2014), no seu trabalho de investigação, aborda as SA como parte de três grandes áreas: *front-office*, *back-office* e saúde. No *front-office* estão contidos os dados diretamente relacionados com os negócios da organização, tais como o *merchandise*, as receitas das bilheteiras, o *engagement* com os adeptos e as receitas provenientes de contratos televisivos. No *Back-Office* são tratados os dados das operações diárias da equipa, essencialmente relacionados com os jogadores, os treinos e os jogos. Finalmente, na área da saúde são analisadas informações relativas ao estado clínico dos jogadores, tais como lesões antigas, tempos de sono e nutrição, de modo a prever o rendimento do jogador ou futuras lesões.

Neste sentido, este trabalho de investigação irá apenas abordar a primeira destas três áreas (*front-office*), com especial foco nas relações entre uma organização desportiva e os seus adeptos.

### **2.3. Fan Relationship Management (FRM)**

“Os clientes mais importantes de um clube desportivo profissional são os seus adeptos. Estes proporcionam rendimentos diretos através da compra de bilhetes para jogos e de equipamentos, bem como rendimentos indiretos através dos acordos de patrocínios e televisão, que estão intimamente ligados ao quão popular cada clube é” (Furuholt & Skutle, 2007, p.124).

Os clubes de futebol procuram, cada vez mais, melhorar as relações com os seus adeptos e encontrar diversas formas de interagir com estes. Assim sendo, a complexidade dos diferentes adeptos e as necessidades distintas de cada um levam os clubes a abordar estratégias alicerçadas em bases de dados. (Tapp, 2004). Para além disso, o grau de fidelidade implícito em ser adepto é uma enorme mais-valia para um clube, pois aumenta o número, a frequência e a intensidade das interações. Estas têm um potencial enorme devido às informações passíveis de serem recolhidas. (Dellea et al., 2016)

No trabalho de investigação de Tapp et al. (2006), surge assim o conceito de *Fan Relationship Management* (FRM). Este conceito tem por base sistemas CRM que são aplicados à indústria desportiva e aos seus adeptos, sendo que as características únicas do desporto e dos seus adeptos devem estar sempre presentes no desenvolvimento ou na implementação destes sistemas e bases de dados. Deste modo, no âmbito de organizações e eventos desportivos, Wakefield (2007) aponta os três objetivos fundamentais que o CRM procura atingir, através do *marketing* de precisão:

- Gerar novos adeptos;
- Aumentar o número de presenças e compras dos atuais adeptos;
- Motivar e manter a atual fidelização e identificação dos adeptos.

### **2.3.1. Framework FRM**

No âmbito das estratégias para o desenvolvimento de uma *framework* FRM de sucesso, é necessária uma visão holística dos vários setores relevantes para a organização desportiva, tendo em conta a natureza especial do futebol e dos seus adeptos. Tapp et al. (2006) desenvolveram uma *framework* para a implementação de um sistema FRM, que pode ser utilizada como uma importante ferramenta de diagnóstico para os clubes (Anexo III). A mesma permite às organizações colocarem questões a si próprias e retirarem considerações sobre a implementação do sistema, tendo por base características significativas para o FRM, tais como:

- Visão estratégica e liderança - Inicialmente, o clube deverá compreender se a implementação do sistema FRM faz parte da estratégia da organização e se está de acordo com a visão e com os valores da marca;
- Estratégias para a lealdade dos adeptos - É necessário, também, considerar de que forma a lealdade dos adeptos será explorada e desenvolvida, para que estes, no futuro, sejam devidamente reconhecidos e recompensados pelas suas ações;
- Abordagem integrada e holística, centrada nos adeptos - Posteriormente, o clube deverá averiguar se a estrutura e as políticas de alguns departamentos do clube são transversais e se estão implementadas para apoiar o sistema

FRM, bem como rever se a abordagem inclui todos os pontos de contacto com os adeptos;

- Marketing através de bases de dados - Esta fase da estratégia é fulcral, pois permite aos clubes considerar as necessidades dos adeptos para a implementação do sistema, aumentando o LTV destes. Assim, é essencial compreender se as informações dos adeptos são consistentes, se estão a ser utilizadas para encontrar o seu potencial e, conseqüentemente, se os mesmos estão a ser alvo de comunicações personalizadas;
- Tecnologia - Finalmente, é definida a tecnologia a ser utilizada pela organização desportiva. Esta deverá ser escolhida tendo em conta a estratégia do clube, sendo parte da solução e não o motivo para a implementação.

### **2.3.2. Fan Engagement**

Os diversos avanços tecnológicos impactaram o mundo do futebol e a forma como as relações entre os fãs e as organizações desportivas são geridas (Alonso-Dos-Santos et al., 2018). Neste sentido, os adeptos já não se limitam apenas a assistir a jogos ao vivo, passando a interagir com o seu clube favorito em diversas ocasiões, através de diferentes dispositivos, aplicações e canais. Estes canais, tanto móveis como sociais, são usados para visualizar e partilhar conteúdos ou informações, bem como para interagir com as ligas, os clubes e os jogadores (Araújo et al., 2014). Deste modo, o aparecimento das redes sociais mudou a forma como os adeptos interagem com as equipas, com os atletas e com os outros adeptos, sendo este conceito de interação designado *fan engagement*. Estas redes são instrumentos poderosos, pois ajudam os clubes a controlar a mensagem e a aproximar os adeptos, oferecendo-lhes a capacidade de se envolverem ativamente e globalmente com a organização (Dellea et al., 2016).

Para utilizar as redes sociais de forma eficaz, os clubes precisam de orientação adequada sobre como gerir a sua presença online, nomeadamente através da obtenção de mais conhecimentos sobre os seus adeptos, motivações e comportamentos (Vale & Fernandes, 2018). Desta forma, os clubes terão de identificar e segmentar os seus adeptos, de modo a extrair informações sobre os

mesmos, para que lhes seja proporcionada uma experiência mais personalizada, com o objetivo de melhorar as relações, as receitas e o *engagement* entre ambos (Dellea et al., 2016).

### **2.3.3. Tipos de Adeptos**

Um adepto é um aficionado e um consumidor de desportos organizados. Este apresenta um certo nível de ligação emocional com um ou mais objetos relacionados com o desporto (desporto, liga, equipa ou jogador), manifestando o seu interesse através de comportamentos específicos relativamente a esses objetos (Jacobson, 2003). Visto que o objeto de dedicação, a motivação e o comportamento de cada adepto podem ser diferentes, é expectável que existam diferentes tipos de adeptos (Hunt et al., 1999).

Tendo por base esta ideia, Hunt et al. (1999) classificaram, de forma ascendente, os fãs desportivos consoante o seu nível de adepto:

- Adepto Temporário

O adepto temporário é um adepto que tem interesse num evento ou jogador específico, sendo esse interesse limitado pelo tempo. Depois do evento desportivo terminar ou do jogador se reformar, o adepto já não está motivado a exhibir comportamentos relacionados com o mesmo e regressa a padrões de comportamento normais;

- Adepto Local

O adepto local é aquele que está limitado por questões geográficas, nomeadamente pela região onde vive ou nasceu. Deste modo, se este adepto se afastar da região o seu entusiasmo e dedicação diminui. A conclusão também é a mesma nos casos em que o interesse esteja relacionado com um jogador de uma equipa local e este se transfira para fora da região;

- Adepto Leal

Este é o adepto que se mantém leal à sua equipa ou ao seu jogador, independentemente da sua localização geográfica ou da duração do evento. Começam por ser adeptos temporários ou locais, mas criam ligações com significância emocional que os tornam adeptos leais. Nestes casos, o adepto já deseja ser identificado como tal;

- Adepto Fanático

Os adeptos fanáticos são adeptos leais que têm um envolvimento (*engagement*) ainda maior com a equipa ou com o jogador. Um adepto fanático envolve-se muito mais e apresenta comportamentos de fã mais notórios e identificadores do clube/jogador, sendo esta uma parte importante para a sua identificação. Por exemplo, enquanto um adepto leal vai aos jogos, um adepto fanático pinta a cara ou vai equipado com as cores da equipa;

- Adepto Disfuncional

Os adeptos disfuncionais são aqueles que crêem que ser um fã é a sua principal forma de identificação. Para estes, o resultado não é somente importante como também vital. O caso mais comum são os adeptos presentes nas claques organizadas (*hooligans*). O apoio destes adeptos, por vezes, torna-se excessivo e até mesmo violento, ao ponto de causar distúrbios no evento.

