



**Diogo José
Gameiro Marto**

**Marketing Desportivo: Relatório De Estágio no
Futebol Clube do Bom-sucesso**



Universidade de Aveiro
2015

**Instituto Superior de Contabilidade e Administração
de Aveiro**

**DIOGO JOSÉ
GAMEIRO
MARTO**

**MARKETING DESPORTIVO: RELATÓRIO DE
ESTÁGIO NO FUTEBOL CLUBE DO BOM-
SUCESSO**

Relatório de estágio apresentado à Universidade de Aveiro para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em Marketing, realizada sob a orientação científica do Professor Doutor José Manuel de Almeida Lima Soares de Albergaria, Professor Adjunto, do Instituto Superior de Contabilidade e Administração da Universidade de Aveiro.

O Júri

Presidente	Prof. Doutor Hugo Márcio Rodrigues de Almeida Professor Adjunto Convidado da Universidade de Aveiro
Vogal - Arguente Principal	Mestre José Augusto Nunes Carneiro Especialista do Instituto Português de Administração de Marketing
Vogal - Orientador	Prof. Doutor José Manuel de Almeida Lima Soares de Albergaria Professor Adjunto do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro

Agradecimentos

Gostaria de agradecer a toda a estrutura do Futebol Clube do Bom-Sucesso, em especial ao Presidente, Pedro Ribeiro da Silva pela disponibilidade demonstrada e a Pedro Martinho por todo o apoio, conhecimento e orientação transmitidos.

Um agradecimento muito especial ao meu orientador do Instituto Superior de Contabilidade e Administração de Aveiro, Prof. Doutor José Albergaria, pelos seus conselhos e orientação na conclusão do meu relatório.

À minha família, em particular ao meu pai e à minha mãe pelo apoio e motivação incondicionais e por sempre terem acreditado nas minhas capacidades.

Aos meus amigos, que me acompanharam ao longo do meu percurso académico.

E para terminar, muito obrigado a todos os que de alguma forma contribuíram para que esta etapa fosse ultrapassada com sucesso.

Palavras-chave

Marketing; Marketing Desportivo; Futebol Clube do Bom-Sucesso; Comunicação

Resumo

Este relatório surge numa perspetiva de projetar e alavancar o desenvolvimento de um clube desportivo, através da sugestão de estratégias de marketing e comunicação. Primeiramente foi feita uma caracterização da entidade de acolhimento onde foi realizado o estágio, seguidamente procedeu-se a uma análise diagnóstica da situação atual do clube para posteriormente se poder definir os pontos críticos a desenvolver e a intervir. A partir deste relatório é possível obter uma visão sobre o marketing desportivo aplicado ao caso concreto do Futebol Clube do Bom-Sucesso, e retirar elações sobre a sua importância para o desenvolvimento do clube.

Keywords

Marketing; Sports Marketing; Futebol Clube do Bom-Sucesso; Communication

Abstract

This report comes from a perspective of projecting and leveraging the development of a sports club, by suggesting marketing and communication strategies. It was first made a description of the host entity where I did the internship, then it proceeded to a diagnostic analysis of the current situation of the club, later to be able to define the critical points to develop and intervene. From this report it is possible to get an insight into the sports marketing applied to the case of the Futebol Clube do Bom-Sucesso, and to take elations about its importance for the development of the club.

“ *O sucesso é a soma de pequenos esforços repetidos dia após dia* ”

(Robert Collier)

ÍNDICE

Índice de Figuras.....	i
Índice de Tabelas	iii
Introdução.....	1
Capítulo I: Entidade de Acolhimento.....	2
1. Caracterização da Entidade de Acolhimento.....	3
1.1 Estrutura da oferta desportiva do Futebol Clube do Bom-Sucesso.....	3
1.2 Missão e Visão.....	3
1.3 Valores	4
1.4 História do clube	4
1.5 Estrutura Interna.....	4
1.6 Estrutura de comunicação.....	5
1.7 Infraestruturas	5
1.8 Recursos Financeiros.....	6
1.9 Slogan.....	6
2. Âmbito das atividades do estágio.....	6
Capítulo II: Revisão de literatura.....	8
3. Enquadramento teórico – Revisão de Literatura.....	9
3.1 Desporto	9
3.1.1 Desporto em Portugal – Relevância do Futebol e do Hóquei no panorama desportivo nacional.	10
3.2 Marketing	10
3.3 Marketing Desportivo	12
3.4 O Consumidor de Desporto	14
3.5 Segmentação, Targeting e Posicionamento no Marketing Desportivo.....	16
3.6 Marketing Mix do Desporto	18
3.6.1 Produto Desportivo	21
3.6.2 Preço.....	23
3.6.3 Distribuição	24
3.6.4 Promoção.....	26
Capítulo III: Atividades Desenvolvidas.....	28
4. Análise Situacional/Diagnóstica.....	29
4.1 Análise Externa.....	29

4.1.1	Análise Pest	29
4.1.1.1	Fatores político-legais	29
4.1.1.2	Fatores-Económicos	30
4.1.1.3	Fatores-Sociais	30
4.1.1.4	Fatores Tecnológicos.....	31
4.1.2	Análise da Concorrência.....	31
4.1.3	Análise do Público-alvo	33
4.1.4	Ameaças e Oportunidades	34
4.2	Análise Interna.....	35
4.2.1	Entrevista Semiestruturada	35
4.2.1.1	Guião da Entrevista.....	36
4.2.1.2	Análise da entrevista.....	36
4.2.1.3	Conclusão da entrevista	41
4.2.2	Recursos	42
4.2.3	Missão	43
4.2.4	Visão	43
4.2.5	Objetivos.....	43
4.2.6	Forças e Fraquezas	44
4.3	Análise SWOT	44
5.	Implementação de um inquérito aos Sócios e Adeptos.....	47
5.1	Análise dos dados.....	48
5.1.1	Caracterização da Amostra	48
5.1.2	Análise de variáveis	56
5.1.3	Cruzamento de variáveis e teste de hipóteses	79
5.1.4	Conclusões	81
5.1.5	Limitações e pesquisas futuras.....	83
6.	Segmentação, Targeting e Posicionamento	83
6.1	Segmentação	83
6.1.1	Adeptos.....	84
6.1.1.1	Segmento Adeptos	84
6.1.1.2	Segmento Adeptos-Sócios.....	84
6.1.2	Praticantes.....	84
6.1.2.1	Escalões de formação desde Petizes a Infantis	85
6.1.2.2	Escalões de formação desde Iniciados a Juniores	85

6.2 Targeting	85
6.3 Posicionamento.....	87
7. Marketing-Mix.....	88
7.1 Produto Desportivo	88
7.2 Preço.....	88
7.3 Distribuição (local)	89
7.4 Promoção.....	89
7.5 Publicidade/Relações Publicas.....	89
8. Ações de Comunicação.....	89
8.1 Proposta dinamização da página do <i>Facebook</i> do FC do Bom-Sucesso	90
8.2 Criação de um portfólio de patrocínios	95
8.3 Proposta de concurso para lançamento de uma mascote do FC do Bom-Sucesso	99
8.4 Proposta dos parâmetros que devem constar na BD de Sócios do Clube.....	104
8.5 Proposta de um modelo geral de protocolo	105
8.6 Propostas dos conteúdos que devem constar no <i>website</i> do clube	108
8.7 Proposta de campanha de angariação e reativação de sócios.....	113
8.7.1 Objetivos da campanha.....	113
8.7.2 Público-Alvo da campanha.....	114
8.7.3 Proposta de mensagem	115
8.7.4 Ações e escolha de meios	116
8.8 Outras sugestões e ideias	118
8.8.1 Atualização dos dados do clube em <i>websites</i> ligados às modalidades	118
8.8.2 Criação de um “Open Day”	118
8.8.3 Soccer Moms	119
Capítulo IV: Conclusão/Reflexão Crítica.....	120
Webgrafia.....	122
Referências Bibliográficas	124
Anexos	127

Índice de Figuras

Figura 1 - Logotipo Futebol Clube do Bom-Sucesso.....	3
Figura 2 - Organograma Futebol Clube do Bom-Sucesso.....	5
Figura 3 - Sede do Futebol Clube do Bom-Sucesso	5
Figura 4 - Processo de tomada de decisão do consumidor de desporto	15
Figura 5 - Processo de tomada de decisão.....	16
Figura 6 - Diagrama de Marketing-Mix	19
Figura 7 - The Hearth of The Sport Marketing-Mix	20
Figura 8 - Género e faixa etária dos inquiridos	49
Figura 9 - Naturalidade dos inquiridos.....	50
Figura 10 - Local de Residência dos inquiridos	52
Figura 11 - Estado civil dos inquiridos	53
Figura 12 - Grau de instrução dos inquiridos	54
Figura 13 - Rendimento do agregado familiar dos inquiridos	55
Figura 14 - Profissão dos inquiridos	56
Figura 15 - Inquiridos por nº de familiares menores de idade.....	57
Figura 16 - Inquiridos por nº de familiares como atletas do clube	58
Figura 17 - Inquiridos por sócio ou não sócio	59
Figura 18 - Vantagens de ser sócio	60
Figura 19 - Motivo de não ser sócio	61
Figura 20 - Tornar-se-ia sócio?.....	62
Figura 21 - Frequência de assistência aos jogos	63
Figura 22 - Motivos de assistirem aos jogos	64
Figura 23 - Motivos de não assistirem aos jogos com mais frequência	65
Figura 24 - Motivos que levariam os inquiridos a assistir aos jogos	66
Figura 25 - Atividades de tempos livres.....	68
Figura 26 - Jornal de Aveiro de preferência	69
Figura 27 - Rádio de Aveiro de preferência	70
Figura 28 - Prática de desporto atualmente	71
Figura 29 - Desporto federado na infância	72
Figura 30 - Frequência de navegação da internet	73
Figura 31 - Frequência de utilização do <i>Facebook</i>	74
Figura 32 - Frequência de visita ao <i>Facebook</i> do clube.....	75
Figura 33 - Centro de explicações	76
Figura 34 - Gama de preços centro de explicações.....	77
Figura 35 - Serviços de saúde valorizados	78
Figura 36 - Gama de preços serviços de saúde.....	79
Figura 37 - Proposta de capa da Página do <i>Facebook</i> do F.C do Bom-Sucesso	91
Figura 38 - Proposta de capa da Página do <i>Facebook</i> do F.C do Bom-Sucesso	91
Figura 39 - Proposta de capa da Página do <i>Facebook</i> do F.C do Bom-Sucesso	91
Figura 40 - Modelo de publicação "Anúncio de jogos de hóquei"	92
Figura 41 - Modelo de publicação "Anúncio de jogos de futebol"	93
Figura 42 - Modelo de publicação "Anúncio de resultados de hóquei"	94
Figura 43 - Modelo de publicação "Anúncio de resultados de futebol"	94
Figura 44 - Capa do Portfólio de Patrocínios	96

Figura 45 - Portfólio de Patrocínios	97
Figura 46 - Portfólio de Patrocínios	98
Figura 47 - Portfólio de Patrocínios	99
Figura 48 - Regulamento do concurso Mascote do Futebol Clube do Bom-Sucesso	101
Figura 49 - Regulamento do concurso Mascote do Futebol Clube do Bom-Sucesso	102
Figura 50 - Regulamento do concurso Mascote do Futebol Clube do Bom-Sucesso	103
Figura 51 - Regulamento do concurso Mascote do Futebol Clube do Bom-Sucesso	103
Figura 52 - Modelo geral de protocolo.....	105
Figura 53 - Modelo geral de protocolo.....	106
Figura 54 - Modelo geral de protocolo.....	107
Figura 55 - Modelo geral de protocolo.....	108
Figura 56 - Menu de navegação interna do <i>website</i> do Futebol Clube do Bom-Sucesso.....	109
Figura 57 - Página inicial <i>website</i> Futebol Clube do Bom-Sucesso	110
Figura 58 - Separador “O clube” do <i>website</i> Futebol Clube do Bom-Sucesso.....	111
Figura 59 - Separador “Missão, Visão e Valores” do <i>website</i> Futebol Clube do Bom-Sucesso	111
Figura 60 - Separador “Futebol” do <i>website</i> Futebol Clube do Bom-Sucesso	112
Figura 61 - Separador "Hóquei em patins" do <i>website</i> Futebol Clube do Bom-Sucesso	113
Figura 62 - Freguesias do concelho de Aveiro	114
Figura 63 - Freguesia de S. Salvador (contígua a Aradas)	115
Figura 64 - Proposta de Outdoor "Faz-te sócio"	117
Figura 65 - Proposta modelo de cartão de sócio	118
Figura 66 - T-shirts " <i>Soccer Mom</i> " e " <i>Hóquei Mom</i> "	119

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Features of The Sport Facilities	25
Tabela 2 - Concorrência direta do Futebol Clube do Bom-Sucesso	32
Tabela 3 - Ameaças e Oportunidades do Futebol Clube do Bom-Sucesso	34
Tabela 4 - Respostas obtidas da entrevista a Pedro Ribeiro da Silva.....	36
Tabela 5 – Respostas obtidas da entrevista a António Silva	39
Tabela 6 – Forças e Fraquezas do Futebol Clube do Bom-Sucesso	44
Tabela 7 – Análise Swot Combinada	46
Tabela 8 - Género e faixa etária dos inquiridos	48
Tabela 9 - Naturalidade dos inquiridos	50
Tabela 10 - Local de residência dos inquiridos	51
Tabela 11 - Estado civil dos inquiridos	52
Tabela 12 - Grau de instrução dos inquiridos	54
Tabela 13 - Rendimento do agregado familiar dos inquiridos.....	55
Tabela 14 - Profissão dos inquiridos	56
Tabela 15 - Inquiridos por nº de familiares menores de idade	57
Tabela 16 - Inquiridos por nº de familiares como atletas do clube.....	58
Tabela 17 - Inquiridos por sócio ou não sócio.....	58
Tabela 18 - Vantagens de ser sócio do clube.....	60
Tabela 19 - Motivo de não ser sócio	61
Tabela 20 - Tornar-se-ia sócio?	61
Tabela 21 - Frequência assistência aos jogos	62
Tabela 22 - Motivos de assistirem aos jogos	64
Tabela 23 - Motivos de não assistirem aos jogos com mais frequência.....	65
Tabela 24 - Motivos que levariam os inquiridos a assistir aos jogos	66
Tabela 25 - Atividades de tempos livres	67
Tabela 26 - Jornal de Aveiro de preferência.....	68
Tabela 27 - Rádio de Aveiro de preferência.....	69
Tabela 28 - Prática de desporto atualmente.....	70
Tabela 29 - Desporto federado na infância.....	71
Tabela 30 - Frequência de navegação na internet	72
Tabela 31 - Frequência de utilização do <i>Facebook</i>	73
Tabela 32 - Frequência de visita ao <i>Facebook</i> do clube	74
Tabela 33 - Centro de explicações	75
Tabela 34 - Gama de preços centro de explicações	76
Tabela 35 - Serviços de saúde valorizados	77
Tabela 36 - Gama de preços serviços de saúde	78
Tabela 37 - Resultados obtidos através do cruzamento das variáveis “Género” e “Motivos de ida aos jogos”	80
Tabela 38 - Resultados obtidos através do cruzamento das variáveis “Faixa etária” e “Motivos de ida aos jogos”	80
Tabela 39 - Resultados obtidos através do cruzamento das variáveis “Rendimento do agregado familiar” e “Preço que pagariam pelas explicações”	81
Tabela 40 - Resultados obtidos através do cruzamento das variáveis “Rendimento do agregado familiar” e “Preço que pagariam pelas consultas”	81

Tabela 41 - Resultados obtidos através do cruzamento das variáveis “Sócio ou não sócio” e “Nº de familiares como atletas do clube”	81
Tabela 42 - População residente na freguesia de Aradas e freguesias contíguas entre os 5 e os 65 anos	85
Tabela 43 - População residente na freguesia de Aradas e freguesias contíguas entre 18 e os 65 anos	86
Tabela 44 - População de ambos os géneros residente nas freguesias de Aradas e freguesias contíguas entre os 4 e os 13 anos	86
Tabela 45 - População do género masculino residente nas Freguesias de Aradas e Oliveirinha entre os 14 e os 18 anos	87

Introdução

O estágio curricular foi o método escolhido para conclusão do Mestrado em Marketing e decorreu no período de 1 de novembro de 2013 a 9 de maio de 2014.

Este foi desenvolvido no clube desportivo Futebol Clube do Bom-Sucesso, tendo sido cumprido com a maior das responsabilidades, dedicação e esforço de forma a alcançar os objetivos pretendidos. Os conhecimentos obtidos com esta experiência permitiram-me aprender e reforçar as minhas competências e crescer a nível pessoal.

Num contexto de mudança de rumo e desejo de firmar a sua presença a nível distrital, o Futebol Clube do Bom-Sucesso não possuía um elemento inteiramente dedicado às funções de Marketing e Comunicação, sentindo necessidade de criar estratégias de forma a alavancar o seu crescimento, afirmando o seu posicionamento num mercado cada vez mais competitivo.

O presente relatório está dividido em quatro capítulos, a designar: Capítulo I – Entidade de Acolhimento; Capítulo II – Revisão da Literatura; Capítulo III – Atividades desenvolvidas; Capítulo IV – Reflexão Crítica.

No primeiro capítulo caracterizo a entidade de acolhimento o Futebol Clube do Bom-Sucesso, de forma a enquadrar posteriormente as atividades realizadas durante o estágio. No que respeita ao segundo capítulo, explico os resultados da pesquisa bibliográfica conduzida em redor do Marketing Desportivo.

O capítulo terceiro incide sobre as atividades realizadas durante o estágio, fundamentando as ações levadas a cabo com o tema do mesmo.

Por fim, no quarto capítulo, procedi ao registo de uma reflexão crítica em torno do tema abordado no contexto prático, o estágio curricular, bem como as competências adquiridas e as perspetivas futuras para o estagiário.

Capítulo I: Entidade de Acolhimento

1. Caraterização da Entidade de Acolhimento

1.1 Estrutura da oferta desportiva do Futebol Clube do Bom-Sucesso

O Futebol Clube do Bom-Sucesso é um clube desportivo amador no concelho de Aveiro, Freguesia de Aradas.

Dispõe das modalidades de Futebol e Hóquei em patins, representadas nos seguintes escalões:

- Futebol:
 - Veteranos
 - Juniores
 - Juvenis
 - Infantis A e B
 - Benjamins B
 - Traquinas A
 - Petizes

- Hóquei em Patins:
 - Escolas
 - Benjamins
 - Escolares
 - Infantis
 - Iniciados (sub-13)
 - Juvenis (sub-15)



Figura 1 - Logotipo Futebol Clube do Bom-Sucesso

1.2 Missão e Visão

O F.C do Bom-Sucesso não possuía uma missão e visão definidas, assim através de reuniões com a estrutura do clube e de uma entrevista em profundidade com Pedro Ribeiro da Silva – Presidente e António Silva – Treinador dos escalões de formação do clube e vogal da Direcção, levou à definição da respetiva missão e visão do clube.

Missão: Promover o bem-estar social e fomentar a prática desportiva, cultural e recreativa junto da comunidade em que se insere, formando os Homens do Amanhã.

Visão: Pretende ser um clube de excelência, e de referência distrital, na prática do futebol e do hóquei como meio de formação de atletas e cidadãos. Ser também reconhecido como um clube desportivo e social, que proporciona serviços de qualidade aos seus associados, praticantes e comunidade em geral.

1.3 Valores

- União, Caráter e Diferenciação;
- Espírito Social;
- Mais que formar atletas, forma Homens.

1.4 História do clube

O clube nasceu de forma oficial e jurídica em 1952 graças a uma dezena de jovens.

A primeira Sede situava-se na rua da Capela num prédio que hoje em dia já não existe.

Nessa altura pouco mais existia do que força de vontade e umas camisolas, mas volvidos 25 anos o clube começou a ganhar forma.

Aliou-se uma enorme vontade de trabalhar ao espírito de união e entreaajuda e fez-se uma reunião de ideias para angariar fundos. Foram bem-sucedidos, conseguindo angariar 300.000 escudos que se juntaram aos 44.800 escudos de capital inicial, aproximadamente 1719€ atualmente. Para além disso angariou-se um número significativo de sócios pagantes.

Assim se deu início à renovação do clube!

O terreno de jogo onde se pratica a modalidade de futebol é ainda o terreno de há 63 anos atrás, que foi construído graças ao esforço, perseverança e união desses homens.

O pavilhão foi construído em 1985, com a ajuda de uma venda de rifas para se dar início à obra. Começou assim a modalidade de Hóquei em patins.

Até aos dias de hoje foi-se melhorando o complexo desportivo e as infra-estruturas do clube (campo de futebol, carrinhas, balneários, sede).

Desde o seu início o Futebol Clube do Bom Sucesso passa uma imagem de coragem, caráter e união para vencer desafios dentro e fora de campo.

Nos dias que correm o Futebol Clube do Bom-Sucesso procura a constante melhoria das práticas desportivas, pedagógicas e formativas dos jovens, bem como dos serviços que presta à comunidade

1.5 Estrutura Interna

A estrutura interna é constituída pelas entidades, departamentos e delegações que constituem o F.C do Bom Sucesso (Figura 2).

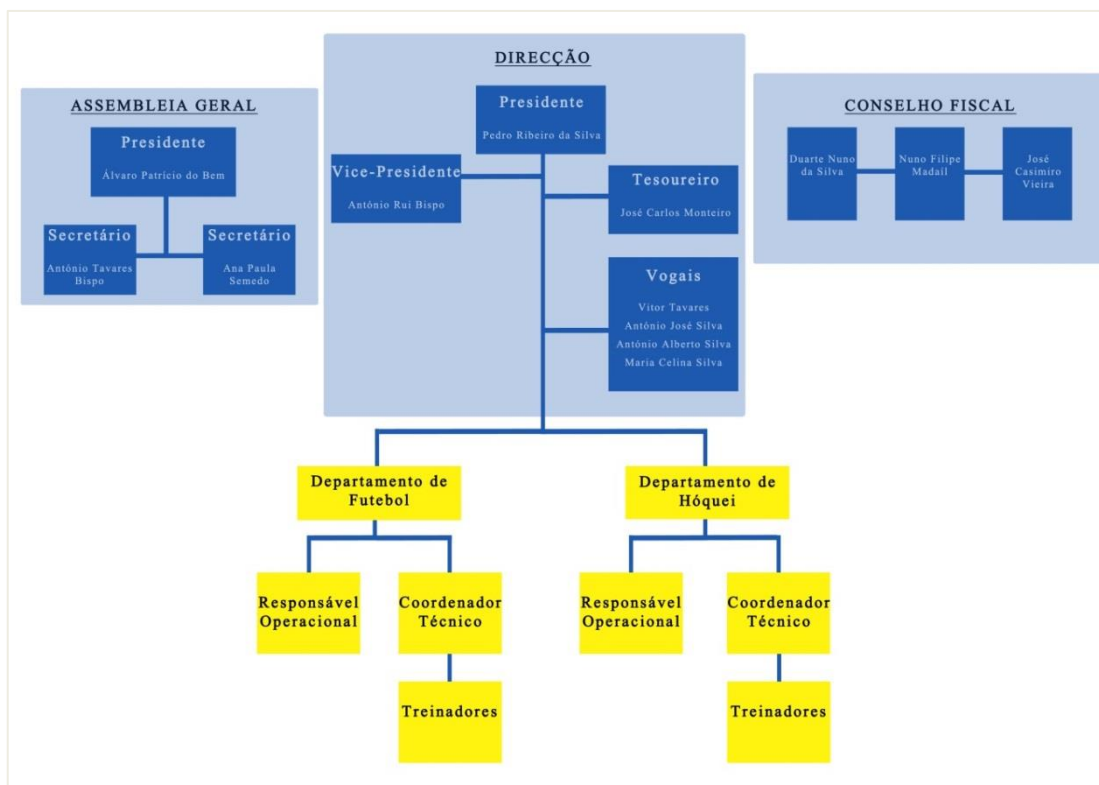


Figura 2 - Organograma Futebol Clube do Bom-Sucesso

1.6 Estrutura de comunicação

Não existe uma estrutura de comunicação do clube claramente definida.

As tarefas de comunicação do clube estão na sua globalidade entregues ao Presidente, Pedro Ribeiro da Silva, que decide o conteúdo que deve ser comunicado, especialmente nos *flyers* que o FC do Bom-Sucesso divulga.

A comunicação *online*, nomeadamente na página de *Facebook* do clube é feita por António Alberto Silva, treinador de futebol e vogal da direcção, António José, secretário do clube e vogal da direcção e Pedro Ribeiro da Silva, presidente do clube.

1.7 Infraestruturas

- Pavilhão de Hóquei em patins
- Campo de Futebol 11 de relva sintética
- Sede
- Balneários
- Bar
- Sala de reuniões
- Sala de arrecadações
- Posto médico
- Estacionamento



Figura 3 - Sede do Futebol Clube do Bom-Sucesso

1.8 Recursos Financeiros

O clube não possui muitos recursos financeiros, sendo mesmo a realidade deste “viver para sobreviver”. No entanto os poucos recursos financeiros que o clube dispõe provém de:

- Mensalidades dos atletas
- Quotas dos sócios
- Patrocínios
- Apoios do Estado e do Município
- Doações

1.9 Slogan

“Coragem, perseverança e abnegação.”

2. Âmbito das atividades do estágio

Com o intuito de integrar o estagiário na entidade de acolhimento, foram marcadas reuniões no Futebol Clube do Bom-Sucesso, de forma a perceber a situação atual do clube e definir de que forma se poderia alavancar o seu crescimento no mercado em que se insere. Após algumas conversas informais com o Presidente, Pedro Ribeiro da Silva e restante estrutura interna do clube, concluiu-se que a empresa não possuía um departamento de comunicação ou marketing capaz de definir estratégias de marketing e comunicação coerentes e por conseguinte, se posicionar no panorama desportivo do concelho de Aveiro.

Estando o Futebol Clube do Bom-Sucesso a atravessar um período de mudança com a entrada em funções da nova direção, denotou-se uma clara vontade de alterar mentalidades e a forma como o clube era conduzido, levando o clube ao sucesso. Era essencial repensar o clube, a sua imagem e organização, definindo objetivos e metas estratégicas de forma a colocar o clube em evidência no panorama desportivo concelhio.

Do ponto de vista da comunicação foram identificadas algumas lacunas:

- Esta era feita de forma pouco organizada e claramente insuficiente;
- As modalidades de futebol e hóquei em patins pareciam dois clubes autónomos;
- Inexistência de uma Base de Dados de sócios estruturada que ajudasse o clube a obter informação relevante sobre os seus sócios, o que por sua vez não permitia ao clube segmentar a oferta.

Identificou-se também uma lacuna relacionada com a proposta de valor apresentada aos sócios:

- Não existia nenhuma vantagem de maior para os sócios do F.C do Bom-Sucesso além de poderem assistir aos jogos de forma gratuita.

A nível organizacional verificaram-se as seguintes lacunas:

- Escalões organizados individualmente;
- Carência de uma estrutura organizacional capaz de coordenar e orientar a política dos escalões de formação do clube.

Assim, com o objetivo de projetar o clube foi definido um conjunto de atividades gerais a desenvolver durante o estágio no Futebol Clube do Bom-Sucesso:

- Conhecimento prático da realidade desportiva vigente e recolha de dados;
- Análise da situação atual do clube, análise diagnóstica interna e externa;
- Definição de estratégias de marketing e comunicação;

Capítulo II: Revisão de literatura

3. Enquadramento teórico – Revisão de Literatura

Sendo o Marketing Desportivo um tema que tem ganho expressão nos últimos anos, devido ao aumento exponencial da prática desportiva procurei identificar algumas das investigações mais pertinentes com o objetivo de enquadrar as atividades que pretendo desenvolver.

A revisão da literatura foi utilizada como ponto de partida para a realização das atividades, encontrando-se assim a fundamentação teórica para a prática.

Procurei retirar as principais ideias de diversos autores, relevantes para a realização do trabalho.

A primeira abordagem está relacionada com o conceito de Marketing Desportivo. Para o clarificar defini as suas palavras raiz separadamente: “Desporto” e “Marketing”, seguindo-se as opiniões de diversos autores sobre o que é o Marketing Desportivo. Em terceiro lugar foquei-me em identificar o perfil do consumidor de desporto, mencionando as suas especificidades. Em quarto abordei a Segmentação, *Targeting* e Posicionamento em Marketing Desportivo para consequentemente especificar o *Marketing-Mix* de desporto.

3.1 Desporto

Para Bento (2006) o desporto “ é um espelho onde o Homem reflete todas as suas forças e fraquezas, as suas virtudes e defeitos, as suas dignidades e indignidades, os seus heroísmos e cobardias, as suas coragens e medos, as suas nobrezas e vilarias, revelando toda a sua plenitude e transparência.”

Sá e Sá (2009) definem a palavra desporto como “todas as formas de atividade física que, causais ou planeadas, pretendem desenvolver e melhorar o bem-estar físico e mental através de relacionamento social ou obtendo resultados através de uma competição”

De acordo com a Carta Europeia do Desporto (1992), no seu art. 2º, nº. 1 entende-se por desporto “ todas as formas de atividade física que através de uma participação organizada ou não, têm por objetivo a expressão ou o melhoramento da condição física e psíquica, o desenvolvimento das relações sociais, ou a obtenção de resultados na competição a todos os níveis”.

Na sociedade contemporânea o desporto tem vindo a assumir-se como um fenómeno de grande importância e de dimensão surreal ao longo dos últimos anos, como é confirmado por Loureiro (2004 *cit. in* Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2004) “A crescente importância do Desporto na realidade sociocultural portuguesa, a par do incremento do seu papel na economia nacional, são hoje dados inquestionáveis. (...) Nos últimos anos, o número de organizações que desenvolvem a sua atividade no ramo específico do desporto tem vindo a

aumentar significativamente. Falamos, por exemplo, de clubes, associações, federações, empresas de material desportivo e de organização de eventos desportivos, entre outras.”

Também Costa (2009) vai ao encontro da mesma ideia quando define o “fenómeno desportivo como, talvez, o facto social mais significativo do nosso tempo.” O mesmo autor refere ainda que “ o desporto é um fenómeno social com a sua realidade própria, cujo funcionamento institucional está bem definido.”

Constatamos assim que o desporto se tornou uma parte fundamental da sociedade contemporânea. O crescente aumento da prática desportiva levou a que o desporto se tornasse um negócio. Como afirmam Lima e Neto (2013) ao referirem que nos dias atuais o desporto ganhou uma nova dimensão e que faz parte de uma indústria em pleno desenvolvimento: a indústria do entretenimento desportivo. Acrescentam ainda que a atividade e prática massificada do desporto se tornou num negócio com um grande mercado e com elevado potencial de venda e comercialização.

3.1.1 Desporto em Portugal – Relevância do Futebol e do Hóquei no panorama desportivo nacional.

Portugal tem campeonato profissional de Hóquei em Patins disputado desde 1938. O SL Benfica e o FC Porto contam ambos com 21 títulos no seu palmarés.

O Hóquei em Patins é certamente a modalidade desportiva em que Portugal conquistou mais títulos, quer a nível de Seleções como de Clubes.

Segundo a Federação de Patinagem de Portugal (2009) existem cerca de duas centenas e meia de clubes, dez mil praticantes, três milhares de treinadores, dirigentes e árbitros, que demonstram o grau de implantação desta modalidade no nosso país. Por isso mesmo, não admira que Portugal, com cerca de 75 anos de atividade neste desporto, ocupe o primeiro lugar no *ranking* do Guinness Book of Records.

O futebol em Portugal é gerido pela Federação Portuguesa de Futebol, órgão máximo responsável pela modalidade no país. A nível internacional já conquistámos muitos títulos, quer pela seleção como por clubes como o Sport Lisboa e Benfica, o Futebol Clube do Porto e o Sporting Clube de Portugal.

O futebol é o desporto rei em Portugal pois existem 158.738 praticantes, 1.976 clubes de futebol, 5.895 treinadores, 3.383 árbitros desportivos federados, 16.058 dirigentes, segundo o IPDJ e PORDATA (2014).

3.2 Marketing

Várias áreas, doutrinas e autores têm estudado o Marketing, desde a economia à sociologia, levando à criação e definição de vários conceitos de Marketing.

Uma das definições mais antigas de marketing remonta a 1948, através da American Marketing Association (1948 *cit. in* Gundlach, 2007), ao definir marketing como “A realização de atividades de negócios dirigidas ao fluxo de bens e serviços do produtor ao consumidor”.

Kotler (1998) referiu-se ao marketing como um processo social no qual se obtêm desejos e necessidades através da criação, oferta e troca de produtos ou serviços de valor.

O mesmo Kotler (1993) atenta no entanto que a palavra Marketing é muitas vezes associada e aplicada de forma incorreta às vendas e publicidade, referindo que o Marketing não pode nem deve ser confundido com publicidade e vendas que são subfunções do marketing.

O que mudou nas últimas década foi o modo como as empresas praticam o marketing e a própria conceção que fazem dele (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio & Rodrigues, 2009). Tem-se assistido a uma transformação do marketing, antigamente focado no produto, para uma perspetiva de marketing focada no cliente.

Como indica a definição de Marketing da American Marketing Association (2004 *cit. in* Gundlach, 2007), ao afirmar que marketing é uma função organizacional e um conjunto de processos para a criação, comunicação, e entrega de valor aos clientes bem como para a gestão de relações com esses clientes de forma a beneficiar a organização e os seus stakeholders. Esta definição está voltada para a compreensão das necessidades dos consumidores, para posteriormente lhes poder entregar uma proposta de valor. A empresa já não é o ponto de partida, mas sim os clientes, identificar quem eles são e o que pretendem é extremamente importante para o papel do profissional de marketing nos dias que correm.

Mais recentemente a American Marketing Association (2013) fornece-nos uma outra definição de marketing, referindo-se a este como a atividade, o conjunto de instituições e os processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral. No entanto a definição de marketing que nos é oferecida por Lindon, Lendrevie, Rodrigues e Dionísio (2000) ao definir marketing como o conjunto dos métodos e dos meios que uma organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos, adequa-se ao Futebol Clube do Bom Sucesso, uma vez que o seu campo de atuação não se aplica somente às empresas, mas a qualquer organização pública ou privada, com ou sem fins lucrativos. Para além disso a substituição do termo “clientes” por “públicos”, implica uma abrangência a toda a população, sejam adeptos, simpatizantes, fornecedores, patrocinadores ou a comunidade em geral.

Podemos constatar que o conceito de Marketing é mutável, tem vindo a ganhar expressão e se vai adaptando consoante as mudanças do ambiente, a evolução tecnológica, e as demais variáveis socioeconómicas, redefinindo-se ao longo do tempo, como refere Dias (2011), ao afirmar que atualmente o marketing não se limita à divulgação ou distribuição de produtos e serviços.

Aumentou o leque de ações, de forma a incluir a criação de relacionamentos, não só com clientes externos, mas também com todos os grupos envolvidos na sua missão: colaboradores, fornecedores, distribuidores e a própria comunidade.

3.3 Marketing Desportivo

O marketing desportivo é uma área relativamente recente, como tal encontramos diferentes definições e conceitos pelos diversos autores que investigaram esta subárea do marketing ao longo dos últimos anos. O facto de não existir uma definição geral aceite por todos, pode estar relacionado com as mudanças da natureza do Marketing Desportivo, ou com a diferença de pontos de vista dos diversos autores.

A primeira definição de Marketing desportivo surgiu em 1979 na revista *Advertising Age* (Mullin, Hardy & Sutton, 2007) para descrever as ações dos especialistas de marketing de produtos e serviços industriais que começavam a utilizar cada vez mais o desporto como instrumento de promoção.

Esta definição surgiu numa altura em que as organizações não utilizavam as ferramentas do marketing para gerir e desenvolver as marcas. O marketing desportivo era usado através de celebridades para promover produtos como carros, cervejas e um leque alargado de outros produtos, como tal esta definição apresentava falhas graves, uma vez que não reconhecia uma parte dominante do marketing desportivo: o marketing de eventos desportivos e serviços. (Mullin, Hardy & Sutton, 1995)

Jesus (1999), diz que o Marketing Desportivo é um processo de Marketing que se desenvolve na área dos serviços. Isto deve-se ao facto de ao evento ou à competição desportiva se aplicarem as características dos serviços como a intangibilidade (um jogo de futebol é intangível, não pode ser tocado) a inseparabilidade (não podemos separar a produção do consumo, um jogo de futebol é produzido e consumido simultaneamente), a perecibilidade (o jogo de futebol não pode ser guardado, pois ocorre em tempo real) e a heterogeneidade (o serviço, neste caso um jogo de futebol vai variar de cliente para cliente, dependendo da forma como é oferecido e experienciado).

O marketing desportivo apresenta um conjunto de especificidades que o tornam diferente de outros contextos de aplicação do marketing. Kotler (2000), fala da ampliação do Marketing, isto é, aplicar o marketing a outras áreas que não as empresariais. Mas Kotler aplica este conceito ao marketing social e ao marketing nas instituições sem fins lucrativos. Segundo Sá & Sá (2009), o Marketing Desportivo ultrapassa essa afirmação, pois no marketing desportivo apesar de encontrarmos agentes e instituições sem fins lucrativos, também encontramos indústrias e prestadores de serviços que estão construídos empresarialmente.