#### **2.3.4. Lealdade dos Adeptos**

Os clubes de futebol têm um atributo único que os diferencia das restantes organizações: os seus adeptos. Neste sentido, é muito pouco provável que os fãs alterem a sua fidelidade, sendo a mesma exclusiva a um clube específico (Tapp, 2004). Na literatura referenciada anteriormente, os adeptos são ainda diferenciados quanto ao seu nível de lealdade (Anexo IV):

- Um nível de lealdade baixo está mais associado a adeptos que vêem o futebol apenas como entretenimento, que não dedicam tempo a este desporto ou que apoiam uma equipa por motivos geográficos, por exemplo na mudança de trabalho ou de habitação.
- Os adeptos com níveis médios de lealdade já apresentam algumas mudanças a nível psicológico face à equipa, consumindo produtos e eventos da mesma e tendo por base a influência de um amigo ou familiar adepto do clube.
- Em relação aos níveis altos de lealdade, os adeptos sentem que fazem parte do clube e gostam de ser reconhecidos como adeptos do mesmo. Normalmente, apoiam a equipa há mais tempo que os adeptos com lealdade inferior ou têm um historial familiar de lealdade ao clube. Estes acompanham



sempre a equipa, consumindo produtos do clube desde o *merchandise* aos bilhetes de jogo.

### **2.3.5. Tipos de Interação**

“A expansão das plataformas de redes sociais nos últimos anos levou a uma mudança de paradigma entre os consumidores, que se tornaram mais pró-ativos nas suas interações diretas com as marcas” (Dolan et al., 2016, p.X).

Tendo em conta o aparecimento destas novas tecnologias e o potencial das mesmas, surgiram ao longo dos anos tipologias que procuram classificar os comportamentos e as interações entre os consumidores e as respetivas marcas nas redes sociais (Buzeta et al., 2020). Mutinga et al. (2011), definem estas atividades como *Consumers Online Brand-Related Activities* (COBRA), construindo uma *framework* unificada tendo em conta os comportamentos dos consumidores. Nesta *framework*, as atividades são divididas em três categorias hierárquicas, que têm um percurso progressivo de menor para maior envolvimento dos consumidores com os conteúdos das marcas, nas redes sociais:

- Consumo: Este tipo de atividades COBRA representa o nível mínimo de envolvimento. O consumidor participa sem contribuir ativamente ou criar conteúdo. Podem ser exemplos: cliques em conteúdos da marca, visualização de vídeos ou imagens e a leitura de comentários ou *reviews*;
- Contribuição: Esta categoria representa um nível médio de envolvimento, abrangendo as interações entre consumidores e de consumidores com a marca. Inclui, por exemplo: *likes*, partilhas ou comentários em todo o tipo de conteúdos da marca, avaliação de produtos e conversas com outros consumidores em fóruns ou *websites*;
- Criação: Este é o nível máximo de envolvimento, onde os consumidores geram e publicam ativamente conteúdo para os outros consumirem ou contribuírem. Estes consumidores escrevem artigos e *reviews* sobre os produtos ou a marca, produzindo vídeos, imagens ou áudios que são, posteriormente, carregados nos mais diversos canais.

### 2.3.6. Motivos para interação

Para além da necessidade de compreender de que forma os consumidores interagem com as marcas, também é essencial entender os motivos que levam os consumidores a realizar essas ações. Tendo em conta que as interações são feitas maioritariamente nas redes sociais, as mesmas “fornecem aos adeptos um meio adicional para se envolverem com a sua equipa e são um ponto de encontro valioso para as organizações desportivas compreenderem melhor as motivações dos adeptos e fortalecerem as relações” (Stavros et al., 2014).

Ao longo das últimas décadas, foram idealizadas diversas teorias para explicar as motivações dos consumidores ao interagirem com as marcas, sendo a com maior notoriedade a *Uses and Gratification Theory* (UGT) (Huang & Zhou, 2018). Esta procura compreender os motivos que levam as pessoas a procurar os meios de comunicação social, assumindo que têm poder sobre a utilização dos mesmos meios de comunicação (Katz et al., 1973).

No âmbito da UGT, Mcquail (1983) especifica os motivos para as interações através de meios de comunicação social, colocando-os nas seguintes categorias:

- Informação: Um dos motivos é a necessidade de aceder às informações das marcas, de modo a que o consumidor se mantenha atualizado sobre eventos relevantes ou da envolvente da marca. Para além disso, também pode procurar conselhos, adquirir conhecimentos ou simplesmente satisfazer a sua curiosidade;
- Entretenimento: Outro dos motivos é a necessidade de entretenimento por parte do consumidor, como forma de escapar aos hábitos diários, relaxar e ocupar um pouco de tempo;
- Identidade Pessoal: Os consumidores por vezes interagem pela necessidade de moldar a sua identidade pessoal de acordo com os valores, modelos e comportamentos da marca;
- Interação social: Neste caso, os consumidores sentem a necessidade de se identificar com os outros e sentir que fazem parte da comunidade. Do mesmo

modo, é uma forma de interagir socialmente e conhecer pessoas com os mesmos gostos.

Para além dos motivos apresentados previamente, existem também outros presentes em literaturas mais recentes, tendo em conta os avanços tecnológicos, nomeadamente o aparecimento das redes sociais. Alguns destes motivos são descritos por Mutinga et al. (2011), nomeadamente:

- Empowerment: Este motivo refere-se às pessoas que utilizam os meios de comunicação social para exercer a sua influência sobre outras pessoas ou empresas;
- Remuneração: A remuneração como motivação engloba as pessoas que interagem nos meios de comunicação social porque esperam receber algum tipo de recompensa futura, usualmente, através de passatempos.

### **3. Metodologia**

Tendo em conta as particularidades do desporto e das organizações desportivas, o método de investigação utilizado neste trabalho é o do estudo de caso, que possibilita ao autor basear-se num contexto da vida real como forma de responder às suas questões de investigação (Tellis, 1997). Este método é amplamente utilizado nas ciências sociais, permitindo compreender de forma profunda e multifacetada um evento ou fenómeno (Crowe et al., 2011).

Este método de investigação foi selecionado, pois permite responder de forma concreta, contextual e profunda às questões de investigação relacionadas com a gestão das relações com os adeptos de uma organização desportiva, entendendo as principais características e implicações no âmbito desta temática.

Assim, neste estudo de caso, o foco irá residir numa organização desportiva, procurando investigar de que forma esta se relaciona com os seus adeptos e de que modo gere os seus sistemas. Posto isto, com o intuito de explorar o referido estudo de caso, serão utilizadas duas abordagens complementares:

- A primeira será uma abordagem qualitativa, que irá englobar a realização de três entrevistas ao longo da hierarquia do clube. Numa primeira fase, as questões terão como foco o contexto estratégico e organizacional do clube para com os seus adeptos. O ponto seguinte será o da comunicação, onde se procurará perceber quais os canais mais influentes para o clube, bem como as estratégias para aumentar as interações e a satisfação dos adeptos através destes canais. Finalmente, o foco estará nas áreas tecnológicas e de *marketing* do clube, onde irá ser explorado de que forma estão estruturadas as bases de dados, quais as funcionalidades, como decorreu a sua implementação e quais as dificuldades existentes nesse processo;
- A segunda abordagem tem o intuito de complementar a primeira, sendo esta de origem quantitativa. Para tal, serão realizados inquéritos de resposta fechada a adeptos do clube, de modo a obter outro ponto de vista, cruzar informações e melhorar a fiabilidade dos resultados das entrevistas. Estes inquéritos procurarão compreender o nível de fidelidade dos adeptos, os canais utilizados e os motivos de interação destes, bem como o seu nível de satisfação e reconhecimento por parte da organização.

#### **4. Estudo de caso: Caracterização da organização desportiva**

Como referido anteriormente, neste estudo de caso serão abordados e estudados procedimentos, atitudes e tecnologias, no âmbito do FRM, de uma organização desportiva.

De referir que, por questões de confidencialidade, não será revelada a identidade desta organização desportiva, contudo serão apresentadas informações relativas à mesma e à sua envolvente, que permitam entender o grau de desenvolvimento e a notoriedade do clube na sua região.

O clube em questão tem 100 anos de história e apresenta equipas de diversos desportos femininos e masculinos, desde a formação até a níveis profissionais. Contudo, o grande reconhecimento do clube é motivado pela equipa sénior de futebol masculino, que compete na primeira liga de futebol profissional em Portugal. Consequentemente, esta é a que apresenta maior notoriedade dentro da região onde o clube se insere e a que maior impacto proporciona nas interações com seus adeptos.

Na região onde este clube se insere habitam cerca de 137 mil pessoas, sendo que aproximadamente 68 mil são habitantes do seu concelho. Constata-se ainda que o clube tem 1359 sócios, apresentando uma média de 2000 espetadores por jogo durante a última temporada (2019/2020). Para além disso, esta autarquia está no *top-20* (de 308 autarquias) do investimento em atividades desportivas em 2018 em Portugal, o que comprova que o desporto é essencial e altamente apoiado pelo concelho. (Pordata, 2018)

Após algumas entrevistas, diálogos e observação direta sobre a organização desportiva, foi possível aferir que a mesma possui uma vasta diversidade de canais de comunicação. Estes permitem-lhe interagir com os seus adeptos e fazer uma gestão eficaz das suas necessidades, permitindo que os mesmos tenham acesso às notícias, ao *merchandise* e a outras informações sobre o clube. Desta forma, os canais atualmente adotados pelo clube são:

- Uma linha telefónica do clube, com sistema de *call-center*, que redireciona os clientes para o departamento que pretendem contactar;
- Páginas nas redes sociais, nomeadamente no *Facebook*, *Instagram* e *Twitter* (esta última com menor notoriedade). A conta do clube no *Facebook*

apresenta 46.000 seguidores, no *Instagram* 27.000 e cerca de 2.000 no *Twitter*,

- Um endereço de *e-mail*, aberto ao público em geral, para o esclarecimento de dúvidas e prestação de informações;
- Um *website*, onde os adeptos podem aceder às notícias e à história da organização, bem como a conteúdos multimédia. Para além disso, inclui uma área de angariação de novos sócios, uma loja *online* com produtos do clube, ligação direta para as referidas redes sociais e um *chat* via *e-mail*;
- Um sistema personalizado para o envio de mensagens telefónicas e de *newsletters* (via *e-mail*). Neste caso, a comunicação é efetuada apenas com um sentido, ou seja, do clube para o adepto;
- Uma loja física, onde é possível realizar a compra de artigos do clube, o pagamento de quotas e a aquisição de bilhetes para os jogos.

## **5. Apresentação e discussão dos resultados**

### **5.1. Entrevistas**

Conforme supracitado, a primeira abordagem metodológica é de origem qualitativa, tendo sido conduzidas três entrevistas ao longo da hierarquia do clube como forma de compreender o ponto de situação da gestão das relações com os adeptos da organização, bem como os processos inerentes e as expectativas futuras dos intervenientes, tendo em conta a temática de investigação. Consequentemente, como forma de abranger todas as áreas essenciais do FRM, foram realizadas três entrevistas diferentes. Assim, foi entrevistado um membro da direção da organização desportiva, o diretor de comunicação e o diretor de *marketing* e IT.

De referir que, devido ao contexto pandémico atual, os guiões das entrevistas foram enviados para o diretor de comunicação via e-mail, sendo que, internamente, este remeteu as entrevistas para os respetivos membros da organização desportiva.

#### **5.1.1. Entrevista ao presidente da organização desportiva**

A primeira entrevista foi elaborada para o patamar máximo da hierarquia do clube: a sua direção (Anexo II). Esta entrevista foi idealizada para compreender de que forma a visão estratégica e a liderança do clube estão diretamente interligadas aos interesses dos seus adeptos e à gestão das relações com estes. Deste modo, foi entrevistado o presidente da direção da organização desportiva, que desempenha funções desde o ano de 2015.

Preliminarmente, o foco da entrevista consistiu nos adeptos e na relação que o clube mantém com os mesmos. Neste sentido, o presidente adiantou prontamente que, desde que a sua direção assumiu o controlo do clube, uma das maiores preocupações foi a reaproximação aos adeptos e à sua população. Por conseguinte, a organização tem vindo a construir, gradualmente, uma relação de confiança com os seus adeptos, conseguindo ainda estimular, com sucesso, as gerações mais novas para, no futuro, o clube continuar com uma geração de adeptos leais e fervorosos. As razões para a criação destas sinergias positivas têm sido os resultados desportivos meritórios da organização, sendo

mais fácil criar relações de empatia e envolver a comunidade nos projetos delineados.

Posto isto, foi lançado um pequeno desafio ao presidente, onde o mesmo, através de um ponto de vista de adepto, teria de caracterizar os adeptos “tipo” do clube. Este admitiu que “são adeptos extremamente exigentes para com os ativos do clube, são críticos e querem sempre obter os melhores resultados e as melhores respostas face aos seus anseios e, também, são adeptos orgulhosos nas prestações da equipa”.

O tópico que se seguiu na entrevista prendeu-se com o desenvolvimento das relações com os adeptos e com as maiores fontes de receitas do clube, provenientes dos mesmos. Em relação ao primeiro assunto, o presidente garantiu que “o foco do clube, reside, em primeiro lugar, na cativação e na construção de relações de maior proximidade com os adeptos atuais”, acrescentando que antes de querer cativar novos adeptos, há que fidelizar os que já têm e de ter a certeza que este processo está, efetivamente, concluído. No que toca às receitas do clube, este assegura que a maior receita, atualmente, provém do *merchandise* que é comercializado na loja oficial do clube e, seguidamente, das quotas pagas pelos associados. Contudo, dado o cenário pandémico vivido no presente ano, houve “uma redução drástica do número de ingressos vendidos”, que eram a maior fonte de receitas do clube, num contexto prévio.

Na parte seguinte da entrevista, os temas refletidos incidiram sobre a visão e a estratégia da organização face à gestão da relação com os adeptos. Num primeiro momento, o presidente afirmou, sem a menor dúvida, que esta gestão faz parte da estratégia do clube e que, para que possam ampliar a sua marca, necessitam de ter um público que reconheça o trabalho a ser desenvolvido, reforçando que o clube “será tanto maior quanto mais adeptos tiver”. Deste modo, existe “uma estratégia bem vincada no sentido de fidelizar os adeptos já existentes, cativando outros tantos a fazerem parte da família”. No que diz respeito à execução de projetos a longo termo de relação com os adeptos, o inquirido detalha que o clube tem traçado um importante caminho para a profissionalização da estrutura e que, apesar dos meios necessários já permitirem responder às exigências do futebol profissional, a direção continua a



querer construir mais bases que lhe permitam, a longo prazo, continuar a responder às necessidades dos seus associados.

Em relação ao compromisso da direção face a estas estratégias, este está bem evidenciado ao longo da estrutura e dos departamentos integrantes da organização. Neste âmbito, toda a estrutura “define as estratégias a adotar junto da comunidade” e tem “uma clara noção do caminho que deve ser trilhado nos próximos anos” para que o sucesso do clube seja cada vez maior.

Na parte final da entrevista, foi enfatizado o alinhamento da visão estratégica com as aspirações da marca do clube, onde o entrevistado assegura que estes são dois aspetos que estão certamente interligados e que no clube existe o envolvimento entre ambos. Nesta sequência, e para o futuro, os passos da organização para catapultar a sua marca para outros patamares passam pela criação de um novo símbolo identificativo da região e do seu povo, de forma a alcançar a “tão desejada internacionalização da marca”. O presidente ainda acrescentou que, mais uma vez, a direção fez questão de envolver os sócios neste processo de mudança e que “a ideia de família comunitária, mais do que uma metáfora, funciona mesmo como o modo de governo da instituição”.

### **5.1.2. Entrevista ao diretor de comunicação**

A segunda parte das entrevistas foi efetuada ao diretor de comunicação do clube, pessoa encarregue, desde 2018, de efetuar uma apropriada ligação entre a organização desportiva e os demais interessados (Anexo III). A sua função consiste em liderar o departamento de comunicação, de forma a que este transmita a visão e os valores da organização para os seus adeptos, bem como notícias e informações relevantes sobre a mesma.

Primeiramente, o diretor de comunicação foi questionado sobre o grau atual da comunicação entre o clube e os seus adeptos, classificando-o como elevado e significativo, tendo em conta que “nos últimos anos o clube tem conseguido chegar à comunidade” e que este era “um dos objetivos propostos pela administração da sociedade desportiva e do departamento de comunicação e imagem”. Para além disso, ainda acrescentou que o foco do departamento é a aproximação junto da população e a inclusão dos adeptos, de maneira a que todos sintam que fazem parte do projeto.

Em seguida, na entrevista, o diretor foi questionado relativamente aos canais mais utilizados na comunicação e interação com os adeptos. Como seria de esperar, os mais frequentados (dos referidos anteriormente) são as redes sociais, mais concretamente o *Facebook* e o *Instagram*. Estas redes são importantes para a organização porque, através dos seus mecanismos, permitem, de forma quase automatizada, identificar os adeptos mais leais. Decorrente da utilização destas redes, a organização realiza campanhas mensais como forma de recompensar os adeptos leais, mais concretamente com pacotes para a aquisição de novos sócios e de bilhetes para os jogos caseiros, bem como com passatempos para atrair os adeptos mais atentos, que incluem *giveaways* onde podem ganhar camisolas oficiais do clube e jogos para consolas.