Importa, por isso, compreender que o marketing desportivo deve ser entendido sob duas perspectivas (Afif, 2000; Heerden, 2001; Contursi, 2006; Sá & Sá, 2009; Dionísio, 2009; Smith, 2008):

- **O marketing de desporto**, onde estão incluídos os produtos e serviços que são construídos e que se relacionam diretamente com o consumidor desportivo ao serem consumidos em eventos e/ou aquando da realização da prática desportiva. Aqui o consumidor desportivo está dividido em duas categorias, a de consumidor-espetador (no qual apenas assiste ao evento) e consumidor-praticante (no qual pratica a modalidade de forma não profissional).
- **O marketing através do desporto**, através do qual as organizações externas utilizam o desporto para comunicarem os seus produtos e serviços aos consumidores, que são simultaneamente consumidores desportivos (espectadores ou praticantes). Estão aqui incluídos o patrocínio e o *merchandising*.

Como qualquer forma de marketing, o marketing desportivo visa satisfazer as necessidades e desejos do seu público. Isso é atingido fornecendo serviços e produtos relacionados com o desporto aos consumidores. Mas ao contrário do marketing convencional, o marketing desportivo tem a capacidade de incentivar o consumo de outros produtos e serviços não relacionados com o desporto, por associação. É essencial entender que o marketing desportivo significa a comercialização do desporto, bem com a utilização do desporto para comercializar outros produtos ou serviços. (Smith, 2008)

De uma forma geral Sá & Sá (2009) definem o marketing desportivo como “o conjunto de ações e prestações, produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor de desporto.”

É correto afirmar que “ para várias entidades o marketing desportivo tornou-se bastante importante. Equipas profissionais, escolas, clubes desportivos e programas para jovens procuram melhores formas de atrair e manter o consumidor. Entre várias coisas, eles sabem que competem pelo tempo e dinheiro com vários concorrentes, incluindo centros comerciais, complexos de cinema, fornecedores de internet, concertos, museus ” (Mullin *et al.*, 2007)

“ É por isso necessário perceber e, conseqüentemente interpretar e operacionalizar estratégias que tenham em consideração uma área que movimenta milhões e paixões.” (Castro, 2012)

3.4 O Consumidor de Desporto

Ao longo das últimas décadas o estudo do comportamento do consumidor de desporto tem emergido de várias disciplinas, desde o marketing, psicologia, sociologia e comunicação, de forma a analisar o consumo desportivo de vários ângulos. (Shilbury, Westerbeek, Quick & Funk, 2009)

O estudo do comportamento do consumidor de desporto é um ponto de partida para determinar o posicionamento do marketing mix.

De acordo com Morgan e Summers (2008) “o comportamento do consumidor é o estudo de como, onde e por que razão os consumidores tomam determinadas decisões de compra e de consumo”.

Schwarz e Hunter (2008) também definem o comportamento do consumidor de desporto como a conduta que os consumidores de desporto demonstram na procura de informação, na encomenda, na compra, no uso e no acesso aos produtos e serviços que esperam que vá satisfazer as suas necessidades.

Sá e Sá, 2009 distinguem duas posturas dos consumidores de desporto: uma mais ativa – consumidor-praticante e outra mais passiva – consumidor-espetador (televisão, eventos desportivos).

Assim como o marketing desportivo, o consumidor de desporto, especificamente o consumidor-espetador tem também as suas especificidades que o diferenciam do consumidor de qualquer outra indústria (Buhler, Nufer e Rennhak, 2006):

- Mais apaixonado pela sua equipa, do que qualquer consumidor pela sua marca favorita.
- Lealdade sem igual para com a sua equipa. O que raramente acontece com um consumidor em relação a uma marca.
- Irrracionalidade no que toca ao comportamento de consumo. Isto acontece, pois este tipo de consumidor faz compras com a emoção em vez da razão.

Smith (2008) oferece-nos uma definição bastante completa de consumidor desportivo: “O consumidor é um indivíduo ou um grupo de indivíduos que usam os produtos e serviços desportivos ou relacionados com o desporto em troca de um pagamento direto (como por exemplo dinheiro para comprar o bilhete de um jogo) ou indireto (como subscrever um canal de televisão que disponha de desporto como forma de entretenimento).

O mesmo Smith (2008) identifica os consumidores de desporto em quatro categorias:

- Os consumidores de bens desportivos – São consumidores que como o nome indica compram produtos desportivos como é o caso de equipamento desportivo, aparelhos, livros, revistas, suplementos nutricionais, *merchandising* oficial, etc.

- Os consumidores de serviços desportivos – São consumidores que compram serviços e experiência relacionados com o desporto, como por exemplo um serviço de *personal training*, ou atividades como ginásio, aulas de natação, etc.
- Os participantes e voluntários desportivos – São consumidores ativamente envolvidos no desporto quer como praticantes, quer seja em escolas, clubes desportivos ou a nível recreativo.
- Os fãs, espetadores e adeptos desportivos – São consumidores que têm um interesse ativo na performance do desporto. É o caso dos fãs e adeptos que vão aos jogos de futebol, que veem os jogos pela televisão ou pela internet.

Segundo Sá e Sá (2009) cada vez mais o consumidor demonstra mais interesse em participar nas atividades desportivas, quer seja de uma forma ativa ou passiva. Até mesmo o papel de espetador tem sofrido algumas modificações. Hoje em dia é frequente ver os clubes a dar um ênfase cada vez mais de espetáculo a um acontecimento outrora meramente desportivo.

É assim de extrema importância para o profissional de marketing conhecer e caracterizar o consumidor, em termos demográficos, geográficos, psicográficos e económico-sociais, para poder aplicar o Marketing Desportivo como um conjunto de ações cujo objetivo consiste na satisfação das necessidades, expectativas e exigências do consumidor aplicadas ao desporto. (Sá & Sá, 2009)

O processo de tomada de decisão do consumidor de desporto é complexo. É necessário entender o que o consumidor quer, como definem as suas metas e objetivos que posteriormente resultam numa escolha. Schwarz e Hunter (2008), definem o processo de tomada de decisão como um processo cognitivo através do qual um indivíduo conscientemente faz uma escolha estratégica ou tática, que resulta na execução de uma ação. Os mesmos autores identificam três estágios no processo de tomada de decisão: tomada de decisão pré-compra (Problema e reconhecimento da necessidade, procura de informação, avaliação de alternativas), a compra em si e a avaliação pós-compra.

Já Shilbury *et al.* (2009) criaram um modelo do processo de tomada de decisão do consumidor de desporto constituído por *inputs*, processo cognitivo e *outputs*:

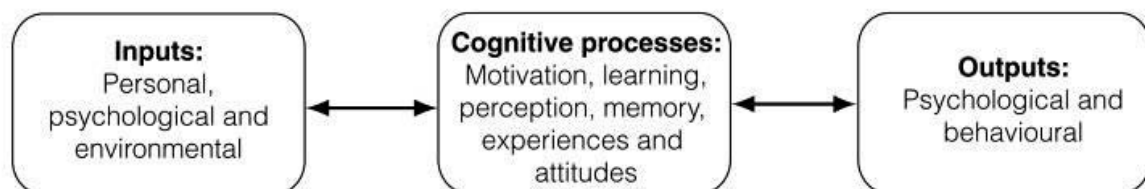


Figura 4 - Processo de tomada de decisão do consumidor de desporto

Fonte: Retirado de Shilbury *et al.* (2009)

Os inputs são constituídos por forças internas e externas que podem ser no caso das forças internas necessidades emocionais ou o benefício da experiência que o consumidor irá retirar do produto ou serviço desportivo (inputs psicológicos, pessoais) e no caso das forças externas representam factores ambientais que representam os atributos tangíveis e funcionais de um serviço ou produto.

Também Sá e Sá (2002), apresentam um esquema do processo de tomada de decisão do consumidor desportivo:

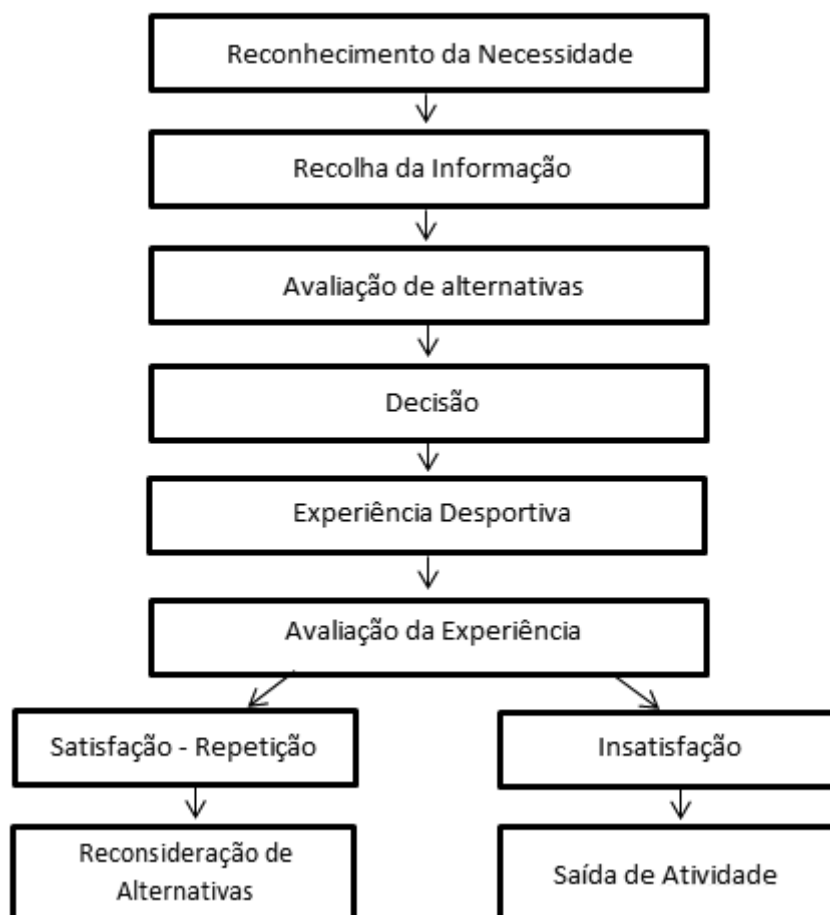


Figura 5 - Processo de tomada de decisão

Fonte: Retirado de Sá & Sá (2002)

3.5 Segmentação, Targeting e Posicionamento no Marketing Desportivo

Sá e Sá (2009) estabelecem uma clara importância quanto à capacidade de cada instituição desportiva para entender os públicos a que se dirige e os atributos que irá mostrar a esses mesmos públicos. Os mesmos autores referem ainda que “é um dos princípios básicos do marketing: identificar claramente os segmentos de mercado a quem nos dirigimos e como nos vamos posicionar perante ele.”

O consumidor de desporto é passível de ser subdividido em grupos mais ou menos homogêneos, segundo critérios pré-definidos que podem levar a uma ação de marketing (Sá & Sá, 2009).

Schwarz e Hunter (2008) apresentam uma definição de segmentação mais completa “ (...) é o conceito de dividir um grupo largo e diverso com múltiplos atributos, em pequenos grupos com características distintivas. Esses grupos distintos têm necessidades e desejos similares, e conseqüentemente irão responder aos esforços de marketing de maneiras semelhantes. O conceito de segmentação é fundamental para os esforços de marketing, uma vez que o objetivo da segmentação é identificar o mercado.

Para proceder a essa segmentação podem-se utilizar diversos critérios. Para Mullin, Hardy e Sutton (2004), os segmentos de mercado são formados com base nas diferenças existentes nas necessidades e desejos do consumidor, ou seja, os segmentos derivam da satisfação do consumidor.

Valinhas (2012) refere que ao escolher os critérios de segmentação, devemos estar atentos a requisitos que nos permitam garantir a sua efetividade: os critérios devem ser pertinentes, isto é, possibilitar uma divisão válida dos consumidores de acordo com os objetivos da empresa, devem ser mensuráveis, ou seja, os segmentos determinados por um dado critério devem ser passíveis de ser medidos, para que se possa aferir a sua pertinência e, por último, os critérios devem ser operacionalizáveis, o que significa que devem permitir uma ação sobre os segmentos definidos.

Mullin *et al.* (2004) e Schwarz e Hunter (2008) defendem que existem quatro bases que são comumente utilizadas para a segmentação no marketing desportivo: o estado de ser do consumidor (relacionado com a pertença a uma classe ou a um grupo específico, inclui localização, idade, género, raça, etc.), o estado mental do consumidor (estão incluídos aspetos como o estilo de vida, a personalidade, preferências, perceções, etc.), a utilização do produto pelo consumidor (taxas de consumo) e os benefícios do produto procurado (vai para além do estado mental do consumidor, olhando especificamente para a avaliação que o consumidor faz e para vantagens que o produto lhe traz).

Já Smith (2008) indica que os consumidores são geralmente agrupados em conjunto em seis categorias: demográfica, socioeconómica, estilo de vida (psicográfica), geográfica, comportamento face ao produto e benefícios procurados.

Westerbeek e Smith (2003) dividem os adeptos em dois segmentos: atração pelo jogo – onde temos o aficionado (leal ao jogo e não a um clube em específico) e o *theatre-goer* (sem grande fidelização ao clube, mas entusiasmado com o entretenimento e a diversão proporcionados pelo jogo) e ligação ao clube – que engloba o *passionate partisan* (leal ao clube em todos os momentos), *champ follower* (influenciado pelo sucesso do clube) e o *reclusive partisan* (leal, mas só assiste aos

jogos ocasionalmente), permitindo aos profissionais de marketing desportivo personalizar as experiências para satisfazer as necessidades específicas de cada segmento diferente de adeptos.

Relativamente ao *Targeting*, Smith (2008) indica que este é um termo utilizado em marketing desportivo para se referir à forma como uma organização escolhe um ou mais segmentos-alvo em que se foca e aponta o *marketing-mix*. Também Pitts e Stotlar (2002) afirmam que o objetivo deste é determinar em que segmento (s) a empresa deverá concentrar os seus esforços. Os mesmos autores referem ainda que o profissional de marketing desportivo poderá identificar todos os segmentos de consumidores existentes, mas o clube não será capaz de atingir todos esses segmentos, quer seja por falta de recursos financeiros, número insuficiente de consumidores ou impossibilidade de entregar o produto desportivo, devendo então seleccionar um ou mais segmentos para atuar.

Torna-se assim necessário identificar métodos para avaliar e mensurar a atratividade de cada segmento e posteriormente decidir em que segmentos o clube se deve focar.

Shilbury *et al.* (2009) indicam que o profissional de marketing desportivo tem de ter em consideração a dimensão do mercado, o seu crescimento potencial, a estrutura de atratividade e se o segmento oferece possibilidades de se atingir os objetivos da organização e gerar recursos vitais.

Completo esse processo é necessário definir um posicionamento para a organização. Para Kotler (2000) o posicionamento é a iniciativa de implantar na mente do mercado-alvo o benefício para o cliente e a diferenciação relativamente às empresas ou clubes concorrentes. Shank (2009) define posicionamento como “fixar a entidade desportiva nas mentes” dos indivíduos que seleccionámos como mercado-alvo através dos nossos produtos e serviços. Também Schwarz e Hunter (2008) definem posicionamento referindo que este é a forma como uma empresa procura influenciar a perceção do atual e potencial consumidor acerca da imagem da empresa e dos seus produtos e serviços. Completam ainda dizendo que o posicionamento “é alcançado aplicando os 4 P’s do Marketing com o objetivo de posicionar o produto ou o serviço firmemente na mente do consumidor”.

3.6 Marketing Mix do Desporto

O mix do marketing tem vindo a ser definido como o conjunto de ferramentas de Marketing que a empresa usa para perseguir os seus objetivos de Marketing. (Canedo, 2009)

McCarthy (1964) identificou as diversas ferramentas do marketing em quatro categorias, denominadas os “4 P’s” do marketing: Produto, Preço, Distribuição e Promoção (do inglês *product, price, place and promotion*).



Figura 6 - Diagrama de Marketing-Mix

Fonte: retirado de <http://www.learnmarketing.net/marketingmixdiagram.jpg>

Mas, Kotler (2003) aponta uma grande limitação aos 4 P's, pois estes apenas consideram o ponto de vista do vendedor, deixando de parte os fatores e as variáveis do ponto de vista do consumidor.

Ao contrário de McCarthy, Lauterborn (1990) identificou quatro novas categorias substitutas dos "4P's", os "4 C's":

- *Consumer Needs* (Necessidades do consumidor)
- *Cost* (Custo)
- *Convenience* (Conveniência)
- *Communication* (Comunicação)

As Necessidades do consumidor substituem o Produto. Na teoria de McCarthy não existe a preocupação com o consumidor, é o produto que está no centro, enquanto na teoria de Lauterborn o consumidor é que deve ter o papel principal. Em vez de se desenvolverem produtos e depois pensar a quem se vai vender, o profissional de marketing deve entender o consumidor, saber o que ele necessita e oferecer-lhes produtos/serviços através de uma proposta de valor.

O Custo substituiu o Preço. Aqui está incutido não só o preço do produto ou serviço em si mas o que despendemos para o adquirir, quer seja a deslocação até ao local ou a nossa consciência quando consumimos determinado produto ou serviço.

A Conveniência veio substituir a Distribuição. Com a evolução tecnológica (internet, cartões de crédito, etc.) as pessoas não precisam de se deslocar a um local para satisfazer as suas necessidades ou desejos. Fazem-no em qualquer lugar, física ou virtualmente.

A Comunicação substitui o "P" Promoção. A promoção está do lado do vendedor e está relacionada com as ações de publicidade, marketing direto, etc. de forma a tentar vender um

produto/serviço. Por outro lado, a comunicação implica uma interação entre as duas partes da troca. Compete ao profissional de marketing ouvir o que os seus clientes têm para dizer: o que desejam, de que forma e quanto estão dispostos a pagar por isso.

Mais recentemente, Mattar (2007) define *marketing-mix* como um conjunto de ferramentas que a empresa utiliza para adequar as suas ofertas às variações incontroláveis do ambiente.

Shank (2009:27, *cit. in* Canedo, 2009), adapta do conceito do conceito de *marketing-mix*, o conceito de *marketing-mix* desportivo: “as atividades referidas como *marketing-mix* desportivo, podem-se definir como a coordenação de um conjunto de elementos que o desporto usa para atingir os seus objetivos de Marketing e satisfazer as necessidades dos consumidores. Os elementos básicos do *marketing-mix* são o produto desportivo, o preço, a promoção e a distribuição”

Mullin *et al.* (2007) e Schwarz e Hunter (2008) afirmam que houve uma evolução da teoria dos 4P's para os 5P's do Marketing Desportivo – Produto, Preço, Distribuição, Promoção e Relações Públicas. Isto deveu-se à saturação excessiva do desporto nos *mass media*, o que fez com que fosse necessário existir uma expansão dos esforços de relações públicas e consequentemente a sua introdução como o quinto “P”.

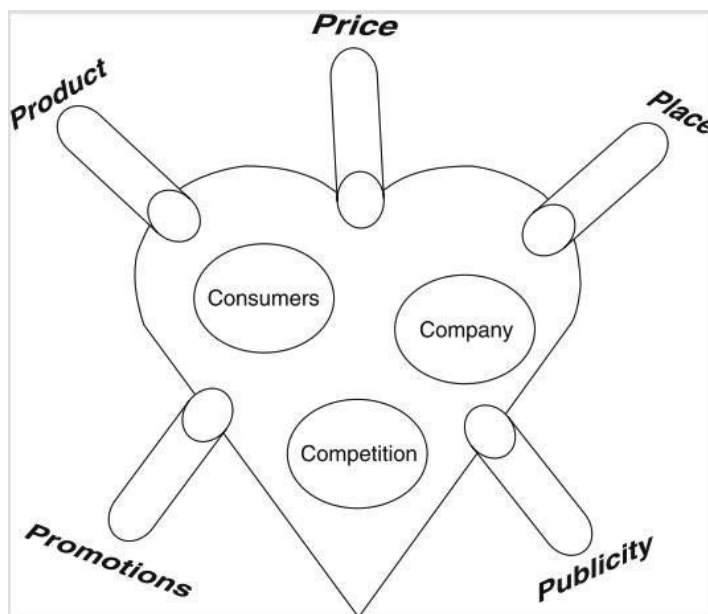


Figura 7 - The Hearth of The Sport Marketing-Mix

Fonte: Retirado de Schwarz e Hunter (2008)

Os autores explicam que é importante analisar e compreender três áreas distintas (consumidores, organização e a concorrência) para que o *marketing mix* possa ser controlado, coordenado e implementado em conjunto com os restantes esforços de marketing. No caso dos consumidores deve-se proceder a uma análise STP (segmentação, *targeting* e posicionamento). Quanto à organização realizamos uma análise das forças e fraquezas internas e das vantagens

competitivas. Relativamente à concorrência analisamos as oportunidades e ameaças externas, como a análise do ambiente.

Segundo (Sá & Sá, 2009) o *marketing-Mix* do desporto é constituído por três dimensões: O marketing tradicional, que operacionaliza as componentes básicas do desenvolvimento do produto, preço, comunicação e distribuição. O marketing interativo que abrange os fatores e as preocupações relacionadas com o contacto direto com o cliente e com o pessoal responsável pela prestação do serviço. E por último, o marketing interno, que evidencia as preocupações que o gestor desportivo deve atender quando desenvolve novos programas ou tenta melhorar os já existentes.

O *marketing-mix* do desporto pode também caracterizar-se pela existência de 7P's (*Product, Price, Place, Promotion, Process, Physical Environment, People*) em vez dos tradicionais 4P's, como afirmam Shilbury *et al.* (2009) que definem o *marketing-mix* do desporto como uma junção dos 4 P's tradicionais mais os 3 P's dos serviços (Processos, Pessoas e Evidências Físicas).

Os processos no marketing desportivo estão relacionados com os passos que o consumidor tem de dar até receber o serviço desportivo. Por exemplo, num jogo de futebol, o consumidor tem de comprar o bilhete, e se este não for comprado *online*, tem de estar na fila à espera para tal, a deslocação até ao estádio, e estar novamente na fila para entrar no recinto, ser submetido a um controlo por parte da segurança, encontrar o seu lugar, localizar o stand das comidas e bebidas e no final do jogo sair.

As pessoas são os indivíduos que têm influência na forma como a qualidade do serviço e a experiência são percebidas. Estão incluídos os atletas, o *staff* e outros empregados.

A evidência física é o ambiente no qual o serviço desportivo é prestado, são os elementos visuais e tangíveis como estádio, as bancadas, o placar do resultado, em suma o aspeto estético.

3.6.1 Produto Desportivo

A AMA (American Marketing Association) define Produto como um conjunto de atributos (características, funções, benefícios e usos) capazes de trocar valor ou uso; usualmente um *mix* de formas tangíveis e intangíveis. Assim, um produto pode ser uma ideia, uma entidade física (um bem), um serviço ou qualquer combinação dos três. Ele existe com o propósito de troca na satisfação dos objetivos individuais e organizacionais.

Se o desporto é um negócio, e todos os negócios necessitam de algo para vender, a questão que se levanta é definir e entender o que é exatamente o Produto Desportivo, como é afirmado por Shank (2009:16 *cit. in* Canedo, 2009) “(...) talvez a maior dificuldade conceptual para um profissional de marketing desportivo seja procurar entender a natureza do produto desportivo.”

Entende-se assim que o Produto Desportivo é bastante complexo, sendo difícil definir exatamente o seu conceito. No entanto, é possível chegar a algumas conclusões através da bibliografia consultada.

Shank (1999, p.16) define Produto Desportivo como “um bem, um serviço ou uma combinação dos dois que é desenhada para fornecer benefícios a um espetador desportivo, participante ou patrocinador”. Mas devido às suas peculiaridades e características únicas, o produto desportivo ganhou um significado muito mais alargado do que o seu sentido comercial.

O Produto Desportivo pode ser dividido em *Core Product* (Produto Principal) e *Product Extensions* (Extensões do produto). (Mullin, 1985)

O *Core Product* é o jogo em si, ou seja o evento ou a competição desportiva, onde se aplicam as características dos serviços como a intangibilidade, a inseparabilidade, a perecibilidade e a heterogeneidade. O responsável de marketing não tem controlo sobre o jogo em si. É necessário focar-se então nas Extensões do Produto, na qual estão os produtos e serviços relacionados com o evento desportivo (merchandising, informação no site do clube, segurança, comida e bebida, etc.)

O *Core Product* do desporto pode ser dividido em duas categorias, pois dirige-se a diferentes grupos de consumidores: o desporto para praticantes e o desporto para espetadores. No caso do desporto para praticantes, as organizações tentam incentivar a população para a prática desse desporto. No caso do desporto para espetadores, as organizações pretendem atrair pessoas para o evento desportivo.

Outras características específicas do *Core Product*, são destacadas por Morgan e Summers (2005): “ (...) é efémero, já que uma vez que o jogo termina, a repetição do mesmo será impossível, ao contrário de qualquer produto, que se prolonga no tempo; inseparável, visto que é produzido e consumido ao mesmo tempo; heterogéneo, tendo em conta que o produto é subjetivo e baseado na experiência e sensações da pessoa que o consome; por fim, destaca-se a sua intangibilidade.”

Shilbury *et al.* (2009) e Constantinescu (2011) indicam também que o produto desportivo é geralmente consumido socialmente e que evoca uma poderosa identificação pessoal e uma ligação emocional.

Sá e Sá (2009) referem que os produtos desportivos estão cada vez mais parecidos com os serviços e estes com os primeiros.

Em suma, o produto desportivo devido às suas características deve ser bem planeado e delineado, devendo o profissional de marketing prestar especial atenção à estratégia de marketing e aos instrumentos utilizados para satisfazer e atrair a procura, focando os seus esforços nas extensões do produto.

3.6.2 Preço

O Preço refere-se ao que o consumidor cede em troca de um bem ou serviço desportivo. (Smith, 2008)

No entanto, temos que ter em consideração que o Preço não é apenas a quantidade de dinheiro que pagamos por determinado produto ou serviço, mas também o custo que lhe está incutido, ou seja, o que abdicamos para o obter, como é constatado por Smith (2008): “geralmente, o preço é pensado em termos financeiros, mas este pode incluir outras coisas que o cliente tem de abdicar de forma a obter o produto, como o tempo (esperar numa fila) ou custos sociais (estar numa aula de aeróbica com outras pessoas em vez de uma aula particular).”

Segundo Mullin *et al.* (2007) “O preço é um elemento crítico no *Marketing-mix* por diversas razões. Primeiro, os preços podem facilmente mudar. Segundo, em certas condições de mercado (especificamente quando a procura é elástica) é uma das ferramentas mais efetivas. Terceiro, o preço é altamente visível; portanto, alterações são facilmente comunicadas, resultando em possíveis mudanças na perceção do consumidor. Finalmente, o preço nunca está longe da mente do consumidor.”

Shank (2009) diz que o Preço é “simplesmente a forma de quantificar o valor de um objeto que está sendo trocado”.

O valor a que o autor se refere é determinado através da relação do preço com os benefícios que o consumidor espera receber. Quanto maior for o valor percebido maior será o preço que o consumidor estará disposto a pagar por determinado produto ou serviço desportivo. No entanto é importante atentar que no caso do produto desportivo esta avaliação pode ser altamente variável e subjetiva. (Smith, 2008)

Os benefícios do Produto Desportivo para além de serem altamente variáveis e subjetivos possuem características tangíveis e intangíveis, como é afirmado por Shank (2009) “A perceção dos benefícios do produto desportivo, ou o que o produto faz para o utilizador, é baseada em características tangíveis e intangíveis. Os benefícios tangíveis são importantes na determinação do preço, porque são características do produto que o consumidor pode na verdade ver, tocar, ou sentir (...) Os benefícios intangíveis de ir a um evento desportivo pode incluir despende tempo com amigos e família, sentimentos de associação com a equipa quando a mesma ganha ou ser visto no jogo.”

Assim, o Preço deve ser definido consoante as expectativas desportivas e a capacidade financeira do público-alvo. Uma diferenciação de preços é necessária, uma vez que o público é um grupo heterogéneo. (Viegas, 2012)

3.6.3 Distribuição

A Distribuição consiste em disponibilizar um produto no local certo, no tempo correto, de forma a facilitar a sua compra. (Shilbury *et al.*, 2009)

Smith (2008) indica que a distribuição no desporto, está relacionada com o “como” e “onde” os consumidores tem acesso ao produto ou serviço desportivo com o objetivo de o usar. O autor acrescenta ainda “ O termo *Place* é empregado no marketing desportivo para referir qualquer local ou método de distribuir o produto ou serviço desportivo. Distribuir significa transportar o produto do produtor ou organização desportiva para o consumidor final.”

Segundo Smith (2008), produtos e serviços desportivos são distribuídos de formas diferentes “ Um bem desportivo, como uma bola de golfe é manufaturada, passando depois para um grossista e posteriormente para um retalhista, chegando finalmente a um consumidor que a compra. Em contraste, os serviços desportivos tendem a ser distribuídos de forma bastante diferente. Por exemplo, um jogo de futebol profissional é produzido por duas equipas que competem entre si, filmado por uma rede de televisão e transmitido aos telespectadores. Para um espetador que esteja a assistir ao jogo ao vivo no estádio, o próprio estádio é o “*place*” onde o produto desportivo é distribuído. “

O mesmo autor distingue dois tipos de canais de distribuição, em termos de extensão: diretos e indiretos. Um canal de distribuição direto acontece quando o produtor vende diretamente ao consumidor. Um canal de distribuição indireto é mais extenso, uma vez que passa por vários intermediários até chegar ao consumidor, como é o caso dos grossistas e retalhistas.

Smith (2008), Shilbury *et al.* (2009), Mullin *et al.* (2007) e Buhler e Nufer (2009) identificam a instalação desportiva como o canal de distribuição mais importante de um clube, por ser o local onde as competições são entregues sob a forma de entretenimento aos espetadores desportivos e sob a forma de atividade aos participantes desportivos. Mencionam ainda que os profissionais de marketing desportivo devem considerar quatro aspetos de forma a maximizar a experiência do consumidor: localização e acessibilidade, *design* e *layout*, infraestruturas e serviço ao consumidor (Tabela 1).

Hoje em dia, com a evolução da tecnologia e da internet a distribuição dos produtos aos consumidores ganhou uma nova perspetiva. O consumidor não precisa de se deslocar a um local físico para adquirir um produto ou serviço. Como é afirmado por Dionísio (2009) “Os canais de distribuição dos produtos podem ser lojas oficiais dos clubes, núcleos, *franchising*, lojas dos patrocinadores, stands nos locais de realização de um evento ou a própria internet.”

Tabela 1 – Features of The Sport Facilities

Fonte: Adaptado de Smith (2008)

Localização e Acessibilidade	Design e Layout	Infraestruturas	Serviço ao consumidor
Localização atrativa	Inserido na área	Variedade de comidas e bebidas	Filas e tempos de espera
Fácil de chegar	<i>Design</i> atrativo	Qualidade dos assentos	Informações proeminentes nos <i>stands</i> e cabines
Boa sinalização e direções	Ambiente e atmosfera	Lugares Premium disponíveis	<i>Staff</i> eficiente, prestável e simpático
Estacionamento suficiente	Facilidade de ir de uma área a outra	Serviços corporativos	<i>Staff</i> de segurança e emergência
Acessível através de transportes públicos	Bons sinais de direção	<i>WC's</i>	<i>Staff</i> porteiro
Acessível através de diferentes formas de transportes públicos	Assentos com boa visibilidade	Área para as crianças	Serviços para idosos, deficientes e crianças
Fácil de entrar e sair	Proteção para o mau tempo	Ecrãs e placares de resultado	Serviço de informação telefónica
Acesso para deficientes	Controlo dos níveis de barulho	Serviços de emergência médica	
	Áreas para não fumadores e para não bebedores	Áreas de <i>merchandising</i>	
	Proteção para o frio e calor	Condições para os media e de transmissão	
	Circulação de ar		
	Armazenamento adequado		
	Medidas de segurança e de controlo de espetadores		

3.6.4 Promoção

Quando se pensa em promoção é comum pensar em publicidade na sua forma mais básica, como os anúncios televisivos, rádio, internet e na *media offline*. No entanto, como explica Smith (2008) e Shank (2009) existem outras atividades promocionais, que incluem a venda direta, amostras grátis, feiras, concursos e sorteios.

Smith (2008) define promoção como a forma que os profissionais de marketing desportivo utilizam para informar, persuadir e relembrar o consumidor acerca dos benefícios e características descritas pelo posicionamento de um produto.

Para Schwarz e Hunter (2008) promover produtos desportivos envolve implementar um conjunto de atividades que irão comunicar a imagem pretendida do produto desportivo ao público-alvo, educá-lo e por último persuadi-lo a comprar o produto.

Shank (2009), Smith (2008) e Morgan e Summers (2005) referem-se a esse conjunto de atividades como o *promotional mix*, sendo este uma combinação de ferramentas disponíveis para os responsáveis de Marketing desportivos comunicarem com o público.

Tradicionalmente o mix incluía quatro elementos, como indicam Smith (2008) e Mullin *et al.* (2007) ao dividirem o *promotional mix* em: Publicidade, Venda pessoal, Promoção de vendas e Relações públicas.

A publicidade envolve comunicações pagas, não pessoais sobre um produto ou serviço desportivo através de media impressa, internet, TV, rádio, *outdoors*, *direct mail*, etc. A publicidade é um meio controlável, isto é, a mensagem entregue ao consumidor é totalmente concebida e controlado pela organização de modo a que o seu conteúdo seja apenas constituído pela informação que desejam passar para o consumidor. (Mihai, 2013)

A venda pessoal envolve o contacto pessoal entre um representante da organização desportiva e o consumidor, chamado de *one-to-one contact*. Este método é bastante eficaz uma vez que ao comunicar para um consumidor em vez de comunicar para as massas, torna-se fácil adaptar a mensagem através do *feedback*, comunicar mais informação e a garantia de que o consumidor irá prestar atenção à mensagem que está a ser passada, permitindo criar uma relação de longo prazo com o público-alvo. (Mihai, 2013)

A promoção de vendas é normalmente um programa de curto prazo, que tem o objetivo de estimular e aumentar as vendas. É oferecido ao consumidor um incentivo para comprar o produto desportivo. São exemplos as ofertas *leve dois pague um*, concursos, amostras grátis e sorteios de brindes. (Smith, 2008)

As relações públicas estão relacionadas com a construção de uma boa imagem para a organização desportiva. É importante para as organizações desportivas criarem boas relações com os diferentes grupos, sejam estes a comunidade, a câmara municipal, os media ou fãs. Estas

diferem de outras formas de promoção por ser gratuita. Normalmente envolve passar informação para os *mass media* como uma notícia, e por essa razão são muitas vezes chamadas de publicidade. (Mihai, 2013; Smith, 2008)

O patrocínio desportivo é uma entrada recente no *promotional mix* (Irwin, Sutton & McCarthy, 2002). Este refere-se à relação de parceria entre uma entidade corporativa e uma organização desportiva como uma ferramenta para desenvolver a imagem da marca e a lealdade do consumidor através dessa mesma associação. (Smith, 2008). Ou seja, envolve adquirir os direitos de afiliação com um produto ou evento, com o objetivo de obter benefícios dessa mesma associação. (Schwarz & Hunter, 2008)

Já Schwarz e Hunter (2008) especificam que os elementos que compõem o *promotional mix* são sete: Publicidade, Venda pessoal, Relações públicas, Patrocínio, Licenciamento, Incentivos e Atmosferas.

O Licenciamento consiste na criação de uma aliança estratégica na qual é fornecida uma permissão por parte do produtor do produto desportivo a uma segunda entidade para produzir o mesmo produto em troca de *royalties* ou pagamentos. (Schwarz & Hunter, 2008). Mihai (2013) menciona que o processo de licenciamento permite às organizações desportivas a oportunidade de estabelecer presença num mercado específico, criando assim uma nova fonte de receitas. Acrescenta ainda que é mais frequentemente utilizado através da criação de *merchandising* licenciado, como bonés, t-shirts, e outros equipamentos. O objetivo do licenciamento é melhorar a percepção e a atratividade da marca em novos mercados.

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

Uma vez que a Promoção é a forma como as marcas comunicam com os potenciais e atuais consumidores, com o intuito de os informar, persuadir e relembrar, conseguindo posteriormente criar uma boa imagem da marca ou do produto levando à experimentação e à compra, é extremamente necessário entender e selecionar corretamente os elementos do *promotional mix*, devendo este refletir o tipo e a natureza do produto ou serviço desportivo e as características específicas dos consumidores. (Mihai, 2013)

Capítulo III: Atividades Desenvolvidas

4. Análise Situacional/Diagnóstica

Neste ponto foi feita uma análise situacional do estado do clube, com o objetivo de reunir informação pertinente sobre o mesmo, para uma correta tomada de decisão estratégica no futuro. Como é referido por Sá e Sá (1999) “É necessário conhecer o estado atual para que as decisões a tomar sejam coerentes com os recursos e capacidades do clube”.

4.1 Análise Externa

4.1.1 Análise Pest

A análise PEST (*Political and Legal, Economic, Social and Technological Aspects*) tem por objetivo o estudo e a avaliação das variáveis do ambiente externo onde o clube funciona.

Kotler (1998) afirma que a análise PEST é uma ferramenta estratégica útil para compreender o crescimento ou declínio do mercado, a posição do negócio e as direções potenciais das operações.

4.1.1.1 Fatores político-legais

Nos dias de hoje, Portugal possui uma conjuntura de instabilidade e vulnerabilidade, dado a emergência de cumprimento de indicadores europeus para que Portugal se torne um país credível nos mercados financeiros internacionais. Assistimos a medidas de ordem política drásticas a nível fiscal e de contenção, tornando Portugal menos interessante para mercados estrangeiros.