O diretor detalha ainda que “geralmente são esses adeptos mais leais que participam em eventuais campanhas promovidas pelo clube” e que a organização tenta “criar uma relação de maior proximidade com os adeptos mais fervorosos, havendo ainda lugar à adoção de alguns descontos quando possível”. Em suma, o entrevistado avalia o balanço destas campanhas como “francamente positivo” pois, na maioria das vezes, conseguem “atingir o público alvo, cumprindo com os pressupostos definidos no momento pré-campanha”. Para além disso, este crê plenamente que a relação com os adeptos é de ganho para ambas as partes, pois a organização consegue “gerar *engagement* e conseguir perceber o grau de lealdade e fidelidade do consumidor em relação à marca”, enquanto o adepto “ganha um item ou produto que ambiciona”.

Finalmente, quando questionado sobre a expansão para novos canais no futuro, o diretor de comunicação aponta para a criação, a curto prazo, de uma conta do clube no *Tiktok*, como forma de atingir os adeptos mais jovens, dado que esta é uma rede social em elevada expansão nesta faixa etária. A longo prazo, a organização pretende a criação de um canal de *Youtube*, quando esta dispuser de mais meios humanos e tecnológicos que lhe permita a produção de conteúdos exclusivos das suas diversas modalidades.

### **5.1.3. Entrevista ao diretor de *marketing* e IT**

A terceira e última entrevista foi realizada ao diretor de *marketing* e IT, funcionário responsável, desde junho 2018, pelo desenvolvimento e coordenação das ações de promoção da marca da organização desportiva (Anexo IV). Adicionalmente, está encarregue da estrutura tecnológica da organização, nomeadamente na aquisição e respetiva gestão de todos os sistemas informáticos que esta dispõe.

Inicialmente, o diretor foi questionado sobre quais os sistemas que o clube possui, atualmente, e de que forma estes funcionam. Mediante o exposto, foi possível entender que o clube apenas possui sistemas para a gestão dos seus sócios, mais concretamente o *Innux Ticket*, que é um *software* de gestão de bilhética desportiva, e o *Smart Marketing Pack* (SMP) da MEO, um sistema de envio de mensagens para os sócios.

Relativamente ao primeiro *software*, *Innux Ticket*, este foi implementado pelo clube em agosto de 2018, com a chegada do presente diretor e permitiu a criação de uma base de dados dos sócios e a respetiva gestão das suas quotas. Desta forma, o clube divide os seus sócios em quatro tipos: sócio normal, sócio criança, sócio atleta e sócio reformado. Estes sócios possuem valores diferentes de quotas e, no momento da sua inscrição, fornecem os seus dados à organização, mais concretamente: nome completo, sexo, data de nascimento, número de cartão de cidadão, número de telemóvel, morada, *e-mail* e fotografia. Estes dados são os alicerces da base de dados do *Innux Ticket*, tornando-se o mesmo essencial para as operações da organização desportiva. Para além de possuir informações dos seus sócios na base de dados, o clube também fica com os dados dos adeptos que colocam o seu número de contribuinte nas faturas das suas compras na loja física.

Quando questionado sobre a fiabilidade dos dados da base de dados, o diretor afirma que estes têm um grau de confiança elevado visto serem concedidos diretamente pelos sócios, com exceção de alguns erros na escrita ou digitação. Seguidamente, e ainda sobre o mesmo *software*, o diretor acrescentou que este sistema permite a segmentação dos sócios em diferentes grupos, mais precisamente quanto ao tipo de sócio e entre sócio com ou sem lugar anual. Esta funcionalidade é importante pois o clube consegue dirigir-se a um grupo (ou

grupos) alvo específico e enviar conteúdo personalizado a estes, consoante o âmbito das campanhas a promover.

No que diz respeito ao segundo sistema, SMP da MEO, o mesmo permite o envio de mensagens do clube para os sócios, nomeadamente mensagens via telemóvel ou *e-mail*, estando ainda incluído o envio da *newsletter* da organização desportiva. Contudo, este sistema não está conectado ao apresentado previamente, o que leva a um aumento do número de processos e consecutiva diminuição da eficiência. Na realidade, o diretor tem de exportar, em formato *Microsoft Excel*, os dados (número de telemóvel ou *e-mail*) que necessita da base de dados do *Innux Ticket* para posteriormente importar este ficheiro no SMP e efetuar a comunicação com os adeptos visados.

Para terminar a entrevista, o diretor fez um balanço da implementação destas tecnologias nos processos de gestão e interação com os adeptos da organização. Este afirma que a tecnologia é apropriada para a estratégia global da organização, pois permite utilizar dois dos principais canais de comunicação com os sócios: mensagem telefónica e *e-mail*. De seguida, reitera que a implementação destas tecnologias atingiu os resultados esperados, em particular, na construção de uma base de dados com as informações dos sócios e no consequente alcance virtual com os mesmos, através destas tecnologias. Também acrescenta que não existiram problemas na implementação e que, apesar de alguns custos iniciais e mensais, estes compensam, pois, os sistemas são utilizados para contactar um número avultado de pessoas. Relativamente à participação dos sócios, estes não foram consultados durante a implementação dado que, segundo o diretor, neste caso não faria sentido e que esta “era mais uma necessidade do clube do que dos sócios”. Quando questionado sobre o *payback* esperado para o projeto, o mesmo explica que “não existe um retorno direto proveniente deste investimento, mas aumenta as vendas de bilhetes, o *merchandising* e as quotas do clube”. Nesta ótica, também acredita que as técnicas de gestão das relações com os adeptos serão o futuro das organizações desportivas porque permitirão a curto/médio prazo aumentar as suas receitas.

Finalmente, quanto ao futuro, o diretor indica que no próximo ano o clube pretende implementar outras tecnologias, nomeadamente a introdução de “um

sistema automático em que os associados recebem uma mensagem, mensalmente, com o valor das quotas em atraso”.

## **5.2. Inquéritos aos adeptos da organização desportiva**

Neste tópico serão demonstrados os resultados mais relevantes dos inquéritos realizados aos sócios e adeptos da organização desportiva (Anexo V). Estes inquéritos têm o papel de complementar os resultados das entrevistas anteriores, porque concederão a palavra aos adeptos e cruzarão informações relevantes para responder às questões de investigação. Por conseguinte, os adeptos puderam dar o seu ponto de vista relativamente ao estado da comunicação do clube e demonstrar as suas razões para interagirem ativamente com a organização.

Para a realização deste inquérito foi utilizada a ferramenta *Google Forms*, sendo os resultados exportados posteriormente para um ficheiro em formato *Microsoft Excel*. Nesta última aplicação, foram efetuadas estatísticas e gráficos de barras que permitiram descrever os comportamentos da amostra face às questões disponibilizadas.

A amostra deste inquérito tinha, inicialmente, uma dimensão de 107 pessoas, contudo foi introduzida, propositadamente, uma questão redundante para validar o rigor das respostas dos inquiridos, eliminando as que não tinham coerência. Assim, a nova amostra é de 50 pessoas que apresentam uma média de idades de 31 anos, sendo 80% do sexo masculino e 20% do sexo feminino. Deste total, também se acrescenta que 66% são sócios e 34% são adeptos da organização desportiva.

Relativamente aos canais de comunicação utilizados pelos respondentes (Figura 1), foi possível observar que estes têm maior preferência pelas redes sociais *Facebook e Instagram*, onde a percentagem de utilização é de 78% e 66%, respetivamente. Destaque também para a loja oficial do clube, com uma taxa de utilização de 60%, e para o *website*, que é utilizado por sensivelmente metade da população da amostra.

## Fan Relationship Management

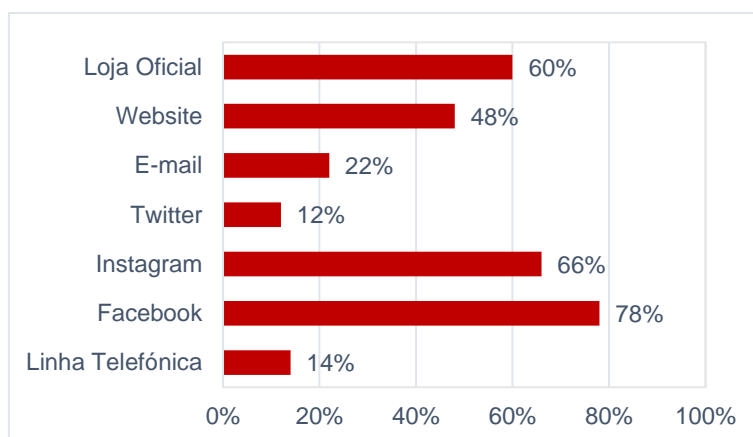


Figura 1 - Questão 4 - Canais de comunicação utilizados pelos inquiridos

Na pergunta seguinte, a população da amostra classificou de zero a cinco, a sua satisfação relativamente aos canais do clube utilizados (Figura 2). Nesta figura, estão presentes as classificações médias dos adeptos e dos sócios, bem como as classificações médias totais. Assim sendo, ao contrário do que seria previsto, os canais melhor classificados são alguns dos menos utilizados pelos respondentes. Por exemplo, o *Twitter* e o *e-mail* obtiveram uma classificação média total de 4,4 e 5, respetivamente. É de realçar também que, na generalidade, os sócios classificaram os canais abaixo da média e os adeptos classificaram acima da média, à exceção da rede social *Instagram* onde a classificação se inverteu. Como nota final desta questão, é de referir que apenas os sócios classificaram a linha telefónica, devido ao facto destes contactarem diretamente o clube para resolverem situações relativas à sua afiliação.