De acordo com a Sétima Revisão Constitucional da Constituição da República Portuguesa (Nº 1, Art 79º da Lei Constitucional Nº 1/2005 de 12 de Agosto) o direito ao desporto está consagrado como direito universal “Todos tem direito à cultura física e ao desporto.”

O organismo que coordena, gere e operacionaliza as políticas de desporto em Portugal é o Instituto Português da Juventude e Desporto (IPDJ, I.P).

O Futebol Clube do Bom Sucesso é uma instituição sem fins lucrativos, constituído originalmente como um clube desportivo. Conforme o Nº 1, Art. 26º da Lei n.º 5/2007 de 16 de Janeiro “São clubes desportivos as pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas.”

Relativamente aos incentivos fiscais (Decreto-Lei nº 108/2008 de 26 de Junho) o estado português “configurou um conjunto incentivos fiscais de forma a estimular as empresas e os particulares a efetuarem donativos a favor de entidades privadas, e também públicas, em benefício do desporto. O mecenato para o sector do desporto é uma ferramenta proposta pelo Estado para estimular o financiamento privado do desporto e ajudar o associativismo desportivo.”

A nível local, a divisão de desporto da Camara Municipal de Aveiro “tem por finalidade contribuir para assegurar o reforço da coesão nacional e da solidariedade inter-regional promovendo a eficiência e a eficácia da gestão pública, implementando o Desporto e a Atividade Física junto das populações.” No entanto, a falta de apoios a nível financeiro tem sido pouca ou nenhuma.

Constitui uma obrigação por lei (Art. 43º da Lei n.º 5/2007 de 16 de Janeiro) como entidade prestadora de serviços desportivos, a proteção da saúde e da segurança dos participantes, no que se refere: a) aos requisitos das instalações e equipamentos desportivos; b) Aos níveis mínimos de formação do pessoal que enquadre estas atividades ou administre as instalações desportivas; c) À existência obrigatória de seguros relativos a acidentes ou doenças decorrentes da prática desportiva.

4.1.1.2 Fatores-Económicos

Tal como toda a envolvente nacional, Aveiro não conseguiu fugir à crise que abala Portugal.

Um fator importante a considerar, são os patrocínios. Com o panorama nacional a ser de cada vez mais empresas a fechar portas, a despedir funcionários e as restantes tentam reduzir as despesas que se tornam desnecessárias. Algumas delas são os patrocínios. Com o corte dos patrocínios, os clubes de futebol são prejudicados economicamente, lutando para sobreviver e para não ter que declarar falência, ao clube, visto que as bancadas dos seus estádios, em dias de jogo, estão cada vez mais vazias.

4.1.1.3 Fatores-Sociais

O Futebol Clube Bom Sucesso está inserido num concelho com enorme tradição e enorme riqueza cultural. As vertentes sociais e culturais conferem ao concelho de Aveiro uma mais-valia, a diversidade cultural e a ligação á ria e ao mar são traços da sua sociedade, tal como ainda subsiste a tradição e ligação a algumas vivências etnográficas, bem como na arquitetura do meio rural da região.

A sociedade aveirense carece de um impulso estruturado para uma vida mais ativa e participativa nas atividades, eventos, organizações, conferindo a cada aveirense uma vida social ativa.

De facto, o envelhecimento da população e o decréscimo populacional na região de Aveiro desde 2006, juntamente com aumento do desemprego têm vindo a criar alguma instabilidade na sociedade aveirense que tem conduzido ao progressivo abandono das atividades recreativas,

culturais e de lazer, contudo nos últimos tempos assiste-se a uma crescente tomada de consciência da sua importância e, conseqüentemente, da necessidade de a revitalizar.

As coletividades existentes oferecem à população inúmeras modalidades, contudo o futebol é o desporto com maior número de coletividades no distrito de Aveiro. Aveiro é uma cidade ligada ao desporto desde muito cedo, sendo que existem várias práticas desportivas com relevância como natação, basquetebol, ciclismo, futebol entre outras. Mas o futebol é o principal desporto nesta região que canaliza o maior número de praticantes, contudo não existe uma forte ligação dos clubes ou associações com as práticas desportivas que permitam criar laços e canalizar a população para apreciadores e seguidores das práticas desportivas.

4.1.1.4 Fatores Tecnológicos

Hoje em dia, a tecnologia está em constante transformação/inação, obrigando as organizações a acompanhar estes progressos, de forma a melhorarem os seus serviços e interação com os seus públicos.

A internet tornou-se um meio de comunicação fundamental para a comunicação direta com os consumidores e para a sua divulgação enquanto marca/clube, através dos próprios *websites* das organizações, bem como pelas redes sociais.

Outro exemplo de melhorias tecnológicas que podem melhorar o negócio das empresas, é a aposta no serviço de compras *online*, dando a possibilidade ao consumidor de poder adquirir os produtos de forma prática, em qualquer local.

Destacam-se como principais tendências tecnologias os seguintes aspetos:

- Canais de comunicação mais eficazes e personalizados (website e redes sociais);
- Aumento da publicidade *online*;
- Novos Sistemas de Tecnologias de Informação;
- Melhoria dos sistemas de compra *online*.

4.1.2 Análise da Concorrência

Ao contrário do marketing empresarial, a concorrência no desporto, é fundamental para o sucesso da atividade desportiva. (Castro, 2010)

Hardy, Mullin e Sutton (1995) vão ao encontro da mesma afirmação, ao referirem que muitas organizações desportivas competem e cooperam simultaneamente, uma vez que há muito poucas organizações desportivas que possam existir por si só.

Também Dionísio (2009) destaca que “ sem concorrência à altura, a vitória considera-se praticamente definida, o que retira a incerteza do resultado e, com ela o interesse do espetáculo.”

De forma a compreendermos e enquadrarmos o Futebol Clube Bom-Sucesso no panorama desportivo é necessário então caracterizar o meio envolvente, identificando e caracterizando os clubes desportivos concorrentes ao clube sediados no concelho de Aveiro e de Ílhavo.

Segundo Smith (2008) podemos distinguir a concorrência em concorrência direta, secundária e indireta:

Concorrência direta são concorrentes que oferecem o mesmo tipo produto ou serviço, ao mesmo público-alvo, satisfazendo as mesmas necessidades da mesma forma. Neste caso estamos a falar dos clubes com as mesmas ofertas desportivas (Futebol e Hóquei) que o Futebol Clube do Bom Sucesso, na região de Aveiro.

A análise dos concorrentes diretos do Futebol Clube do Bom-Sucesso está especificada seguidamente na tabela 3.

Tabela 2 - Concorrência direta do Futebol Clube do Bom-Sucesso

Concorrentes	Pontos Fortes	Pontos Fracos
Grupo Desportivo Gafanha	<ul style="list-style-type: none"> • Escola de futebol com maior visibilidade do distrito • Comunicação forte • Diversidade de modalidades desportivas • Boa organização • Vários patrocinadores • Organiza férias desportivas 	<ul style="list-style-type: none"> • Poucos sócios dada a dimensão do clube (1010 sócios) • Espaço físico pequeno para o crescimento do clube
Associação Desportiva de Taboeira	<ul style="list-style-type: none"> • Várias equipas campeãs distritais • Iniciados na 1ª Divisão Nacional • Aposta na formação de jovens atletas • Organização e participação de vários torneios, incluindo torneios internacionais. • Vários patrocinadores • Venda <i>online</i> de merchandising • Diversidade de serviços prestados (Festas de aniversário, Aluguer de campos, etc.) 	<ul style="list-style-type: none"> • Não tem seniores
CENAP	<ul style="list-style-type: none"> • Várias modalidades (11 diferentes) • Forte aposta no Hóquei • Tem um canal online “Cenap Online TV” • Campanha de incentivo “Primeiros 15 dias gratuitos” • Possui dois polidesportivos • Aposta na formação de jovens atletas • Recebeu estágio da seleção inglesa de hóquei 2015 (benjamins, escolares e infantis) 	<ul style="list-style-type: none"> • Poucos sócios (500) • Comunicação no <i>site</i> bastante incompleta

ARCO	<ul style="list-style-type: none"> • Website bem organizado e com excelente apresentação • Venda <i>online</i> de <i>merchadising</i> • Aposta na formação de jovens atletas • Publicações diárias no <i>Facebook</i>, com vários vídeos, fotos e notícias do clube. 	<ul style="list-style-type: none"> • Pouco eclético (apenas possui futebol 11 e de 7) • Diferentes páginas do <i>Facebook</i> para o futebol de 7 e para o futebol de 11 • Poucos atletas (150)
Sport Clube Beira-Mar	<ul style="list-style-type: none"> • Maior clube e o mais representativo de Aveiro • Grande diversidade de modalidades • <i>Facebook</i> bastante dinamizado e com atualizações diárias • Reestruturação do clube • Clube de volta ao Estádio Mário Duarte trouxe mais adeptos aos jogos 	<ul style="list-style-type: none"> • Descida para a 2ª divisão distrital

Smith (2008) afirma que concorrência secundária se verifica quando uma organização produz produtos ou serviços substitutos que vão ao encontro das mesmas necessidades dos consumidores de uma forma diferente. Temos como exemplo, um consumidor ir a um jogo de futebol em vez de um jogo de *basket*. Neste caso os concorrentes secundários do Bom-Sucesso serão por exemplo o Galitos, que oferece a modalidade de Natação, que o clube de Aradas não possui ou o Clube do Povo de Esgueira com a modalidade de *basket*.

A concorrência indireta ocorre entre organizações que produzem produtos e serviços diferentes, mas com o intuito de satisfazer as mesmas necessidades ou de encorajar os consumidores a procurar a satisfação de necessidades diferentes. Estão aqui compreendidas todas as outras formas de entretenimento e de passar o tempo livre como é o caso de ir ao cinema, fazer compras no centro comercial, assistir a um concerto, etc.

4.1.3 Análise do Público-alvo

Segundo Pitts e Stotlar (2002), o profissional de marketing desportivo deve analisar periodicamente cada segmento de atuais e potenciais consumidores, com o objetivo de recolher informações sobre os consumidores, obtendo assim conhecimento para desenvolver novos produtos, melhorar os produtos existentes, estabelecer novos objetivos e tomar decisões estratégicas para a empresa.

Através do resultado das entrevistas realizadas (Tabela 4 e 5) a Pedro Ribeiro da Silva (Presidente da Direcção) e António Silva (Treinador de futebol dos escalões de formação do clube e Vogal da Direcção), é possível verificar que o público jovem, nomeadamente as crianças são o principal foco do Bom-Sucesso, uma vez que os seus pilares assentam nos escalões de formação (a prática de uma modalidade deve ser iniciada desde tenra idade) procurando sempre a melhoria das práticas desportivas, pedagógicas e formativas dos jovens, além de que sem atletas não existiria o clube.

No entanto, os compradores e os decisores da compra são os encarregados de educação dos jovens atletas. São estes que influenciados pelos seus educandos tomam a decisão de os colocar a praticar desporto no clube e que pagam as mensalidades obrigatórias.

Como tal, podemos distinguir dois públicos-alvo que o clube pretende atingir: Os praticantes e os pais dos atletas.

Os praticantes:

- Jovens de ambos os géneros entre os 4 e os 13 anos, residentes na freguesia de Aradas e freguesias contíguas (S. Bernardo, S. Salvador (Ílhavo), Glória e Vera Cruz e Oliveirinha).
- Jovens do género masculino entre os 14 e os 18 anos, residentes na freguesia de Aradas e freguesias contíguas (S. Bernardo, S. Salvador (Ílhavo), Glória e Vera Cruz e Oliveirinha).

Esta divisão dos praticantes deve-se ao facto dos indivíduos de género feminino apenas poderem praticar as modalidades de futebol e de hóquei em patins até aos 13 anos de idade.

Os pais dos atletas:

- Indivíduos de ambos os géneros entre os 25-64 anos com filhos menores de 18 anos, residentes na freguesia de Aradas e freguesias contíguas (S. Bernardo, S. Salvador (Ílhavo), Glória e Vera Cruz e Oliveirinha).

4.1.4 Ameaças e Oportunidades

Tabela 3 - Ameaças e Oportunidades do Futebol Clube do Bom-Sucesso

Oportunidades	Ameaças
Aposta num modelo de negócio diferenciador na área do desporto;	O facto das modalidades de Hóquei e de Futebol parecerem dois clubes diferentes pode trazer consequências á imagem do clube e ao seu posicionamento;
Desenvolver “Word of Mouth” positivo e projetar a marca “Clube Bom Sucesso”;	Aumento do estilo de vida sedentário nas crianças;
Apostar no Hóquei (modalidade com aceitação e pouca concorrência);	Imprevisibilidade dos resultados desportivos;
Protocolos e parcerias estratégicas com a Universidade de Aveiro (cursos de Fisioterapia, Enfermagem, Nutrição, etc.);	Junta de Aradas não apoia o desporto;

Estabelecer parcerias com diferentes empresas aumentando o leque de serviços oferecidos e a proposta de valor oferecida pelo clube;	Aumento da oferta pela concorrência;
Aumento da preocupação com a saúde das crianças através do desporto e hábitos alimentares saudáveis;	Aparecimento de novos concorrentes indirectos: tais como outros clubes e associações com diversidade de ofertas desportivas.
Captar sócios nas freguesias envolventes.	

4.2 Análise Interna

4.2.1 Entrevista Semiestruturada

A entrevista tem o objetivo de recolher dados e informações de qualidade. Como referem Brewerton e Millward (2001) a entrevista pode ser usada em qualquer altura do processo de pesquisa: numa fase inicial do estudo, com o intuito de identificar áreas de estudo, criar hipóteses de estudo ou como mecanismo principal para recolha de dados. Foram selecionados indivíduos que pudessem fornecer informações pertinentes sobre o clube, quer sobre a sua situação atual quer sobre os ideais do clube e a sua visão para o futuro. Posto isto, entrevistei Pedro Ribeiro da Silva – Presidente da Direção e António Silva – Treinador de futebol dos escalões de formação e Vogal da Direção, numa fase inicial para identificar áreas para uma exploração mais detalhada.

Brewerton e Millward (2001) identificam vários tipos de entrevistas: estruturadas, semiestruturadas, não estruturadas ou etnográficas. A entrevista semiestruturada é a que melhor se adequa ao caso do clube uma vez que a entrevista em profundidade semiestruturada incorpora elementos quantificáveis de resposta fixa e facilidade de explorar em profundidade as áreas de interesse.

A entrevista semiestruturada seguiu um guião pré-determinado que apliquei e gravei com o objetivo de evitar qualquer problema de comunicação durante a entrevista.

Assim, foi criado um guião tendo em conta que o objetivo da entrevista seria estudar e determinar a situação atual do clube e o seu desenvolvimento futuro, bem como atitudes e motivações.

Após as entrevistas foi feita uma análise de conteúdo de forma a retirar as ideias preponderantes e posteriormente é apresentada uma conclusão das ideias em comum das entrevistas realizadas.

4.2.1.1 Guião da Entrevista

- 1) “Quais os principais desafios que o Futebol Clube do Bom-Sucesso enfrenta?”
- 2) “Quais os pontos fortes do clube? O que diferencia a proposta de valor do clube das restantes oferta desportivas?”
- 3) “Qual a importância de construir uma relação chegada entre o clube a comunidade?”
- 4) “Considera útil a criação de um departamento de marketing e comunicação no clube?”
- 5) “Quais os públicos-alvo do clube? Que canais de comunicação, dependendo dos públicos-alvo, são utilizados para potenciar a marca Futebol Clube do Bom-Sucesso?”
- 6) “Sendo Portugal uma grande potência mundial na modalidade de Hóquei em patins e tendo o Bom-Sucesso uma das poucas escolas de hóquei da região, o que acha que deve ser feito para potenciar o seu crescimento?”
- 7) “Onde vê o Futebol Clube do Bom-Sucesso daqui a 10 anos?”

4.2.1.2 Análise da entrevista

Foi feita uma análise de conteúdo a partir das entrevistas gravadas, a partir das quais ressaltam ideias muito próximas das seguintes (Tabela 4 e Tabela 5):

Tabela 4 - Respostas obtidas da entrevista a Pedro Ribeiro da Silva

Entrevista a Pedro Ribeiro da Silva (Presidente da direcção)		
Perguntas	Respostas	Palavras-chave
1) Quais os principais desafios que o Futebol Clube do Bom-Sucesso enfrenta?	O entrevistado refere que “o principal desafio é o demudando das mentalidades” pois o clube “caminha para uma organização rigorosa”. Realça também o aspeto de este ter que “(...) manter o investimento na melhoria das infraestruturas, pois foi por conta própria que o clube tem vindo a realizar um forte investimento. Acrescenta ainda que “é necessário ganhar competitividade no quadro da sua atividade corrente (...) e melhorar as competências do pessoal ao serviço em particular dos treinadores e adjuntos. Conclui afirmando que “o clube tem trabalhar com um forte rigor financeiro face aos constrangimentos.”	Melhoria de infraestruturas; Melhoria de competências; Rigor financeiro.

<p>2) Quais os pontos fortes do clube? O que diferencia a proposta de valor do clube da restante oferta desportiva?</p>	<p>Pedro Ribeiro da Silva aponta como ponto forte e ao mesmo tempo ponto de diferenciação “a posse de património desportivo, uma vez que o estádio e o pavilhão são propriedade do clube”. Prossegue mencionado que “o F.C do Bom-Sucesso possui o único estádio de futebol de 11 de relva sintética no município” e que “é o único que tem um complexo desportivo onde as suas modalidades se jogam no mesmo espaço geográfico” referindo que esse facto “traz vantagens como a criação de complementaridades e espírito de clube.»</p>	<p>Património; Complexo Desportivo;</p>
<p>3) Considera importante construir uma relação chegada entre o clube e a comunidade?</p>	<p>Para Pedro Ribeiro da Silva “o contexto da comunidade cria laços de proximidade, afeto e apoio muito importantes para a vida do clube. (...) o clube já deixou de ser meramente local ou de freguesia para se tornar num clube municipal e regional”. Continua justificando “a sua área de influência incorpora atletas vindos de Aveiro, Ílhavo, Oliveira do Bairro e Sever do Vouga, etc”.</p> <p>Conclui mencionando que o clube “tem de estar à altura de uma geografia mais vasta e exigente que com ela crescerá.”</p>	<p>Proximidade; Municipal; Regional;</p>
<p>4) Considera útil a criação de um departamento de marketing e comunicação no clube?</p>	<p>Para Pedro Ribeiro da Silva é “fundamental a existência de um departamento desse género”, mencionando que “o processo de comunicação de uma estrutura desportiva do nível do F.C do Bom-Sucesso, terá de ter mais tarde ou mais cedo, um departamento de comunicação”.</p> <p>Prossegue enumerando “as múltiplas plataformas, a comunicação dirigida e focalizada, a informação apoiada em técnicas e conhecimentos profissionais potenciarão o eco da mensagem. Refere ainda que “ainda não foi criado porque envolve capacidades financeiras que o clube ainda não possui”.</p>	<p>Comunicação; Plataformas; Mensagem;</p>

<p>5) Quais os públicos-alvo do clube? Que canais de comunicação, dependendo dos públicos-alvo, são utilizados para potenciar a marca Futebol Clube do Bom-Sucesso?</p>	<p>Pedro Ribeiro da Silva indica prontamente que “o público-alvo são os jovens (...) por isso é necessário atraí-los para uma atividade fundamental ao seu desenvolvimento psico-motor”. Relativamente aos canais de comunicação enumera: “ <i>Facebook, website (...) e flyers</i> em estabelecimentos públicos”. Aponta também as “visitas a escolas”. Realça que “ (...) potenciar esses canais e usar novos canais de comunicação serão essenciais no futuro próximo”.</p>	<p>Jovens; Escolas;</p>
<p>6) Sendo Portugal uma grande potência mundial na modalidade de Hóquei em patins e tendo o Bom-Sucesso uma das poucas escolas de hóquei da região, o que acha que deve ser feito para potenciar o seu crescimento?</p>	<p>O entrevistado realça que “em primeiro lugar é necessário cativar mais atletas” referindo que “ (...) o clube viveu durante muito tempo em deficit de atletas”. Adianta que “as visitas às escolas foram essenciais para atrair jovens que atualmente duplicaram o número (de atletas) que havia no ano passado, que era ainda assim insuficiente.” Por outro lado atenta no facto de “ (...) ser uma modalidade dispendiosa em termos de material, é necessário obter mais apoios para que não haja uma sobrecarga financeira em cima dos encarregados de educação dos atletas”. Acrescentando que “melhorar as competências dos treinadores é também fundamental”. Assim como “ (...) crescer de forma tendencial e gradual para que o clube volte à ribalta do Hóquei e a partir da formação ter uma boa equipa sénior.”</p>	<p>Cativar; Escolas; Apoios Financeiros; Melhorar competências; Crescimento gradual.</p>
<p>7) Onde vê o Futebol Clube do Bom-Sucesso daqui a 10 anos?</p>	<p>Pedro Ribeiro da Silva afirma que “o desejo é que o clube se torne numa referência da região pelas infra-estruturas, pelas competências e pelos resultados desportivos.” Prossegue “a existência dos escalões seniores será fundamental em todas as modalidades pois tem mais visibilidade junto da comunicação social.” A visão do entrevistado sobre o futuro consiste também em este “ ser mais eclético, não ter tanta diferenciação de género e ter espaço para a prática paraolímpica”.</p>	<p>Trabalho; Adesão; Formação; Modalidades;</p>

Tabela 5 – Respostas obtidas da entrevista a António Silva

Entrevista a António Silva (Treinador de Futebol dos Escalões de Formação e Vogal da Direção)		
Perguntas	Respostas	Palavras-chave
1) Quais os principais desafios que o Futebol Clube do Bom-Sucesso enfrenta?	António Silva indica que “Os principais desafios que o F.C do Bom-Sucesso enfrenta (...) são a requalificação das suas infraestruturas e trabalhar para aumentar as competências das pessoas que promovem as suas modalidades. Prossegue enumerando “treinadores, diretores, responsáveis de secção, administrativos, etc.” Acrescenta ainda que «(...) só com este trabalho de base, se pode começar a pensar noutros “voos”.»	Requalificação de infraestruturas ; Aumento de competências.
2) Quais os pontos fortes do clube? O que diferencia a proposta de valor do clube da restante oferta desportiva?	O entrevistado inicia a resposta à questão mencionando que «o ponto forte deste clube está na união das pessoas que nele “trabalham” dia após dia. Afirma mesmo que “(...) se este clube ainda existe, muito se deve a esta união.» No ponto de vista de António Silva “o que diferencia o nosso clube das outras ofertas desportivas, é a importância que damos à formação de Homens primeiro e só depois de atletas. (...) Preocupamo-nos muito com o bem-estar dos nossos atletas, promovendo sempre uma relação próxima dos (atletas) com os treinadores, mostrando-nos sempre preocupados e disponíveis a ajudar, mesmo nos problemas de carácter pessoal”. Continua referindo que “parecendo que não, os jovens dão muito valor a isso. Finalizando com a seguinte afirmação “Muitas vezes (os atletas) encontram no seu treinador o ombro amigo que não encontram noutro lugar.»	União; Formação de homens; Relação próxima; Disponibilidade.
3) Considera importante construir uma relação chegada entre o clube e a comunidade?	António Silva considera que “é muito importante, um clube ou outro tipo de coletividade, construir uma boa relação com a comunidade, principalmente para promover o desporto” acrescenta também que “(...) combater, no nosso caso, o sedentarismo, visto sermos um país com um elevado índice de obesidade infantil. Adianta que “não nos podemos esquecer que as coletividades são muito importantes para o ecletismo da região, embora os apoios que lhes são concedidos, são muito poucos ou nenhuns.”	Promoção do desporto; Sedentarismo; Ecletismo.

<p>4) Considera útil a criação de um departamento de marketing e comunicação no clube?</p>	<p>António Silva afirma “é importantíssimo um departamento de marketing e de comunicação no clube, sem dúvida alguma.” Apresenta como razão: “(...) hoje em dia sem comunicação, não se consegue promover da melhor forma as atividades que muitas vezes se querem realizar e que acabam por ficar pelo caminho devido à falta de participantes, (...) porque a informação não chegou a tempo e nos dias de hoje, com as redes sociais e órgãos de comunicação social existentes, é inadmissível isto ainda acontecer. Acrescenta ainda “o clube tem que se dar a conhecer de alguma forma (...) e sem dúvida que um departamento de marketing ajudaria muito nesse sentido, pois só assim se conseguiria levar o nome clube mais além.”</p>	<p>Informação; Promover; Dar-se a conhecer;</p>
<p>5) Quais os públicos-alvo do clube? Que canais de comunicação, dependendo dos públicos-alvo, são utilizados para potenciar a marca Futebol Clube do Bom-Sucesso?</p>	<p>O entrevistado defende que “o público-alvo é sem dúvida as crianças, (...) visto as nossas modalidades serem o futebol e o hóquei patins, e no caso desta ultima modalidade, os meninos têm que começar a patinar desde muito cedo, por volta dos 3, 4 anos.” Relativamente aos canais de comunicação, António Silva assinala “os canais de comunicação mais vezes utilizados, acabam por ser as idas às escolas e pré-escolas, (...) fazer demonstrações das modalidades, (...) assim como a rede social <i>Facebook</i>, através da qual se vai passando a mensagem.”</p>	<p>Crianças; Escolas; Pré- Escolas; Demonstração</p>
<p>6) Sendo Portugal uma grande potência mundial na modalidade de Hóquei em patins e tendo o Bom-Sucesso uma das poucas escolas de hóquei da região, o que acha que deve ser feito para potenciar o seu crescimento?</p>	<p>António Silva alude “Fazer precisamente o que referi anteriormente: promover através de demonstrações nas pré-escolas e escolas primárias a modalidade, (...) pois os atletas têm que aprender a patinar desde muito cedo.”</p>	<p>Promover; Escolas; Pré- escolas.</p>

7) Onde vê o Futebol Clube do Bom-Sucesso daqui a 10 anos?	O entrevistado refere que “é difícil responder a essa pergunta” no entanto continua, dizendo “ (...) com o trabalho que se tem desenvolvido e a adesão que tem havido por parte da comunidade, começo a acreditar que podemos, em menos tempo que o previsto, ser uma referência de formação na região e o clube com mais modalidades”. Conclui com uma expressão que utiliza após um <i>post</i> no <i>facebook</i> do F.C do bom-sucesso: “O nosso caminho continua...”.	Trabalho; Adesão; Formação; Modalidades.
--	--	---

4.2.1.3 Conclusão da entrevista

Depois da análise das entrevistas é possível concluir as seguintes ideias:

- Relativamente aos principais desafios que o F.C do Bom-Sucesso enfrenta, quer o Presidente da Direção – Pedro Ribeiro da Silva, quer o Treinador dos escalões de formação e Vogal da direcção – António Silva ressaltam a “melhoria de infraestruturas” e o “melhoramento de competências” como um aspeto essencial para o futuro do clube.
- Quanto aos pontos fortes do clube, estes não reúnem um consenso. Pedro Ribeiro da Silva destaca o “património desportivo do clube” enquanto que António Silva destaca a “união existente entre as pessoas que trabalham no clube”.
- Os pontos de diferenciação do F.C do Bom-Sucesso relativamente à restante oferta desportiva também são pontos discordantes. Pedro Ribeiro da Silva atenta no facto de o clube possuir “o único estádio de futebol de 11 de relva sintética no município” e “ ser único que tem um complexo desportivo onde as modalidades se jogam no mesmo espaço geográfico” como um importante aspeto de diferenciação. Por outro lado António Silva refere que “a importância que damos à formação de Homens primeiro e só depois de atletas” é o principal ponto de diferenciação do clube face à concorrência.
- No que respeita à construção de uma relação chegada entre o clube a comunidade ambos os entrevistados consideram um ponto fulcral. No entanto para Pedro Ribeiro da Silva este aspeto “cria laços de proximidade e afeto” e para António Silva a relação de proximidade permite “promover o desporto” e “combater o sedentarismo” fazendo face aos elevados índices de obesidade infantil.
- A criação de um departamento de Marketing e Comunicação no clube reúne concordância entre os entrevistados. Ambos consideram ser “importantíssimo” e “fundamental” a sua criação, referindo Pedro Ribeiro da Silva que “ a criação de múltiplas plataformas, a comunicação dirigida e focalizada, a informação apoiada em técnicas e conhecimentos profissionais potenciarão o eco da mensagem”. Já António

Silva atenta que este aspeto é essencial pois “nos dias de hoje sem comunicação, não se consegue promover da melhor forma as atividades” e que o clube “tem que se dar a conhecer”.

- Relativamente aos públicos-alvo do clube que Pedro Ribeiro da Silva, quer António Silva identificam “os jovens” e “as crianças” respetivamente como principal público-alvo. Justifica António Silva afirmando que no caso do Hóquei em patins os atletas “têm que começar a praticar as modalidades desde tenra idade”
- Os canais de comunicação utilizados são o “ Facebook” e as “visitas às escolas”.
- Quanto às ações a realizar para potenciar o crescimento da escola de Hóquei em patins do Futebol Clube do Bom-Sucesso ambos os entrevistados indicam as visitas e demonstrações nas escolas como a ação basilar. Contudo Pedro Ribeiro da Silva refere que “será necessário obter mais apoios” e “melhorar as competências dos treinadores” para desenvolver gradualmente a modalidade de Hóquei em patins.
- Analisando a visão dos entrevistados sobre o futuro do clube num prazo de 10 anos constata-se que para António Silva o clube será “uma referência de formação na região e o clube com mais modalidades”, o que vai ao encontro da visão do Presidente da direção Pedro Ribeiro da Silva ao visualizar o clube como “referência da região pelas infra-estruturas, pelas competências e pelos resultados desportivos”, completa afirmando que vê o clube “mais eclético”, ou seja, apostando em novas modalidades e atividades. Outro aspeto relevante resultante da entrevista a Pedro Ribeiro é que na sua visão para o clube este terá de “ter espaço para a prática paraolímpica”.

4.2.2 Recursos

Recursos Humanos:

Os recursos humanos são compostos pela estrutura interna do clube (Figura 2 - Secção 1.5):

- Órgãos da direção
- Órgãos do conselho fiscal
- Órgãos da assembleia geral
- Responsáveis da secção de futebol
- Responsáveis da secção de hóquei
- Treinadores

Recursos Financeiros:

- As mensalidades dos atletas (12,50€/mês por cada atleta) são a principal fonte de receitas do clube, ou seja, sem atletas praticantes o clube não existiria;
- Quotas dos sócios;
- Patrocínios;
- Apoios do Estado e do Município;
- Doações.

4.2.3 Missão

A declaração de missão fornece a direção que a organização deve seguir, definindo e clarificando o seu significado e a razão da sua existência. Para não ser ambígua, a declaração de missão deve responder claramente à questão “Qual é o nosso negócio?”. Shilbury *et al.* (2009)

Assim a missão do Futebol Clube do Bom-Sucesso é definida como:

Promover o bem-estar social e fomentar a prática desportiva, cultural e recreativa junto da comunidade em que se insere, formando os Homens do Amanhã.

4.2.4 Visão

É um registo escrito das conquistas que a organização deseja alcançar no futuro. Deve identificar as metas de médio-longo prazo de uma organização desportiva, ou simplesmente, o que a organização pretende atingir, onde se vê em aproximadamente 3 a 5 anos. (Smith, 2008)

A visão para o futuro do Futebol Clube do Bom-Sucesso é:

Pretende ser um clube de excelência, e de referência distrital, na prática do futebol e do hóquei como meio de formação de atletas e cidadãos. Ser também reconhecido como um clube desportivo e social, que proporciona serviços de qualidade aos seus associados, praticantes e comunidade em geral.

4.2.5 Objetivos

Os objetivos de uma empresa devem ser SMART (Specific, Measurable, Achievable, Realistic, Timebound). Smith (2008) defende que é essencial que os objetivos sejam mensuráveis, o que significa que estes têm de ser suficientemente específicos por forma a determinar com certeza que estes foram alcançados.

Os objetivos do clube dividem-se em objetivos quantitativos e qualitativos:

Objetivos qualitativos:

- Aumento da notoriedade do clube;
- Melhoramento contínuo das suas instalações
- Construir uma imagem de credibilidade, confiança e profissionalismo;
- Estimular o interesse da comunidade pelo desporto;
- Criação de protocolos.

Objetivos quantitativos:

- Aumento do nº de Sócios;
- Aumento do nº de praticantes das modalidades de Futebol e Hóquei em Patins;
- Aumento das receitas por patrocínios
- Aumento das receitas por entrada de atletas

4.2.6 Forças e Fraquezas

Tabela 6 – Forças e Fraquezas do Futebol Clube do Bom-Sucesso

Forças	Fraquezas
Sede do clube renovada recentemente;	Poucos Sócios;
Campo de futebol pelado substituído por sintético;	Nº de sócios pagantes em relação ao nº total de sócios;
Renovação das bancadas do clube;	Maior parte dos atletas é de fora da localidade de aradas;
Modalidade de hóquei com potencial de crescimento;	Má organização; Escalões da formação organizados individualmente;
Bom complexo desportivo (Estádio com campo de futebol sintético, pavilhão, sede, bar, balneários, estacionamento);	Gap entre o futebol e o hóquei, parecem dois clubes diferentes;
Recursos humanos motivados em prol da mudança;	Falta de coesão entre todas as formas de comunicação;
Relação chegada entre o clube a comunidade, e entre os atletas e pais;	Não existe <i>site</i> do clube, apenas um <i>blog</i> muito desatualizado;
Clube representante da freguesia de Aradas.	Poucos recursos financeiros;
Marca registada.	Dificuldade em criar receitas;
	Poucos serviços oferecidos;
	Proposta de valor limitada.

4.3 Análise SWOT

A avaliação global das forças, fraquezas, oportunidades e ameaças é denominada análise SWOT (dos termos em inglês *Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*). (Kotler, 2000,)

Esta análise está dividida em ambiente interno (Força e Fraquezas), que são os principais aspetos que diferenciam a organização dos seus concorrentes e ambiente externo (Oportunidades e Ameaças), composto por decisões e circunstâncias externas ao poder de decisão da organização.

A SWOT (tabela 7) é utilizada pelas organizações com o intuito de analisar o ambiente (interno e externo), sendo usada como base para o planeamento estratégico da empresa.

Tabela 7 – Análise Swot Combinada

	Forças (Strengths)	Fraquezas (Weaknesses)
<p>i. Bom complexo desportivo (Estádio com campo de futebol sintético, pavilhão, sede, bar, balneários, estacionamento);</p> <p>ii. Nova direção capaz e pró-ativa;</p> <p>iii. Recursos humanos motivados em prol da mudança;</p> <p>iv. Relação chegada entre o clube a comunidade, e entre os atletas e país.</p> <p>v. Localização Semiperiférica</p> <p>vi. Espírito de união e entreajuda</p> <p>vii. Aposta na formação desportiva, educacional e cívica dos jovens.</p>	<p>i. Poucos sócios;</p> <p>ii. Nº de sócios pagantes em relação ao nº total de sócios;</p> <p>iii. Maior parte dos atletas é de fora da localidade de aradas;</p> <p>iv. Má organização; Escalões da formação organizados individualmente;</p> <p>v. Gap entre o futebol e o hóquei, parecem dois clubes diferentes;</p> <p>vi. Falta de coesão entre todas as formas de comunicação;</p> <p>vii. Não existe <i>site</i> do clube, apenas um blog muito desatualizado;</p> <p>viii. Poucos recursos financeiros;</p> <p>ix. Dificuldade em criar receitas;</p> <p>x. Poucos serviços oferecidos;</p> <p>xi. Proposta de valor limitada.</p>	<p>SO: Strengths - Opportunities</p> <ul style="list-style-type: none"> • (i,5) Potenciar a modalidade de Hóquei em patins, aproveitando o bom complexo que o FC Bom-Sucesso dispõe; • (ii,4) (ii,5) Aproveitar o facto da presidência do clube possuir uma atitude pró-ativa em relação à gestão do mesmo para a criação de parcerias estratégicas com entidades que visem melhorar a proposta de valor do Bom-Sucesso; • (iv,2) (iv,7) Utilizar a relação chegada com a comunidade para encaminhar o <i>Word of Mouth</i> positivo de forma a captar novos sócios.
<p>1. Aposta num modelo de negócio diferenciador na área do desporto;</p> <p>2. Desenvolver <i>Word of Mouth</i> positivo e projetar a marca “F.C do Bom-Sucesso”;</p> <p>3. Aposta no Hóquei (modalidade com aceitação e pouca concorrência);</p> <p>4. Protocolos e parcerias estratégicas com a Universidade de Aveiro (cursos de Fisioterapia, Enfermagem, Nutrição, etc.);</p> <p>5. Estabelecer parcerias com diferentes entidades aumentando o leque de serviços oferecidos e a proposta de valor oferecida pelo clube;</p> <p>6. Aumento da preocupação com a saúde das crianças através do desporto e hábitos alimentares saudáveis;</p> <p>7. Captar sócios nas freguesias envolventes;</p> <p>8. Utilização crescente das redes sociais</p>	<p>ST: Strengths - Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • (i,5) (i,6) Aproveitar o complexo desportivo do Bom-Sucesso, para lançar novas modalidades (futsal, xadrez) e atividades de forma a fazer face às novas ofertas da concorrência • (vii,2) Apostar na formação desportiva, educativa e cívica dos jovens, contrariando a tendência de aumento do sedentarismo nas crianças. 	<p>WT: Weaknesses - Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • (viii,2) Parcerias com a Universidade de Aveiro, nomeadamente com os cursos de fisioterapia, nutrição, enfermagem, para estágios a realizarem-se no FC Bom-Sucesso com o intuito de diminuir custos e combater o estilo de vida sedentário das crianças. • (vii,1) (vii,3) Criação de um site para o clube, comunicando as modalidades do clube e fazendo face à imprevisibilidade dos resultados, através do foco nas extensões do produto como as informações disponíveis para o consumidor e venda de merchandising online; • (ix,4) Combater a falta de recursos e apoios financeiros através do aluguer das instalações (pavilhão, estádio) a outras entidades quando não estão a ser utilizadas pelos atletas do clube; • (ix,5) Criar “férias desportivas” para os períodos de férias escolares.
<p>Opportunities (Opportunities)</p>	<p>Ameaças (T)</p>	<p>WO: Weaknesses - Threats</p> <ul style="list-style-type: none"> • (i,7) (iii,7) Aumentar o nº de sócios através da promoção do clube nas freguesias envolventes; • (i, 8) Criação de uma campanha de angariação de sócios nas redes sociais; • (v,8) Utilizar as redes sociais para comunicar o FC do Bom-Sucesso como um clube eclético, que dispõe não só da modalidade de futebol, mas também de hóquei e de atividades voltadas para a comunidade. • (xi,4), (xi,5) Estabelecer parcerias que acrescentam qualidade à proposta de valor do clube.