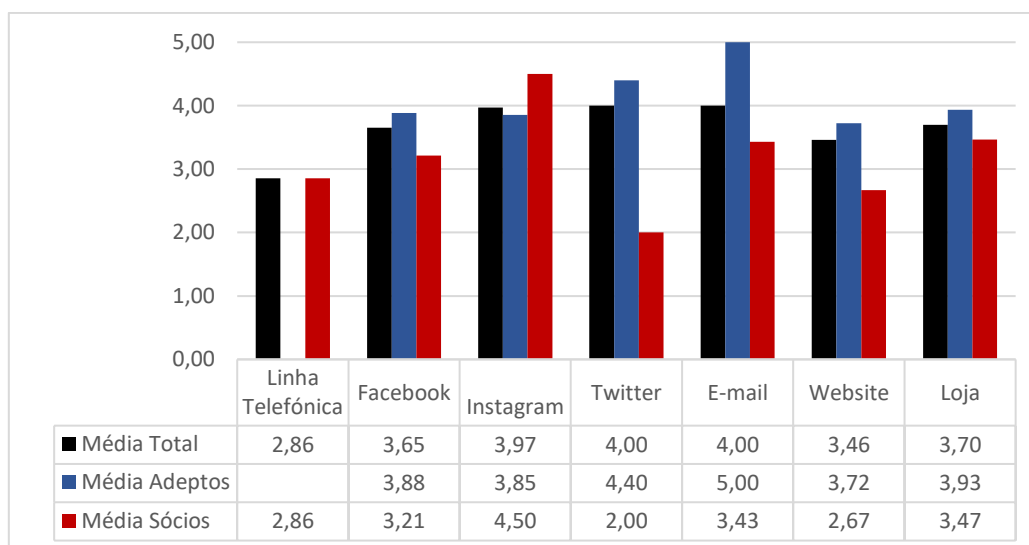


Figura 2 - Questão 5 - Classificação média dos canais de comunicação

Este inquérito também permitiu caracterizar os adeptos quanto ao seu tipo de interação nas redes sociais (presente no tópico 2.3.5. deste trabalho). Desta forma, foi possível observar (Figura 3) que 16% interagem apenas pelo “consumo” de informação, ou seja, apenas vêem o que é partilhado pelo clube, enquanto 76% interagem como forma de contribuir para o feedback do clube. Estes últimos, fazem “gostos”, comentários e partilhas das publicações do clube, apresentando um nível médio de envolvimento nas redes sociais do mesmo. Finalmente, 6% dos inquiridos são criadores de conteúdo, o nível maior de envolvimento, produzindo imagens ou vídeos relativos ao clube, para serem partilhados nos mais diversos canais. Os 2% restantes correspondem aos que não utilizam redes sociais.



*Figura 3 - Questão 6 - Tipos de interação nas redes sociais*

Para além dos tipos de interação observados, um dos objetivos deste inquérito era o de encontrar os motivos pelos quais os inquiridos interagem com a organização desportiva nas redes sociais (Figura 4). Deste modo, existe uma elevada necessidade de informação, tanto que 94% dos adeptos interagem para se manterem a par das novidades. Destaque para os 56% e 58% dos respondentes que, respetivamente, se identificam com os valores do clube e utilizam as redes sociais para se entreter nas horas vagas. Para além disso, 16% procuram interagir socialmente e 8% influenciar outros adeptos. Finalmente, demonstrando que os adeptos não procuram apenas visitar estes canais pelos

passatempos e campanhas, 2% visitam pelas razões anteriormente apresentadas.

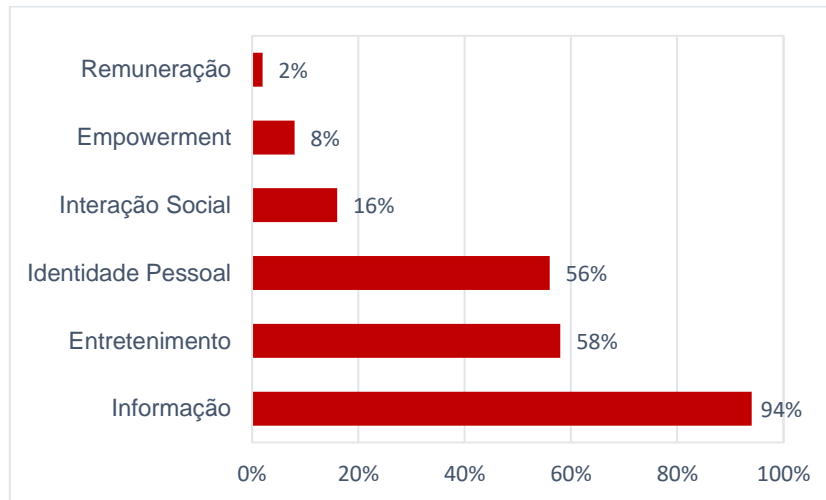


Figura 4 - Questão 7 - Motivos para utilização das redes sociais do clube

Na questão 9, os respondentes foram desafiados a darem a sua opinião quanto à cedência de informações pessoais ao clube para que este possa enviar ofertas personalizadas aos respondentes com base nesses dados. Verificou-se, assim, que os inquiridos não mostraram abertura para tal situação, visto que a maioria (58%) não permitiria a utilização dos seus dados por parte do clube, sendo que os restantes 42% estariam interessados. Posteriormente, na questão 10, os inquiridos também foram questionados sobre qual o canal que pretendiam receber as ofertas referidas anteriormente, no caso do clube as realizar (Figura 5). Neste sentido, apesar de não ser um canal muito utilizado pelos respondentes, estes tiveram como preferência receber as ofertas no seu *e-mail* (68%), bem como no *Facebook* (42%) e no *Instagram* (38%).



## Fan Relationship Management

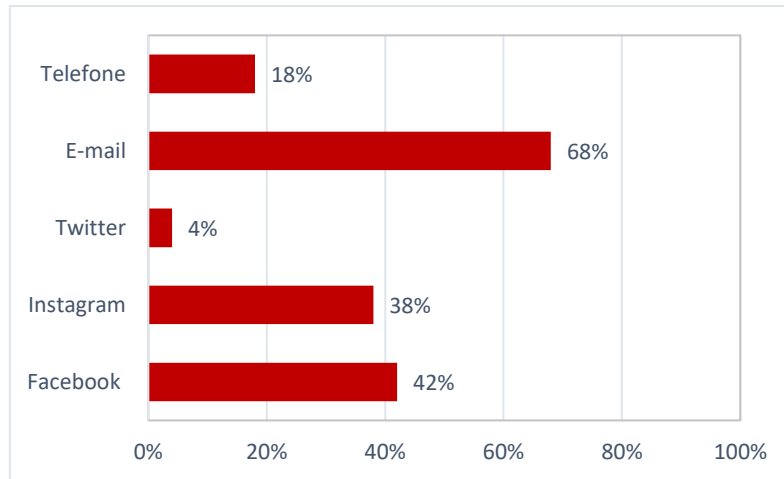


Figura 5 - Questão 10 - Canais virtuais que os adeptos estariam dispostos a receber ofertas personalizadas

Finalmente, na questão 11, os respondentes foram questionados relativamente ao reconhecimento do clube para com os seus adeptos. Do ponto de vista global, os resultados foram positivos, pois quase metade da amostra (48%) afirma sentir-se reconhecida pelo clube. Apesar disso, 48% dos inquiridos sentem-se reconhecidos, mas admitem que existe espaço para melhorias, enquanto os restantes 16% não se sentem reconhecidos pelo clube enquanto adeptos.

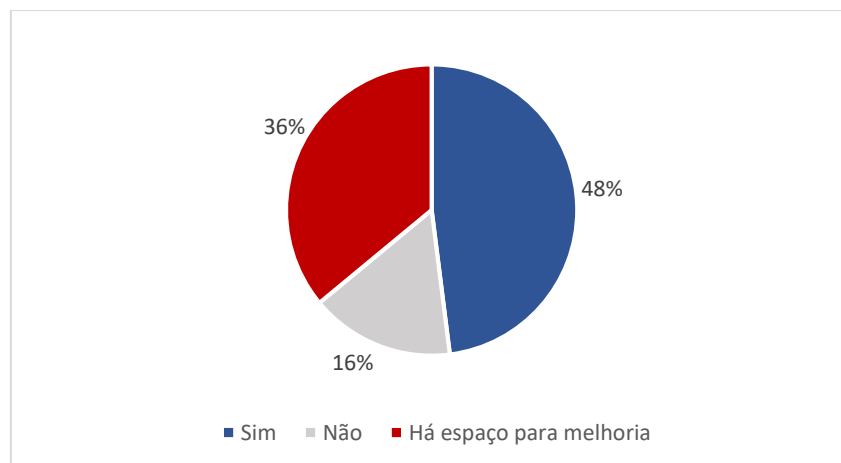


Figura 6 - Questão 11 - Sente-se reconhecido pelo clube?

## **6. Conclusões**

Tendo em conta os resultados anteriores, torna-se possível responder às questões de investigação previamente definidas para este estudo:

- i) Tendo por base a entrevista ao presidente da direção do clube, é possível concluir que sim. Em primeiro lugar, a organização tem uma visão bem definida relativamente à fidelização dos adeptos atuais e dos futuros, tanto que o seu grande foco, aquando da sua entrada, foi o de reaproximar os adeptos e a comunidade. Em segundo lugar, as estratégias do clube têm sempre por base os ideais e as necessidades dos adeptos, o que leva ao aumento da sua satisfação e a um aumento gradual das relações entre ambos. Neste sentido, é uma situação de elevado sucesso para o clube, pois cria um impacto positivo na comunidade, aumentando as vendas de *merchandise* e dos ingressos para o seu estádio, bem como angariando novos sócios;
- ii) Atualmente, as estratégias da organização neste âmbito são realizadas nas redes sociais, local de maior aglomeração de adeptos. Assim, a organização, para recompensar os adeptos mais leais, realiza, mensalmente, campanhas com pacotes exclusivos para a angariação de novos sócios e de bilhetes para os jogos caseiros. Adicionalmente, também são elaborados passatempos, que incluem *giveaways*, onde os adeptos podem ganhar camisolas oficiais do clube e jogos para consolas. Contudo, estas estratégias vão além das ofertas aos sócios. Um dos grandes fatores do aumento da lealdade dos sócios prende-se com o facto da organização incluí-los como parte do projeto a desenvolver e como parte da “família”. Um exemplo disso, presente no estudo de caso, é o facto dos adeptos serem consultados para a criação do novo símbolo do clube, o que melhora a relação, a satisfação e a frequência de interações destes;
- iii) Os sistemas FRM utilizados pela organização são divididos em dois programas que se complementam: *Innux Ticket* e SMP. No primeiro está estruturada a base de dados do clube, contendo apenas os sócios devidamente divididos pelo seu tipo de sócio. No SMP, o clube pode

utilizar os dados presentes no *Innux* para enviar conteúdo personalizado aos seus adeptos, via mensagem ou *e-mail*;

- Apesar dos sistemas serem apropriados para a dimensão e necessidade atual do clube, o facto de não existir uma ligação direta entre a base de dados e o sistema de envio de mensagens dificulta e torna mais lento o processo de interação com os adeptos. Assim, o clube deverá apostar num sistema que contenha ambas as funcionalidades, para evitar a incorreta migração de dados de um sistema para o outro;
- iv) Estes são conceitos que estão intimamente interligados e que dependem um do outro para o seu correto funcionamento. Deste modo, para o verdadeiro sucesso do *fan engagement*, há que ter estratégias e tecnologias de apoio, ou seja, sistemas FRM que permitam às organizações a criação de bases de dados para, posteriormente, interagirem com os adeptos, utilizando ferramentas de segmentação;
- v) Os canais de comunicação mais utilizados pelos adeptos/sócios do clube são as redes sociais *Facebook* e *Instagram*, seguidos da loja oficial e do *website* da organização. Para além disso, os inquiridos avaliaram de forma positiva o trabalho efetuado pelo clube nestes mesmo canais. Relativamente às redes sociais, a maioria dos adeptos apresenta um tipo de interação de carácter contributivo, fazendo “gostos”, comentários e partilhas das publicações do clube. Os motivos que levam a estas interações prendem-se com a necessidade de informação, com o entretenimento e com o facto dos inquiridos se identificarem com os valores e ideais da organização desportiva.

Relativamente aos resultados dos inquéritos realizados aos adeptos, foi possível concluir que a massa associativa:

- Interage ativamente com a organização desportiva, principalmente nas redes sociais *Instagram* e *Facebook*, classificando os canais de comunicação, na generalidade, de forma positiva;
- Demonstra uma elevada intensidade quanto ao seu tipo de interação, sendo que 76% da amostra contribui com comentários, “gostos” e partilhas nos

conteúdos da organização desportiva. Isto revela que a relação entre ambos é muito satisfatória, estando alicerçada no empenho e no interesse dos fãs em participar nos assuntos do clube, bem como no trabalho efetuado pelo mesmo;

- Sente-se reconhecida pelo clube, contudo muitos dos fãs sentem que existe espaço para melhorias.

Finalmente e tendo em conta o estudo realizado neste trabalho de investigação, sugere-se à organização desportiva que tome as seguintes medidas, caso as considere adequadas e vantajosas para o futuro da mesma:

- Agregar os dois sistemas que possui, criando uma base de dados única que permita ao clube ter todas as informações dos seus sócios e adeptos, bem como facilitar a comunicação com estes. Desta forma, a migração dos dados que acontece atualmente, e que aumenta os processos e o risco de perda de informação, deixaria de existir, possibilitando à organização uma correta e fiável interação direta com os seus fãs;
- Implementar um sistema que registe e associe à base de dados, referida anteriormente, as informações dos indivíduos que comunicarem através da linha telefónica, *e-mail* ou da loja oficial do clube. Neste sentido, a organização aumentaria a sua lista de contactos e teria maiores possibilidades de realizar campanhas, passatempos e promoções junto de todos os seus interessados, ao contrário do que acontece atualmente, pois apenas possui os contactos dos seus sócios;
- Proceder à criação de conteúdos exclusivos dos treinos, dos jogos e do quotidiano dos jogadores e da equipa técnica para ser partilhado nas redes sociais, como forma de aproximar e melhorar as relações com todos os intervenientes da organização desportiva.

## **7. Limitações e investigação futura**

As principais limitações de uma investigação desta natureza prendem-se com o facto de ser um estudo de caso e de haver a possibilidade do mesmo não ser replicável noutras organizações desportivas, quer pela sua dimensão, pela sua estrutura ou pelos seus recursos (humanos ou tecnológicos). Porém, este trabalho de investigação permitirá às mais diversas organizações desportivas terem um suporte de partida para implementarem um modelo estratégico de gestão das relações com os seus adeptos, tendo em conta as suas especificidades.

Para além deste fator, a atual pandemia também impediu, a certo ponto, a execução de um trabalho de campo mais complexo e aprofundado. Primeiramente, impossibilitou a existência de uma maior proximidade e participação nas atividades do quotidiano da organização, como também impossibilitou a interação e recolha de dados diretamente dos adeptos, visto que os recintos desportivos em Portugal foram interditos durante o período desta investigação.

Relativamente a investigações futuras, seria relevante acompanhar esta organização desportiva no planeamento e na implementação de novos sistemas que lhe permitam aumentar a automação de procedimentos, bem como alcançar, a nível tecnológico, clubes de maior dimensão. Todavia, este é um processo que deve estar ligado ao crescimento do clube e ser meticulosamente planeado, conforme as necessidades da organização. Para além deste assunto, também seria interessante realizar um trabalho de investigação com o objetivo de classificar os clubes profissionais em Portugal quanto às tecnologias que possuem e à forma como estas impactam os seus resultados desportivos.

## Referências Bibliográficas

- Almotairi, M. (2009). A Framework for Successful CRM Implementation.
- Alonso-Dos-Santos, M., Guardia, F., Campos, C., Calabuig-Moreno, F. & Ko, Y. (2018). Engagement in sports virtual brand communities. *Journal of Business Research*, 89, 273-279.
- Araújo, N., de Carlos, P., & Fraiz, J. A. (2014). Top European football clubs and social networks: a true 2.0 relationship? *Sport, Business and Management: An International Journal*, 4(3), 250–264.
- Bauer, H., Stokburger-Sauer, N. & Exler, S. (2008). Brand Image and Fan Loyalty in Professional Team Sport: A Refined Model and Empirical Assessment. *Journal of Sport Management*, 22, 205-226.
- Buzeta, C., Pelsmacker, P. & Dens, N. (2020). Motivations to Use Different Social Media Types and Their Impact on Consumers' Online Brand-Related Activities (COBRAs). *Journal of Interactive Marketing*, 52, 79-98.
- Chang, W., Park, J. & Chairy, S. (2010). How does CRM technology transform into organizational performance? A mediating role of marketing capability. *Journal of Business Research*, 63(8), 849-855.
- Chen, I. J., & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672–688.
- Cobra, M., & Brezzo, R. (2010). *O Novo Marketing*. Elsevier.
- Crowe, S., Cresswell, K., Robertson, A., Huby, G., Avery, A., & Sheikh, A. (2011). The case study approach. *BMC Medical Research Methodology*, 11(1), 100.
- Da Silva, C., & Las Casas, L. (2017). Sports Fans as Consumers: An Approach to Sport Marketing. *British Journal of Marketing Studies*, 5(4), 34–46.
- Davenport, T. (2014). Analytics in sports: The new science of winning. *International Institute for Analytics*, 2,1–28.
- Dellea D., Vogel S., Meletiadis I., Gupta N., Zahn F., Görgülü K. & Drechsel D. (2016). Football's Digital Transformation: Growth opportunities for football clubs in the digital age. *PwC Publication*.
- Dolan, R., Conduit, J., Fahy, J., & Goodman, S. (2016). Social media engagement behaviour: a uses and gratifications perspective. *Journal of Strategic Marketing*, 24(3–4), 261–277.