5. Implementação de um inquérito aos Sócios e Adeptos

De forma a fazer face à escassez de informações que o clube dispunha sobre os seus sócios e adeptos, procurei identificar e caracterizar os atuais e potenciais sócios e adeptos do FC do Bom-Sucesso e analisar o seu comportamento, preferências e motivações através da elaboração de um questionário.

Segundo Kotler, (2000) “um questionário consiste num conjunto de perguntas que serão feitas aos entrevistados. Por causa da sua flexibilidade, o questionário é, de longe, o instrumento mais usado para a recolha de dados primários. Os questionários têm de ser cuidadosamente desenvolvidos, testados e aperfeiçoados antes de serem aplicados em larga escala.”

Foi aplicado um questionário (anexo 1) em dois formatos diferentes: Um presencial nos treinos e jogos das modalidades de Futebol e de Hóquei, uma vez que os treinos e jogos dos vários escalões tem uma afluência considerável de sócios e adeptos, outro foi feito on-line, com a ajuda da ferramenta *Google Docs* e posteriormente enviado para os sócios dos quais o clube possuía o *e-mail* e disponibilizado em grupos no *Facebook*, constituídos por pais de atletas.

O universo de interesse era constituído por sócios e adeptos do Futebol Clube do Bom-Sucesso de ambos os sexos com mais de 18 anos.

Foi realizada uma amostra de conveniência, uma vez que foram escolhidos os elementos mais acessíveis da população: os sócios e adeptos presentes nos treinos e jogos e os sócios e adeptos dos quais o clube possuía o *e-mail*.

O questionário era composto por 30 perguntas e foi efetuado um pré-teste com 5 indivíduos, de forma a detetar previamente possíveis inconsistências.

O questionário incluía questões sociodemográficas, geográficas, psicográficas e comportamentais. Vinte e oito das questões eram questões fechadas, no entanto duas eram de resposta aberta. Para além disso, usaram-se questões dicotómicas (sim/não, masculino/feminino), e respostas de múltipla escolha.

A amostra recolhida foi de 60 respostas, mas só 54 foram consideradas válidas, uma vez que apenas eram objeto do estudo inquiridos que fossem adeptos, sócios ou fãs do Futebol Clube do Bom-Sucesso.

Para o tratamento de dados utilizou-se o programa informático *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS versão 18.0.0)* e ao *Microsoft Excel 2010*, com vista a auxiliar a análise das respostas, assim como para obter conclusões para o problema reportado.

No final houve lugar à análise de informação pertinente sobre os adeptos, sócios e fãs do clube, a partir dos resultados obtidos, apresentando na sequência as respetivas conclusões.

5.1 Análise dos dados

Este ponto aborda a parte estatística do estudo, começando pela análise da amostra (secção 5.1.1) e das outras variáveis em estudo (secção 5.1.2). Posteriormente, foram realizados os testes estatísticos de forma a estudar algumas hipóteses pertinentes (secção 5.1.3) e apresentadas as respetivas conclusões (secção 5.1.4), as limitações e indicações para pesquisas futuras (secção 5.1.5).

5.1.1 Caracterização da Amostra

Os critérios definidos para caracterizar a amostra basearam-se em critérios sociodemográficos.

Em primeiro lugar houve uma distinção por “género e faixa etária”. Seguiu-se o critério da “naturalidade” e do “local de residência” dividido pelas dez freguesias do concelho de Aveiro. O “estado civil” foi também um critério utilizado. Temos depois o critério do “grau de instrução”, “rendimento do agregado familiar” e “profissão”.

Pergunta nº 1 e nº2 – “Género e faixa etária”

Ao cruzar as variáveis género e faixa etária (tabela 8 e figura 8) verificou-se que exatamente 50% dos inquiridos são do género masculino (27) e 50% do género feminino (27). A maioria dos inquiridos situava-se na faixa etária dos 35 aos 44 anos (64,8%) de idade. Isto deve-se ao facto de os inquiridos serem maioritariamente pais de atletas, presentes nos treinos e jogos do Futebol Clube do Bom-Sucesso aquando da implementação do questionário.

Tabela 8 - Género e faixa etária dos inquiridos

	Género		Total
	Masculino	Feminino	
Entre os 18 e os 24 anos	2	3	5
Entre os 25 e os 34 anos	3	4	7
Entre os 35 e os 44 anos	19	16	35
Entre os 45 e os 54 anos	1	3	4
Entre os 55 e os 64 anos	1	1	2
Mais de 65 anos	1	0	1
Total	27	27	54

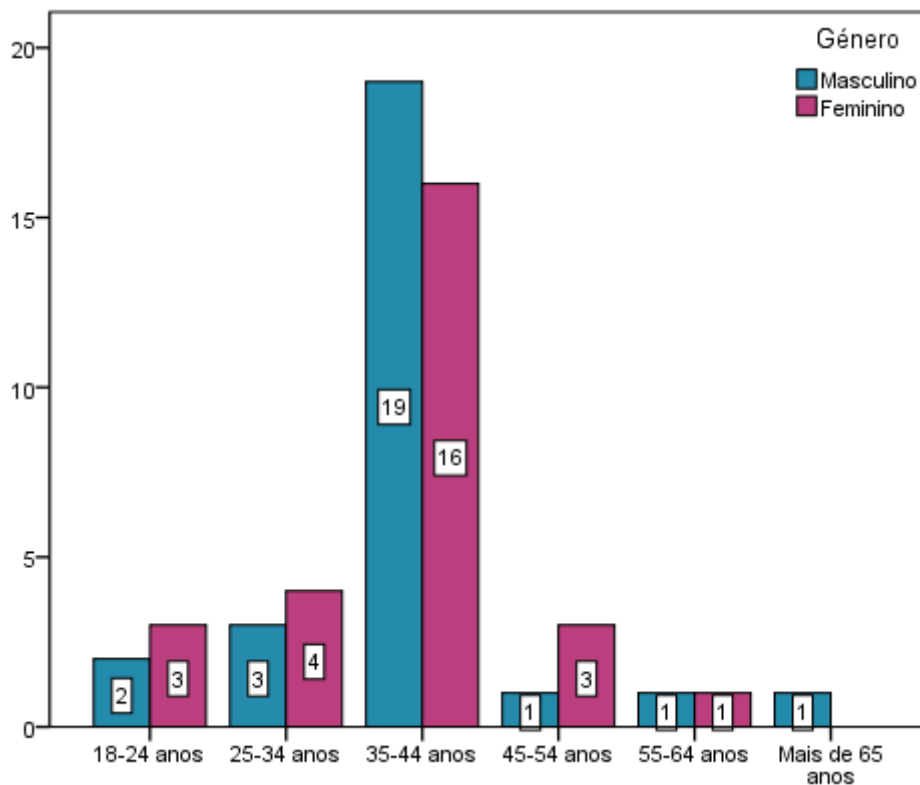


Figura 8 - Género e faixa etária dos inquiridos

Pergunta nº 3 – “Naturalidade”

É possível constatar pela tabela 9 e figura 9 que a maioria dos indivíduos eram naturais de Aveiro (31,5%), sendo a segunda maior fatia pertencente a indivíduos naturais de Ílhavo (9,3%). De referir que 17 inquiridos (31,7%) não soube ou não respondeu a esta questão, o que pode estar relacionado com alguma irregularidade do questionário.

Tabela 9 - Naturalidade dos inquiridos

	Frequência	Percentagem
Alemanha	1	1,9
Almocave	1	1,9
Angola	2	3,7
Aveiro	17	31,5
Borba	1	1,9
Caldas da Rainha	1	1,9
Cantanhede	1	1,9
Cortegaça	1	1,9
França	2	3,7
Ílhavo	5	9,3
Lisboa	1	1,9
Não responde	17	31,5
Oliveira do Bairro	1	1,9
Salvaterra do Extremo	1	1,9
Venezuela	1	1,9
Viana do Castelo	1	1,9
Total	54	100

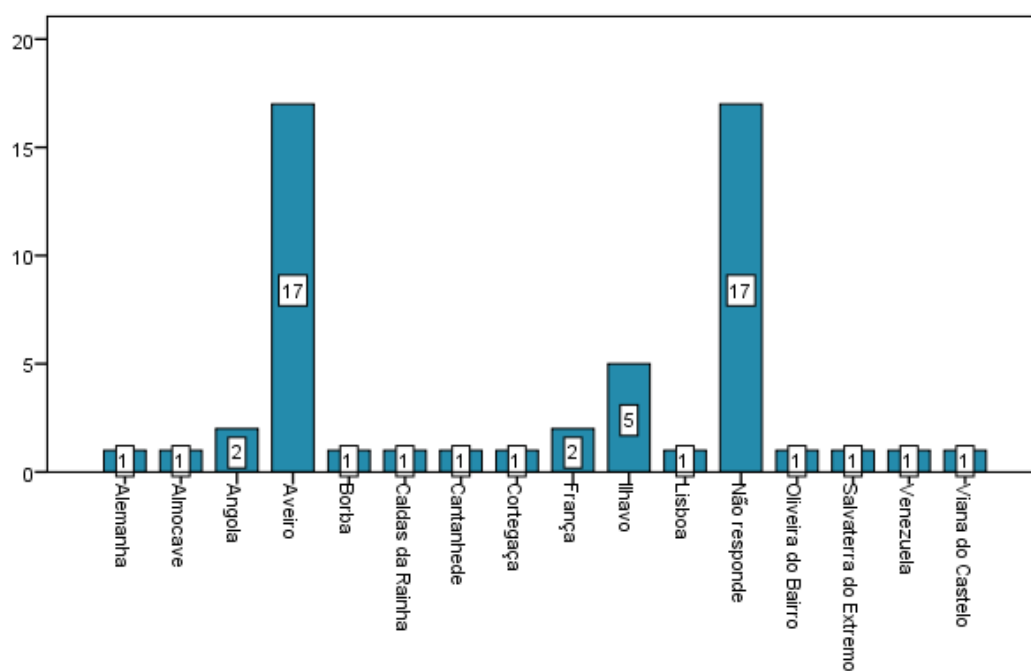


Figura 9 - Naturalidade dos inquiridos

Pergunta nº 4 – “Residência”

Podemos constatar pela tabela 10 e figura 10 que 22 dos inquiridos residiam na freguesia de Aradas, a freguesia onde está localizado o complexo desportivo do Futebol Clube do Bom-Sucesso, o que corresponde a 40,7% do total de inquiridos. A freguesia de S. Salvador do concelho de Ílhavo apresenta-se como a localidade de residência com o segundo maior número de respostas (20,4%). Quatro inquiridos assinalaram a freguesia de S. Bernardo como o local de residência, o que corresponde a uma percentagem de 7,4% em relação ao total dos inquiridos. De seguida apresenta-se a União de Freguesias de Eixo e Eirol com 5,6%. A freguesia da Gafanha da Nazaré, Glória e Vera Cruz, Oliveira de Azeméis e Oliveirinha com 3,7% cada uma. Por último representando 1,9% cada, as freguesias de Alquerubim, Azurva, Bustos, Cortegaça, Oiã, e Palhaça.

Tabela 10 - Local de residência dos inquiridos

	Frequência	Percentagem
Alquerubim	1	1,9
Aradas	22	40,7
Azurva	1	1,9
Bustos	1	1,9
Cortegaça	1	1,9
Eixo e Eirol	3	5,6
Gafanha da Nazaré	2	3,7
Glória e Vera Cruz	2	3,7
Oiã	1	1,9
Oliveira de Azeméis	2	3,7
Oliveirinha	2	3,7
Palhaça	1	1,9
S. Bernardo	4	7,4
S. Salvador	11	20,4
Total	54	100

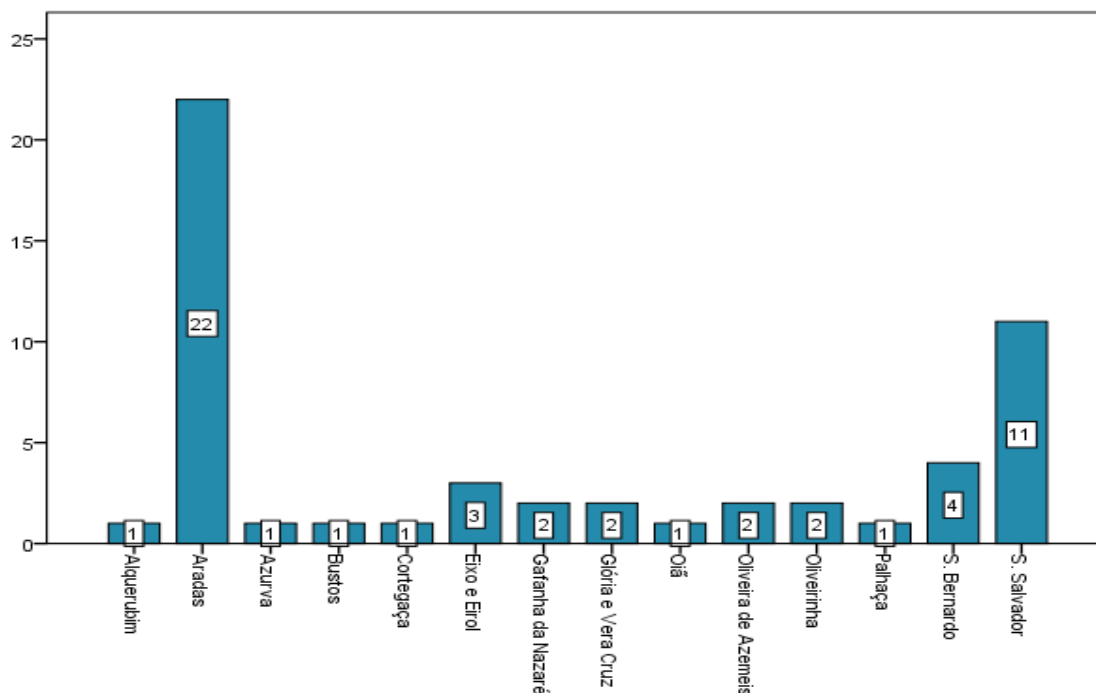


Figura 10 - Local de Residência dos inquiridos

Pergunta nº 5 – “Estado civil”

Conforme podemos comprovar através da tabela 11 e figura 11, a percentagem de inquiridos cujo estado civil é “casado” é bastante superior às restantes hipóteses (68,5%). Com 13% seguem-se os grupos dos solteiros e divorciados. O estado civil “união de facto” apenas foi assinalado por dois inquiridos o que representa 3,70% do total dos inquiridos. Por último observamos que apenas um inquirido assinalou a resposta “viúvo (a)”, o que traduzido em percentagem corresponde a 1,9% dos inquiridos.

Tabela 11 - Estado civil dos inquiridos

	Frequência	Percentagem
Solteiro	7	13,0
Casado	37	68,5
Viúvo	1	1,9
Divorciado	7	13,0
União de Facto	2	3,7
Total	54	100,0

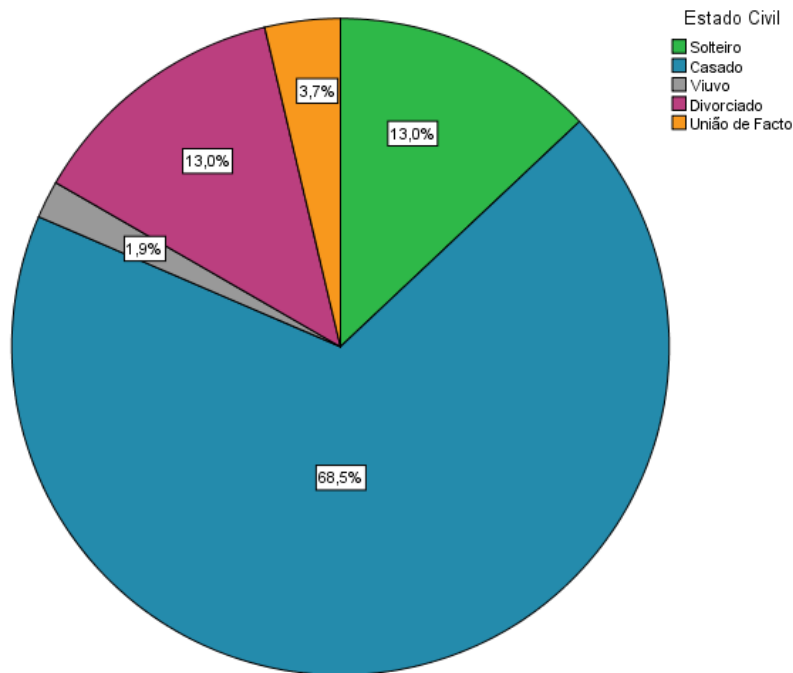


Figura 11 - Estado civil dos inquiridos

Pergunta nº 6 – “Grau de instrução”

Relativamente ao grau de instrução dos inquiridos (tabela 12 e figura 12) podemos aferir que 31,5% possui uma licenciatura, seguido de 18,5% com o 12º ano e 16,7% com o 9º ano. A percentagem de inquiridos com pós-graduação é de 11,1%. Três inquiridos selecionaram a categoria “curso tecnológico/profissional” (5,6%) e outros três assinalaram que possuíam “4 anos de escolaridade” (5,6%). A percentagem de inquiridos que possuem mestrado é a mesma dos que possuem o 6º ano de escolaridade (3,7%). Por último com uma resposta cada, encontram-se as categorias “bacharelato” (1,9%) e “menos de 4 anos de escolaridade” (1,9%).

Tabela 12 - Grau de instrução dos inquiridos

	Frequência	Percentagem
Menos de 4 anos de escolaridade	1	1,9
4 anos de escolaridade	3	5,6
6 anos de escolaridade	2	3,7
9º Ano	9	16,7
12º Ano	10	18,5
Curso tecnológico/profissional	3	5,6
Bacharelato	1	1,9
Licenciatura	17	31,5
Pós-Graduação	6	11,1
Mestrado	2	3,7
Total	54	100

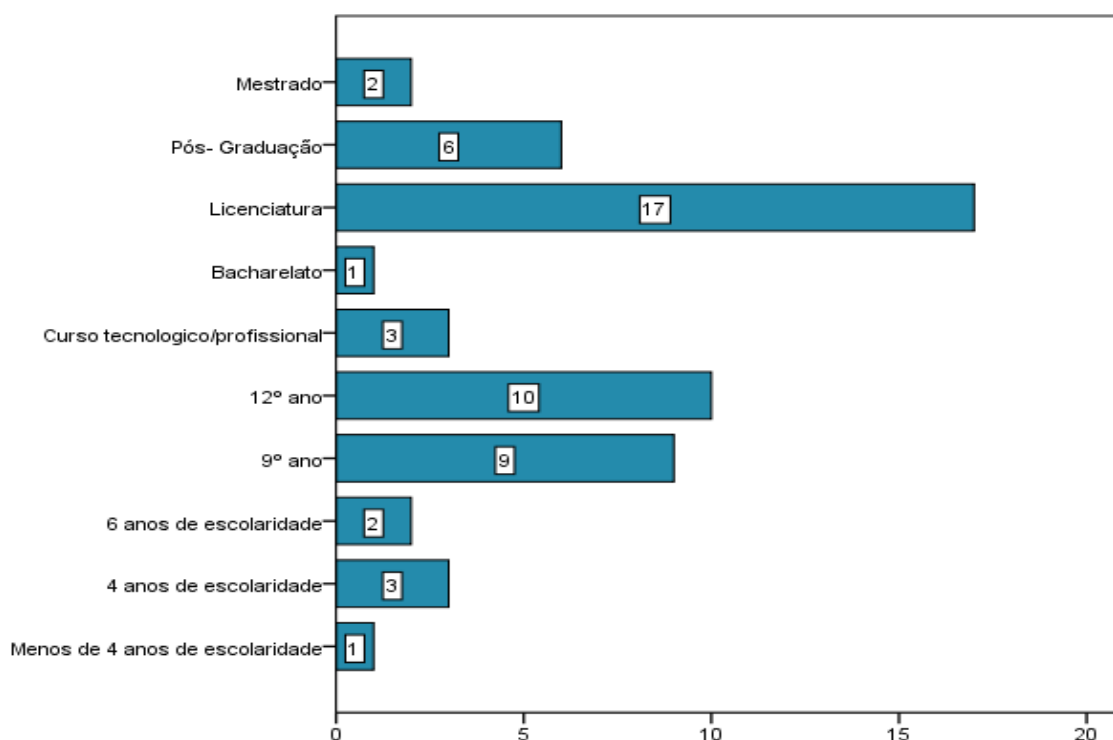


Figura 12 - Grau de instrução dos inquiridos

Pergunta nº 7 – “Rendimento do agregado familiar”

Através da tabela 13 e da figura 13 é possível verificar que a categoria de rendimento do agregado familiar que reúne maior percentagem de respostas por parte dos inquiridos é a categoria “Entre 1501€ e 2000€” (27,8%). Com uma percentagem muito próxima está a categoria “Entre

1001€ e 1500€” com 24,1%. Seguidamente “entre 2001€ e 2500€” (11,1%), “2501€ ou mais” (7,4%) e “menos de 500€” com 5,6%. Apenas um inquirido (1,9%) não soube ou não respondeu a esta questão.

Tabela 13 - Rendimento do agregado familiar dos inquiridos

	Frequência	Percentagem
Não sabe/Não responde	1	1,9
Menos de 500€	3	5,6
Entre 501€ e 1000€	12	22,2
Entre 1001€ e 1500€	13	24,1
Entre 1501€ e 2000€	15	27,8
Entre 2001€ e 2500€	6	11,1
2501€ ou mais	4	7,4
Total	54	100

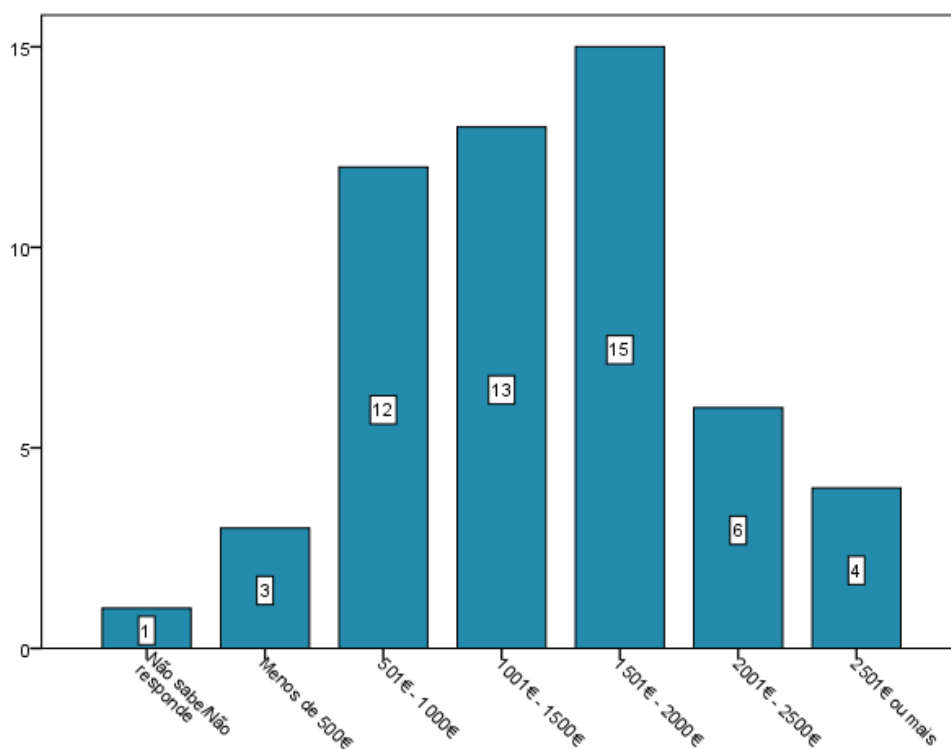


Figura 13 - Rendimento do agregado familiar dos inquiridos

Pergunta nº 8 – “Profissão”

Relativamente à profissão, a grande maioria dos inquiridos trabalhava por conta de outrem (70,37%), seguido de 16,67% que trabalhavam por conta própria, 7,41% responderam que estavam

desempregados, 3,70% eram estudantes e apenas 1,85% dos inquiridos estavam reformados ou aposentados, como é possível concluir através da análise da tabela 14 e da figura 14.

Tabela 14 - Profissão dos inquiridos

	Frequência	Porcentagem
Trabalhador por conta própria	9	16,7
Trabalhador por conta de outrem	38	70,4
Estudante	2	3,7
Desempregado	4	7,4
Reformado/Aposentado	1	1,9
Total	54	100

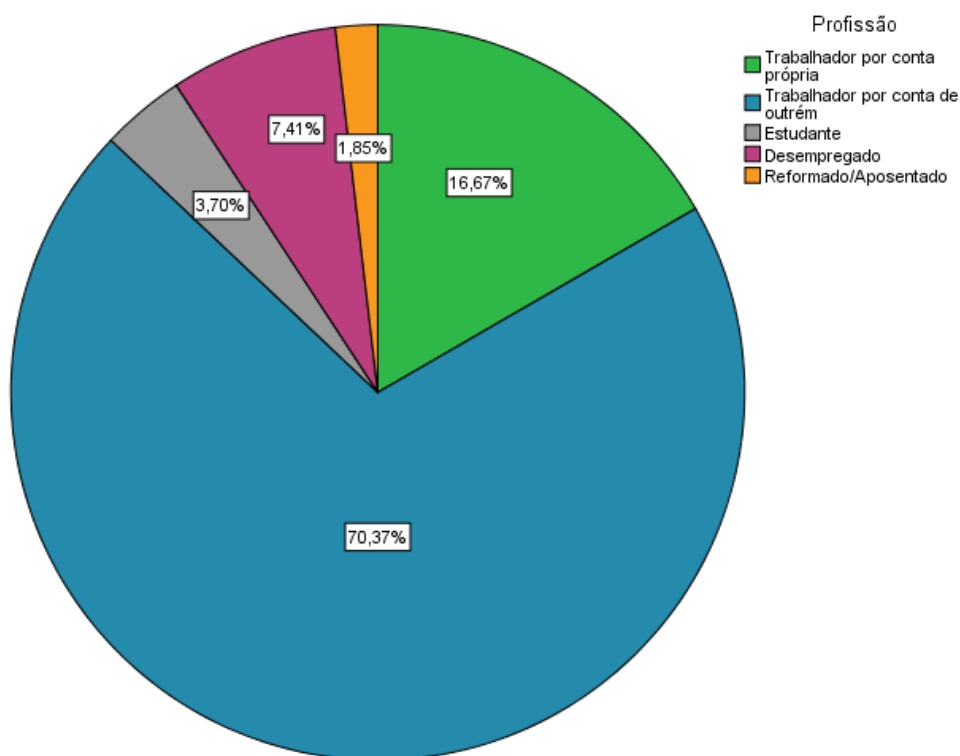


Figura 14 - Profissão dos inquiridos

5.1.2 Análise de variáveis

Pergunta nº 9 – “Número de familiares com menos de 18 anos?”

Relativamente ao nº de familiares com menos de 18 anos, “dois” foi a resposta mais dada (61,1%). 25,9% dos inquiridos afirma ter apenas um familiar com menos de 18 anos, e 9,3% ter três. Apenas dois inquiridos (3,7%) não têm familiares menores de idade (Tabela 15 e Figura 15).

Tabela 15 - Inquiridos por nº de familiares menores de idade

	Frequência	Porcentagem
0	2	3,7
1	14	25,9
2	33	61,1
3	5	9,3
Total	54	100

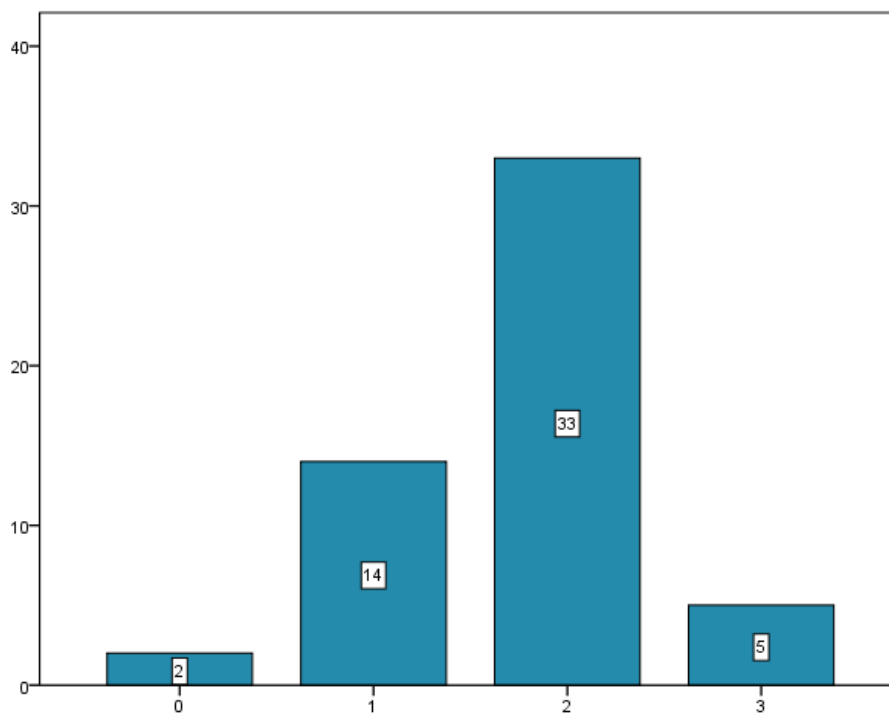


Figura 15 - Inquiridos por nº de familiares menores de idade

Pergunta nº 10 – “Número de familiares como atletas do clube?”

Mais de metade dos inquiridos (55,6%) afirmou ter um familiar como atleta do clube, enquanto 33,3% afirmaram ter dois familiares a competirem pelo clube, seguindo-se 9,3% com nenhum familiar como atleta e apenas um inquirido (1,9%) com 3 familiares como atletas do FC do Bom-Sucesso (Tabela 16 e Figura 16).

Tabela 16 - Inquiridos por n° de familiares como atletas do clube

	Frequência	Porcentagem
0	5	9,3
1	30	55,6
2	18	33,3
3	1	1,9
Total	54	100

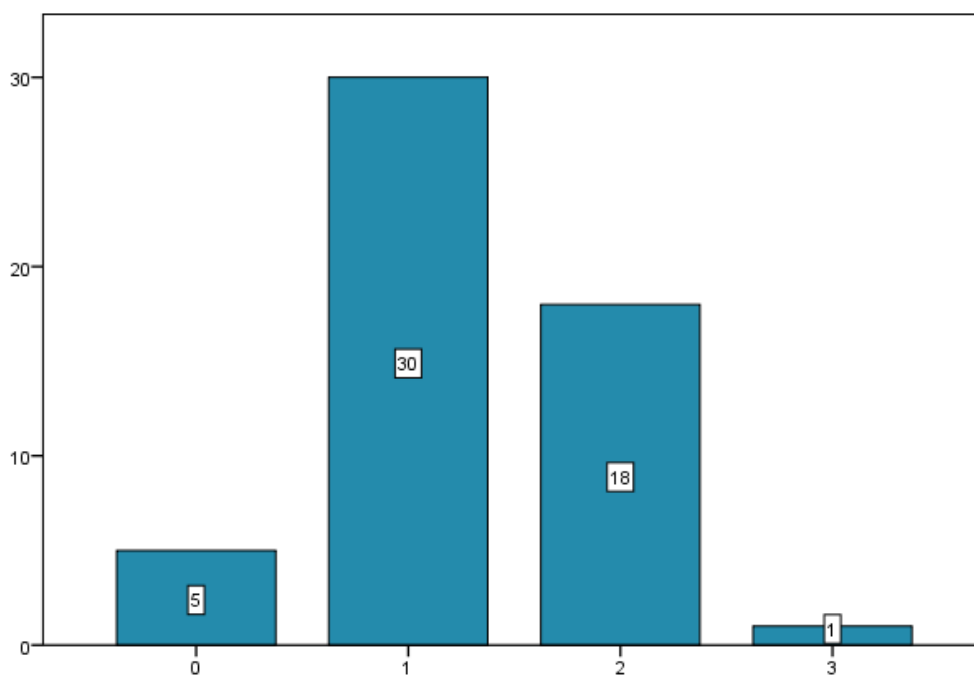


Figura 16 - Inquiridos por n° de familiares como atletas do clube

Pergunta n° 11 – “É sócio do FC do Bom-Sucesso?”

Pode-se comprovar pela tabela 17 e figura 17 que a grande maioria dos inquiridos (72,2%) era sócio do FC do Bom-Sucesso. Em sentido contrário 27,8% respondeu que não era sócio do clube.

Tabela 17 - Inquiridos por sócio ou não sócio

	Frequência	Porcentagem
Sim	39	72,2
Não	15	27,8
Total	54	100

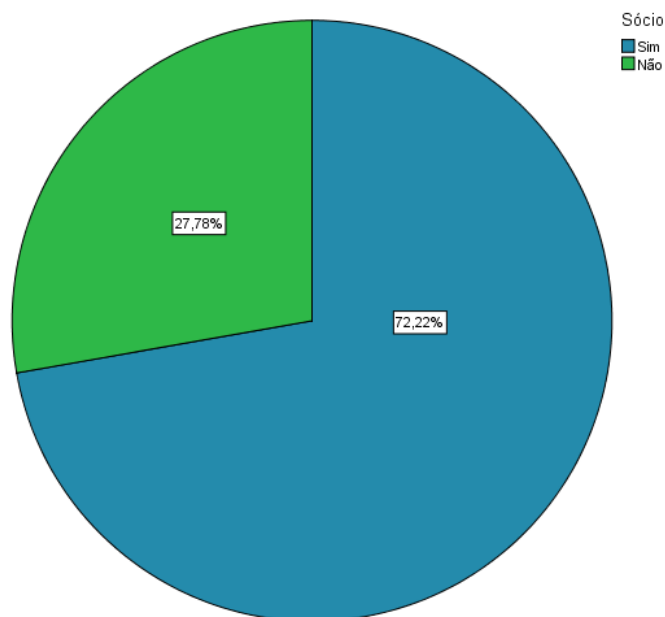


Figura 17 - Inquiridos por sócio ou não sócio

Pergunta nº 12 – “Quais as vantagens de ser sócio para além de assistir aos jogos de forma gratuita?”

Esta questão era de resposta aberta e foi apenas respondida por inquiridos que afirmavam ser sócios do clube (72,2%). A maioria dos inquiridos (33,3%) não soube ou não respondeu a esta questão, o que poderá estar relacionado com o facto de não verem outras vantagens para além da mencionada. 20,5% referiram que a vantagem era ajudar o clube e outros 20,5% apontam o facto de terem desconto na mensalidade. 10,3% indicaram que a vantagem sentida era o sentimento de pertença a um grupo como o Futebol Clube do Bom-Sucesso. A vantagem “acompanhar o atleta” foi mencionada por 5,1% e a “paixão” pela mesma percentagem (5,1%). As percentagens mais baixas, indicadas apenas por 2,6% dos inquiridos são referentes à “participação nas assembleias” e “pagamentos mais baratos” (2,6%) (Tabela 18 e Figura 18).

Tabela 18 - Vantagens de ser sócio do clube

	Frequência	Porcentagem
Acompanhar o atleta	2	5,1
Ajudar o clube	8	20,5
Desconto mensalidade	8	20,5
Não sabe/Não responde	13	33,3
Pagamentos mais baratos	1	2,6
Paixão	2	5,1
Participação nas assembleias	1	2,6
Pertença	4	10,3
Total	39	100

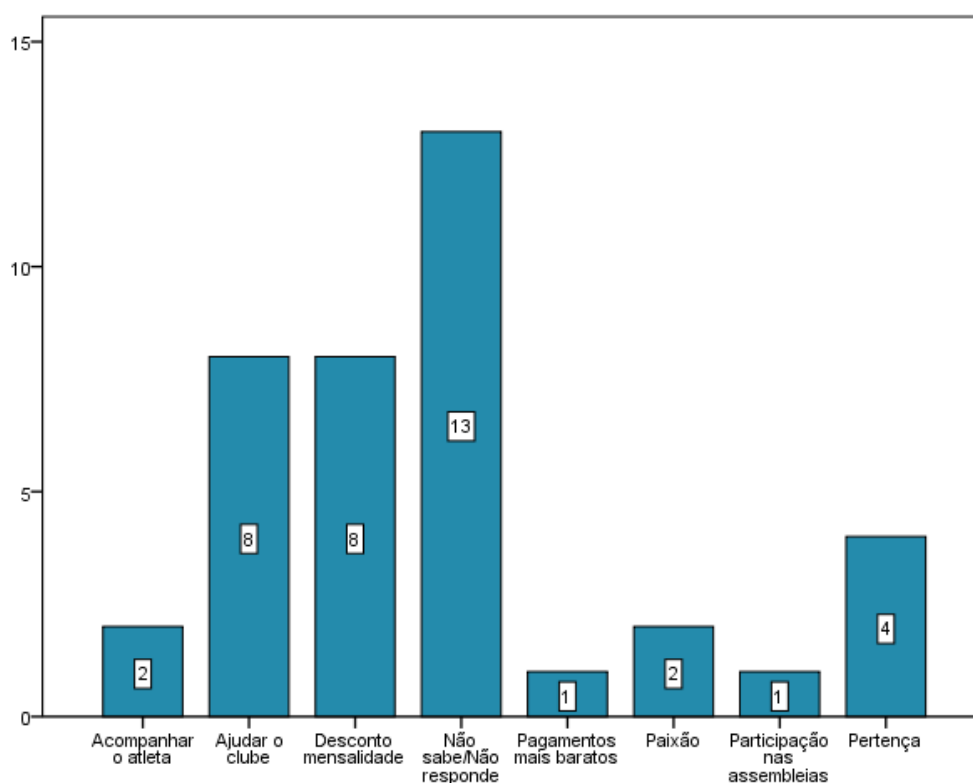


Figura 18 - Vantagens de ser sócio

Pergunta nº 13 – “Quais as razões de não ser sócio do clube?”

Esta questão foi apenas respondida por inquiridos que não eram sócios do clube (27,8%).

Conforme é possível analisar na tabela 19 e figura 19, 53,3% dos inquiridos que eram sócios do clube responderam que não o eram devido à oportunidade não ter surgido. 26,7% afirmou que os restantes membros do agregado familiar já eram sócios. E 20% não soube ou não respondeu.

Tabela 19 - Motivo de não ser sócio

	Frequência	Porcentagem
Não sabe/não responde	3	20
Não surgiu oportunidade	8	53,3
Restantes membro do agregado familiar são sócios	4	26,7
Total	15	100

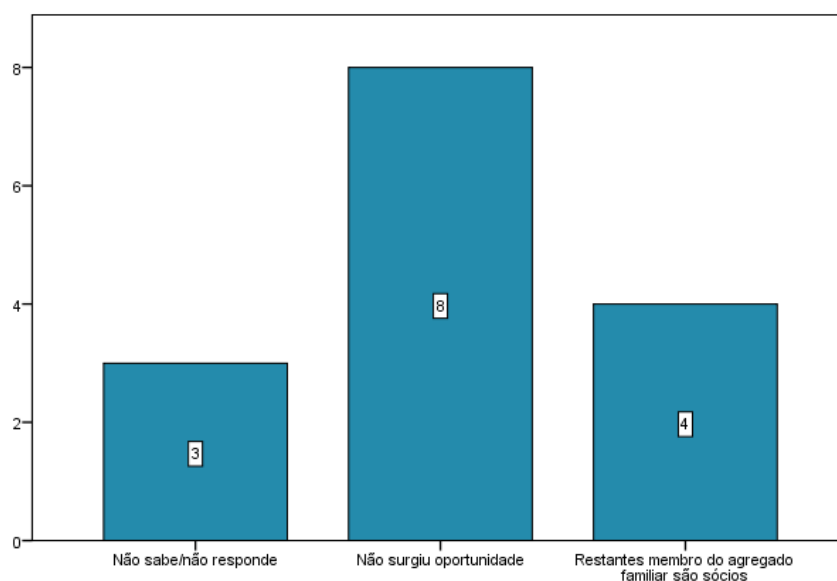


Figura 19 - Motivo de não ser sócio

Pergunta nº 14 – “Caso o clube oferecesse clara vantagens (Protocolos com nutricionista, consultas e rastreios médicos, protocolos com lojas de desporto/ginásios, etc) tornar-se-ia sócio?”

Esta questão foi apenas respondida por inquiridos que não eram sócios do clube (27,8%).

Relativamente a esta questão, 80% dos inquiridos tornar-se-ia sócio caso o clube oferecesse uma melhor proposta de valor para os sócios, enquanto que 20% não o faria (Tabela 20 e Figura 20).

Tabela 20 - Tornar-se-ia sócio?

	Frequência	Porcentagem
Sim	12	80
Não	3	20
Total	15	100

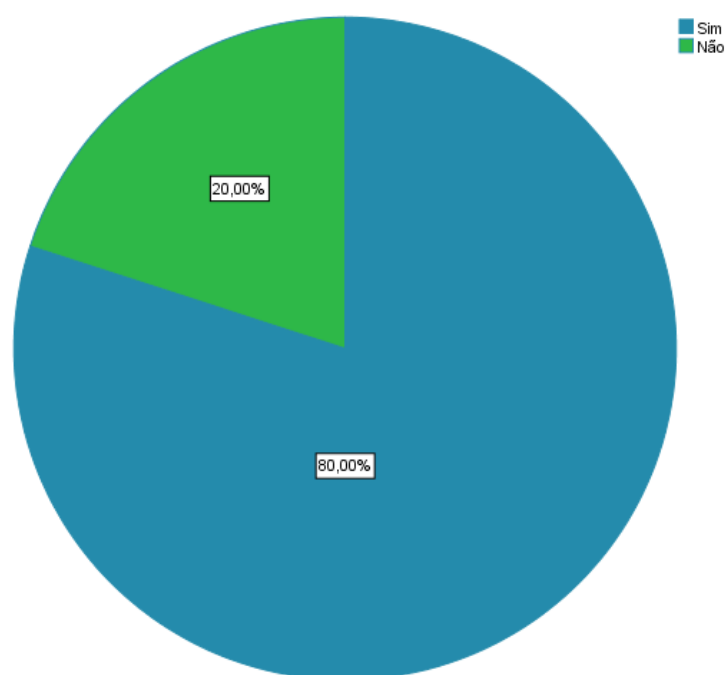


Figura 20 - Tornar-se-ia sócio?

Pergunta nº 15 – “Com que frequência assiste aos jogos do F.C do Bom-Sucesso?”

Na frequência de assistência aos jogos estavam incluídos os jogos quer da modalidade de futebol, quer da modalidade de hóquei em patins, de qualquer escalão. Conclui-se pela análise da tabela 21 e figura 21 que 66,7% dos inquiridos assistiam aos jogos do clube todas as semanas, 24,1% assistiam menos de uma vez por mês, 5,6% assistiam apenas uma vez por mês e por último os inquiridos que relatam uma frequência de assistência de três vezes por mês e duas vezes por mês com a mesma percentagem de respostas (1,9%).

Tabela 21 - Frequência assistência aos jogos

	Frequência	Percentagem
Todas as semanas	36	66,7
Três vezes por mês	1	1,9
Duas vezes por mês	1	1,9
Uma vez por mês	3	5,6
Menos que uma vez por mês	13	24,1
Total	54	100

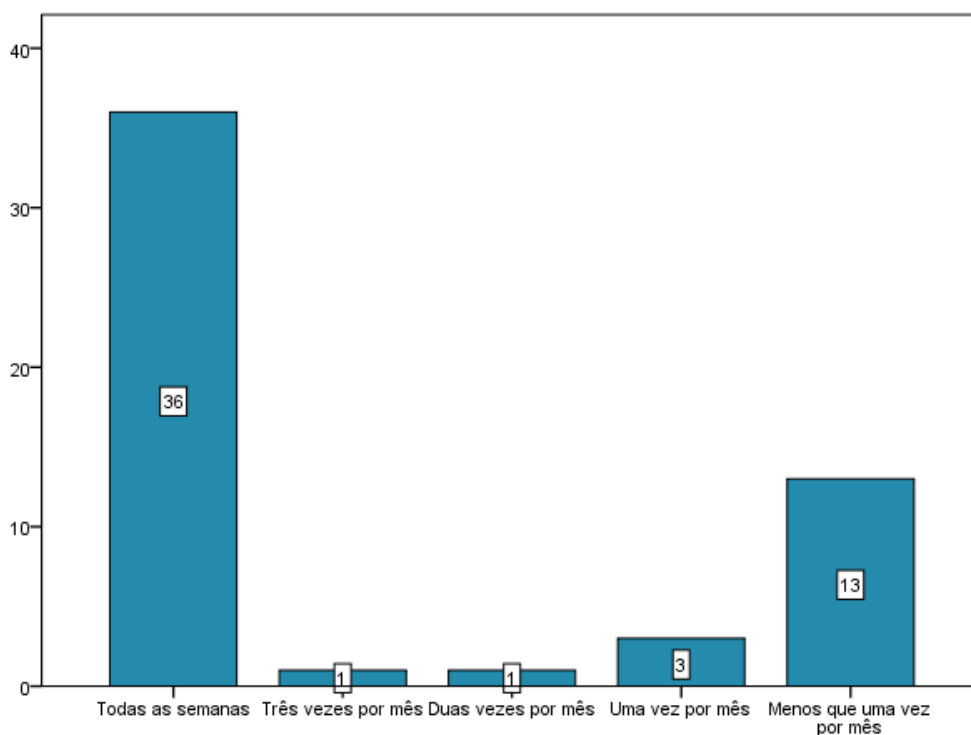


Figura 21 - Frequência de assistência aos jogos

Pergunta nº 16 – “Selecione até três razões que o (a) levam a assistir aos jogos?”

Esta questão foi apenas respondida por adeptos que indicaram uma frequência de assistência aos jogos de no mínimo uma vez por mês, que corresponde a 76,1% dos inquiridos. Era possível cada inquirido assinalar até três razões diferentes.

O familiares jogarem no clube foi o motivo mais indicado pelos adeptos para assistirem aos jogos (78%). O convívio com a família e amigos foi o segundo motivo mais mencionado (39%), seguido da paixão pelo clube (31,7%). O gosto pela modalidade de futebol foi referido por 29,3% das respostas dos inquiridos, enquanto que o gosto pelo hóquei apenas por 19,5%, o que pode estar relacionado com o facto de o futebol ser a modalidade rei em Portugal, a mais conhecida e aceite pelo público e/ou estar relacionado com o nº de praticantes da modalidade de futebol ser maior, logo o nº de inquiridos ligados ao futebol também o será. O entretenimento foi reportado como motivo por 19,5% dos inquiridos e por último a fuga à rotina apenas apontado por 4,9%. Estes resultados estão demonstrados através da tabela 22 e da figura 22.

Tabela 22 - Motivos de assistirem aos jogos

	N	Percentagem	Percentagem de casos
Paixão pelo clube	13	14,3	31,7
Gosto pelo futebol	12	13,2	29,3
Gosto pelo hóquei	8	8,8	19,5
Convívio com amigos/família	16	17,6	39,0
Entretenimento	8	8,8	19,5
Familiares no clube	32	35,2	78,0
Fuga à rotina	2	2,2	4,9
Total	91	1,0	222

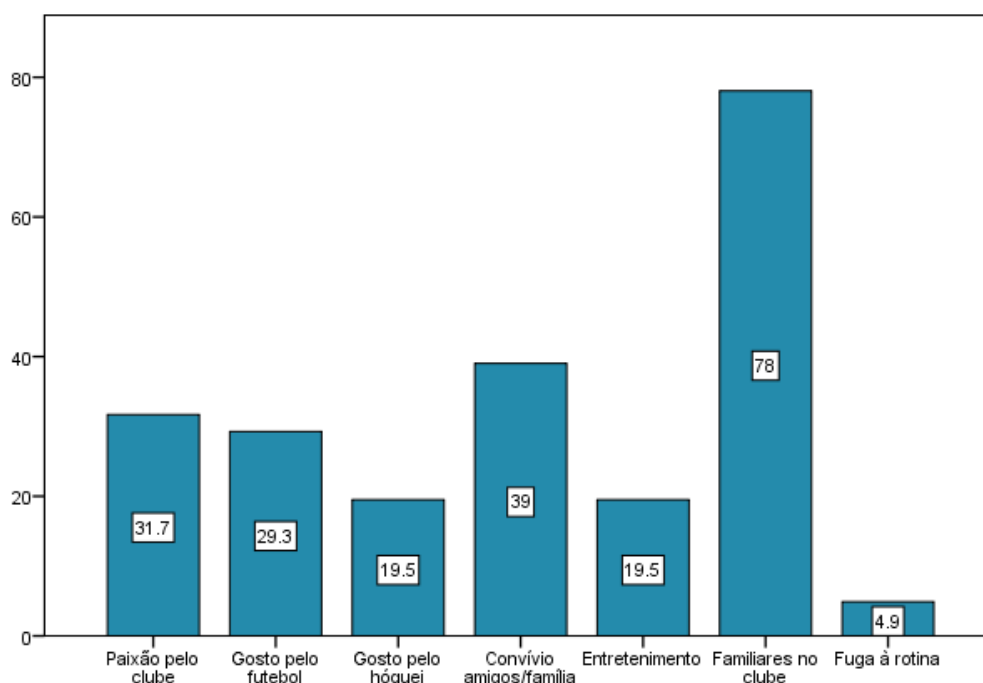


Figura 22 - Motivos de assistirem aos jogos

Pergunta nº 17 – “Assinale as principais razões que o (a) levam a não assistir aos jogos com mais frequência?”

Esta questão foi apenas respondida por adeptos que indicaram uma frequência de assistência aos jogos inferior a uma vez por mês (24,1%), retratada na questão número quinze.

A falta de tempo (46,2%) foi a razão mais apontada pelos inquiridos para não assistirem com mais frequência aos jogos do clube. 23,1% referiram que o estádio/pavilhão ficava longe do seu local de residência. 15,4% relataram não ter interesse pelas modalidades e a mesma

percentagem (15,4%) indicou que é a primeira época do clube dos seus filhos no clube e como tal ainda não tinham assistido a nenhum jogo (Tabela 23 e Figura 23).

Tabela 23 - Motivos de não assistirem aos jogos com mais frequência

	Respostas		Percentagem de casos
	N	Percentagem	
Falta de tempo	6	46,2	46,2
Sem interesse pelas modalidades	2	15,4	15,4
Estádio/pavilhão fica longe	3	23,1	23,1
1ª Época dos filhos no clube	2	15,4	15,4
Total	13	100,0	100,0

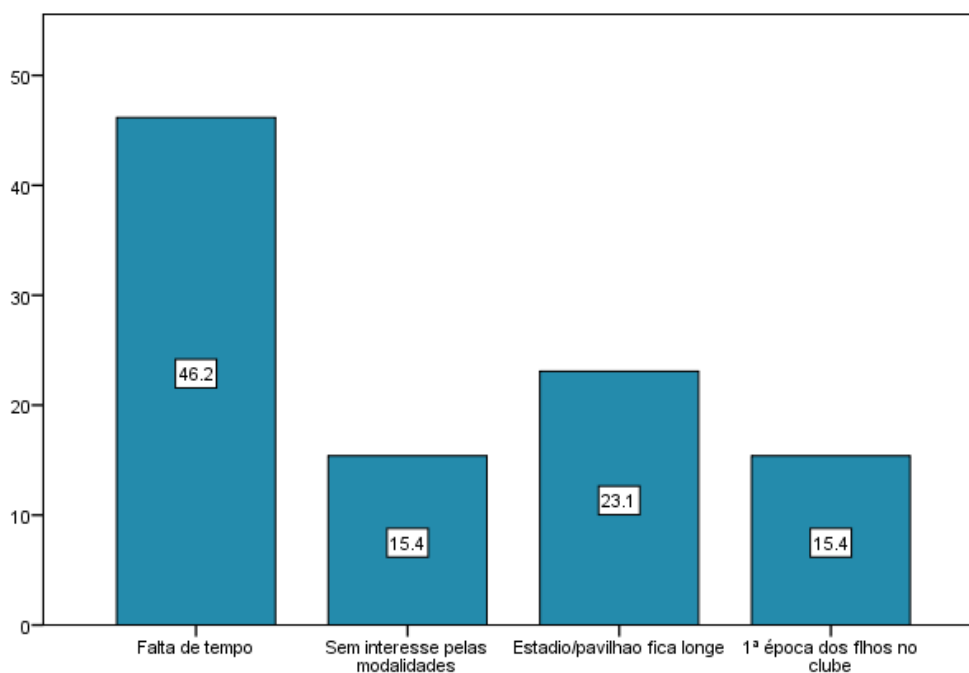


Figura 23 - Motivos de não assistirem aos jogos com mais frequência

Pergunta nº 18 – “Indique até três razões que o (a) levariam a assistir aos jogos com mais frequência”

Foi respondida apenas por adeptos que indicaram uma frequência de assistência aos jogos inferior a uma vez por mês e foi colocada com o intuito de identificar o que poderia ser feito da parte do clube de forma a motivar esses adeptos a assistirem com mais frequência. Cada inquirido poderia seleccionar até três opções diferentes.

Ao analisar a tabela 24 e a figura 24, verifica-se que o “convívio com a família/amigos”, assinalado por 76,9% dos inquiridos seria o motivo de maior destaque que os levaria a assistirem com mais frequência aos jogos do clube, seguido do “ambiente” (69,2%) e “entretenimento” (30,8%). Os motivos que registaram menos percentagem de respostas foram “garantia de vitórias” (15,4%) e “motivar os atletas” com 7,7%.

Tabela 24 - Motivos que levariam os inquiridos a assistir aos jogos

	Respostas		Percentagem de Casos
	N	Percentagem	
Garantia de vitórias	2	7,7	15,4%
Convívio com família/amigos	10	38,5	76,9%
Entretenimento	4	15,4	30,8%
Ambiente	9	34,6	69,2%
Motivar os atletas	1	3,8	7,7%
Total	26	100,0	200,0%

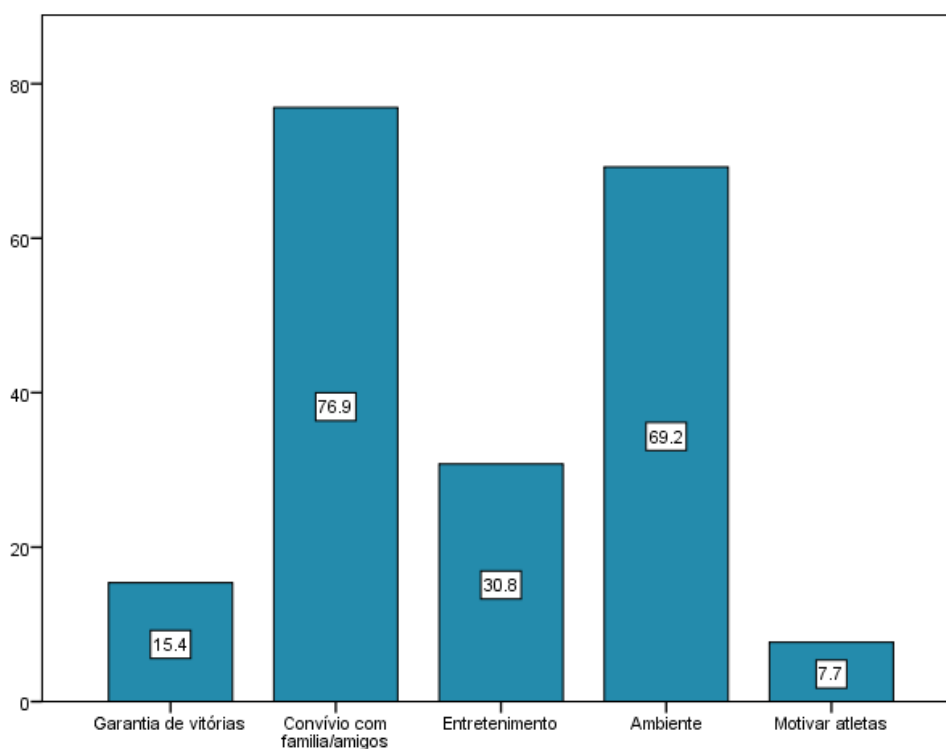


Figura 24 - Motivos que levariam os inquiridos a assistir aos jogos

Pergunta nº 19 – “Indique até três atividades que prefere fazer nos seus tempos livres?”

Nesta questão era pedido aos inquiridos para assinalarem até três atividades que preferiam realizar nos tempos livres. A resposta mais vezes assinalada foi “conviver com amigos/família” com 66,7%, seguida de “passear” com 53,7% e “praticar desporto” com 48,1%. Ver televisão também está incluído nas atividades preferidas de tempos livres dos inquiridos, foi assinalada 40,7%. A atividade menos assinalada foi “jogar pc/console” com 5,6% (Tabela 25 e Figura 25).

Tabela 25 - Atividades de tempos livres

	Respostas		Percentagem dos casos
	N	Percentagem	
Ira o Cinema	15	9,7%	27,8%
Assistir a concertos de Música	6	3,9%	11,1%
Conviver com amigos e família	36	23,4%	66,7%
Praticar Desporto	26	16,9%	48,1%
Passear	29	18,8%	53,7%
Ver televisão	22	14,3%	40,7%
Jogar PC/Consola	3	1,9%	5,6%
Fazer compras	4	2,6%	7,4%
Ler	7	4,5%	13,0%
Cozinhar	6	3,9%	11,1%
Total	154	100,0%	285,2%

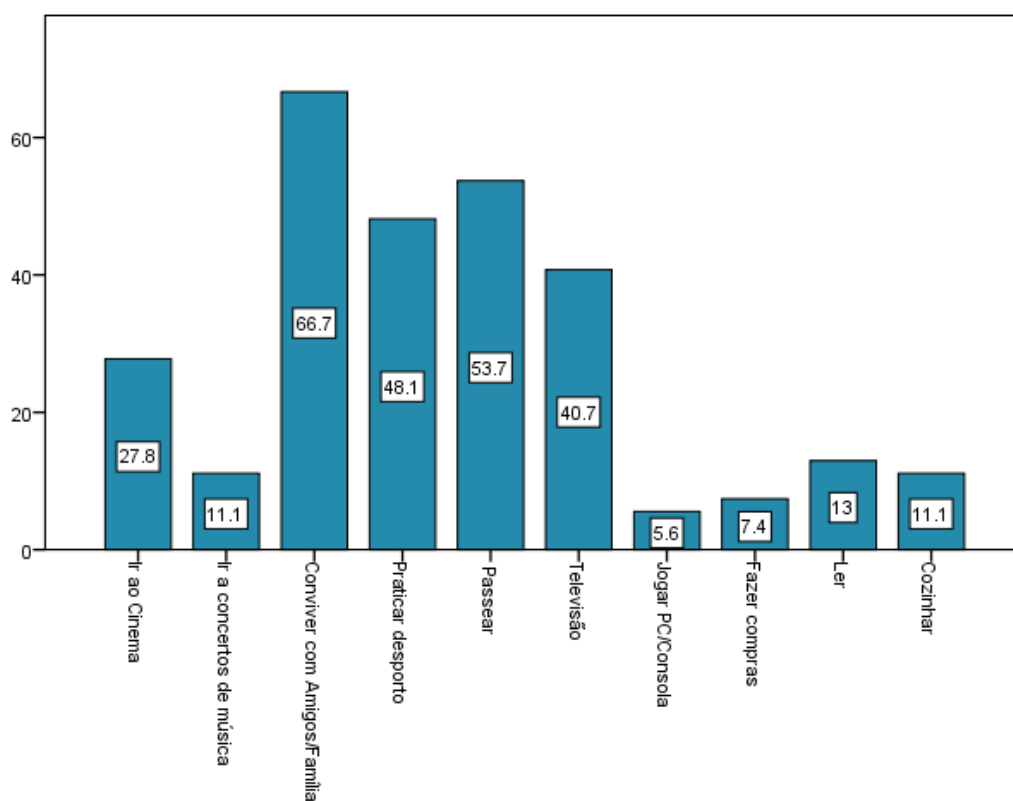


Figura 25 - Atividades de tempos livres

Pergunta nº 20 – “Qual o principal Jornal de Aveiro que lê?”

Como é possível constatar na tabela 26 e figura 26 o jornal de Aveiro que os inquiridos mais liam era o “Diário de Aveiro” com 75,93%, seguidamente “O Ilhavense” mas com uma percentagem bastante baixa (3,70%). De destacar que 11,11% dos inquiridos não liam jornais e 9,26% não liam jornais de Aveiro.

Tabela 26 - Jornal de Aveiro de preferência

	Frequência	Percentagem
Diário de Aveiro	41	75,9
Não leio jornais	6	11,1
Não leio jornais de Aveiro	5	9,3
O Ilhavense	2	3,7
Total	54	100,0

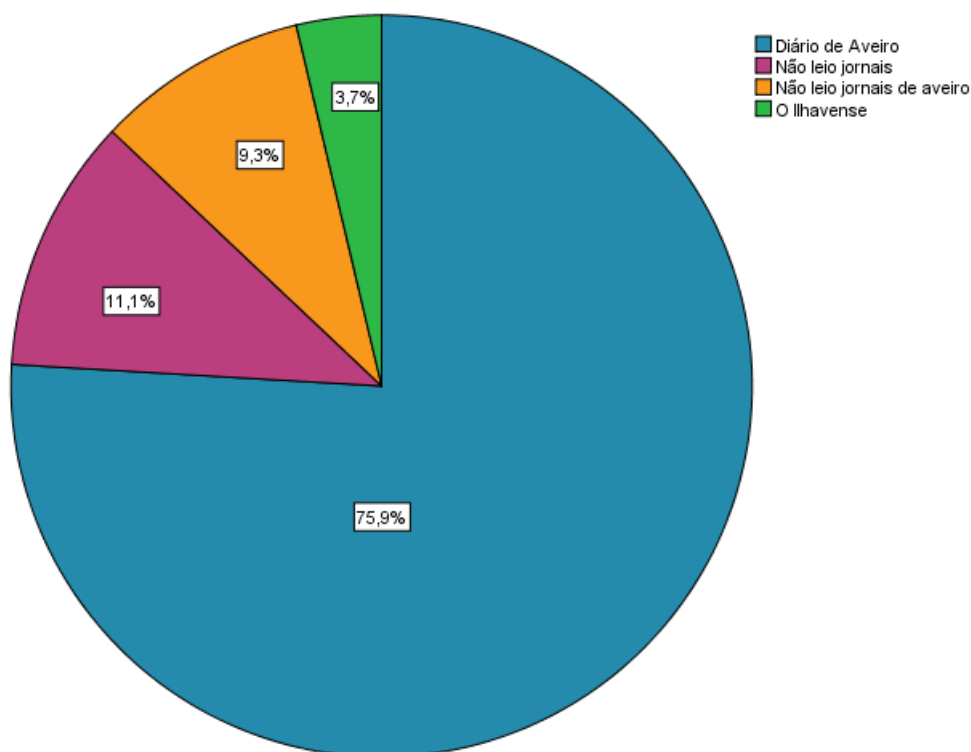


Figura 26 - Jornal de Aveiro de preferência

Pergunta nº 21 – “Qual a principal Rádio de Aveiro que ouve?”

A rádio de Aveiro de eleição para os inquiridos, conforme é possível constatar na tabela 27 e figura 27 era a rádio “Terra Nova” (22,22%), depois a rádio “Top FM Águia” (9,26%). Realça-se o facto de quase metade dos inquiridos “não ouvir rádios de Aveiro” (48,15%) e 3,70% “não ouvirem rádio”, ainda de alguns inquiridos terem respondido à questão indicando outras rádios, mas não situadas em Aveiro, como a “RFM” (11,11%), “Antena 3” (1,85%), “Rádio Comercial” (1,85%) e “M80” (1,85%).

Tabela 27 - Rádio de Aveiro de preferência

	Frequência	Percentagem
Antena 3	1	1,9
M80	1	1,9
Não oiço rádio	2	3,7
Não oiço rádios de aveiro	26	48,1
Rádio Comercial	1	1,9
RFM	6	11,1
Terra Nova	12	22,2
Top Fm Águia	5	9,3
Total	54	100,0

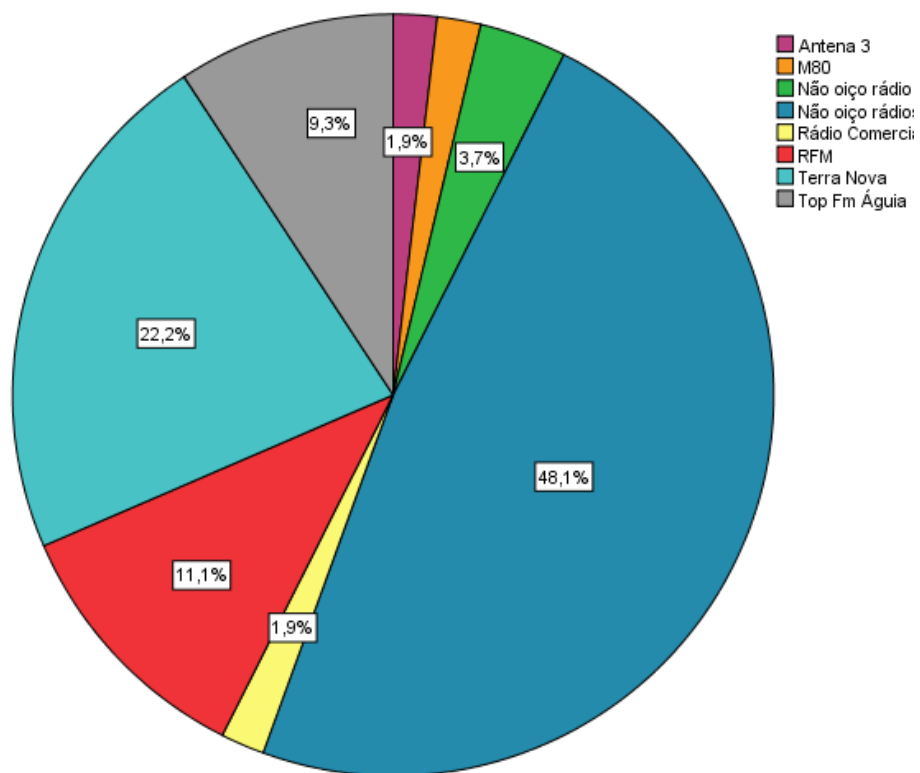


Figura 27 - Rádio de Aveiro de preferência

Pergunta nº 22 – “Pratica desporto atualmente?”

Relativamente à questão se praticavam desporto atualmente, 59,3% dos inquiridos responderam que “não” e 40,7% responderam que “sim” (Tabela 28 e Figura 28).

Tabela 28 - Prática de desporto atualmente

	Frequência	Percentagem
Sim	22	40,7
Não	32	59,3
Total	54	100

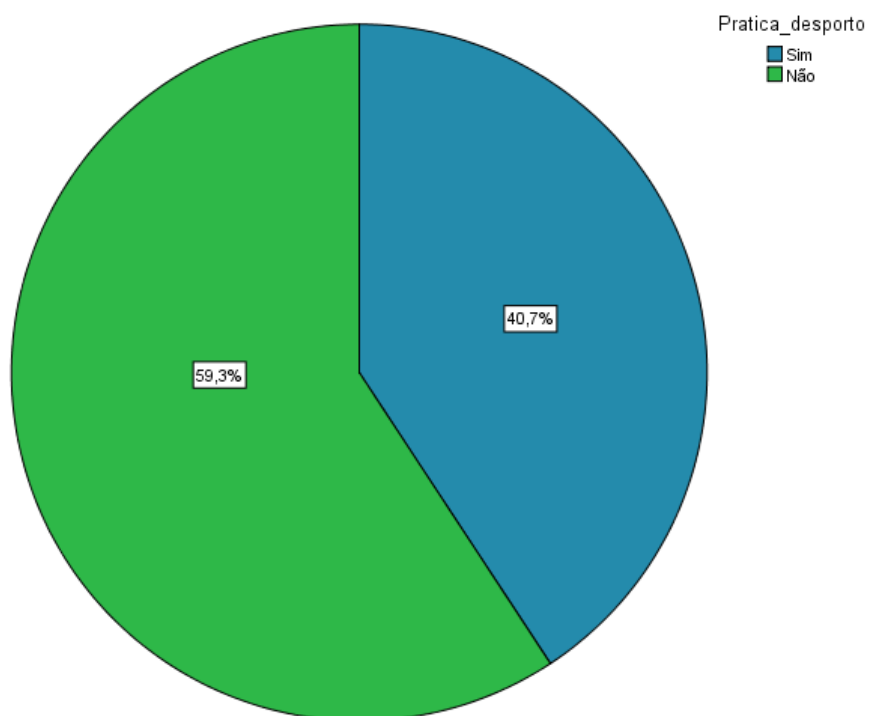


Figura 28 - Prática de desporto atualmente

Pergunta nº 23 – “Praticou desporto a nível federado na sua infância?”

Exatamente metade dos inquiridos (50%) praticou desporto a nível federado durante a infância (Tabela 29 e Figura 29).

Tabela 29 - Desporto federado na infância

	Frequência	Percentagem
Sim	27	50
Não	27	50
Total	54	100

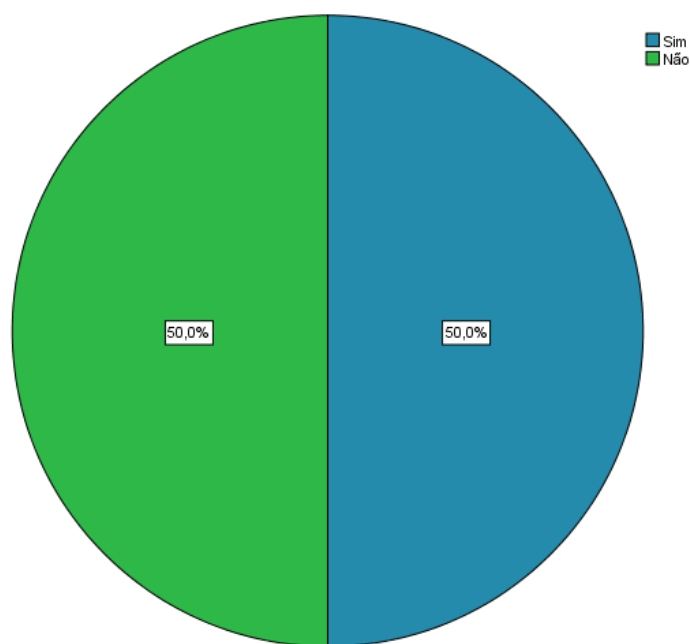


Figura 29 - Desporto federado na infância

Pergunta nº 24 – “Com que frequência navega na internet?”

Relativamente à frequência de navegação da internet, analisou-se que 79,6% dos inquiridos tinha uma frequência de navegação na internet diária, 11,1% utilizava a internet 3 a 5 vezes por semana e 5,6% dos inquiridos 1 a 3 vezes por semana. Apenas 1,9% dos inquiridos usava a internet menos que uma vez por semana e outros 1,9% nunca navegava na internet (Tabela 30 e Figura 30).

Tabela 30 - Frequência de navegação na internet

	Frequência	Porcentagem
Não navego na internet	1	1,9
Menos que uma vez por semana	1	1,9
1 a 3 vezes por semana	3	5,6
3 a 5 vezes por semana	6	11,1
Todos os dias	43	79,6
Total	54	100

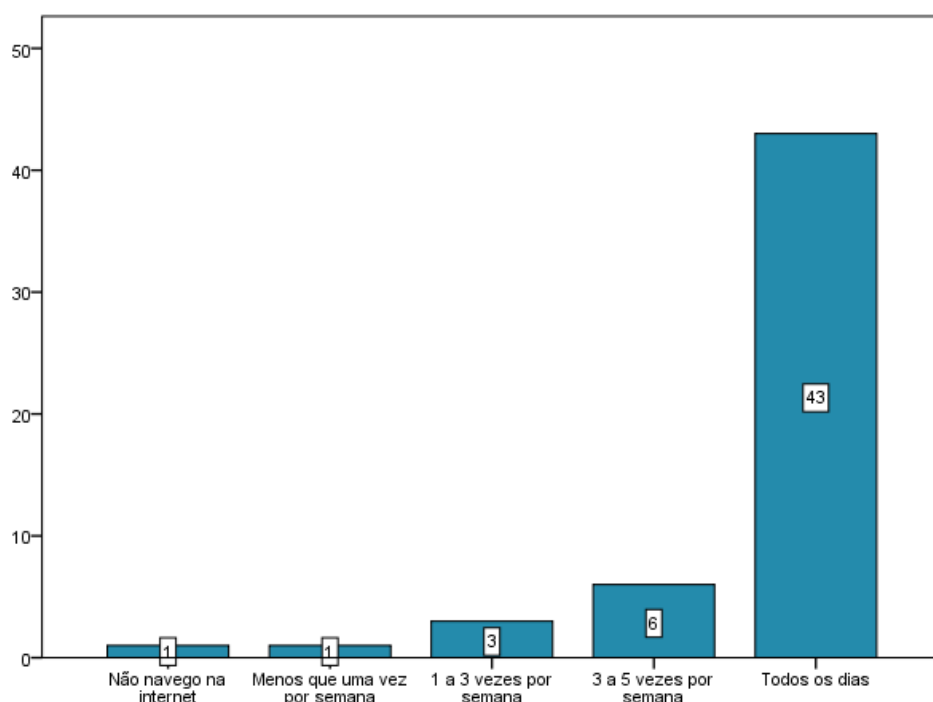


Figura 30 - Frequência de navegação da internet

Pergunta nº 25 – “Com que frequência navega no *Facebook*?”