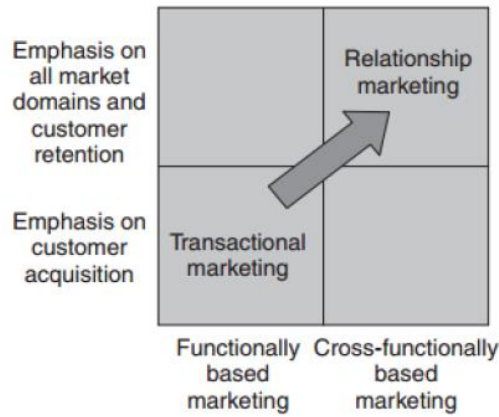
- Furuholt, B., & Skutle, N. G. (2007). Strategic Use of Customer Relationship Management (CRM) in Sports: The Rosenberg Case. *Advances in Information Systems Development* (pp. 123–133).
- Goller, D., & Krumer, A. (2020). Let's meet as usual: Do games played on non-frequent days differ? Evidence from top European soccer leagues. *European Journal of Operational Research*, 286(2), 740–754.
- Grabner-Kräuter, S. & Mödritscher, G. & Waiguny, M. & Mussnig, W. (2002). Alternative approaches toward measuring CRM performance.
- Hendriyani, C., & Auliana, L. (2018). Transformation from Relationship Marketing to Electronic Customer Relationship Management: A Literature Study
- Hill, J., & Vincent, J. (2006). Globalisation and sports branding: the case of Manchester United. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7(3), 61–78.
- Huang, J. & Zhou, L. (2018). Timing of web personalization in mobile shopping: A perspective from Uses and Gratifications Theory. *Computers in Human Behavior*, 88, 103-113.
- Hunt, K., Bristol, T., & Bashaw, R. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans. *Journal of Services Marketing*, 13(6), 439–452.
- Jacobson, B. (2003). The Social Psychology of the Creation of a Sports Fan Identity: A Theoretical Review of the Literature.
- Katz, E., Blumler, J., & Gurevitch, M. (1973). Uses and Gratifications Research. *Public Opinion Quarterly*, 37(4), 509.
- Marques, T., Nobre, H., & Gordon, D. (2018). Sports Fan Relationships With Soccer Teams. *International Journal of Digital Culture and Electronic Tourism*, 2(3), 1.
- Memmert, D., & Rein, R. (2018). Match analysis, big data and tactics: Current trends in elite soccer. *Deutsche Zeitschrift Fur Sportmedizin*, 69(3), 65–72.
- McQuail, D. (1983). *Mass Communication Theory*. SAGE Publications.
- Muntinga, D., Moorman, M., & Smit, E. (2011). Introducing COBRAs: Exploring motivations for Brand-Related social media use. *International Journal of Advertising*, 30(1).
- Nahar P., Dhaka V. (2014). A Review-: Benefits and Critical Factors of Customer Relationship Management. *Global Journal of Computer Science and Technology*, 14(6).
- Payne, A. (2005). *Handbook of CRM* (10th ed.). Butterworth-Heinemann.

- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic *framework* for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176.
- Payne, A., & Frow, P. (2006). Customer Relationship Management: from Strategy to Implementation. *Journal of Marketing*, 135–168.
- Peppers, D., & Rogers, M. (2004). *Managing Customer Relationships: A Strategic Framework*.
- Pordata. (2018). Despesa de capital das Câmaras Municipais em cultura e desporto: Que autarquias investem mais e menos em atividades desportivas? Retirado de:  
[www.pordata.pt/db/ambiente+de+consulta/nova+consulta](http://www.pordata.pt/db/ambiente+de+consulta/nova+consulta)
- Stavros, C., Meng, M., Westberg, K., & Farrelly, F. (2014). Understanding fan motivation for interacting on social media. *Sport Management Review*, 17(4), 455–469.
- Tapp, A. (2004). The loyalty of football fans — We'll support you evermore? *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11, 203–215.
- Tapp A., Jones, W., & Adamson G. (2006). From CRM to FRM: Applying CRM in the football industry. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, 13(2), 156–172.
- Tellis, W. (1997). Application of a Case Study Methodology. *The Qualitative Report*, 3(3), 1-19.
- Vale, L., & Fernandes, T. (2018). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), 37–55.
- Wakeland, K. (2007). *Team Sports Marketing* (Vol. 91).

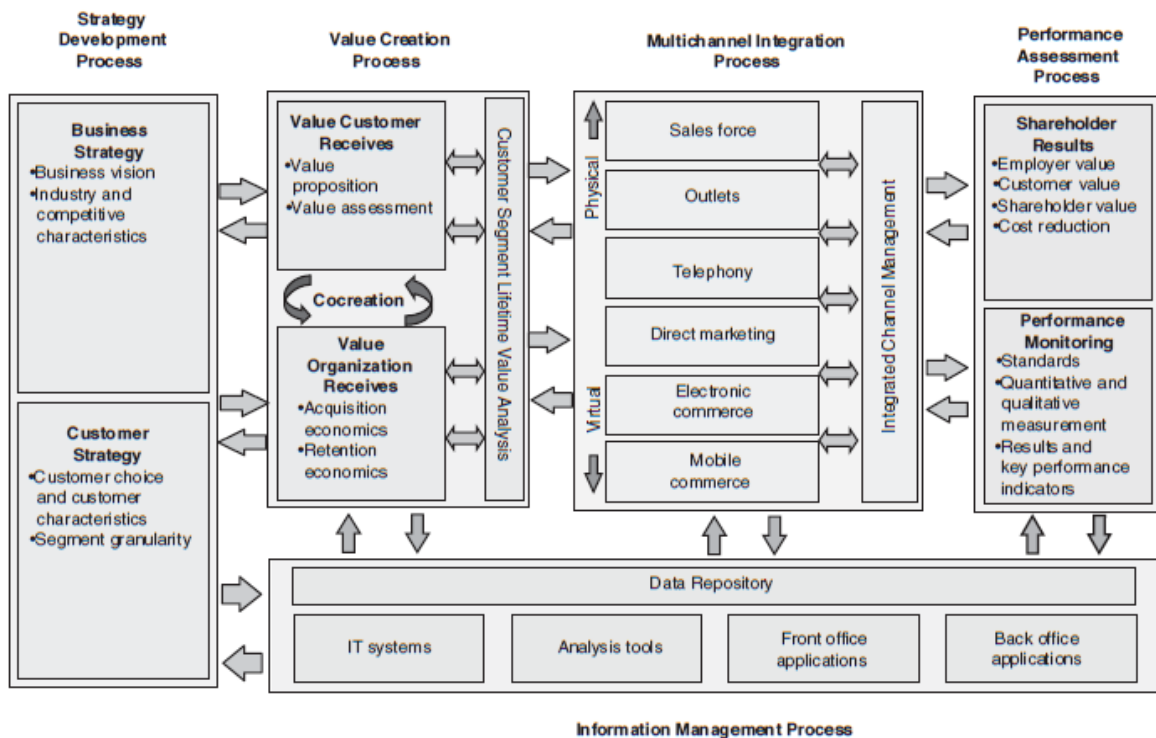


Anexos

Anexo I - The transition to relationship marketing - Adrian Payne (2005)



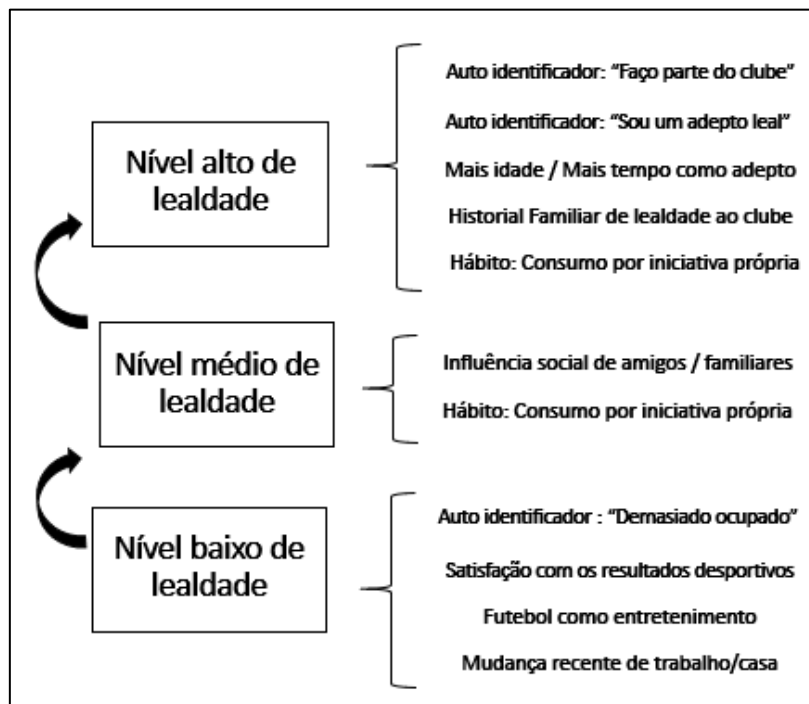
Anexo II - A Conceptual Framework for CRM Strategy (Payne & Frow, 2005)



**Anexo III – A Fan Relationship Management implementation tool for football clubs (Tapp et al., 2005)**

FRM characteristic	Implementation considerations
1. Strategic vision and leadership	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is FRM part of an company strategy?</li> <li>• Is there commitment from the appropriate business leaders?</li> <li>• Is the vision consistent with the brand values aspirations?</li> </ul>
2. Fan loyalty strategy	<ul style="list-style-type: none"> <li>• How will loyalty be developed, nurtured, recognised and rewarded?</li> <li>• How will fans be recognised and rewarded, eg loyalty card?</li> </ul>
3. Fan-centric approach	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is organisational wide approach to FRM including a review of all customer touch points?</li> <li>• Are the human resources structures and policies in place to support FRM?</li> <li>• Are cross functional project teams in place with agreed plans?</li> <li>• Have the relevant change management issues been considered?</li> </ul>
4. Integrated and holistic	
5. Understanding fan needs	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Have fans been consulted regarding the implementation?</li> <li>• Is there a methodology in place to collect information regarding fans' and potential fans' needs?</li> <li>• Is the customer data accurate and consistent?</li> <li>• Will there be the ability to specifically segment, target and communicate to different groups of fans and measure success?</li> <li>• Is there the ability to measure lifetime value of fans?</li> </ul>
6. Database marketing	
7. Life time value	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Is the technology appropriate for the overall strategy?</li> <li>• Is the technology part of the overall solution rather than leading it?</li> </ul>
8. Appropriate technology	

**Anexo IV – Differing levels of loyalty – Adaptado de Tapp (2003)**



**Anexo V – Guião da entrevista à direção da organização desportiva**

**P1:** Em primeiro lugar, como classifica a relação que o clube mantém com os seus adeptos?

**P2:** Enquanto adepto, como caracteriza os adeptos do CD XXX?

**P3:** De que forma caracteriza os mesmos de um ponto de vista organizacional?

**P4:** A gestão da relação com os adeptos faz parte da estratégia do clube? De que forma?

**P5:** Existe um compromisso por parte da direção para com estas estratégias? Qual?

**P6:** A visão estratégica da direção está alinhada com as aspirações da marca da organização desportiva?

**P7:** Considera que o clube possui os meios necessários para planear e executar um projeto a longo termo de relação com os adeptos? Se sim, como?

**P8:** O foco do clube reside no desenvolvimento das relações com os adeptos atuais ou na aquisição de novos adeptos?

**P9:** Qual a maior fonte de receita do clube, proveniente dos adeptos?

**Anexo VI – Guião da entrevista ao diretor de comunicação**

**P1:** Atualmente, como classifica o grau de comunicação entre o clube e os seus adeptos?

**P2:** Qual o canal mais utilizado na interação com os mesmos?

**P3:** Pretendem expandir futuramente para outros canais? Quais?

**P4:** Como classificaria o comportamento dos adeptos nas redes sociais, tendo em conta:

**P5:** O clube realiza campanhas ou passatempos? Se sim, em que canais e com que frequência?

**P6:** Qual o balanço destas campanhas?

**P7:** Considera que estas campanhas aumentam a interação e satisfação dos adeptos? Se sim, de que forma?

**P8:** Existe algum mecanismo que permita ao clube identificar os adeptos mais leais?

**P9:** Existem estratégias internas para recompensar estes? Se sim, quais?

## **Anexo VII – Guião da entrevista ao diretor de *marketing* e IT**

**P1:** Atualmente, o clube tem uma base de dados com as informações dos adeptos? Se sim, que sistemas utilizam e como funcionam?

**P2:** Atualmente, o clube possui um sistema para a comunicação com os adeptos? Qual? Como funciona?

**P3:** Como recolhem os dados e qual o grau de confiança destes?

**P4:** Como está estruturada a base de dados?

**P5:** É possível segmentar os adeptos em diferentes grupos? Se sim, de que forma?

**P6:** Quais as dificuldades que considera existir no processo de recolha dos dados, de segmentação e seleção dos adeptos?

**P7:** A tecnologia utilizada é apropriada para a estratégia global da organização?

**P8:** Quando foram implementados os sistemas anteriormente mencionados, quais foram os requisitos necessários para a escolha dos mesmos? Alguma das funcionalidades foi feita especificamente para o clube?

**P9:** A implementação destes sistemas teve os resultados esperados?

**P10:** Considera que houve problemas na implementação? Se sim, quais?

**P11:** Os adeptos foram consultados durante a implementação dos sistemas, como forma a ir de encontro às suas necessidades? Se sim, de que forma? Se não, porquê?

**P12:** Qual o *payback* esperado para este projeto? (Período onde os custos do investimento são cobertos)

**P13:** Considera que estas técnicas de gestão da relação com os adeptos permitirão (a curto/médio prazo) o aumento das receitas dos clubes de futebol?

**P14:** Futuramente, pretende implementar outras tecnologias (ou melhorar as existentes) neste âmbito? Se sim, quais as transformações?

**Anexo VIII – Guião do inquérito realizado aos adeptos/sócios da organização desportiva**

## Gestão da relação com os adeptos - Caso de estudo sobre o CD XXXXXX

Este inquérito foi desenvolvido no âmbito da Tese de Mestrado em Gestão de Sistemas de Informação do ISEG - Lisbon School of Economics & Management, da Universidade de Lisboa.

Os dados recolhidos são confidenciais e as respostas anónimas, sendo apenas usadas para fins académicos.

Tempo médio de resposta: 2/3min

\* Required

---

1. Género \*

Feminino

Masculino

---

2. Idade \*

Your answer \_\_\_\_\_

3. Relação com o clube \*

- Sócio
- Adepto
- Nenhum dos anteriores

4. Quais os canais de comunicação com o clube que utiliza? \*

(pode responder a mais do que um)

- Linha Telefónica
- Facebook
- Instagram
- Twitter
- E-mail
- Website
- Sede / Loja
- Other: \_\_\_\_\_

5. Quão satisfeito está com o trabalho do clube nesses canais? \*

	Não utilizo este canal	0	1	2	3	4	5
Linha Telefónica	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Facebook	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Instagram	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Twitter	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
E-mail	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Website	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Sede / Loja	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

6. Em relação às redes sociais do clube: \*

- Não utilizo nenhuma
- Apenas vejo o que é partilhado
- Faço "gostos", comento ou partilho as publicações
- Produzo conteúdos (imagens ou vídeos) sobre o clube

7. Quais os seus motivos para utilizar as redes sociais do clube? \*

(pode responder a mais do que um)

- Informação
- Entretenimento
- Identidade Pessoal (Identifica-se com os valores do clube)
- Interação Social
- Empowerment (Utiliza para influenciar os outros a utilizarem)
- Remuneração (Passatempos/Descontos)

8. Costuma comprar artigos do clube? \*

- Nunca
- Ocasionalmente
- Sempre que posso

## Fan Relationship Management

9. Estaria disposto a dar informações pessoais, de modo a que o CDXX lhe faça ofertas personalizadas? (Por exemplo: Rendimento anual, número de pessoas no agregado familiar, ...) \*

Sim

Não

10. Quais os canais virtuais que estaria disposto a receber essas ofertas? \*

Telefone

Facebook

Instagram

Twitter

E-mail

11. Como sócio/adepto, sente-se reconhecido pelo clube? \*

Sim

Não

Há espaço para melhorias

Comentários/Sugestões sobre os meios de comunicação do clube:

Your answer

---