Relativamente à utilização da rede social *Facebook*, 66,7% dos inquiridos referiram que utilizavam esta rede todos os dias. Em sentido contrário 13% não o faziam nunca. A categoria “3 a 5 vezes por semana” foi assinalada por 9,3% dos inquiridos, “1 a 3 vezes por semana” por 5,6%, assim como “Menos que uma vez por semana” com a mesma percentagem (5,6%) (Tabela 31 e Figura 31).

Tabela 31 - Frequência de utilização do *Facebook*

	Frequência	Percentagem
Não uso o <i>facebook</i>	7	13,0
Menos que uma vez por semana	3	5,6
1 a 3 vezes por semana	3	5,6
3 a 5 vezes por semana	5	9,3
Todos os dias	36	66,7
Total	54	100

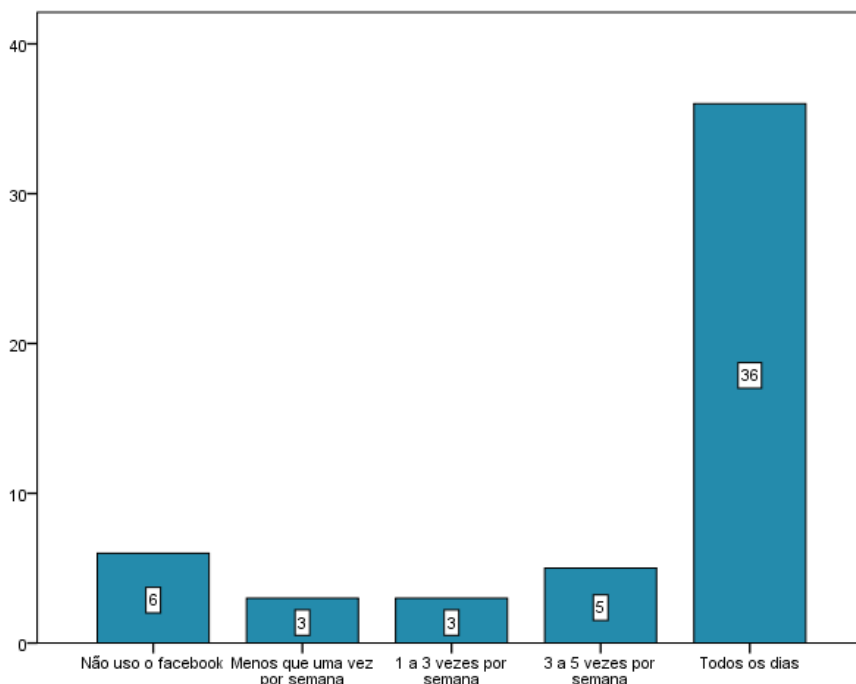


Figura 31 - Frequência de utilização do *Facebook*

Pergunta nº 26 – “Com que frequência consulta da página de *Facebook* do Futebol Clube do Bom-Sucesso?”

Esta questão foi apenas respondida por inquiridos que referiram utilizar a rede social *Facebook* (87%).

É possível aferir (tabela 32 e figura 32) que 44,7% dos inquiridos que utilizavam o *Facebook*, visitavam a página de *Facebook* do Futebol Clube do Bom-Sucesso entre 1 a 3 vezes por semana, 17% visitavam diariamente, 14,9% visitam menos de uma vez por semana e 10,6% entre 3 a 5 vezes por semana. A percentagem de utilizadores que nunca visitavam o *Facebook* do clube é de 12,8%.

Tabela 32 - Frequência de visita ao *Facebook* do clube

	Frequência	Percentagem
Nunca	6	12,8
Menos que uma vez por semana	7	14,9
1 a 3 vezes por semana	21	44,7
3 a 5 vezes por semana	5	10,6
Todos os dias	8	17,0
Total	47	100

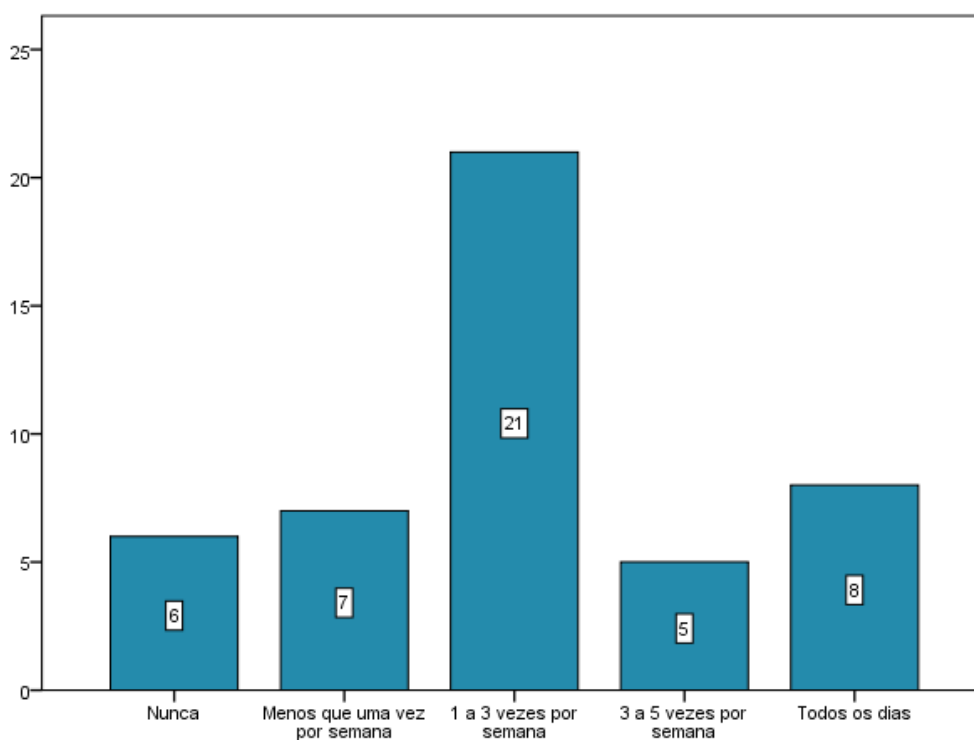


Figura 32 - Frequência de visita ao Facebook do clube

Pergunta nº 27 – “Acha útil o FC do Bom-Sucesso implementar um centro de explicações?”

Esta questão foi colocada com o intuito de averiguar se os adeptos seriam recetivos à criação de um centro de explicações no clube, uma vez que é um projeto com bastante força e que deverá ser implementado pelo clube num futuro próximo.

Assim, 88,9% dos inquiridos respondeu afirmativamente enquanto que 9,3% declarou que não teria utilidade. 1,9% não soube ou não respondeu (Tabela 33 e Figura 33).

Tabela 33 - Centro de explicações

	Frequência	Percentagem
Sim	48	88,9
Não	5	9,3
Não sabe/não responde	1	1,9
Total	54	100

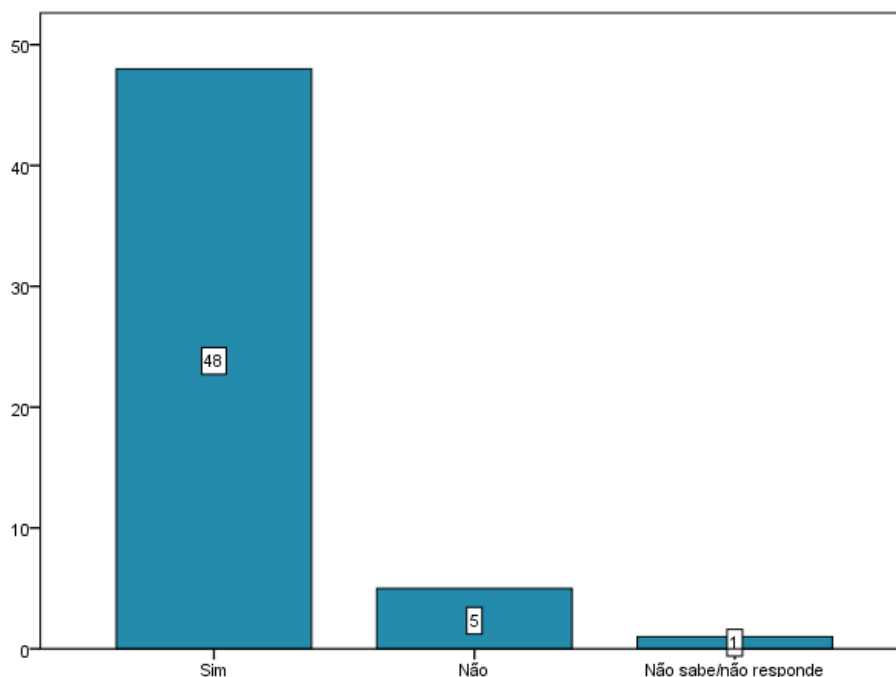


Figura 33 - Centro de explicações

Pergunta nº 28 – “Quanto estaria disposto a pagar por três horas de explicações semanais?”

Esta questão tinha o objetivo de determinar uma gama de preços para o centro de explicações que o clube pretende implementar. Tendo em conta a tabela 34 e figura 34 é possível constatar que 31,5% dos inquiridos pagaria “menos de 11€”, e a mesma percentagem de inquiridos pagaria entre 11€ a 15€, estas foram as categorias com maior percentagem. Seguem-se “entre 16€ a 20€” com 14,8%, “entre 21€ a 25€” com 9,3% e “entre 31€ a 35€” com uma percentagem muito baixa de 3,7%. A percentagem de inquiridos que não soube ou não respondeu é de 9,3%.

Tabela 34 - Gama de preços centro de explicações

	Frequência	Percentagem
Menos de 11	17	31,5
Entre 11€ a 15€	17	31,5
Entre 16€ a 20€	8	14,8
Entre 21€ a 25€	5	9,3
Entre 31 a 35€	2	3,7
Não sabe/Não responde	5	9,3
Total	54	100

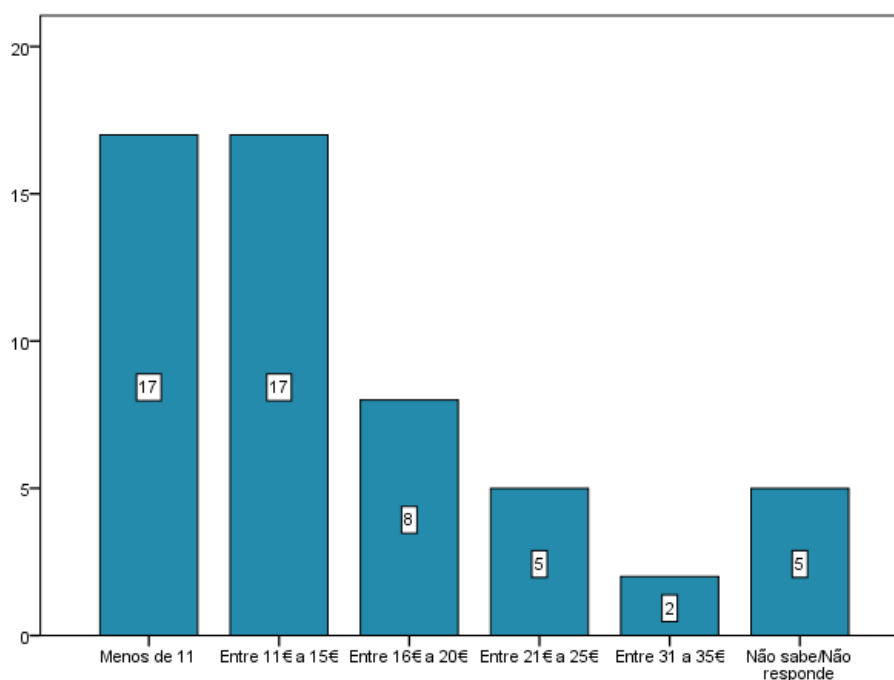


Figura 34 - Gama de preços centro de explicações

Pergunta nº 29 – “Na área da saúde que tipo de serviços valorizava no clube?”

Esta questão permitiu aferir quais os serviços na área da saúde que os adeptos pretendiam que fossem implementados pelo clube, tendo este já projetado esta ideia para um futuro próximo.

Através da tabela 35 e figura 35 verifica-se que Fisioterapia é o serviço na área da saúde que os inquiridos mais valorizariam para o clube, assinalada 84% das vezes. Seguem-se Nutricionista com 66%, Psicologia com 36% e Massagem e Terapias Alternativas com 28% do total das respostas. Os valores mais baixos são referentes à Cardiologia (18%), Osteopatia (16%) e Desabituação Tabágica (6%).

Tabela 35 - Serviços de saúde valorizados

	Respostas		Percentagem dos casos
	N	Percentagem	
Fisioterapia	42	33,1%	84%
Nutricionista	33	26,0%	66%
Desabituação Tabágica	3	2,4%	6,0%
Cardiologista	9	7,1%	18,0%
Massagem e Terapias Alternativas	14	11,0%	28%
Psicologia	18	14,2%	36%
Osteopatia	8	6,3%	16%
Total	127	100%	254%

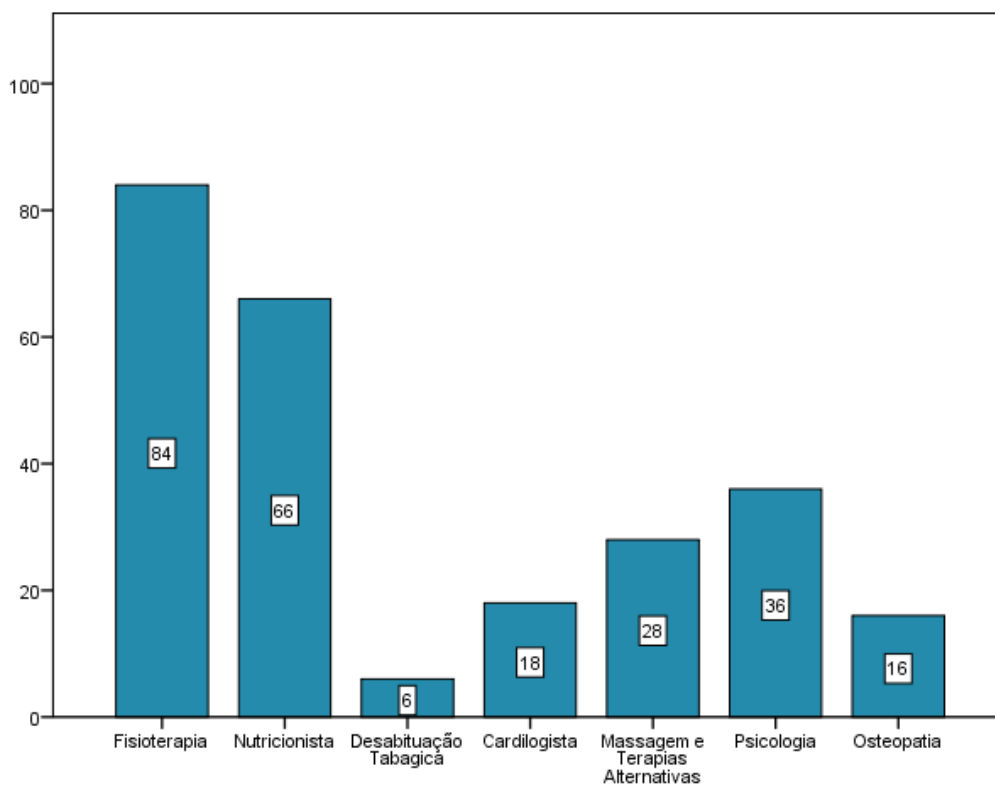


Figura 35 - Serviços de saúde valorizados

Pergunta nº 30 – “Quanto estaria disposto a pagar por qualquer das especialidades mencionadas?”

Esta questão tinha o objetivo de determinar uma gama de preços para as especialidades na área da saúde que o clube pretende implementar.

As categorias “menos de 11€” e “entre 11€ a 15€” foram as respostas mais dadas e têm a mesma percentagem (29,6%). 16,7% dos inquiridos estariam dispostos a pagar entre 16€ a 20€ e 11,1% pagariam entre 21€ a 25€. Apenas 5,6 % dos inquiridos estariam dispostos a dar entre 26€ a 30€ por qualquer consulta de saúde das especialidades assinaladas. 7,4% dos inquiridos não soube ou não respondeu a esta questão (Tabela 36 e Figura 36).

Tabela 36 - Gama de preços serviços de saúde

	Frequência	Percentagem
Menos de 11	16	29,6
Entre 11€ a 15€	16	29,6
Entre 16€ a 20€	9	16,7
Entre 21€ a 25€	6	11,1
Entre 26€ a 30€	3	5,6
Não sabe/não responde	4	7,4
Total	54	100

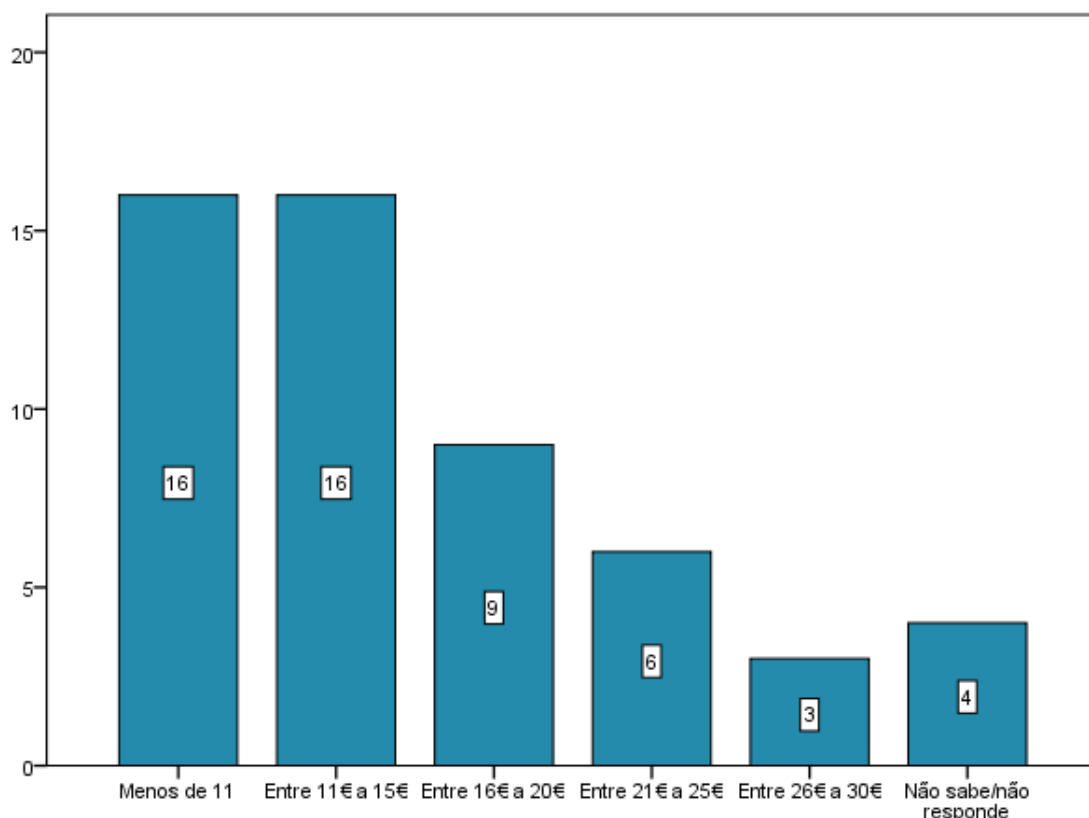


Figura 36 - Gama de preços serviços de saúde

5.1.3 Cruzamento de variáveis e teste de hipóteses

Realizada a análise descritiva dos resultados, importa agora ponderar as hipóteses em estudo. Segundo Maroco (2007), para testar se duas ou mais populações independentes diferem relativamente a uma determinada característica, utiliza-se o teste estatístico Qui-Quadrado. A probabilidade de significância estatística associada a este teste é o *p-value*, que retrata o índice da evidência indutiva contra a hipótese nula. Desta forma, quanto menor o valor de *p-value*, mais forte é a evidência contra a hipótese de ausência. Assim, para as hipóteses colocadas e após a realização do teste qui-quadrado, para um nível de significância de 5%, foram obtidos os seguintes resultados:

H1: Os motivos de ida aos jogos dependem do género?

Para avaliar se os motivos de ida aos jogos dependem do género, recorreu-se ao teste do Qui-Quadrado de independência entre variáveis. Considerou-se uma probabilidade de erro de tipo I (α) de 0,05 nas análises.

Para H1 e através da análise da tabela 37 não se rejeita a independência entre as variáveis “motivações de os adeptos aos jogos” e “género”. O que significa que os motivos de ida aos jogos não variam consoante o género.

Tabela 37 - Resultados obtidos através do cruzamento das variáveis “Género” e “Motivos de ida aos jogos”

	Qui-Quadrado	Valor de p	Resultado
Paixão pelo clube	1,333	0,248	Não se rejeita H0
Gosto pelo futebol	2,461	0,117	Não se rejeita H0
Gosto pelo hóquei	0,150	0,698	Não se rejeita H0
Convívio com amigos e família	0,437	0,509	Não se rejeita H0
Entretenimento	0,150	0,698	Não se rejeita H0
Familiares no clube	0,523	0,470	Não se rejeita H0
Fuga à rotina	0,032	0,859	Não se rejeita H0

H2: Os motivos de ida aos jogos são influenciados pela idade?

Para H2 e através da análise da tabela 38 não se rejeita a independência entre as variáveis “motivações de os adeptos aos jogos” e “idade”. O que significa que os motivos de ida aos jogos não variam consoante a idade.

Tabela 38 - Resultados obtidos através do cruzamento das variáveis “Faixa etária” e “Motivos de ida aos jogos”

	Qui-Quadrado	Valor de p	Resultado
Paixão pelo clube	3,285	0,656	Não se rejeita H0
Gosto pelo futebol	4,548	0,473	Não se rejeita H0
Gosto pelo hóquei	5,154	0,397	Não se rejeita H0
Convívio com amigos e família	3,333	0,649	Não se rejeita H0
Entretenimento	3,916	0,562	Não se rejeita H0
Familiares no clube	2,574	0,765	Não se rejeita H0
Fuga à rotina	4,083	0,537	Não se rejeita H0

H3: O nível de rendimento do agregado familiar tem influência no preço que os adeptos pagariam pelas explicações?

Para H3, tendo em conta a análise estatística efetuada (Tabela 39) é possível constatar que se rejeita a independência entre a variável “quanto pagaria pelas explicações” e o “rendimento do agregado familiar”. Concluindo que o rendimento do agregado familiar tem influência no preço que os adeptos pagariam pelas explicações.

Tabela 39 - Resultados obtidos através do cruzamento das variáveis “Rendimento do agregado familiar” e “Preço que pagariam pelas explicações”

	Qui-Quadrado	Valor de p	Resultado
Quanto pagaria pelas explicações	45,435	0,035	Rejeita-se H0

H4: O nível de rendimento do agregado familiar tem influência no preço que os adeptos pagariam pelas consultas na área da saúde?

Para H4 e analisando a tabela 40 confirma-se que não se rejeita a independência entre a variável “quanto pagaria pelas consultas de saúde” e “rendimento do agregado familiar”. Permitindo concluir que o rendimento do agregado familiar não tem influência no preço que os adeptos pagariam pelas consultas de saúde.

Tabela 40 - Resultados obtidos através do cruzamento das variáveis “Rendimento do agregado familiar” e “Preço que pagariam pelas consultas”

	Qui-Quadrado	Valor de p	Resultado
Quanto pagaria pelas consultas de saúde	37,310	0,168	Não se rejeita H0

H5: Ser ou não sócio é influenciado pelo facto de ter familiares como atletas do clube?

Para H5 e analisando a tabela 41 confirma-se que não se rejeita a independência entre a variável “número de familiares como atletas do clube” e “ser ou não sócio”. Permitindo concluir que o rendimento do agregado familiar não tem influência no preço que os adeptos pagariam pelas consultas de saúde.

Tabela 41 - Resultados obtidos através do cruzamento das variáveis “Sócio ou não sócio” e “Nº de familiares como atletas do clube”

	Qui-Quadrado	Valor de p	Resultado
Número de familiares como atletas do clube	7,754	0,051	Não se rejeita H0

5.1.4 Conclusões

Este estudo ofereceu uma grande contribuição para o Futebol Clube do Bom-Sucesso que está diretamente relacionada com o potencial da informação recolhida que no seu todo constitui um conjunto de importantes indicadores de identificação dos seus adeptos, sócios e fãs.

O número da amostra poderia ser mais expressivo em relação ao universo total de adeptos e sócios do clube, no entanto foi possível retirar as seguintes conclusões:

– Verificou-se que grande parte dos inquiridos pertence à faixa etária entre 35 e os 44 anos. Algo que era expectável uma vez que estes eram maioritariamente pais ou familiares de atletas dos vários escalões de formação do clube;

– Relativamente ao local de residência, concluiu-se que a maioria dos inquiridos reside na freguesia de Aradas onde se situa o complexo desportivo do FC do Bom-Sucesso, sendo que S. Salvador, pertencente a Ílhavo (localização contígua à freguesia de Aradas) é o segundo local mais referido;

– No que concerne às motivações que levam os adeptos, sócios e fãs inquiridos a assistir aos jogos estas estão relacionadas com o facto de quererem apoiar os familiares que representam o clube e também pelo convívio proporcionado com a família e os amigos. Estes resultados podem-se explicar pelo facto dos inquiridos serem maioritariamente familiares de atletas do clube;

– Aferiu-se que a maioria dos inquiridos eram sócios do clube, e apresentaram como uma das vantagens principais de serem sócios o facto de estarem a ajudar o clube, o que pode ser um fator revelador da personalidade dos inquiridos, como pessoas altruístas, que se preocupam com o próximo, neste caso com o clube e a comunidade;

– Interessa também referir que os inquiridos que não eram sócios do clube, relataram que não o eram principalmente por falta de oportunidade, o que vai ao encontro da análise diagnóstica efetuada, nomeadamente revelando uma grande lacuna de estratégias de marketing e comunicação do clube para a angariação de novos sócios;

– Quanto ao jornal de Aveiro e rádio de Aveiro da preferência dos inquiridos constata-se que o *Diário de Aveiro* é o jornal mais lido pela grande maioria dos inquiridos, o que pode indicar que seria um bom meio de promoção para o clube, já a rádio de Aveiro mais referenciada foi a rádio *Terra Nova*, no entanto a frequência com que foi assinalada não é indicativa de ser um bom meio para promoção do clube;

– As atividades de tempos livres que reúnem a preferência dos inquiridos foram por ordem de preferência “conviver com amigos/família”, “passear” e “praticar desporto”. Ver televisão vem em quarto lugar. Isto não vai ao encontro do “Inquirito à ocupação do tempo livre” do INE (1999) que refere a ocupação número um dos tempos livres dos portugueses é ver televisão;

– Relativamente ao projeto “Centro de Explicações FC do Bom-Sucesso” que o clube pretende implementar num futuro próximo, foi permitido concluir que a maioria dos inquiridos achava útil implementar o projeto e que os preços praticados para três horas de explicações semanais se deveria situar entre os 11€ e os 15€ ou menos de 11€ uma vez que foram as opções mais assinaladas, ambas com a mesma frequência de resposta, e verificou-se que quando a gama de preços ultrapassa os 15€, existem menos adeptos dispostos a pagar esse preço pelas três horas semanais de explicações para os seus familiares;

– Quanto ao projeto de consultas na área da saúde também planeado para um futuro breve, verificou-se que as consultas mais valorizadas pelos sócios, adeptos e fãs foram a fisioterapia, nutrição, psicologia e massagem e terapia alternativas e o respetivo preço que os inquiridos estariam dispostos a pagar por cada consulta das especialidades estaria situado entre 11€ a 15€ ou menos de 11€, pois ambas as categorias têm a mesma frequência de resposta.

5.1.5 Limitações e pesquisas futuras

Foram identificadas algumas limitações que são merecedoras de consideração. Numa primeira fase, o facto de a amostragem ter sido escolhida por conveniência, devido à escassez de tempo, o que impede a generalização dos resultados obtidos, uma vez que o estudo não é representativo de todos os adeptos, sócios e fãs do Futebol Clube do Bom-Sucesso, no entanto constitui uma base para aplicação em larga escala em investigações futuras.

Sugere-se também construir e implementar um inquérito por questionário aos praticantes de todos os escalões de formação do clube, quer do hóquei, quer do futebol, por forma a estudar o seu comportamento, atitudes, opiniões e motivações, conseguindo assim obter importantes informações sobre as suas personalidades e comportamentos.

6. Segmentação, Targeting e Posicionamento

6.1 Segmentação

Segundo a literatura consultada, a segmentação em marketing desportivo é utilizada para subdividir o consumidor de desporto em grupos mais ou menos homogéneos, através de critérios pré-definidos que podem levar a uma ação de marketing (Sá e Sá, 2009). Mais detalhadamente em relação aos adeptos de clubes desportivos Westerbeek & Smith (2003) dividem-no em dois grupos: atração pelo jogo (aficionado e o *theatre-goer*) e ligação ao clube (*passionate partisan*, o *champ follower*, e o *reclusive partisan*), no entanto os resultados obtidos no questionário não tem força suficiente para segmentar os adeptos a esse ponto, contudo é possível utilizar alguns critérios indicados por Mullin, Hardy & Sutton (2004) e Schwarz & Hunter (2008) como o estado de ser do consumidor (localização, idade e género) e o estado mental do consumidor (preferências) de forma a sugerir uma segmentação para os adeptos.

6.1.1 Adeptos

6.1.1.1 Segmento Adeptos

Variáveis	Descrição
Estado de ser	Indivíduos de ambos os géneros, entre os 5 e os 65 anos, residentes na freguesia de Aradas e freguesias contíguas
Estado mental	Indivíduos que gostem de desporto, nomeadamente de futebol e hóquei em patins.

6.1.1.2 Segmento Adeptos-Sócios

Este segmento é caracterizado por adeptos do F.C do Bom-Sucesso que são ao simultaneamente sócios do clube.

Variáveis	Descrição
Estado de ser	Indivíduos de ambos os géneros, entre 18 e os 65 anos, residentes na freguesia de Aradas e freguesias contíguas.
Estado mental	Indivíduos que gostem de desporto, nomeadamente de futebol e hóquei em patins.

6.1.2 Praticantes

Um estudo conduzido por Januário, Colaço, Rosado, Ferreira & Gil (2012) relacionado com a motivação para a prática desportiva dos jovens indica que as principais motivações para a prática desportiva estão relacionadas com a aprendizagem e desenvolvimento de competências físico-desportivas e por forma a manterem e melhorarem os seus índices físicos. Enquanto o fator “estatuto” perante outras pessoas foi o que menos impacto teve.

Este estudo revela também que à medida que a idade dos participantes aumenta a importância atribuída a fatores como a socialização e a libertação de energia também aumentam e que a importância atribuída ao trabalho de equipa diminuí.

Contudo, como não possuímos informações sobre os aspetos psicográficos e comportamentais dos atletas do F.C do Bom-Sucesso, a sugestão de segmentação aqui apresentada baseia-se apenas em critério demográficos e geográficos.

Assim, os praticantes foram divididos em dois segmentos (Escalaões de formação de petizes e Escalões de formação de iniciados a juniores) por idade, género e local de residência.

6.1.2.1 Escalões de formação desde Petizes a Infantis

Variáveis	Descrição
Demográfica	Indivíduos de ambos os géneros, entre os 4 e os 13 anos.
Geográfica	Residentes na freguesia de Aradas e freguesias contíguas (S. Bernardo, S. Salvador (Ílhavo), Glória e Vera Cruz e Oliveirinha).

6.1.2.2 Escalões de formação desde Iniciados a Juniores

Variáveis	Descrição
Demográfica	Indivíduos do género masculino, entre os 14 e os 18 anos.
Geográfica	Residentes na freguesia de Aradas e freguesias contíguas (S. Bernardo, S. Salvador (Ílhavo), Glória e Vera Cruz e Oliveirinha).

6.2 Targeting

O *targeting* consiste em escolher um ou mais segmentos com o objetivo de empregar os esforços de marketing nesse (s) mesmo (s) mercado (s).

Nesta fase temos de identificar métodos para avaliar e mensurar a atratividade de cada segmento e posteriormente decidir em que segmentos o clube se deve focar.

Por forma a determinar a dimensão do mercado de adeptos é importante obter dados demográficos do concelho de Aveiro relativos à população residente com divisão por freguesias e idade. Assim, segundo o INE (2011) o número de indivíduos entre os 5 e os 65 anos, residentes nas freguesias de Aradas e freguesias contíguas é de 42382 indivíduos (Tabela 42).

Tabela 42 - População residente na freguesia de Aradas e freguesias contíguas entre os 5 e os 65 anos

Indivíduos entre os 5 e os 65 anos	
Freguesias	Total
Aradas	7280
Glória e Vera Cruz	14544
Oliveirinha	3652
S. Bernardo	3983
S. Salvador (Ílhavo)	12923
	42382

Fonte: Elaboração própria com base nos Censos INE (2011)

Relativamente ao segmento dos adeptos-sócios são importantes os dados demográficos do concelho de Aveiro relativos à população residente com divisão por freguesias e idade para determinarem a dimensão do mercado dos adeptos-sócios. Como tal segundo o INE (2011) o número de indivíduos entre os 18 e os 65 anos residentes na freguesia de Aradas e freguesias contíguas é de 35654 indivíduos (Tabela 43).

Tabela 43 - População residente na freguesia de Aradas e freguesias contíguas entre 18 e os 65 anos

Indivíduos entre os 18 e os 65 anos	
Freguesias	Total
Aradas	6135
Glória e Vera Cruz	12502
Oliveirinha	3010
S. Bernardo	3315
S. Salvador (Ílhavo)	10692
	35654

Fonte: Elaboração própria com base nos Censos INE (2011)

Quanto ao segmento dos praticantes dos escalões de petizes a infantis, interessa reunir dados acerca da população residente do concelho de Aveiro por idades e freguesias para ter uma noção da dimensão do mercado.

Assim segundo dados do INE (2011) relativos aos Censos e através da tabela 44, verifica-se que população de ambos os géneros, com idades entre os 4 e os 13 anos e residente nas freguesias de Aradas e Oliveirinha é de 5059 indivíduos.

Tabela 44 - População de ambos os géneros residente nas freguesias de Aradas e freguesias contíguas entre os 4 e os 13 anos

Indivíduos entre os 4 e os 13 anos	
Freguesia	Total
Aradas	889
Glória e Vera Cruz	1548
Oliveirinha	469
S. Bernardo	507
S. Salvador (Ílhavo)	1646
	5059

Fonte: Elaboração própria com base nos Censos INE (2011)

Relativamente ao segmento dos escalões de iniciados a juvenis é relevante obter dados acerca da população de género masculino entre os 14 e os 18 anos, residente nessas mesmas freguesias.

Como tal e pela análise da tabela 45, constata-se que a dimensão de mercado para este segmento de praticantes é de 1332 indivíduos.

Tabela 45 - População do género masculino residente nas Freguesias de Aradas e Oliveirinha entre os 14 e os 18 anos

Indivíduos entre os 14 e os 18 anos	
Freguesia	Total
Aradas	226
Glória e Vera Cruz	403
Oliveirinha	125
S. Bernardo	128
S. Salvador (Ílhavo)	450
	1332

Fonte: Elaboração própria com base nos Censos INE (2011)

6.3 Posicionamento

Shilbury *et. al* (2009) referem que a peça final do puzzle de preparação de uma ação de marketing consiste na identificação das estratégias de posicionamento para os vários segmentos-alvo. Acrescentam ainda que “a chave para o sucesso do posicionamento depende da capacidade do profissional de marketing desportivo em diferenciar o produto dos segmentos concorrentes”.

Para Kotler (2000), o posicionamento é a iniciativa de implantar na mente do público-alvo o benefício para o cliente e a diferenciação relativamente às empresas ou clubes concorrentes.

Ries and Trout (1986) sugerem que posicionar não é criar algo novo e diferente, mas manipular o que já está na mente do consumidor.

O posicionamento adotado baseia-se no público-alvo da oferta e nos objetivos que o clube pretende atingir. Desta forma o Futebol Clube do Bom Sucesso para o segmento dos adeptos irá basear-se numa imagem de diferenciação assente numa mensagem de coragem, carácter e união para vencer desafios dentro e fora de campo, enaltecendo o facto de ser um clube que para além da componente desportiva se diferencia pela sua vertente social, próximo da comunidade e orientando a sua oferta para esta, através de projetos de utilidade pública como *workshops*, consultas na área da saúde, etc.

Para o segmento dos praticantes dos petizes aos infantis, o clube deverá posicionar-se baseando-se numa estratégia de diferenciação disponibilizando o ensino das modalidades desportivas de futebol e de hóquei (modalidade esta que por si só é diferenciadora na região, com

pouca concorrência e muita aceitação) com um grande foco na vertente de formação dos homens do amanhã, e só depois nos atletas. Um clube que destaca a diversão e o gosto da aprendizagem, mais do que a competição e que promove igualdade de tratamento entre os seus atletas independentemente do nível de habilidade.

Quanto ao segmento dos praticantes dos iniciados aos juniores o clube sugere-se que o clube implemente uma imagem de continuação das práticas desenvolvidas nos escalões mais precoces, realçando no entanto o facto de o clube investir nos seus atletas, seja na vertente desportiva como na preparação para a vida pessoal e profissional.

7. Marketing-Mix

Depois de se dividir o mercado em subgrupos, escolher os segmentos-alvo e definir o posicionamento para cada um deles, é necessário desenvolver o *marketing-mix* para cada segmento.

“Não devemos esquecer que todas as decisões de *marketing-mix* tomam por base a pesquisa e recolha de informação respeitantes ao mercado.” (Sá & Sá, 1999)

Assim a partir da STP e com base na literatura pesquisada, vamos caracterizar o *marketing-mix* do Futebol Clube do Bom-Sucesso:

7.1 Produto Desportivo

O *Core Product* do Futebol Clube do Bom-Sucesso é a oferta da prática das modalidades de Futebol e de Hóquei em patins. As extensões do produto passam pela venda de *merchandising* e oferta de serviços complementares (centro de explicações, consultas na área da saúde, workshops, férias escolares, etc.) aos seus sócios e à comunidade.

7.2 Preço

O preço no desporto é decidido normalmente pelo que o espectador está disposto a pagar em vez de uma mera análise de custos. (Sá & Sá, 2009)

O preço definido pelo clube para os atletas dos escalões de formação de petizes a juniores poderem pertencer ao clube, treinarem e jogarem é de 12,50€ por mês.

Relativamente aos serviços que o clube pretende implementar na área da saúde, nomeadamente de fisioterapia, nutrição e psicologia, chegou-se à conclusão, por via do questionário feito aos sócios e adeptos do FC do Bom-Sucesso através da questão “Quanto estaria disposto a pagar por qualquer das especialidades mencionadas?”, que o preço deveria situar-se entre os 11€ e os 15€.

Já o serviço de explicações (três horas semanais) que o clube pretende implementar chegou-se à conclusão, pela mesma via (questionário) através da questão “Quanto estaria disposto a pagar por três horas de explicações semanais?” que o preço deveria situar-se entre os 11€ a 15€.

7.3 Distribuição (local)

O estádio e o pavilhão são o principal local de distribuição do clube, é ali que se realizam os jogos e treinos, onde há convívio entre adeptos locais e da equipa visitante, onde as empresas fazem publicidade e onde o F.C do Bom-Sucesso se autopromove como entidade desportiva.

7.4 Promoção

Por questões orçamentais, a forma de promoção mais utilizada é a página de *Facebook*.

Para além das redes sociais o clube divulga os jogos que decorrem em cada fim-de-semana através distribuição de *flyers* nos cafés da freguesia de Aradas e no caso do hóquei em patins através de um placard situado à entrada do pavilhão.

Conta também com um anúncio rotativo num ecrã junto ao Fórum Aveiro.

Dos resultados do questionário podemos retirar elações que o clube poderá utilizar o Diário de Aveiro como forma de promoção, por ser o jornal mais lido pelos adeptos inquiridos. Pode fazê-lo pelo simples envio de notícias, ou através de publicidade paga no jornal, como *banners*.

Foi também sugerida a colocação de um *outdoor* (Figura 64) alusivo à campanha de ativação de sócios, á entrada da freguesia de Aradas, onde está situado o complexo desportivo do F.C do Bom-Sucesso.

7.5 Publicidade/Relações Publicas

A presença do Clube nas escolas e em feiras da região, como a Feira de Março, para poder ter um contacto mais próximo com futuros praticantes e divulgar a marca Futebol Clube do Bom-Sucesso, com o objetivo de angariar novos praticantes para as modalidades e sócios para o clube.

8. Ações de Comunicação

Como referido ao longo deste trabalho, o Futebol Clube do Bom-Sucesso não possuía um departamento de marketing e comunicação. Como tal, um dos objectivos deste estágio foi a proposta de estratégias de marketing e comunicação que pudessem dinamizar o clube, torná-lo mais ativo perante a comunidade. Procurou-se através das lacunas identificadas na análise diagnóstica criar possibilidades para que o clube pudesse crescer sustentavelmente e afirmar-se no panorama desportivo do concelho de Aveiro.

Segundo Viegas (2012), o clube deve reunir esforços no sentido de ser ele o elemento ativo na criação da sua imagem junto dos vários públicos. Significa isto que o clube tem de criar acções junto dos públicos-alvo por forma a criar uma imagem positiva na mente desses mesmos públicos. Dias (2011) refere que “a comunicação é, indiscutivelmente, um ponto-chave para os responsáveis pelo marketing e gestores em geral” acrescentando ainda que “qualquer que seja a forma de comunicação a utilizar, todas as mensagens devem ser simples, claras e concisas. A atração do público é crucial para o sucesso de qualquer organização e para isso são utilizados os mais variados meios para concretizar essa atração: cores, fotos, desenho, música, *jingles* ou *spots*.”

8.1 Proposta dinamização da página do *Facebook* do FC do Bom-Sucesso

A página de *Facebook* do Futebol Clube do Bom-Sucesso apresentava vários problemas e contradições: primeiro, o facto de esta ser um perfil pessoal e não uma página que promovesse o clube o que por si só traria várias vantagens como o facto de o perfil pessoal ter como limite máximo 5000 amigos e na página de fãs não existir limite, também o facto de conseguirmos obter uma análise estatística sobre quem são os nossos seguidores e análise do conteúdo publicado o que é bastante útil para gerir a presença *online* do F.C do Bom-Sucesso, assim como possibilidade de serem criados anúncios e de ser possível nomear vários administradores para gerir a página. Em segundo, as publicações não eram coerentes na sua forma de comunicação (diferentes tipos de letra, fotos sem qualidade, etc.) e o facto de serem escritas por pessoas diferentes dificultava ainda mais essa coesão. Terceiro, não existir um planeamento das publicações.

Foram então desenvolvidas algumas propostas para aprimorar e dinamizar a presença do FC do Bom-Sucesso na rede social *Facebook*:

- Migração de um perfil pessoal para uma página de fãs
- Completar as informações da página
- Criação de imagens de capa que enaltecem-se o clube (Figuras 37, 38 e 39)
- Criação de um modelo geral de publicação para os diferentes tipos de publicações (Figuras 40, 41, 42 e 43)



Figura 37 - Proposta de capa da Página do *Facebook* do F.C do Bom-Sucesso



Figura 38 - Proposta de capa da Página do *Facebook* do F.C do Bom-Sucesso



Figura 39 - Proposta de capa da Página do *Facebook* do F.C do Bom-Sucesso

De forma a definir o modelo geral para publicações na página de fãs do clube foi escolhido o formato *PNG 24 bits* em detrimento do formato *JPEG* por ser um formato sem perdas quando publicado na rede social.

O tipo de letra selecionado foi o *Klavika*, por ser o mesmo que está presente no logotipo do clube.

Quando publicamos uma imagem na *timeline* esta deverá ser feita no formato 800x600píxeis, de forma a maximizar e de assegurar o máximo de qualidade através dos vários dispositivos (computadores, *tablets* e *smartphones*).

Foram definidos os modelos para os seguintes tipos de publicações: resultados e anúncio de jogos dos vários escalões, de forma a criar uma identidade visual para a marca, retratados na figura 40, 41, 42 e 43.

Foi sugerido que as publicações dos resultados dos jogos fossem efetuadas no próprio dia do jogo e que a cada segunda-feira se reunissem os resultados dos vários escalões para a criação de uma publicação relativa a cada modalidade com esses mesmo resultados.

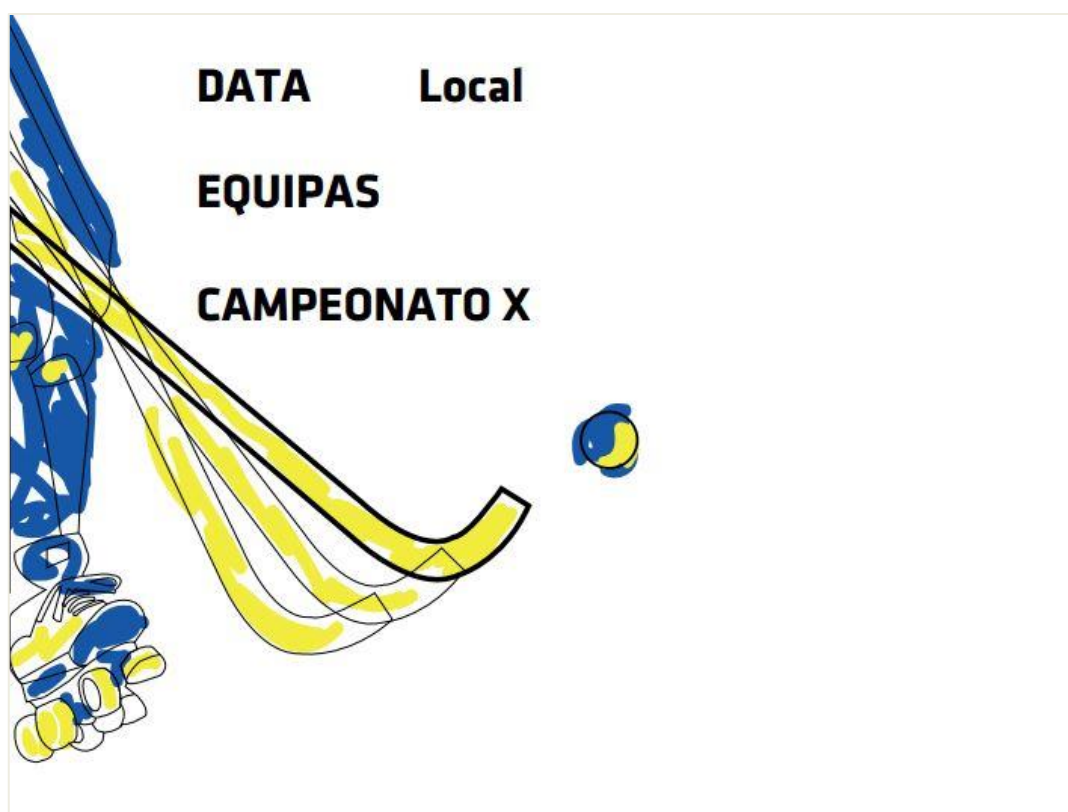


Figura 40 - Modelo de publicação "Anúncio de jogos de hóquei"



Figura 41 - Modelo de publicação "Anúncio de jogos de futebol"



Figura 42 - Modelo de publicação "Anúncio de resultados de hóquei"



Figura 43 - Modelo de publicação "Anúncio de resultados de futebol"

8.2 Criação de um portfólio de patrocínios

Sá e Sá (2009) referem que o desporto possui uma grande diversidade e uma elevada atratividade para servir de veículo comunicacional para todo o tipo de empresas.

A associação de empresas ao fenómeno desportivo é cada vez mais comum e permite gerar lucros e benefícios para os dois lados.

Dionísio (2009) realça que o patrocínio facilita o estabelecimento de contactos com clientes institucionais e o envolvimento da empresa na comunidade.

O Futebol Clube do Bom-Sucesso para além ser um clube focado e orientado para a comunidade, também carece de recursos financeiros. Assim a criação de um portfólio de patrocínios é uma excelente solução para atingir esses objetivos.

O patrocínio só é benéfico se as duas partes ficarem a ganhar, ou seja, uma estratégia *win-win*, na qual as entidades externas possam beneficiar ao dar visibilidade, notoriedade e impulsionar a sua marca e o FC do Bom-Sucesso garantir recursos, contactos e envolvimento com a comunidade adquirindo também capacidade de dinamizar o clube.

Foi criado o Portfólio de Patrocínios (Figuras 44, 45, 46 e 47) identificado primeiramente o clube, quais os seus valores e os serviços que disponibiliza à comunidade. Posteriormente, foram resumidas as principais conquistas da época transata e alguns feitos históricos alcançados pelo clube desde 1952, assim como os objetivos do clube a vários níveis. De seguida identificaram-se os tipos de patrocínios pelos quais a entidade externa pode optar e os vários benefícios para o patrocinador.

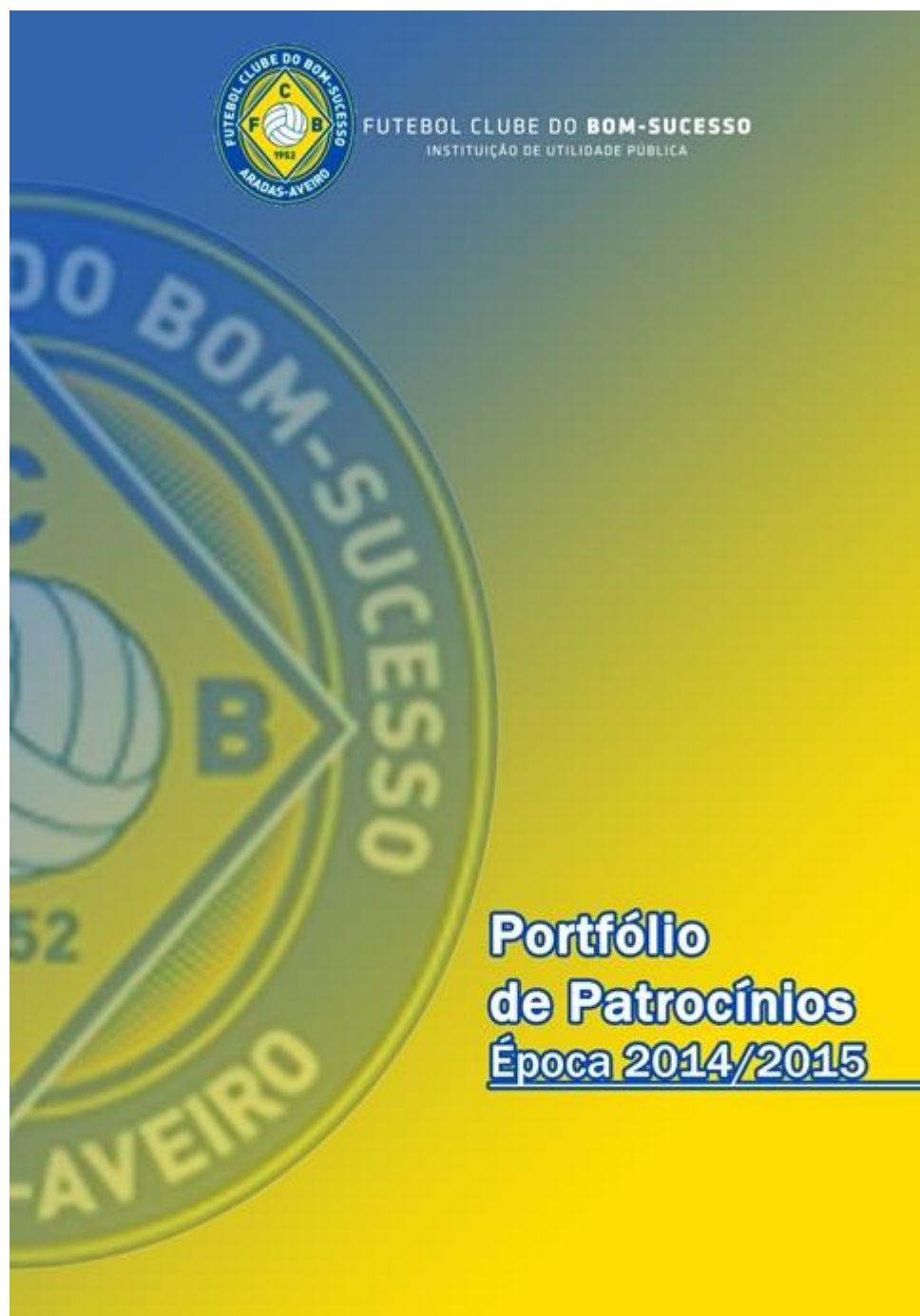


Figura 44 - Capa do Portfólio de Patrocínios



FUTEBOL CLUBE DO BOM-SUCESSO
INSTITUIÇÃO DE UTILIDADE PÚBLICA

O Futebol Clube do Bom-Sucesso

Fundado em 1952, o Futebol Clube do Bom-Sucesso é um clube desportivo amador, no concelho de Aveiro, Freguesia de Aradas.

O clube rege-se por valores como a união, o carácter e a diferenciação. “Mais do que formar atletas forma homens”, é este o seu lema que aplica no dia-a-dia seja em competições e treinos ou fora deles.

Dispõe das modalidades de Futebol e Hóquei em patins, representadas nos seguintes escalões:

- Futebol:
 - Seniores
 - Juniores
 - Juvenis
 - Iniciados
 - Infantis A e B
 - Benjamins B
 - Traquinas A
 - Petizes
- Hóquei em Patins:
 - Escolas
 - Benjamins
 - Escolares
 - Infantis
 - Iniciados (sub-13)
 - Juvenis (sub-15)

Como clube com uma forte componente social e cultural, dispõe de vários projetos voltados para a comunidade:

- Férias desportivas (Natal, Páscoa, Verão)
- Sala de estudo
- Workshops
- Acções de formação
- Palestras
- Rastreios e exames médicos

Rua F.C. Bom-Sucesso, 3810 - 461 Aradas - Aveiro | Email: fcbfutebol@gmail.com | Tlmv: 969853184 / 910858309

Contribuinte nº501 631 704



Figura 45 - Portfólio de Patrocínios



FUTEBOL CLUBE DO BOM-SUCESSO
INSTITUIÇÃO DE UTILIDADE PÚBLICA

Dados do F.C. Bom-Sucesso

- Competições Nacionais 2014/2015:
 - o 2º Lugar - Traquinas - Série Gold F
 - o 2º Lugar - Benjamins B - Série Gold D
 - o 3º Lugar - Benjamins A - Série H
 - o 2º Lugar - Infantis A - Série Gold C
- Competições Internacionais:
 - o Torneio Internacional – Iniciados – FC Bom Sucesso, FC Oita (Japão), A.D. Taboeira.
- Outros troféus:
 - o 1º Lugar - Seniores - 3ª Divisão Nacional 1986/1987
 - o 1º Lugar - Juniores - 2ª Divisão 2009/2010

Objetivos para 2015/2016:

Objetivos para 2015:

- ✓ Aumentar o leque de serviços oferecidos à comunidade;
- ✓ Estudar a possibilidade de criação de uma nova modalidade no clube, o Futsal;
- ✓ Aumentar o nº de praticantes das modalidades de Hóquei e Futebol;
- ✓ Aumentar a notoriedade da Marca no concelho de Aveiro e arredores;
- ✓ Expansão da rede de protocolos;
- ✓ Abrir o concurso para a concessão da exploração do bar;
- ✓ Acreditar o Futebol Clube do Bom Sucesso como um pólo de desenvolvimento desportivo e humano da região.

Objetivos competitivos para 2015:

- ✓ Colocar as equipas da formação a lutar pelos lugares cimeiros das competições em que si inserem;
- ✓ Treinar e desenvolver capacidades para tornar os praticantes das modalidades em jogadores de excelência;
- ✓ Superar os resultados obtidos em 2014.

Rua F.C. Bom-Sucesso, 3810 - 461 Aradas - Aveiro | Email: fcbfutebol@gmail.com | Tlmv: 969853184 / 910858309

Contribuinte nº501 631 704



Figura 46 - Portfólio de Patrocínios



FUTEBOL CLUBE DO BOM-SUCESSO
INSTITUIÇÃO DE UTILIDADE PÚBLICA

Tipologia de Patrocínios

- Entrada do Futebol Clube do Bom-Sucesso
- Pavilhão, lona parede frontal
- Pavilhão, lona parede lateral
- Estádio, lona parede central
- Estádio, lona parede lateral
- Equipamentos
- Mascote
- Naming do estádio

Benefícios para o patrocinador:

- ✓ Aumento da notoriedade, melhoria e consolidação da imagem da empresa;
- ✓ Eventos internacionais:
 - O Futebol Clube do Bom-Sucesso, realiza todos os anos entre 1 a 3 torneios internacionais de camadas jovens, possibilitando que o logotipo da sua empresa esteja presente nesses mesmos eventos.
- ✓ Associação da sua Marca ao conceito de desporto, saúde e bem-estar. Bem como ao conceito de responsabilidade social.
- ✓ Visualização da sua Marca
 - Nº médio de treinos de futebol mensal – ?
 - Nº médio de treinos de futebol de hóquei mensal - ?
 - Nº médio de espectadores no estádio por fim-de-semana –?
 - Nº médio de espectadores no pavilhão por fim-de-semana - ?

Rua F.C.Bom-Sucesso, 3810 - 461 Aradas - Aveiro | Email: fcbfutebol@gmail.com | Tlmv: 969853184 / 910858309

Contribuinte nº501 631 704



Figura 47 - Portfólio de Patrocínios

8.3 Proposta de concurso para lançamento de uma mascote do FC do Bom-Sucesso

As mascotes são importantes “performers” que podem adicionar valor à experiência de entretenimento nos eventos desportivo. Estas são também um símbolo para a comunidade de adeptos e sócios do clube, principalmente para as crianças, reforçando o *identity mix* da marca,

como é referido por Perez (2011 *cit. in* Côrte-real e Lencastre, 2012, p. 60) “As mascotes representam um tipo especial de sinais do *mix* de identidade das marcas que possui características humanas ou animais. A sua função é antes de mais afetiva, na medida em que dão vida anímica às marcas, potencializam o seu consumo e criam vínculos de relação durável sustentada em emoções”.

A mascote tem de possuir uma personalidade que se relacione com os valores do clube.

Em reunião com o presidente foi apontado o facto de Aveiro ser o distrito de Portugal com mais pessoas loiras do país, no entanto, tentei corroborar esta informação através de pesquisas na internet, mas tal não foi possível. Foi sim possível verificar que o povo viking esteve em Portugal, pois estes possuíam o bacalhau, mas não o sal para a secagem e conservação. Vinham, assim, para Portugal em busca de sal e “Aveiro, com as suas salinas (...) tinha o que era considerado o melhor sal da Europa” Kurlansky (1997).

Conjugando com o facto de o Futebol Clube do Bom-Sucesso possuir um espírito lutador e combativo embutido desde a sua criação, e realçado no seu slogan “Coragem, Perseverança e Abnegação” surgiu a ideia de se criar uma mascote para o clube que se baseasse numa personagem viking (por terem relações mercantis com a região de Aveiro no passado e refletirem o slogan do clube) e procedeu-se à elaboração de um regulamento de um concurso lançado às escolas do concelho de Aveiro (Figura 48, 49, 50 e 51).

REGULAMENTO DO CONCURSO

“Mascote do Futebol Clube do Bom Sucesso”

I - Disposições Gerais

- a. A organização do Concurso é da responsabilidade do Futebol Clube do Bom Sucesso;
- b. O concurso tem por objeto a criação de uma Mascote que represente o Futebol Clube do Bom Sucesso;
- c. A Mascote que vier a ser selecionada será utilizada do modo que o FCB julgar conveniente, tendo em conta o respetivo fim, designadamente em publicações, artigos de *merchandise*, objetos e outros suportes promocionais;
- d. O projeto de Mascote deverá ser inédito e original e destinar-se, exclusivamente, aos fins do presente concurso, não podendo em caso algum ter sido publicado ou exposto anteriormente.

II – Objetivos

- a. O objetivo deste concurso é a criação de uma mascote que identifique e represente o Futebol Clube do Bom Sucesso, principalmente no seu relacionamento com a população infanto-juvenil, fomentando o interesse pelo clube e pelas suas modalidades;
- b. A mascote do FC do Bom-Sucesso deve apresentar-se como uma personagem viking divertida e que transmita o lema do clube: Força, Coragem e Abnegação.
- c. A mascote deverá associar-se ao universo do Futebol Clube do Bom Sucesso, apresentando elementos que a identifiquem imediatamente com o mesmo, nomeadamente as cores do Futebol Clube do Bom Sucesso (amarelo, azul e branco);
- d. Dos projetos a concurso será selecionada a melhor personagem de acordo com os objetivos previstos nos pontos anteriores;

III – Destinatários

- a. Este concurso destina-se a todos os habitantes do concelho de Aveiro, em especial a toda a população estudantil (nomeadamente Escolas do 1º e 2º ciclos e Secundário, sejam públicas ou privadas);
- b. A participação poderá ser efetuada individualmente ou em grupo.

Figura 48 - Regulamento do concurso Mascote do Futebol Clube do Bom-Sucesso

IV - Regras e especificações técnicas

- a. Todas as representações da mascote e elementos do seu universo deverão ser apresentadas em ilustrações a cores, em formato A4. Os desenhos devem permitir visualizar a mascote/personagem, com os pormenores julgados convenientes para um melhor entendimento da mesma, com um máximo de três maquetas apresentadas em tamanho A4;
- b. Deverá ser atribuído um nome à mascote, indicando-o na(s) respetiva(s) maquete(s).

V - Critérios de Avaliação

O júri irá analisar e avaliar os trabalhos com base nos seguintes critérios:

- Criatividade e originalidade;
- Estética;
- Coerência face ao tema proposto.

VI - Entrega de Trabalhos

- a. Os trabalhos devem ser entregues ou enviados até à data limite de _____ na Sede do Futebol Clube do Bom Sucesso ou enviado registado e com aviso de recepção, para a seguinte morada:

Futebol Clube do Bom-Sucesso
Rua Futebol Clube Bom-Sucesso, Aradas
3810-501 Aveiro

- b. Os trabalhos realizados deverão ser identificados de forma visível, com o nome do autor ou do grupo participante, sob pena de não serem admitidos. Os dados identificativos serão:

- Nome;
- Morada;
- Telefone ou Telemóvel;
- Email;

Figura 49 - Regulamento do concurso Mascote do Futebol Clube do Bom-Sucesso

c. A organização reserva-se no direito de não admitir a concurso os trabalhos que não cumpram as condições descritas neste regulamento.

VII - Composição e competência do Júri de seleção

a. A avaliação dos trabalhos será realizada por um júri, a designar pela direção do Futebol Clube do Bom Sucesso

b. O Júri apreciará todos os trabalhos, competindo-lhe:

- Selecionar a Mascote vencedora;

- Selecionar o nome a atribuir à mascote.

c. O Júri reserva-se o direito de não selecionar qualquer proposta, caso considere que os trabalhos enviados a concurso não reúnem as características de avaliação e classificação definidas por este órgão;

d. O Júri será constituído por três elementos, a divulgar oportunamente nos canais de comunicação do clube;

e. Das deliberações do Júri não poderá haver recurso.

VIII – Seleção do vencedor

a. A seleção da Mascote e do respetivo nome será feita segundo os critérios de avaliação definidos;

b. Somente o(s) premiado(s) serão informados por via telefónica ou email;

c. Por proposta do júri do concurso poderão ser atribuídas Menções Honrosas aos concorrentes.

d. Os resultados serão divulgados até ao dia _____ nos canais de comunicação do clube.

IX – Prémios

1.º Classificado: € 150,00

2.º Classificado: Camisola oficial autografada

3.º Classificado: Bola oficial autografada

Figura 50 - Regulamento do concurso Mascote do Futebol Clube do Bom-Sucesso

X - Direitos de autor

A proposta que vier a vencer o concurso será considerada, para todos os devidos efeitos, propriedade exclusiva do Futebol Clube do Bom Sucesso, renunciando o(s) autor(es) aos respetivos direitos.

XI - Disposições Finais

a. A participação no concurso implica a aceitação integral das normas de participação;

b. A resolução de casos omissos no presente regulamento é da responsabilidade da Organização;

c. Os trabalhos a concurso não serão devolvidos;

d. Cabe ao Futebol Clube do Bom Sucesso prestar os esclarecimentos no âmbito do presente concurso.

Figura 51 - Regulamento do concurso Mascote do Futebol Clube do Bom-Sucesso

8.4 Proposta dos parâmetros que devem constar na BD de Sócios do Clube

O facto de o clube dispor de poucas informações sobre os seus sócios, constitui um problema, uma vez que dificulta ações de Marketing específicas e aplicadas ao perfil dos sócios.

A solução passa assim por tentar completar a BD existente com informação útil e que permita traçar um perfil de sócio.

Foram sugeridos os parâmetros que devem constar na BD.

O *e-mail* e uma publicação no *Facebook* do Clube foram os meios selecionados para comunicar e incentivar os sócios a atualizarem os seus dados de forma pró-ativa.

É de bastante utilidade utilizar um *software* de gestão de BD, como *microsoft acess* de forma a introduzir e a relacionar os dados.


BD Deve conter:

- Nome;
- Data de nascimento;
- Sexo;
- Morada;
- Profissão;
- Estado Civil;
- N° filhos;
- N° filhos como atletas do clube;
- Naturalidade;
- Foto (essencial para emissão de cartão);
- N° Tlfn/Tlmv;
- E-mail;
- N° Sócio;
- Modo de pagamento das quotas (dinheiro, cheque);
- Conta corrente de pagamento de quotas;
- N° pessoas do agregado familiar;
- É sócio de outro clube? Qual?;
- Jornal da região de Aveiro que lêem;
- Rádio da região de Aveiro que ouve;
- Rendimento do agregado familiar;
- Observações

8.5 Proposta de um modelo geral de protocolo

O modelo geral de protocolo (Figura 52, 53, 54 e 55) foi criado assente numa base de identidade visual, com um layout de fundo pré-definido e usado pelo clube em todos os seus documentos oficiais.

O modelo aqui apresentado é relativo a um protocolo com uma loja de artigos desportivos que pode facilmente ser alterado consoante o objetivo do protocolo.

 **FUTEBOL CLUBE DO BOM-SUCESSE**
INSTITUIÇÃO DE UTILIDADE PÚBLICA

Apresentação

Ex.ªs Senhoras,

Vimos por este meio informá-los dos nossos serviços e enviar a nossa proposta de protocolo para o ano desportivo 2014/2015 que poderá beneficiar ambas as partes.

Fundado em 1952, o Futebol Clube do Bom-Sucesso é um clube desportivo amador, no concelho de Aveiro, Freguesia de Aradas. O clube rege-se por valores como a união, o carácter e a diferenciação. "Mais do que formar atletas forma homens", é este o seu lema que aplica no dia-a-dia seja em competições e treinos ou fora deles.

Dispõe das modalidades de Futebol e Hóquei em patins, representadas nos seguintes escalões:

- Futebol:
 - Veteranos
 - Juniores
 - Juvenis
 - Iniciados
 - Infantis A e B
 - Benjamins B
 - Traquinas A
 - Petizes
- Hóquei em Patins:
 - Escolas
 - Benjamins
 - Escolares
 - Infantis
 - Iniciados (sub-13)
 - Juvenis (sub-15)

Rua F.C. Bom-Sucesso, 3810 - 461 Aradas - Aveiro | Email: fcbfutebol@gmail.com | Tlmv: 969853184 / 910858309
Contribuinte n.º501 631 704

Figura 52 - Modelo geral de protocolo



FUTEBOL CLUBE DO BOM-SUCESSO
INSTITUIÇÃO DE UTILIDADE PÚBLICA

Como clube com uma forte componente social e cultural, dispõe de vários projetos voltados para a comunidade:

- Férias desportivas (Natal, Páscoa, Verão)
- Sala de estudo/centro de explicações
- Workshops
- Acções de formação
- Palestras
- Rastreios e exames médicos

O Futebol Clube do Bom-Sucesso dispõe de excelentes instalações:

- 1 Campo de futebol sintético
- 1 Pavilhão com piso de madeira renovada
- 1 Sede
- 1 Sala de reuniões
- 1 Sala de troféus
- 1 bar
- Balneários e enfermaria
- Estacionamento

Consideramos que é útil a criação de parcerias de forma a aproveitar sinergias recíprocas, bem como as oportunidades e resultados positivos que poderiam surgir ao firmar esta parceria, contribuindo para o aumento da qualidade dos serviços e dos recursos que se colocam ao dispor da população, neste caso em particular, dos habitantes da freguesia de Aradas.

Rua F.C.Bom-Sucesso, 3810 - 461 Aradas - Aveiro | Email: fcbfutebol@gmail.com | Tlmv: 969853184 / 910858309

Contribuinte n.º 501 631.704

Figura 53 - Modelo geral de protocolo



FUTEBOL CLUBE DO **BOM-SUCESSO**
INSTITUIÇÃO DE UTILIDADE PÚBLICA

Protocolo de Cooperação

Protocolo de Cooperação entre o Futebol Clube do Bom-Sucesso e a _____, com o objetivo de obtenção de descontos em material desportivo para os atletas e sócios do Futebol Clube do Bom-Sucesso e assegurar a divulgação da loja _____ a toda a comunidade do Futebol Clube do Bom-Sucesso.

Considerando que é útil a criação de parcerias de forma a aproveitar sinergias recíprocas, bem como as oportunidades e resultados positivos que se afiguram possíveis no âmbito desta parceria entre o Futebol Clube do Bom-Sucesso e _____ é firmado o seguinte protocolo de cooperação, destinado a garantir _____ e benefícios _____ no Futebol Clube do Bom-Sucesso.

PRIMEIRO: O Futebol Clube do Bom-Sucesso compromete-se a divulgar aos atletas, pais de atletas, sócios do clube e comunidade envolvida com o clube o acordo assinado e os descontos protocolados;

SEGUNDO: O Futebol Clube do Bom-Sucesso oferecerá uma aula de baptismo a cavalo a cada turma de alunos do Agrupamento de Escolas da Guia;

TERCEIRO: A _____ compromete-se a aplicar desconto de _____% em material desportivo aos atletas e sócios do Futebol Clube do Bom-Sucesso;

Rua F.C.Bom-Sucesso, 3810 - 461 Aradas - Aveiro | Email: fcbfutebol@gmail.com | Tlmv: 969853184 / 910858309

Contribuinte n.º501 631 704

Figura 54 - Modelo geral de protocolo



FUTEBOL CLUBE DO BOM-SUCESSE
INSTITUIÇÃO DE UTILIDADE PÚBLICA

QUARTO: Os atletas e sócios do Futebol Clube do Bom-Sucesso deverão apresentar o respectivo cartão de sócio/atleta aquando da compra do artigo desportivo;

QUINTO: Qualquer alteração ou adaptação do presente protocolo carece de prévio acordo de ambas as partes;

SEXTO: A falta de cumprimento do presente protocolo é motivo de rescisão.

SÉTIMO: O presente protocolo vigorará pelo período de um ano a contar da data da sua assinatura, automática e renovável por igual período, salvo denúncia por escrito, devidamente fundamentada, apresentada por alguma das partes, com antecedência mínima de 30 dias.

Aradas, de de 2015.

O Presidente do Futebol Clube do Bom-Sucesso. O Director da _____

Pedro Ribeiro da Silva _____

Rua F.C. Bom-Sucesso, 3810 - 461 Aradas - Aveiro | Email: fcbfutebol@gmail.com | Tlmv: 969853184 / 910858309

Contribuinte n°501 631 704

Figura 55 - Modelo geral de protocolo

8.6 Propostas dos conteúdos que devem constar no *website* do clube

A estratégia de comunicação Online do Futebol Clube do Bom-Sucesso para além do *Facebook*, consistia num *blog* com atualizações periódicas bastante espaçadas, o que não era suficiente para prestar ao público-alvo as informações que este pretendia.

Um dos objetivos do estágio passava por apoiar o desenvolvimento de um *website* para o clube, através da criação de conteúdos de texto e imagem. Assim, definiram-se as informações deveriam surgir na barra de navegação. Os separadores selecionados foram: Início (página inicial),

O clube, Modalidades, Notícias, Sócios e Contatos. Este menu de navegação estava subdividido em subpáginas como é possível observar na Figura 56.

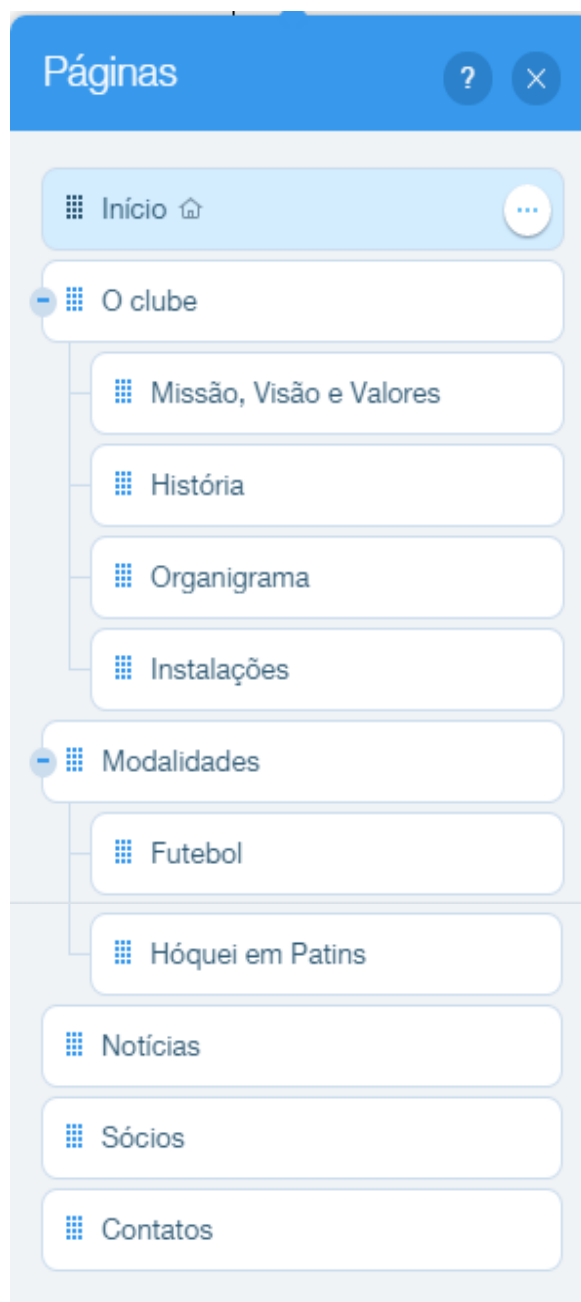


Figura 56 - Menu de navegação interna do *website* do Futebol Clube do Bom-Sucesso

Na Página Inicial (Figura 57) optou-se por introduzir uma imagem trabalhada em Photoshop destacando as duas modalidades do clube e o seu logótipo, bem como o *slogan* “Coragem, Perseverança e Abnegação” que quando clicado, abre uma nova página com a definição da palavra no dicionário de língua portuguesa. Optou-se por um plano de fundo de cor branca por

ser uma cor neutra, por estar incluso no logotipo do clube, e por ser uma cor que transmite simplicidade, clarividência e suavidade, para além de permitir realçar as outras cores do *site*: o amarelo e o azul.

O ícone da rede social foi colocado na inferior direita da página de forma estratégica de forma a impulsionar o aumento de *likes* na página de *facebook* do clube.



Figura 57 - Página inicial *website* Futebol Clube do Bom-Sucesso

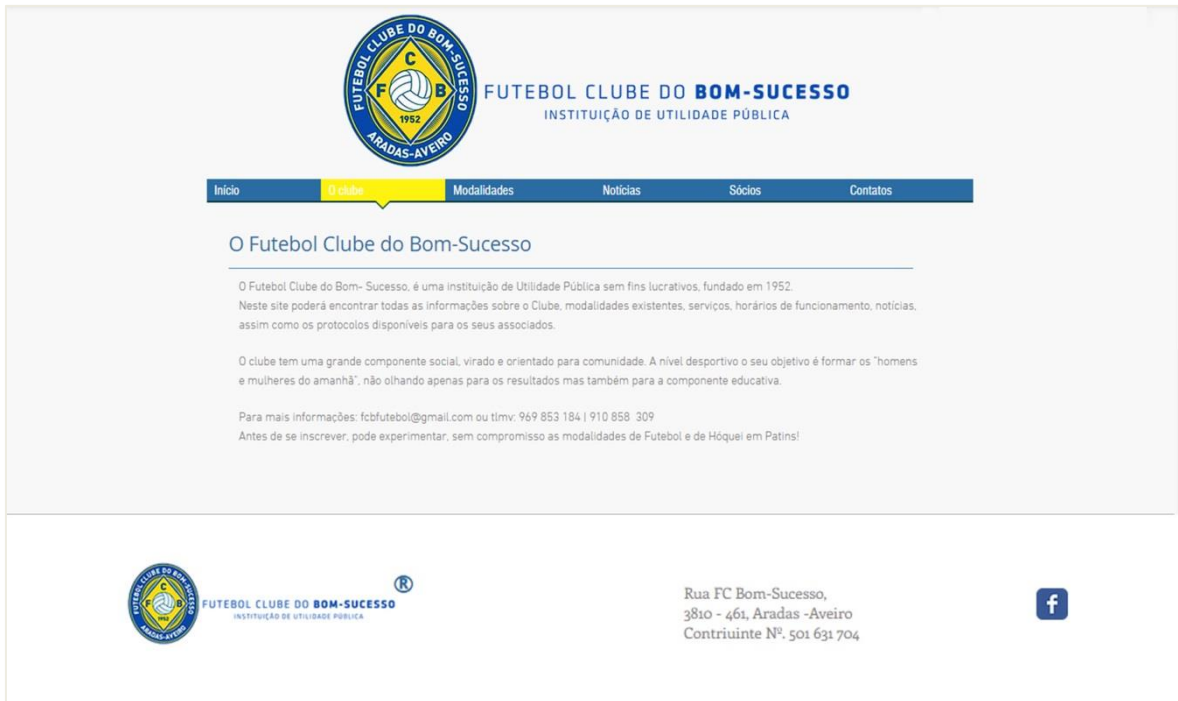


Figura 58 - Separador “O clube” do *website* Futebol Clube do Bom-Sucesso

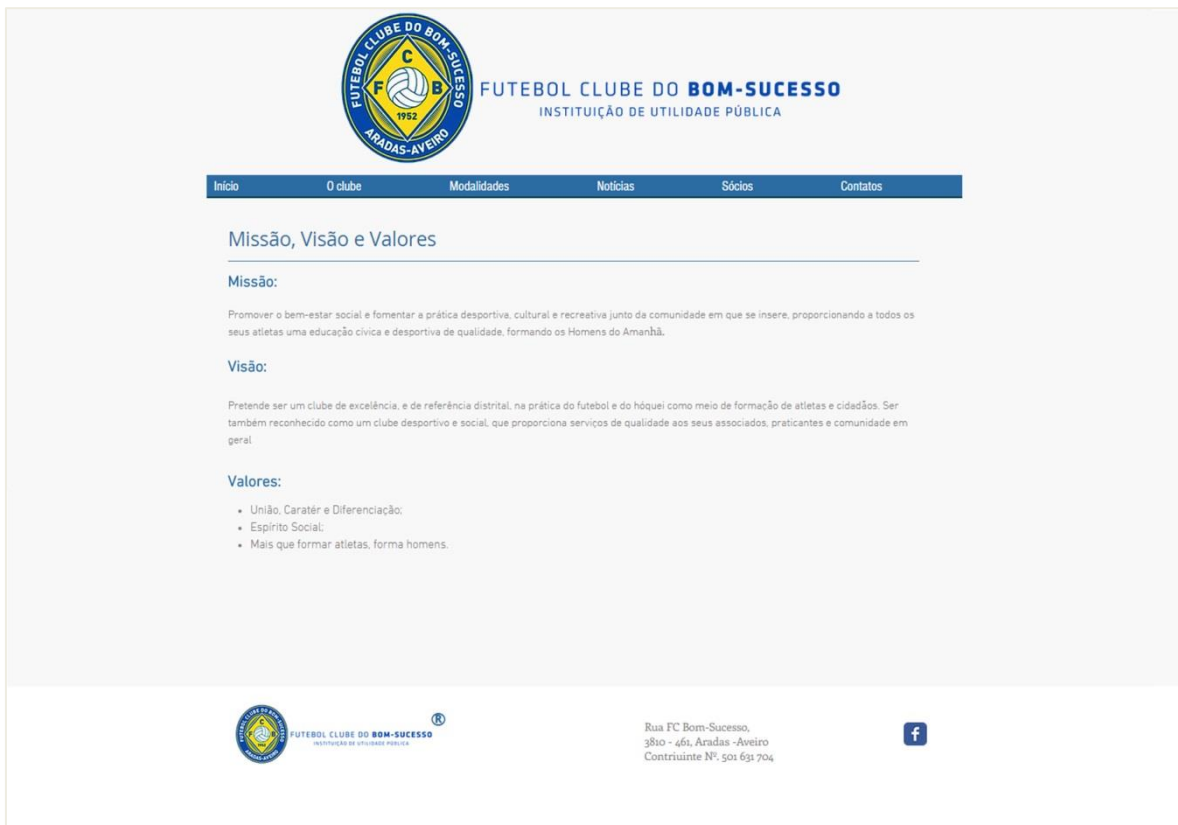


Figura 59 - Separador “Missão, Visão e Valores” do *website* Futebol Clube do Bom-Sucesso



FUTEBOL CLUBE DO **BOM-SUCCESSO**
INSTITUIÇÃO DE UTILIDADE PÚBLICA

[Início](#)

[O clube](#)

[Modalidades](#)

[Notícias](#)

[Sócios](#)

[Contatos](#)



O FC do Bom-Sucesso dispõe da modalidade de Futebol, representada nos seguintes escalões:

- Séniores
- Juniores
- Juvenis
- Infantis A e B
- Benjamins B
- Traquinas A
- Petizes



FUTEBOL CLUBE DO **BOM-SUCCESSO**®
INSTITUIÇÃO DE UTILIDADE PÚBLICA

Rua FC Bom-Sucesso,
3810 - 461, Aradas -Aveiro
Contriuinte Nº. 501 631 704



Figura 60 - Separador “Futebol” do *website* Futebol Clube do Bom-Sucesso



Figura 61 - Separador "Hóquei em patins" do *website* Futebol Clube do Bom-Sucesso

8.7 Proposta de campanha de angariação e reativação de sócios

O desenvolvimento desta campanha está dividido em várias partes: em primeiro lugar serão definidos os objetivos da comunicação e o tipo de resultados que se espera alcançar; de seguida, será definido o público-alvo da comunicação; posteriormente será definida a proposta de mensagem a transmitir para os respetivos públicos-alvo; por fim, serão então apresentadas as várias ações a desenvolver.

8.7.1 Objetivos da campanha

A definição dos objetivos é essencial para delinear a estratégia a adotar. Sem objetivos o clube não sabe para onde ir e dispersa recursos, quer sejam humanos, financeiros ou temporais. Assim, os objetivos de comunicação relativos à campanha de angariação e reativação de sócios do Futebol Clube do Bom-Sucesso são:

- Angariação de novos sócios

Os sócios são bastante importantes para qualquer clube de futebol, quer pelo apoio que dão ao clube quer pela componente financeira, assim, a comunicação deverá funcionar como um chamariz para aumentar o número de sócios.

- Reativação de sócios

O Futebol Clube do Bom-Sucesso possui cerca de 860 sócios, mas destes 860 apenas uma minoria paga as quotas, facto que tem que ser tido em conta. Torna-se assim necessário reativar os sócios não pagantes, faze-los sentir que o clube precisa deles, que pertencem a uma família, a uma comunidade e que ser sócio é um benefício e não uma obrigação.

8.7.2 Público-Alvo da campanha

O público-alvo da comunicação divide-se assim em dois públicos:

- Os potenciais sócios

São indivíduos com mais de 18 anos, que apreciem desporto, nomeadamente Futebol e Hóquei e cujo local de residência seja a freguesia de Aradas e freguesias contíguas (Figura 62 e 63) (S. Bernardo, S. Salvador, Glória e Vera Cruz, Oliveirinha).



Figura 62 - Freguesias do concelho de Aveiro

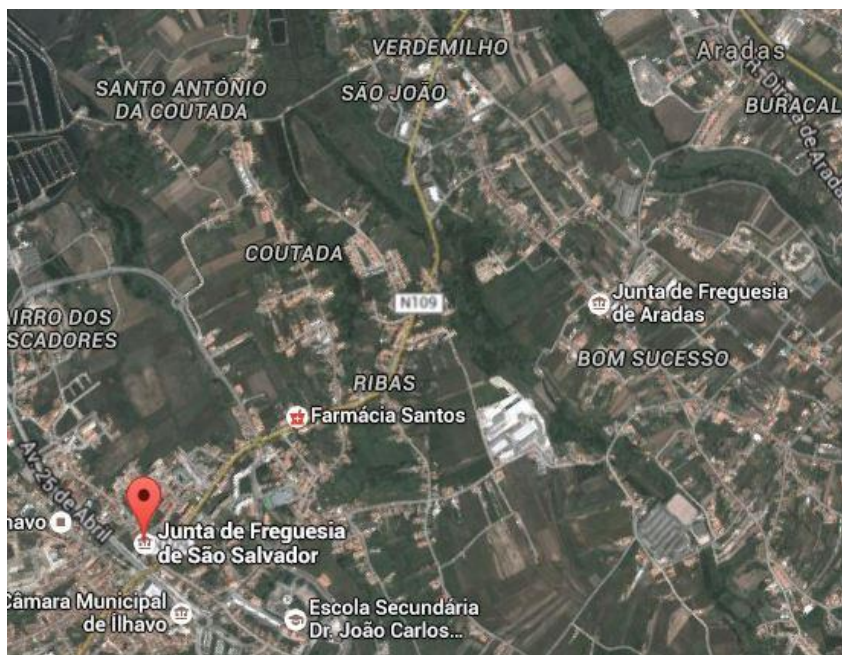


Figura 63 - Freguesia de S. Salvador (contígua a Aradas)

- Os antigos sócios mas que deixaram de pagar

É necessário fazer um levantamento do número exato de sócios não pagantes, saber quem são, quais as razões para o seu afastamento e o que os pode motivar a voltar.

8.7.3 Proposta de mensagem

A mensagem a transmitir de forma a angariar novos sócios será “Faz-te Sócio do FC do Bom-Sucesso” por ser uma mensagem imperativa e que sugere ação e aliada à frase “Ajuda-nos a crescer!”, esta mensagem foi sugerida uma vez que através da análise dos resultados dos questionários aplicados aos adeptos do clube são indivíduos que gostam de ajudar e se preocupam com o clube e a comunidade.

A mensagem a transmitir de forma a reativar antigos sócios deve basear-se nos benefícios obtidos para quem for sócio. Com o FC do Bom-Sucesso em fase de mudança com a entrada da nova direção, percebe-se uma enorme vontade de alterar o rumo e forte capacidade de trabalho, como é sugerido pelos projetos que o clube tem em estudo para implementar num futuro próximo: centro de explicações, protocolos com diversas entidades (lojas de desporto, ginásios, restaurantes), serviços na área da saúde (fisioterapia, nutrição, cardiologia), *workshops*, etc.

8.7.4 Ações e escolha de meios

Como foi referido na caracterização da entidade de acolhimento, o clube não dispõe de muitos recursos financeiros, vive para sobreviver. Assim as ações e a escolha dos meios de comunicação tem que estar ao alcance da capacidade financeira do clube.

Foi criada uma proposta de *outdoor* no programa de edição de imagem “Adobe Photoshop CS5” com a imagem das bancadas do clube e respetivos bancos das equipas técnicas renovados, de forma a sugerir que o clube se encontra em renovação e em crescimento. Foi realçada mensagem a transmitir aos potenciais sócios do clube “Faz-te sócio do FC do Bom-Sucesso e ajuda-nos a crescer!” (Figura 64).

O *outdoor* deverá ser colocado à entrada da freguesia de aradas por ser o local de residência do público-alvo que a campanha pretende atingir.

Foi também criado uma proposta de cartão de sócio renovado (figura 65) que pode ser através enviado por *e-mail* aos sócios não pagantes, podendo ser incluindo um texto apelativo sobre os novos benefícios de ser sócio do clube com as quotas em dia.



Figura 64 - Proposta de Outdoor "Faz-te sócio"



Figura 65 - Proposta modelo de cartão de sócio

8.8 Outras sugestões e ideias

8.8.1 Atualização dos dados do clube em *websites* ligados às modalidades

De forma a promover o clube, a torná-lo conhecido e para o seu desenvolvimento sugeriu-se a atualização dos dados do clube, a inserção de fotografias e nomes de jogadores, treinadores, equipa técnica dos vários escalões e respetivas instalações do clube no website “www.zerozero.pt”, uma vez que este constitui a maior e mais consultada BD *online* portuguesa de desporto, incluindo uma grande variedade de modalidades, tendo como foco principal o futebol.

8.8.2 Criação de um “Open Day”

O *Open Day* consistiria num dia aberto à comunidade realizado no início de cada época desportiva (agosto/setembro) e na segunda metade da época (janeiro).

O público principal seriam os jovens dos 5 aos 14 anos. Nesse dia ser-lhes-ia dado a conhecer o clube — a sua história e as instalações —, e experimentar um treino das modalidades que o clube dispõe: Hóquei e Futebol.

Outro objetivo seria mobilizar os atuais sócios, com a criação da “banca do sócio” onde se procederia ao pagamento das quotas anuais e/ou quotas em atrasado, à venda de *merchandising* do clube (cachecóis, t-shirts, bonés, bandeiras, etc.) e à troca dos equipamentos adquiridos na época anterior que deixaram de servir aos seus educandos.

Com o intuito de angariar novos sócios, seria lançada a promoção “Novo Sócio” em que quem se fizesse sócio no próprio dia, teria a primeira quota de oferta.

No fim seria feito um lanche de convívio com toda a família Bom-Sucesso.

8.8.3 Soccer Moms

É um facto que as mães têm uma grande influência na vida dos filhos. Aquando da implementação do inquérito presencial, notei que a maioria das mães era quem acompanhava os filhos aos treinos assim como eram estas que estavam presentes nas reuniões do clube. Assim surgiu a ideia de criar uma estratégia de marketing e comunicação relacionada com o conceito “Soccer Moms”, que como o termo indica são mães pertencentes à classe média que possuem filhos em idade escolar. São também caracterizadas por levar os seus filhos aos treinos e jogos do clube em que estão inseridos, que vibram com os jogos e que estão presentes nos momentos importantes da vida deles. O objetivo passa por criar uma ligação com essas mães para que elas se sintam valorizadas e que entendam que o clube se preocupa com elas e com os filhos, atletas do clube.

- Para as mães que tenham pelo menos dois filhos inscritos no clube e que sejam sócias, proporcionar descontos nas mensalidades dos filhos.
- Oferecer uma t-shirt às mães que se tornem sócias, com o intuito de as levarem vestidas aos jogos para apoiarem os seus filhos; a t-shirt deverá possuir as cores do clube e uma frase que caracterize as mães, como: “Soccer Mom – Futebol Clube do Bom-Sucesso” e “Hóquei Mom – Futebol Clube do Bom-Sucesso” por serem as duas modalidades disponibilizadas (Figura 66).



Figura 66 - T-shirts "Soccer Mom" e "Hóquei Mom"

Capítulo IV: Conclusão/Reflexão Crítica

Em agosto de 2015, surgiu a oportunidade de criar uma parceria estratégica entre o Futebol Clube do Bom-Sucesso e o Futebol Clube do Porto, com o objetivo de obter experiência por parte do Bom-Sucesso a nível nacional e numa iniciativa de melhoria significativa das práticas desportivas, pedagógicas e formativas dos jovens com incidência nas modalidades de hóquei em patins e futebol. Assim, uniram-se duas vontades e visões em comum, através do projeto FC Porto Dragon Force, que passou a coordenar os escalões de formação do Bom-Sucesso, desde os petizes aos iniciados, nas modalidades de futebol e de hóquei em patins.

O Estágio Curricular realizado no Futebol Clube do Bom-Sucesso permitiu complementar o conhecimento académico adquirido no decurso da componente letiva do Mestrado em Marketing. Constituiu uma mais-valia no aumento das minhas competências profissionais e pessoais e para uma ótima visão do mercado de trabalho, mais concretamente sobre o setor do Marketing Desportivo.

Esta experiência afigurou-se extremamente positiva para mim, permitiu-me desenvolver métodos de organização, capacidades de relacionamento e comunicação e principalmente desenvolver o processo criativo e de exposição de ideias. Realizar o estágio no setor do marketing desportivo foi bastante motivador por ser uma área que me atrai, pelo facto de ter praticado vários desportos a nível federado durante a infância/adolescência e ser assim possível aliar esse gosto enorme pelo desporto a outra paixão: o marketing.

Por outro lado, e não obstante o alcance dos objetivos propostos do estágio, a principal limitação deste relatório encontra-se diretamente relacionada com a pouca informação disponível sobre o clube: nomeadamente sobre os seus adeptos, sócios e praticantes e consequente carência de estratégias de marketing e comunicação.

Para futuros trabalhos seria pertinente conduzir um processo de *benchmark* visando a análise de casos de sucesso de marketing desportivo nacionais e internacionais, permitindo adaptar instrumentos e ferramentas utilizadas à realidade do Futebol Clube do Bom-Sucesso e efetuar um plano de marketing e comunicação, no qual seria feito um acompanhamento pormenorizado da sua aplicação.

Webgrafia

- American Marketing Association. (2013). *Definição de marketing*. Consultado a 21 de janeiro de 2015 em: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Campeonato Português de Hóquei em Patins. Consultado a 10 de dezembro de 2014 em: http://pt.wikipedia.org/wiki/Campeonato_Portugu%C3%AAAs_de_H%C3%B3quei_em_Patins
- Carta Europeia do Desporto. (1992). Consultado a 7 de junho de 2015 em: <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc120.pdf>.
- Carta Económico Social do Concelho de Aveiro. Consultado a 7 de junho de 2015 em: <http://www.cm-aveiro.pt/www/cache/imagens/XPQ5FaAXX14660aGdb9zMjjeZKU.pdf>
- Castro, M. (2012). *As especificidades do marketing desportivo*. Consultado em 6 de fevereiro de 2015 em: <http://marketingportugal.pt/artigos/marketing-desportivo/item/97-as-especificidades-do-marketing-desportivo>
- Federação de Patinagem de Portugal. (2009). *Sobre a modalidade*. Consultado a 10 de dezembro de 2014 em: <http://www.fpp.pt/index.php/hoquei-em-patins/sobre-a-modalidade>
- INE. (1999). *Inquérito á Ocupação do Tempo*. Consultado a 10 de junho de 2015 em: http://www.cite.gov.pt/asstscite/downloads/Usos%20do%20tempo_Portugal_1999.pdf.
- Lima, W., & Neto, F. (2013). El despertar del deporte como negocio. *EFDeportes.com Revista Digital*. Consultado a 11 de dezembro de 2014 em: <http://www.efdeportes.com/efd181/o-despertar-do-esporte-como-negocio.htm>
- PORDATA. (2014). *Árbitros e Juizes Desportivos Federados: Total e Por Algumas Federações Desportivas*. Consultado a 11 de Julho de 2015 em: <http://www.pordata.pt/Portugal/%C3%81rbitros+e+Ju%C3%ADzes+desportivos+federados+total+e+por+algumas+federa%C3%A7%C3%B5es+desportivas-2231>
- PORDATA. (2014). *Clubes: Total e Por Algumas Federações Desportivas*. Consultado a 11 de Julho de 2015 em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Clubes+total+e+por+algumas+federa%C3%A7%C3%B5es+d+esportivas-2238>
- PORDATA. (2014). *Dirigentes: Total e Por Algumas Federações Desportivas*. Consultado a 11 de Julho de 2015 em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Dirigentes+total+e+por+algumas+federa%C3%A7%C3%B5e+s+desportivas-2232>
- PORDATA. (2014). *Praticantes Desportivos Federados: Total e Por Algumas Federações Desportivas*. Consultado a 11 de Julho de 2015 em: <http://www.pordata.pt/Portugal/Praticantes+desportivos+federados+total+e+por+algumas+m+odalidades-2226>

PORDATA. (2014). *Treinadores federados: Total e Por Algumas Federações Desportivas*.

Consultado a 11 de Julho de 2015 em:

<http://www.pordata.pt/Portugal/Treinadores+federados+total+e+por+algumas+federa%C3%A7%C3%B5es+desportivas-2230>

Referências Bibliográficas

- AFIF, A. (2000). *A bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso*. São Paulo: Infinito.
- Bento, J., Peterson, R. & Tani, G. (2006). *Pedagogia do Desporto*. Rio de Janeiro: Guanabara Koogan, pp. 3-25;
- Brewerton, P., & Millward, L. (2001) *Organizational Research Methods: a guide for students and researchers*. London: Sage Publications
- Bühler, A., Nufer, G., & Rennhak, C. (2006). *The nature of sports marketing*. Reutlingen Working Papers on Marketing & Management. School of International Business: Reutlingen University, Germany.
- Buhler, A., & Nufer, G. (2009). *Relationship marketing in sports*. Elsevier/Butterworth-Heinemann, London
- Canedo, C. P. V. (2009). *Caso Gamebox: Como inverter a tendência de estagnação de vendas*. Relatório de Caso Pedagógico em Mestrado em Gestão. Lisboa: ISCTE - Business School.
- Castro, M. F. (2010). *A Internet como ferramenta comunicacional na Federação Portuguesa de Hóquei*. Porto: M. Castro. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.
- Constantinescu, M. (2011). The specifics of the sport product and their implications within the marketing activity. *International Journal of Economic Practices and Theories*, *1*(2), 71–76.
- Contursi, E. B. (2006). *Marketing Esportivo*. Rio de Janeiro: Editora Sprint.
- Côrte-Real, A., & Lencastre, P. (2012). As Crianças e as Marcas: Que Relação Possível? Um Olhar a Partir das Mascotes. *Signos Do Consumo*, *4*, 57 – 65.
- Decreto-Lei nº108/2008 de 26 de Junho. Diário da República nº122/26 - Série I. Ministérios das finanças e da administração pública e da cultura.
- Dias, J. (2011). *Marketing e Comunicação: Estudo de caso sobre o Sporting Clube de Braga*. Dissertação de mestrado apresentada à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, Porto.
- Dionísio, P. (2009). *Casos de sucesso em marketing desportivo*. Alfragide: Publicações Dom Quixote
- Gundlach, G. T. (2007). The American Marketing Association's 2004 definition of marketing: Perspectives on its implications for scholarship and the role and responsibility of marketing in society. *Journal of Public Policy & Marketing*, *26*(2), 243–250.
- Heerden, V. (2001). *Factors affecting decision-making in South African sport sponsorships*. Doctoral Thesis submitted in to the Faculty of Economic and Management Sciences of University of Pretoria.

- Januário, N., Colaço, C., Rosado, A., Ferreira, V., & Gil, R. (2012). Motivação para a prática desportiva nos alunos de ensino básico e secundário: Influência do género, idade e nível de escolaridade. *Revista Motricidade*. 8(4), 38-51.
- Jesus, M. (1999). *Marketing desportivo em clubes e academias* (2ª ed.). Cacém: A. Manz Produções.
- Kotler, P. (1993). *Administração de marketing: Análise, planeamento, implementação e controle* (3ª ed.). São Paulo: Atlas.
- Kotler, P. (1998). *Administração de marketing: análise, planeamento, implementação e controle* (5ª ed.). São Paulo: Atlas
- Kotler, P. (2000). *Marketing management millennium edition* (10ª ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Marketing management* (11ª ed.). New Jersey: Prentice Hall International Editions.
- Lauterborn, B. (1990). New Marketing litany: four Ps passé: C-words takeover. *Advertising Age*. 61 (41).
- Lei Constitucional nº1/2005 de 12 de agosto de 2015. *Diário Da República- I Série - A*, (155).
- Lei n.º 5/2007 de 16 de Janeiro. *Diário da República nº11, Série I*.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI: Teoria e prática do marketing* (10ª Ed.). Lisboa: Publicações D. Quixote.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., & Dionísio, P. (2000). *Mercator 2000: Teoria e prática do marketing* (9ª ed.). Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Kurlansky, M. (1997). *Cod: A biography of the fish that changed the world*. New York: Walker Publishing Company.
- Mattar, M. F. (2007) *Tomada de decisão em ações de patrocínio esportivo: análise descritiva do processo decisório e critérios de seleção em empresas patrocinadoras no Brasil*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Economia, Administração e Contabilidade da Universidade de São Paulo.
- McCarthy, E.J. (1964). *Basic marketing: A managerial approach*. Illinois: Richard D. Irwin, Inc.
- Mihai, L. A. (2013). Sport promotional mix. *SEA - Pratical Application of Science*, 1(2), 180–185.
- Morgan, M. J., Summers, J. (2005). *Sports marketing*. Southbank Victoria: Thomson.
- Morgan, M. J., Summers, J. (2008). *Marketing esportivo*. São Paulo: Thompson Learning.
- Maroco, J. (2007). *Análise estatística com utilização do SPSS* (3ª ed.). Lisboa: Sílabo.

- Mullin, B. J. (1985). Characteristics of sport marketing. In G. Lewis & H. Appenzeller (Eds.), *Successful Sport Management*. Charlottesville Virginia: The Michie Company.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (1995). *Marketing Desportivo*. Barcelona: Editorial Paidotribo.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2007). *Sport marketing* (3^a ed.). Champaign Illinois: Human Kinetics.
- Pedro, F., Caetano, J., Christiani, K. & Rasquilha, L. (2012). *Gestão de eventos*. Lisboa: Escolar Editora
- Pitts, B., & Stotlar, D. (2002). *Fundamentals of sport marketing* (2^a ed.). Morgantown: Fitness Information Technology, Inc.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: Techniques for analyzing industries and competitors*. New York: Free Press
- Ries, A. & Trout, J. (1986). *Positioning: The battle for your mind*. Warner: New York.
- Sá, C. & Sá, D. (1999). *Marketing para o desporto – Um jogo empresarial*. Porto: Edições IPAM.
- Sá, C. & Sá, D. (2009). *Sports marketing – As novas regras do jogo*. Porto: Edições IPAM.
- Schwarz, E. C., & Hunter, J. D. (2008). *Advanced theory and practice in sports marketing* (1^a ed.). Oxford: Elsevier's Science & Technology Department.
- Shank, M. D. (1999). *Sports marketing – A strategic perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Shank, M. D. (2009). *Sports marketing - A strategic perspective* (4^a ed.). New Jersey: Prentice Hall.
- Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., & Funk, D. (2009). *Strategic sport marketing* (3rd ed.). Crow's nest: Allen & Unwin.
- Smith, A. (2008). *Introduction to sport marketing*. Oxford: Elsevier's Science and Technologies.
- Valinhas, B. (2012). *Marketing de eventos desportivos no âmbito das modalidades menos mediáticas: Estudo de caso do voleibol do Sport Lisboa e Benfica*. Estoril: ESHTE. Dissertação de Mestrado apresentada à Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril.
- Westerbeek, H., & Smith, A. (2003). *Sport business in the global marketplace*. New York: Palgrave Macmillan.

Anexos

Anexo 1 - Questionário



FUTEBOL CLUBE DO **BOM-SUCESSE**
INSTITUIÇÃO DE UTILIDADE PÚBLICA

Questionário aos Sócios e Adeptos do Futebol Clube do Bom-Sucesso

O seguinte questionário ~~insere-se~~ insere-se no âmbito da unidade curricular de Dissertação do Mestrado em Marketing da Universidade de Aveiro, sob a orientação científica do Professor José Albergaria.

O ~~objetivo~~ objetivo deste questionário é analisar o comportamento dos sócios, adeptos e fãs do Futebol Clube do ~~Bom-Sucesso~~ Bom-Sucesso. Nesse sentido, se se enquadrar neste perfil, peço a sua colaboração para responder a este questionário. As respostas são fundamentais para o sucesso deste estudo.

O questionário é anónimo e confidencial, demora cerca de 7 minutos.

Não existem respostas certas ou erradas. Seja sincero(a) nas suas respostas.

Obrigado pela sua colaboração,
Diogo Marto.

*Obrigatório

1. **Género***

Marcar apenas uma oval.

- Masculino
 Feminino

2. **Idade***

Marcar apenas uma oval.

- Entre os 18 e os 24 Anos
 Entre os 25 e os 34 anos
 Entre os 35 e os 44 anos
 Entre os 45 e os 54 anos
 Entre os 55 e os 64 anos
 Mais de 65 anos

3. **Naturalidade***

.....

4. **Residência***

Marcar apenas uma oval.

- Freguesia de Aradas
 Freguesia de Cacia
 Freguesia de Eixo e Eirol
 Freguesia de Esgueira
 Freguesia de Glória e Vera Cruz
 Freguesia de Oliveirinha
 Freguesia de Requeixo, N.ª Sr.ª de Fátima e Nariz
 Freguesia de Santa Joana
 Freguesia de S. Bernardo
 Outra:

5. **Estado Civil***

Marcar apenas uma oval

- Solteiro(a)
 Casado(a)
 Viúvo(a)
 Divorciado(a)
 Outra:

6. **Grau de instrução***

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 4 anos de escolaridade
- 4 anos de escolaridade (1.º ciclo do ensino básico)
- 6 anos de escolaridade (2.º ciclo do ensino básico)
- 9.º ano (3.º ciclo do ensino básico)
- 12.º ano (ensino secundário)
- Curso tecnológico/profissional
- Bacharelato
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento
- Outra:

7. **Rendimento do Agregado Familiar***

Marcar apenas uma oval.

- Menos de 500€
- Entre 501€ e 1.000€
- Entre 1.001€ e 1.500€
- Entre 1.501€ e 2.000€
- Entre 2.001€ e 2.500€
- 2.501€ ou mais

8. **Profissão***

Marcar apenas uma oval.

- Trabalhador por conta própria
- Trabalhador por conta de outrem
- Estudante
- Trabalhador-estudante
- Doméstico(a)
- Procura o primeiro emprego
- Desempregado
- Reformado/Aposentado
- Outra:

9. **Número de familiares com menos de 18 anos***

Marcar apenas uma oval.

- Nenhum
- 1
- 2
- 3
- Mais de 3

10. **Número de familiares como atletas do FC do Bom-Sucesso***

Marcar apenas uma oval.

- Nenhum
- 1
- 2
- 3
- Mais de 3

11. **É sócio do FC do Bom-Sucesso?***

Marcar apenas uma oval.

- Sim. *Passe para a pergunta 12.*
- Não. *Passe para a pergunta 13.*

12. **Que vantagens sente ao ser sócio para além de assistir aos jogos do Bom-Sucesso de forma gratuita?***

Responda a esta questão apenas se for sócio do FC do Bom-Sucesso

Passe para a pergunta 15.

13. **Porque razão não é Sócio do FC do Bom-Sucesso?***

Responda à questão apenas se não for sócio do FC do Bom-Sucesso

- As quotas a pagar são caras
- Não traz benefícios
- Não sei como proceder
- Não surgiu a oportunidade
- Outra:

14. Caso o FC do **Bom-Sucesso** oferecesse claras vantagens aos sócios do clube (por exemplo: Protocolos com nutricionistas, consultas e rastreios médicos, protocolos com lojas de desporto/ginásios, etc) tornar-se-ia sócio? *

Responda à questão apenas se não for sócio do FC do **Bom-Sucesso**.

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

15. Com que frequência assiste aos jogos do FC do **Bom-Sucesso**? *

Estão incluídos jogos da modalidade de Futebol e de Hóquei de qualquer escalão (de Petizes a Seniores)

Marcar apenas uma oval.

- Todas as semanas *Passe para a pergunta 16.*
 Três vezes por mês *Passe para a pergunta 16.*
 Duas vezes por mês *Passe para a pergunta 16.*
 Uma vez por mês *Passe para a pergunta 16.*
 Menos que uma vez por mês. *Passe para a pergunta 17.*

16. Seleccione **ATÉ TRÊS** razões que o(a) **levam** a assistir aos jogos do FC do **Bom-Sucesso**

Responda à questão apenas se assistir aos jogos do FC do **Bom-Sucesso** no mínimo 1 vez por mês

- Paixão pelo clube
 Gosto pela modalidade de Futebol
 Gosto pela modalidade de Hóquei em Patins
 Convívio com os amigos
 Entretenimento
 O(s) meu(s) familiar(es) jogam no clube
 Fuga à rotina
 Condições das instalações

Passe para a pergunta 19

17. Assinale as principais razões que o(a) **levam** a não assistir com mais frequência aos jogos do FC do **Bom-Sucesso**

Responda se assistir aos jogos do FC do **Bom-Sucesso** menos que uma vez por mês

- Falta de tempo
 Falta de transporte
 Sem interesse pelas modalidades
 O estádio/pavilhão fica longe
 Outra:

18. Assinale **ATÉ TRÊS** razões que o levariam a assistir aos jogos do FC do Bom- Sucesso

- *
- Transporte gratuito
 - Entrada livre
 - Garantia de vitórias
 - Convívio com a Família/Amigos
 - Entretenimento
 - Ambiente
 - Outra:

19. Indique **ATÉ TRÊS** atividades de lazer que prefere fazer nos seus tempos livres? *

- Ir ao cinema
- Ir a espectáculos de música
- Conviver com os amigos/família
- Praticar desporto
- Passear
- Ver televisão
- Jogar no computador/consola
- Fazer compras
- Ler
- Cozinhar

20. Qual o principal Jornal de Aveiro que lê? *

Marcar apenas uma oval.

- Diário de Aveiro
- Notícias de Aveiro
- O Ilhavense
- Não leio jornais
- Não leio jornais da região de Aveiro
- Outra:

21. Qual a principal rádio de Aveiro que ouve? *

Marcar apenas uma oval.

- Terra Nova
- Top FM Águia
- Azul
- Rádio Independente de Aveiro
- Não ouço rádio
- Não ouço rádios da região de aveiro
- Outra:

22. **Atualmente, pratica algum esporte?***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

23. **Durante a sua infância praticou esporte a nível federado?***

Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

24. **Com que frequência navega na internet?*** Marcar

apenas uma oval.

- Não navego na internet *Passe para a pergunta 27.*
 Menos de 1 vez por semana *Passe para a pergunta 25.*
 1 a 3 vezes por semana *Passe para a pergunta 25.*
 3 a 5 vezes por semana *Passe para a pergunta 25.*
 Todos os dias *Passe para a pergunta 25.*

25. **Com que frequência utiliza a rede social Facebook?***

Marcar apenas uma oval.

- Não utilizo o Facebook *Passe para a pergunta 27.*
 Menos de 1 vez por semana *Passe para a pergunta 26.*
 1 a 3 vezes por semana *Passe para a pergunta 26.*
 3 a 5 vezes por semana *Passe para a pergunta 26.*
 Todos os dias *Passe para a pergunta 26.*

26. **Com que frequência visita a página do Facebook do FC do Bom Sucesso?***

Marcar apenas uma oval.

- Nunca
 Menos do que uma vez por semana
 1 a 3 vezes por semana
 3 a 5 vezes por semana
 Todos os dias

27. **Acha útil o FC do Bom Sucesso implementar um centro de explicações?***
Marcar apenas uma oval.

- Sim
 Não

28. **Quanto estaria disposto a pagar por 3 horas de explicações semanais?***
Marcar apenas uma oval.

- Menos de 11€
 Entre 11€ a 15€
 Entre 16€ a 20€
 Entre 21€ a 25€
 Entre 26€ a 30€
 Entre 31€ a 35€
 Mais de 35€

29. **Na área da saúde que tipo de serviços valorizava no clube?***

- Fisioterapia
 Nutricionista
 Desabituação tabágica
 Cardiologista
 Massagem e terapia alternativas
 Psicologia
 Osteopatia
 Outra:

30. **Quanto estaria disposto a pagar por qualquer das especialidades listadas acima?***
Marcar apenas uma oval.

- Menos de 11€
 Entre 11€ a 15€
 Entre 16€ a 20€
 Entre 21€ a 25€
 Entre 26€ a 30€
 Entre 31€ a 35€
 Mais de 35€

Agradecimentos

Obrigado pelo tempo disponibilizado. Se pretender receber um quadro síntese dos resultados, indique o seu [email](#).

Email: