

Instituto Politécnico de Lisboa
Escola Superior de Comunicação Social
Mestrado em Publicidade e Marketing

INSTITUTO POLITÉCNICO DE LISBOA



Plano de Comunicação para a União Recreativa e Desportiva de Tires

MARIANA BARRETO

PROJETO SUBMETIDO COMO REQUISITO PARCIAL PARA OBTENÇÃO
DO GRAU DE MESTRE EM PUBLICIDADE E MARKETING

Orientador:

Professora Doutora Helena Figueiredo Pina

Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa

Outubro 2018

Agradecimentos

Fechou-se assim mais um ciclo do meu trajeto académico. O maior desafio de fazer este projeto prendeu-se com a gestão de tempo entre o trabalho a tempo inteiro, que por vezes era a tempo a mais, com a vida pessoal, que não deixa de existir nem se pode colocar de lado, e o tempo para o projeto. A procura constante pelo equilíbrio e a gestão de prioridades foram dos processos mais complicados, uma vez que precisamos sempre de mais horas em cada dia. Mas neste processo entram também as pessoas. Que são elas que nos complementam em tantos campos da vida. Vêm os pais e o meu irmão preferido. Agradeço aos meus amigos por acreditarem em mim. Por ouvirem as minhas reclamações infinitas, as minhas vontades súbitas de desistir, os meus devaneios e por estarem lá sempre. Vocês sabem que vos levo para a vida no meu coração. Abel, André, Beatriz, Catarina, Carlos, Daniela, Diogo, Diogo C., Eduardo, Gonçalo, Gonçalo M., Inês, Joana T., Jorge, Leonor, Mariana, Mónica, Raquel, Sara, Sérgio, Sofia, Tito. Um obrigado gigante por todos os sorrisos que nunca são suficientes com vocês, por todos os abraços dados e beijos roubados. Ao Vasco, parte essencial da minha vida, faz anos. Pelo amor e paciência. À professora Helena que, sem me conhecer, acreditou e me apoiou neste projeto.

Declaração anti plágio

Declaro ser autora do presente Projeto, que integra os requisitos obrigatórios exigidos para a obtenção do grau de Mestre em Publicidade e Marketing. O Projeto desenvolvido é constituído por um trabalho original nunca submetido a outra instituição de ensino superior para obtenção de um grau académico ou de qualquer outra habilitação, no seu todo ou parcialmente. Atesto também que todas as citações se encontram devidamente identificadas. Mais acrescento que tenho consciência de que o plágio poderá levar à anulação do trabalho apresentado.

Resumo

O futebol é um fenómeno de grandes dimensões tanto no nosso país como também na Europa. Movimenta muitos milhões de euros por ano e acaba por influenciar também negócios complementares. Os clubes e associações de futebol de menor dimensão acabam por ter um papel importante nas comunidades onde se encontram por terem a capacidade de se tornar num elemento estimulante para a construção e desenvolvimento de capital social, mobilização social e também na contribuição para a educação, construção de personalidades saudáveis e felizes e no desenvolvimento psicológico e físico das crianças e jovens. Este projeto acaba por ter um papel relevante para a União Recreativa e Desportiva de Tires, uma vez que se apresenta como uma solução de melhoria e/ou de novas ações que podem contribuir para o desempenho do papel do clube. Para o mundo académico, a pertinência prende-se com a atualidade do tema e a escassez de literatura científica sobre o marketing desportivo, com vista a abrir portas para uma reflexão importante sobre o contributo do marketing desportivo para os clubes e associações de diferentes modalidades.

Os procedimentos adotados na pesquisa de suporte enquadrada como Investigação-Ação, que visa complementar o projeto, foram subsidiados por métodos de natureza quantitativa com recurso a um instrumento de recolha de dados primário, um inquérito por questionário. O questionário foi realizado no clube e os resultados da análise aos resultados foram utilizados para suportar as propostas apresentadas.

Palavras-Chave: Marketing, Marketing Desportivo, Plano de Comunicação, Desporto

Abstract

Football is a phenomenon of great dimensions, both in our country as to Europe. It moves many millions of euros per year and ends up also influencing complementary businesses. First-rate football clubs and leagues play an important role in communities where they are able to develop a stimulating system for the building and development of social capital, social mobilization and also the contribution to education and the building of healthy and happy personalities in the psychological and physical development of children and young people. This article turns out to be a relevant document for the União Recreativa e Desportiva de Tires as it presents itself as an improvement solution and / or new actions that can contribute to the performance of the club's role. To the academic world, the pertinence of the current theme is about the Shortage of literature in sports marketing, wish hopes to be a new opportunity to reflection about the contribute of sports marketing for the clubs and associations of different modes.

The procedures adopted in this research, for the complementary project, were subsidized by methods of a qualitative nature using a primary data collection instrument, a questionnaire survey. The questionnaire was conducted at the club.

Keywords: Marketing, Sports Marketing, Communication Plan, Sport

Índice

Introdução	14
CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DO TRABALHO DE PROJETO	18
O Desporto	18
O Futebol	19
O Mercado Desportivo	20
Desporto como marca	21
Estrutura de Segmentação de mercado	22
O Consumidor.....	23
Processo de Decisão de Compra.....	27
Concorrência.....	29
Marketing Desportivo	30
Marketing-mix no Desporto	32
Marketing Social.....	34
CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO	37
A União Recreativa e Desportiva de Tires	37
História do clube.....	37
Missão, Visão e Valores	37
Objetivos.....	39
Parceiros estratégicos.....	39
Estrutura organizacional	39
CAPÍTULO III – INVESTIGAÇÃO DE SUPORTE.....	41
Investigação de Suporte	41
Método de Investigação e Instrumento.....	41
Amostra.....	41

Estrutura e Aplicação do Questionário	42
Objetivo	42
CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E DISCUSSÃO DE RESULTADOS	43
Análise das respostas dos inquiridos	43
Conclusões da análise dos resultados	53
Oportunidades identificadas:	56
CAPÍTULO V – DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO DE COMUNICAÇÃO	57
Análise da Situação.....	57
Resultados Financeiros	57
Benchmarking de comunicação	59
Benchmarking Concorrentes Diretos.....	61
Benchmarking Concorrentes Indiretos	65
Estratégia de Comunicação para a U.R.D. Tires	72
Problema	72
Publico alvo	73
Objetivo	73
Mix de Comunicação	73
Propostas de comunicação	78
#1. Criação de um Website	79
#2. Criação de Instagram.....	91
#3. Passatempos em Redes Sociais	92
#4. Jogador da Semana.....	95
#5. Dicas do Tires.....	96
#6. Homem do jogo	98
#7. Momento Voz do Adepto.....	99

#8. Menú do Jogo	100
#9. Passaporte do Adepto	102
#10. Torneios	105
#11. Almoços convívio	110
#12. Caminhadas	112
#13. Corrida Solidária	114
Balanço Total	115
Calendarização de Atividades	118
Conclusão	119
Limitações e contributos para projetos e futuras investigações	120
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	121
ANEXOS	127
Anexo 1 – Investigação de Suporte	127
Anexo 2 – Benchmarking Concorrentes Diretos e Indiretos	131
Anexo 3 – Propostas de Comunicação	141

Índice De Ilustrações

Ilustração 1 - Divisão do target.....	23
Ilustração 2 - Esferas do comportamento do consumidor	24
Ilustração 3 - Processo de Decisão de Compra de Schwarz e Hunter	28
Ilustração 4 - Processo de Decisão de Compra de David Shilbury	28
Ilustração 5 - Processo de Decisão de Compra de Sá e Sá	29
Ilustração 6 - Resultados da Questão 1 do Questionário	43
Ilustração 7 - Resultados da Questão 1.1 do Questionário	44
Ilustração 8 - Resultados da Questão 1.2 do Questionário	44
Ilustração 9 - Resultados da Questão 1.2 do Questionário (Porquê)	45
Ilustração 10 - Resultados da Questão 1.3 do Questionário	45
Ilustração 11 - Resultados da Questão 1.3 do Questionário (Porquê)	46
Ilustração 12 - Resultados da Questão 2 do Questionário	46
Ilustração 13 - Resultados da Questão 3 do Questionário	47
Ilustração 14 - Resultados da Questão 4 do Questionário	47
Ilustração 15 - Resultados da Questão 5 do Questionário	48
Ilustração 16 - Resultados da Questão 6 do Questionário	49
Ilustração 17 - Resultados da Questão 7 do Questionário	49
Ilustração 18 - Resultados da Questão 8 do Questionário	50
Ilustração 19 - Resultados da Questão 9 do Questionário	51
Ilustração 20 - Resultados da Questão 10 do Questionário	51
Ilustração 21 - Resultados da Questão 11 do Questionário	52
Ilustração 22 - Resultados da Questão 12 do Questionário	53
Ilustração 23 - Resultados da Questão 13 do Questionário	53
Ilustração 24 - Frequência a que os Sócios e Não Sócios Assistem a jogos da equipa Sénior	54
Ilustração 25 - Motivos que levam os Sócios e Não Sócios a assistir aos jogos	55
Ilustração 26 - Frequência: Gosto de apoiar o clube VS Tenho um familiar/amigo que joga.....	55
Ilustração 9 - Meios selecionados para o projeto.....	77
Ilustração 10 - Mapa do website	83

Índice de Imagens

Imagem 1 - Logo S.C. Linda-a-Velha	61
Imagem 2 - Logo G.D.S. Cascais	63
Imagem 3 - Logo Sporting C.P.....	65
Imagem 4 - Logo S.L. Benfica	69
Imagem 5 - PrintScreen website URDT: Home Page	84
Imagem 6 – PrintScreen website URDT: Página U.R.D. Tires.....	85
Imagem 7 - PrintScreen website URDT: Página Equipas	86
Imagem 8 - PrintScreen website URDT: Página Futebol Sénior	87
Imagem 9 - PrintScreen website URDT: Página Ficha de Jogador.....	88
Imagem 10 - PrintScreen website URDT: Página Calendário.....	89
Imagem 11 - PrintScreen website URDT: Página Contactos	90
Imagem 12 - Mockup página de Instagram	91
Imagem 13 - Criatividade Tema 1 para Ação #3.....	93
Imagem 14 - Mockups Tema 1 para Redes Sociais (IST e FB) para Ação #3 ...	93
Imagem 15 - Criatividade Tema 2 para Ação #3.....	94
Imagem 16 - Mockups Tema 2 para Redes Sociais (IST e FB) para Ação #3 ...	94
Imagem 17 - Criatividade para Ação #4.....	95
Imagem 18 - Mockups para Redes Sociais (IST e FB) para Ação #4	96
Imagem 19 - Criatividade para Ação #5.....	97
Imagem 20 - Mockups para Redes Sociais (IST e FB) para Ação #5	97
Imagem 21 - Criatividade para Ação #6.....	98
Imagem 22 - Mockups para Redes Sociais (IST e FB) para Ação #6	99
Imagem 23 - Mockups para Redes Sociais (IST e FB) para Ação #7	100
Imagem 24 - Criatividade para a Ação #8	101
Imagem 25 - Mockup do Porta-chaves para Ação #9.....	102
Imagem 26 - Mockup da Camisola Não Oficial para Ação #9.....	103
Imagem 27 - Mockup Parte Exterio do Passaporte do Adepto para Ação #9 ..	103
Imagem 28 - Mockup Parte Interior do Passaporte do Adepto para Ação #9 .	104
Imagem 29 - Mockup Diploma Super Adepto para Ação #9	104
Imagem 30 - Mockup Cartaz para Ação #10 Torneio de Futebol de 5	106
Imagem 31 - Mockup Cartaz para Ação #10 Torneio de Sueca.....	109

Imagem 32 - Mockup Cartaz para Ação #11 Almoço de Convívio	111
Imagem 33 - Mockup Cartaz para Ação #12 Caminhadas	113
Imagem 34 - Mockup Cartaz para Ação #13 Caminhada Solidária	115
Imagem 35 - PrintScreen do Site do S.C. Linda-a-Velha.....	131
Imagem 36 - PrintScreen da Página de Facebook do S.C. Linda-a-Velha	132
Imagem 37 - PrintScreen do Canal de Youtube do S.C.Linda-a-Velha	132
Imagem 38 - PrintScreen da Página de Facebook do G.D.S. Cascais	133
Imagem 39 - PrintScreen do Canal de Youtube do G.D.S. Cascais	133
Imagem 40 - PrintScreen do site do Sporting C.P.	134
Imagem 41 - PrintScreen da Página de Facebook do Sporting C.P.....	134
Imagem 42 - PrintScreen da Página de Instagram do Sporting C.P.	135
Imagem 43 - PrintScreen da Página de Twitter do Sporting C.P.	136
Imagem 44 - PrintScreen do Canal de Youtube do Sporting C.P.....	136
Imagem 45 - PrintScreen do Site do S.L.Benfica	137
Imagem 46 - PrintScreen da Página de Facebook do S.L. Benfica	137
Imagem 47 - PrintScreen da Página de Instagram do S.L. Benfica.....	138
Imagem 48 - PrintScreen da Página de Twitter do S.L. Benfica.....	139
Imagem 49 - PrintScreen do Canal de Youtube do S.L. Benfica	140
Imagem 50 - Mockup Regulamento para Ação #10 Torneios - Torneio de Futebol de 5 (1/4)	141
Imagem 51 - Mockup Regulamento para Ação #10 Torneios - Torneio de Futebol de 5 (2/4)	141
Imagem 52 - Mockup Regulamento para Ação #10 Torneios - Torneio de Futebol de 5 (3/4)	142
Imagem 53 - Mockup Regulamento para Ação #10 Torneios - Torneio de Futebol de 5 (4/4)	142
Imagem 54 - Mockup Regulamento para Ação #10 Torneios - Torneio de Sueca	142

Índice De Tabelas

Tabela 1 - Oportunidades identificadas	56
Tabela 2 - Presença Online da U.R.D. Tires.....	57
Tabela 3 - Resultados Operacionais U.R.D. Tires.....	58
Tabela 4 – Principais Gastos Operacionais U.R.D. Tires.....	58
Tabela 5 - Principais Rendimentos Operacionais U.R.D. Tires	59
Tabela 6 - Preçário da Venda de Bilhetes.....	59
Tabela 7 - Presença Online da Concorrência Direta.....	61
Tabela 8 - Análise ao site S.C. Linda-a-Velha	62
Tabela 9 - Análise ao Facebook do S.C. Linda-a-Velha	62
Tabela 10 - Análise ao Canal de Youtube S.C. Linda-a-Velha.....	63
Tabela 11 - Análise ao Facebook do G.D.S. Cascais	64
Tabela 12 - Análise ao Canal de Youtube do G.D.S. Cascais	64
Tabela 13 - Presença Online da Concorrência Indireta	65
Tabela 14 - Análise ao site Sporting C.P.....	66
Tabela 15 - Análise ao Facebook do Sporting C.P.....	67
Tabela 16 - Análise ao Instagram Sporting C.P.	68
Tabela 17 - Análise ao Twitter Sporting C.P.....	68
Tabela 18 - Análise ao Canal de Youtube Sporting C.P.....	68
Tabela 19 - Análise ao site S.L. Benfica.	70
Tabela 20 - Análise ao Facebook do S.L. Benfica	70
Tabela 21 - Análise ao Instagram S.L.Benfica.	71
Tabela 22 - Análise ao Twitter S.L. Benfica.	71
Tabela 23 - Análise ao Canal de Youtube S.L. Benfica	72
Tabela 24 - Ações a desenvolver	78
Tabela 25 - Custo Anual da Entidade Externa de Comunicação.....	79
Tabela 26 - Orçamento da Ação #1 Criação de um Website.....	80
Tabela 27 - Orçamento da Ação #2 Criação de Instagram.....	91
Tabela 28 - Orçamento da Ação #3 Passatempos em Redes Sociais	92
Tabela 29 - Orçamento da Ação #4 Jogador da Semana	95
Tabela 30 - Orçamento da Ação #5 Dicas do Tires.....	97
Tabela 31 - Orçamento da Ação #6 Homem do Jogo.....	98

Tabela 32 - Orçamento da Ação #7 Momento Voz do Adepto	100
Tabela 33 - Orçamento da Ação #8 Menú do Jogo	101
Tabela 34 - Ofertas referentes ao Passaporte do Adepto	102
Tabela 35 – Orçamento da Ação #9 Passaporte do Adepto.....	105
Tabela 36 - Orçamento da Ação #9 Passaporte do Adepto V2	105
Tabela 37 - Orçamento da Ação #10 Torneio de Futebol de 5.....	107
Tabela 38 - Orçamento com parcerias da Ação #10 Torneio de Futebol de 5 .	108
Tabela 39 - Orçamento da Ação #10 Torneio de Sueca	109
Tabela 40 - Orçamento com Parcerias da Ação #11 Torneio de Sueca.....	110
Tabela 41 - Orçamento da Ação #11 Almoço convívio	111
Tabela 42 - Orçamento com parceria da Ação #11 Almoço Convívio.....	112
Tabela 43 - Orçamento da Ação #12 Caminhadas	113
Tabela 44 - Orçamento da parceria da Ação #12 Caminhadas.....	114
Tabela 45 - Orçamento da Ação #13 Caminhada Solidária.....	115
Tabela 46 - Balanço Total das Ações	117
Tabela 47 - Receitas de Bilheteira	117
Tabela 48 - Calendário Mensal.....	118
Tabela 49 - Calendário Anual de Atividades.....	118

Introdução

Existem, nos dias de hoje, uma série de organizações e movimentos que fomentam a prática de desporto e a atividade física, no sentido em que estas promovem e contribuem para a saúde física e mental de quem as pratica, assim como para a formação de valores e outros benefícios sociais como a coesão social e o espírito de pertença social.

Em Portugal, o desporto de eleição é o futebol, apresentando-se como a modalidade desportiva com maior número de praticantes, federados e não federados, bem como adeptos em geral. O futebol é considerado um meio capaz de reunir multidões, tornando-se um dos maiores fenómenos sociais. Para além disso, é também um negócio que implica planeamento estratégico, marketing, receitas, despesas, investimentos, parcerias, angariação de sócios, planos de atuação das associações e gestão de espaços publicitários. No geral, é um negócio que movimenta a nível nacional muitos milhões de euros por ano.

No panorama nacional existem centenas de clubes e, de alguma forma, as comunidades locais acabam por beneficiar, quer a nível económico (pela criação de postos de trabalho, apoio a organizações e negócios locais, parcerias, entre outros), quer a nível cultural, pela criação ou dinamização de atividades que envolvam a comunidade. O desporto, neste caso em particular o futebol, deixa de ser um fim em si mesmo e torna-se num elemento estimulante para a construção e desenvolvimento de capital social, mobilização social e educação.

O futebol, nos dias de hoje, tem uma importância maior do que apenas a prática de desporto, apresentando-se como um plano a longo-prazo na construção de personalidades saudáveis e felizes, com contributos para o desenvolvimento psicológico e físico das crianças e jovens. Esta prática desportiva chega a ser reconhecida como uma componente chave no desenvolvimento das crianças e jovens (Lopes & Fernando, 2013).

Ainda que o contributo para a comunidade seja interessante e pertinente para o desenvolvimento da mesma e de quem nela habita, a maioria dos clubes de futebol

nacionais mais pequenos apresenta um problema comum: não são autossustentáveis. Os clubes sobrevivem através de apoios locais para poderem participar nos campeonatos das diferentes ligas e outros campeonatos onde estão inscritos e, principalmente, graças à dedicação, esforço e empenho dos atletas, da equipa técnica e dos dirigentes. Estes negócios são frequentemente oportunidades mal geridas ou desvalorizadas. O facto de não conseguirem ser sustentáveis acaba por gerar falta de condições para o desenvolvimento e manutenção da estrutura e, posteriormente, falta de capacidade de melhoria, culminando na consequência inevitável da má preparação e *performance* da equipa principal.

O interesse no desenvolvimento de um projeto de comunicação para um clube de futebol teve origem no gosto pela atividade física, pelo futebol como desporto e no papel do clube como parte integrante no desenvolvimento e melhoria da comunidade.

O presente projeto pretende apresentar um plano de comunicação para a União Recreativa e Desportiva de Tires, um clube português fundado em 1962, pertencente a Tires, São Domingos de Rana, Cascais. A U. R. D. de Tires, à semelhança de outros clubes, não é alheia ao problema financeiro mencionado anteriormente. O clube apresenta como objetivo estratégico a longo-prazo a subida de divisão em que se encontra e, para que isso aconteça, necessita de um plano a curto e médio-prazo que permita o aumento de receita para investir em material técnico, infraestruturas e equipa técnica.

Posto este problema, o principal objetivo a curto e médio-prazo será o aumento de receita com recurso a estratégias de comunicação para mobilizar mais adeptos e levar sócios ao estádio, aumentando também o número atual de sócios para a próxima época. Será também desenvolvido um plano de comunicação *omnichannel*¹ com base na criação e desenvolvimento de conteúdos relevantes e transversais às diferentes plataformas *online* utilizadas pelo clube e no desenvolvimento de atividades *offline* que envolvam a comunidade local. O recurso aos meios digitais tem por base o interesse dos

¹ Uma estratégia *omnichannel* ocorre quando a experiência e processo de compra é executada por uma única entidade. Os diferentes canais e meios acabam por estar interligados entre si (Fonseca, 2017).

seus utilizadores e o potencial que estes meios desempenham no desenvolvimento de um plano de comunicação. As ações de comunicação propostas visam sobretudo responder às necessidades económicas do clube, seja através da venda de bilhetes para os eventos, aumento do número de sócios, venda de *merchandising*, dinamização das redes sociais através de passatempos e sorteios, criação de conteúdo relevante relacionado com o clube e a prática desportiva, apelo à participação dos sócios, simpatizantes e adeptos na cocriação de conteúdos e organização de eventos e atividades que envolvam a comunidade.

A pertinência deste projeto justifica-se pela otimização do potencial que estes espaços podem ter nas comunidades, quer no plano interno, quer no papel importante que desempenham no desenvolvimento das crianças e jovens, bem como, na comunidade alargada. Uma vez que o futebol nos clubes fora da Primeira e Segunda Ligas apresenta um potencial relevante, mas pouco explorado, ao nível do desenvolvimento de estratégias relacionadas com marketing e comunicação, este projeto tem também como objetivo ajudar o clube a desenvolver uma estratégia empresarial que possa contribuir de forma mais eficaz para a sua autossustentabilidade e, simultaneamente, provar a importância da necessidade de um departamento marketing/comunicação nestas organizações.

Este trabalho está organizado em cinco capítulos. No Capítulo I será apresentada uma contextualização sobre a evolução do desporto até aos dias de hoje e uma reflexão acerca do impacto que tem na vida dos consumidores, seguindo-se da apresentação do panorama do Futebol em Portugal. Será também apresentada uma contextualização do mercado desportivo, algumas perspetivas do desporto visto como uma marca e a sua estrutura de segmentação. E, como todos os mercados têm consumidores, serão identificados alguns conceitos e perspetivas sobre os consumidores desportivos seguindo-se de uma breve abordagem ao processo de decisão de compra. Posteriormente serão identificados os conceitos de concorrência com a aplicação prática ao projeto. Por fim, serão identificados os conceitos de marketing aplicado ao mercado desportivo e o respetivo *mix* contextualizado no tema do projeto.

O Capítulo II refere-se à caracterização da organização à qual o projeto se destina, União Recreativa e Desportiva de Tires. Começa com uma breve história do clube e segue-se a identificação da missão, a visão e os valores pelos quais o clube se rege, bem como os objetivos, atuais parceiros estratégicos e respetiva estrutura organizacional.

No Capítulo III foi desenvolvida a Investigação de Suporte. Para sustentar e orientar o plano de comunicação foi realizada uma investigação de suporte questionando os adeptos do clube a fim de recolher dados e fundamentar as ações propostas.

No Capítulo IV encontra-se a análise aos resultados obtidos no questionário, bem como as respetivas conclusões. A análise encontra-se dividida em quatro grupos: (1) análise às questões relacionadas com os sócios; (2) análise das questões relacionadas com as motivações que levam os inquiridos a assistir aos jogos, a frequência com que o fazem e também a aceitação de atividades realizadas pelo clube; (3) análise das questões relacionadas com a página de Facebook da U.R.D. Tires; (4) análise às características demográficas dos inquiridos. A informação foi tratada com auxílio à ferramenta do Office: Microsoft Excel e a medidas simples de estatística descritiva.

No Capítulo V pretende-se desenvolver a estratégia de comunicação tendo por base as conclusões retiradas do questionário. Será feita uma análise à comunicação desenvolvida pelo clube. Será também desenvolvido um *benchmarking*² de comunicação para dois concorrentes diretos e dois concorrentes indiretos. No desenvolvimento da estratégia de comunicação será, primeiramente, feito um enquadramento, dissecado o problema, identificado o público-alvo e definidos os objetivos. No *mix* da comunicação serão exploradas as ferramentas e meios que mais sentido fazem para o desenvolvimento e implementação do plano de comunicação. Será desenvolvido o conceito com recurso a *mockups* e a orçamentação.

² Análise aprofundada das melhores práticas utilizadas por empresas do mesmo setor.

CAPÍTULO I – ENQUADRAMENTO CONCEPTUAL DO TRABALHO DE PROJETO

O Desporto

O desporto e a atividade física são atualmente parte integrante da vida social. A associação das práticas físicas no quotidiano e ao tempo de lazer não são recentes, uma vez que as atividades lúdicas sempre fizeram parte da vida do Homem. O desporto remonta à civilização grega onde o mesmo era visto como um culto à beleza corporal e em que se apregoava a importância da harmonia entre o corpo e o espírito. Na civilização grega a prática de atividade física justificava-se por motivos higiénicos e recreativos (Mota, 2001). Na idade média, e muito devido à influência do Cristianismo na altura, a preocupação relativa ao desporto recaía sobre a alma, desvalorizando-se o culto do corpo, e assumia também importância enquanto forma de criação de um grande espírito de convivência comunitária (De Masi, 1999). A nobreza, em particular, recorria sobretudo a atividades de desempenho físico desenvolvidas para ocupar os momentos de lazer como, por exemplo, a caça, a equitação e os jogos de combate. Com o desenvolvimento industrial, também os momentos de ocupação dos tempos-livres evoluíram expandindo-se para outro tipo de atividades que não o desporto. Na sociedade contemporânea a atividade física encontra-se sobretudo associada ao lazer. Segundo Maria Luisa Cachafeiro e Norbert Elias (1992) as atividades de lazer produzem “erupções” de sensações fortes e agradáveis que habitualmente estão ausentes das rotinas do quotidiano. Contudo, a prática de desporto em momentos de lazer visa também encorajar as pessoas a serem ativas ao longo da sua vida (Mota, 2001).

O culto do corpo constitui, nos dias de hoje, uma preocupação maior na vida dos indivíduos. A relação que um indivíduo tem com o seu corpo passou a ser uma preocupação básica, envolvendo a prática de exercício físico e também um regime alimentar adequado ao seu estilo de vida (Castro, 2004).

Portugal não é exceção no que se refere à prática de desporto e é possível verificar que, em 2016, 57,2%³ dos indivíduos são praticantes federados, o que representa um aumento de 30.8% face a 1996. A atividade desportiva em Portugal, em 2016, era composta por cerca de 590.000 atletas federados, distribuídos por cerca de 9.000 clubes em 80 modalidades (PORDATA, 2018), valores que reforçam a força do desporto no nosso país. Para além do desporto em si, é necessário referir o destaque que é dado às notícias desportivas, que muitas das vezes são abertura dos telejornais dos três principais canais generalistas nacionais, a existência de, pelo menos, três jornais diários desportivos, dezenas de *websites* e canais especializados que tornam o desporto, e especialmente o Futebol de onze, um tema de elevada relevância para os portugueses. (Sá & Sá, 2009).

O Futebol

A indústria do futebol envolve pessoas e organizações das mais variadas áreas de negócio e uma competente gestão e organização desportiva e financeira é o caminho para a obtenção de resultados positivos. Assim, como na maioria das ligas na Europa, a transferência de jogadores constitui a maior fonte de receitas dos clubes. Por outro lado, os adeptos são a base de todos os clubes. O associativismo, juntamente com a venda de bilhetes e de lugares anuais, é decisivo para o equilíbrio financeiro dos clubes. Para conseguir gerar receitas torna-se então importante investir em sectores que, a curto ou longo-prazo, possam trazer benefícios para a economia dos clubes. É necessário ponderar os investimentos sob vários aspetos para que se reduza o risco de se perder capital. Em Portugal existem exemplos de sucesso no que diz respeito a investimentos. No ano passado, o Sport Lisboa e Benfica esteve no quinto lugar do ranking dos clubes mais valiosos numa lista mundial de 32 clubes. Destacou-se por apresentar uma margem de lucro de 30 milhões de euros por cada 100 milhões de euros em receitas⁴. Para além dos próprios clubes gerarem lucros substanciais, também todo o mercado complementar a eles ligado movimenta muito dinheiro. A Academia de Formação do Sporting, por

³ Praticantes desportivos federados por mil habitantes

⁴ Notícia: <https://www.dinheirovivo.pt/empresas/galeria/estes-sao-os-32-clubes-mais-valiosos-um-deles-e-portugues/>

exemplo, é uma das mais conceituadas academias mundiais no que se refere à formação dos jogadores. Esta qualidade na formação traz um benefício financeiro ao clube através da venda dos jogadores. No entanto, como foi dito anteriormente, o associativismo continua a ser a principal base das receitas e por isso, em 2005, o Benfica lançou uma campanha de angariação de novos sócios. A campanha acabou por se tornar um sucesso e o clube atingiu os 150 mil sócios, passando para o topo da lista mundial de clubes com mais sócios⁵. Todavia, em momentos de crise como a que enfrentámos recentemente, a capacidade de gerar receitas decresce e alguns clubes começaram a incorporar mecanismos de gestão mais profissionais (Leite, 2012).

Nos novos modelos de gestão dos clubes, estes são encarados como marcas. As marcas fornecem princípios orientadores para abordagem do mercado. Nos últimos tempos assistimos à alteração das imagens de marca e às preocupações com a criação de identidades da marca fortes. A criação de uma identidade da marca passa por entender o que os clientes valorizam e incorporar esses valores na marca, procurando simultaneamente garantir que os comportamentos de todas as partes interessadas sejam coerentes. Uma vez identificados os elementos de valor num clube de futebol, estes podem fornecer as *guidelines* necessárias para orientar a atuação deste em relação aos seus adeptos. Dada a diminuição de receita no que se refere às negociações com os *media*, os clubes têm hoje que garantir a sua saúde financeira através dos seus clientes e a principal estratégia passa pela manutenção de boas relações com os seus adeptos (Bridgewater & Stray, 2002).

O Mercado Desportivo

O mercado desportivo português pode ser organizado e distinguido em três tipos de modelos: (1) no modelo tradicional de clubes, associações, federações e uniões desportivas, (2) através de um modelo empresarial, que foi inicialmente desenvolvido no futebol através de clubes e ligas ou (3) num modelo de gestão assumido por uma empresa ou organização exteriores, como acontece no Estoril Open (Dionísio, 2009).

⁵ Notícia: <http://relvado.aeiou.pt/arquivo/primeira-pagina/benfica-anuncia-que-alcancou-150-mil-socios>

Relativamente ao mercado desportivo de lazer, a prática desportiva é organizada por clubes desportivos ou associados, para a competição ou ainda por parte de ginásios privados (Lindon, et al., 2011).

O Futebol em Portugal rege-se por um modelo empresarial e é gerido pela Federação Portuguesa de Futebol, entidade responsável e reguladora das competições, representada pelos seguintes órgãos sociais: o Presidente, atualmente Fernando Soares Gomes da Silva, a Assembleia Geral (composta por 84 delegados), a Direção (composta por 12 membros e 8 diretores), o Conselho Fiscal (constituído por 3 membros), o Conselho de Justiça (constituído por 7 membros), o Conselho de Disciplina (constituído por 13 elementos licenciados em Direito) e, por fim, o Conselho de Arbitragem (constituído por 11 membros). A Federação Portuguesa de Futebol é composta por 5 seleções, Futebol Masculino e Feminino, Futsal Masculino e Feminino e Futebol de Praia Masculino e 5 Competições, sendo elas: de Futebol Masculino e Feminino, Futsal Masculino e Feminino, Futebol Praia Masculino, (Federação Portuguesa de Futebol, 2017). Existem 9 competições a nível nacional sendo elas, a Liga Portuguesa, Taça de Portugal, Taça da Liga, II Liga, Supertaça, Campeonato de Portugal, Liguilha, Distritais e Outros Escalões. (Zerozero, 2017)

O desporto, principalmente o futebol, tornou-se uma parte fundamental da sociedade contemporânea. O seu crescimento nos diferentes modelos levou a que se tornasse num negócio com elevado potencial de venda e comercialização.

Desporto como marca

Uma nova perspetiva para entender a relação entre consumidores e marcas é a visão do "amor pela marca", que também pode ser designado de envolvimento emocional com a marca (Carroll & Ahuvia, 2006). As marcas ajudam a definir a vida dos consumidores e desempenham um papel central no comportamento de consumo (Ahuvia, 2005). Os clubes de futebol profissionais assumiram o posicionamento de marcas e os consumidores – adeptos – assumem sentimentos de pertença e lealdade (Bridgewater & Stray, 2002). No caso do futebol, os consumidores – adeptos – são identificados como possuidores de uma variedade de comportamentos e atitudes de

fidelidade, alguns dos quais exibem padrões de fidelidade bastante semelhantes aos encontrados nos setores de bens de consumo (Tapp, 2004).

O desporto como marca acaba por possuir uma vertente bastante inconsciente e efémera por parte do consumidor. Pode ser consumida pelo mesmo indivíduo, mas de uma forma espontânea e inesperada, mais ou menos vezes, muitas delas diretamente relacionadas com os resultados obtidos pelo clube que apoia, ou seja, o consumidor pode, inconscientemente, querer incluir-se no “grupo dos vencedores” e consumir mais quando o clube apresenta mais vitórias. Pode também ser encarado de uma forma mais abrangente, uma vez que o resultado final do evento é um conjunto de elementos que compõem um evento desportivo, seja a *performance* da equipa, a *performance* de determinado atleta e o resultado final. O elemento chave consiste na criação de situações que mantenham o consumidor atento e satisfeito, e acima de tudo, orgulhoso com a decisão tomada ao tornar-se adepto. Convém realçar que o desporto, enquanto produto, possui um fator diferenciador intrínseco que o torna único e distinto: a emoção (Sá & Sá, 2009).

Nos dias de hoje, o futebol é mais do que um simples jogo, é um negócio global cujos clientes são altamente leais à marca (clube) escolhida. Os clubes tornaram-se marcas globais e este facto reforçou a necessidade de se tornarem claros na mensagem que transmitem devido à sua diversidade de adeptos (clientes) que reúnem e que abrangem todas as idades e classes económicas (Bailey, 2016).

Estrutura de Segmentação de mercado

O mercado divide-se em dois grandes grupos relativamente ao seu target, os praticantes e os não praticantes. As estratégias aplicadas ao mercado dos consumidores praticantes apresentam objetivos distintos das que são dirigidas aos não praticantes. No mercado dos consumidores praticantes os objetivos recaem sob a angariação de novos praticantes, a manutenção dos existentes, alcance de um maior *fair play* e melhoria e desenvolvimento da qualidade da prática. No mercado dos espectadores não praticantes, este pode-se dividir em dois tipos: espectadores não praticantes, mas adeptos e espectadores não participantes e não adeptos. Os objetivos estratégicos relativamente aos espectadores não participantes, mas adeptos são a manutenção dos mesmos, a

transformação de padrões comportamentais, venda de produto, fidelização, desfazer preconceitos e despertar interesse. Relativamente aos espectadores não participantes e não adeptos o principal objetivo estratégico apresentado é a conversão dos mesmos em adeptos (Dionísio, 2009).



Ilustração 1 - Divisão do target

O Consumidor

O consumidor desportivo tem um papel fundamental, uma vez que a participação e envolvimento do mesmo acabam por se tornar num elemento determinante na *performance*, e conseqüentemente no resultado, da equipa que atua. Identificam-se dois tipos de consumidores do desporto como produto: o consumidor praticante e o consumidor espectador (Dionísio, 2009). Os consumidores desportivos são fãs de uma marca que se dispõem a fazer qualquer coisa para estar perto dela. Nem todas as marcas têm os seus consumidores a dormir à porta de uma loja para adquirir um produto específico, como têm as marcas desportivas onde os consumidores se disponibilizam a passar uma noite à porta de um estádio para conseguir um bilhete, ou comemorar uma vitória abraçando estranhos ou até assistir a uma transmissão televisiva de madrugada. Nem todas as marcas têm consumidores tão fiéis como um clube, onde o consumidor é até capaz de chorar (Sá & Sá, 2009).

As marcas fornecem aos consumidores a sensação de pertença a um grupo de indivíduos com ideias semelhantes que aumentam a sua autoestima devido à sua

fidelidade, neste caso, ao clube que apoiam. No entanto, é importante referir que o bom desempenho do clube e o sucesso da equipa afetam diretamente a autoestima do adepto devido ao tipo de fidelidade envolvida. Em termos económicos, essa lealdade aos clubes é maior quando a equipa apresenta resultados de sucesso. A lealdade torna-se parte do padrão de comportamento dos consumidores de desporto e, portanto, o potencial de lealdade a este tipo de marca é considerável (Bridgewater & Stray, 2002)

O consumidor desportivo interessa-se pelo conteúdo do evento, sejam os dois clubes implicados no jogo, ou apenas um. Interessa-se não só pelo evento como também pela equipa e tudo o que a envolve, ou seja, jogadores, história do clube e classificações ou equipa técnica. O ponto de encontro onde o evento se realiza permite interatividade entre o espetáculo e o consumidor, para além dos produtos presentes relacionados com o evento, *merchandising*, cartões de fidelização, seguros e museus (Sá & Sá, 2009).

Para os autores Daniel Sá e Carlos Sá (2009) “ *o fã é o indivíduo que revela a sua paixão pelo mundo do desporto*”. Esta paixão pode ser revelada de diferentes formas e com diferentes graus de envolvimento, tanto com a modalidade, como com a organização. O fã pode assumir uma postura mais ativa ou mais passiva: espectador, adepto ou telespectador. Apesar da dificuldade da definição dos espectadores de desporto, foram consideradas quatro esferas que rodeiam o comportamento do



consumidor. A primeira esfera é mais ligada à personalidade do indivíduo e engloba fatores culturais e a classe social. Na segunda esfera estão incluídos o conceito de família, os grupos de referência e os papéis e posições sociais que acabam por condicionar o comportamento dos espectadores de desporto. Na terceira esfera analisam-se os fatores pessoais como a idade, a

Ilustração 2 - Esferas do comportamento do consumidor

ocupação, as condições socioeconómicas e estilo de vida. Por último, surgem os fatores psicológicos, atitudes, motivações e perceções (Sá & Sá, 2009). Num estudo feito à liga japonesa profissional de futebol, foram identificados sete motivos pelos quais as pessoas manifestam interesse em assistir aos jogos, seja pelo drama, capacidade de superação, personalidade, *performance* da equipa, *performance* do atleta e da modalidade e orgulho da comunidade (Mahony, et al., 2002).

Assim como o marketing desportivo, o consumidor de desporto, concretamente o consumidor-espetador e adepto tem também as suas especificidades que o diferenciam do consumidor de qualquer outro mercado (Buhler & Nufer, 2010):

- Paixão - o consumidor é mais apaixonado pela sua equipa do que os consumidores de qualquer marca;
- Lealdade - para com a sua equipa de eleição. O que não é muito comum com consumidores em relação a uma marca comercial vulgar;
- Emotividade - no comportamento de consumo, uma vez que as suas compras são motivadas pela emoção e não pela razão.

Smith (2008) estabeleceu uma definição bastante completa do 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 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).*”. Este autor separa os consumidores de desporto em quatro categorias distintas:

- 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 experiências 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 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.

Cada vez mais o consumidor demonstra maior interesse em participar em atividades desportivas, seja de forma ativa ou passiva. Também o papel do espectador sofreu alterações, uma vez que os clubes dão cada vez mais ênfase ao espetáculo que rodeia cada evento, em vez de se limitarem a apresentar um evento meramente desportivo (Sá & Sá, 2009).

Segundo os autores Daniel Sá e Carlos Sá (2009) só é possível existirem fãs se existirem organizações que consigam oferecer espetáculos desportivos. Os autores assumem que se esse consumo satisfizer os consumidores provavelmente serão fiéis à organização e à marca. Se, para além dessa satisfação, as expectativas forem superadas, então muito provavelmente as marcas passarão para um nível de recomendação interessante por parte do consumidor. Os adeptos e os praticantes de desporto raramente consomem apenas o jogo, evento ou competição isoladamente. A experiência desportiva inclui a atmosfera envolvente da instalação desportiva, o equipamento, a música, bem como toda a animação pré e pós-evento. Todos estes elementos adicionam valor ao produto desportivo, para além da própria competição, que podemos considerar o núcleo do produto desportivo. Para os autores Denis Lindon et al. (2011), a conquista de novos consumidores compreende duas vertentes:

- Transformar os simpatizantes e espetadores ocasionais em espetadores regulares e estes em fãs;
- Conquistar novos consumidores/simpatizantes.

A conquista de novos consumidores pode ser feita através do aparecimento de grandes atletas ou equipas com projeção internacional que atraem a atenção dos *media* e promovem a prática desportiva através do exemplo. Numa estratégia de marketing

desportivo, também é importante compreender porque é que os espectadores assistem a eventos desportivos. Segundo Galen T. Trail, Matthew J. Robinson, e Yu Kyoum Kim (Trail, et al., 2000), existem oito razões diferentes que levam as pessoas a serem fãs de um desporto, seja:

- Realização pessoal
- Aquisição de conhecimento
- Estética
- Interação Social
- Excitação/Drama
- Escape da rotina diária
- Atração física dos participantes
- Qualidade de competência física dos participantes

De acordo com os autores (Trail, et al., 2000), para além das 8 razões identificadas anteriormente também é importante distinguir os fatores considerados relevantes para os homens e para as mulheres nas suas decisões de irem a eventos desportivos. Isto é, enquanto que para um homem o fator decisivo de querer assistir a um evento pode basear-se no desporto em concreto, já para uma mulher o fator decisivo pode ter que ver com fatores externos ao desporto, como o ambiente ou os amigos.

Processo de Decisão de Compra

Relativamente ao processo de tomada de decisão de compra do consumidor desportivo o mesmo é complexo, sendo necessário entender o que este quer, como quais as metas e objetivos que são definidos para posteriormente resultarem numa escolha. O processo de tomada de decisão é um processo cognitivo através do qual um indivíduo faz uma escolha, seja esta estratégica ou prática, e que resulta na execução de uma ação (Schwarz & Hunter, 2008). Schwarz e Hunter identificam três estágios no processo de decisão de compra:

- Tomada de decisão e pré-compra (onde se inclui o problema e reconhecimento da necessidade, a procura de informação, a avaliação das alternativas)

- Compra
- Avaliação pós-compra



Ilustração 3 - Processo de Decisão de Compra de Schwarz e Hunter

Outra perspetiva apresentada por David Shilbury (2014), inclui a criação de um modelo do processo de tomada de decisão de compra do consumidor desportivo que é constituído por *inputs*, processo cognitivo e *outputs*:

- *Inputs* – Pessoais, psicológicos e ambientais;
- Cognitivos – Motivação, aprendizagem, perceção, memória, experiências e atitudes;
- *Outputs* – Psicológicos e comportamentais.

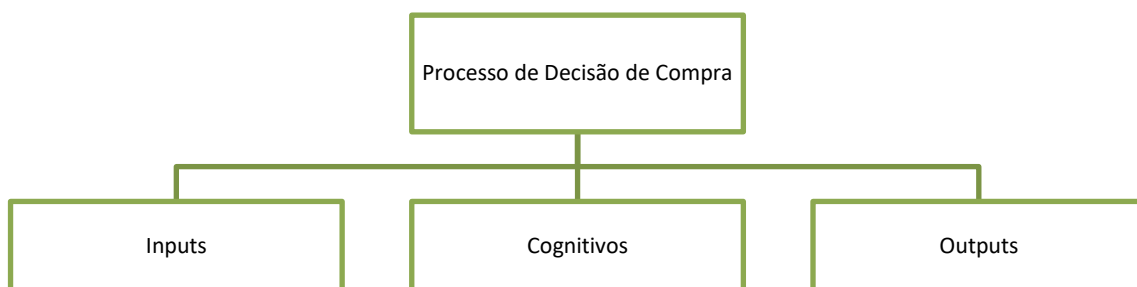


Ilustração 4 - Processo de Decisão de Compra de David Shilbury

Também Sá e Sá (2009) apresentam um esquema do processo de tomada de decisão de compra do consumidor desportivo, que passa pelo reconhecimento da necessidade, recolha de informação, avaliação de alternativas, decisão, experiência desportiva e avaliação da experiência. A avaliação da experiência pode ser dividida em dois momentos: (1) satisfação (repetição) e o processo continua para reconsideração de alternativas e (2) insatisfação, quando o processo continua para a saída da atividade.

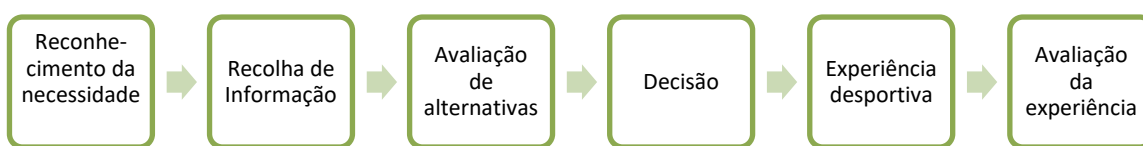


Ilustração 5 - Processo de Decisão de Compra de Sá e Sá

Concorrência

A análise da concorrência é um processo contínuo de recolha de informação sobre as estratégias dos concorrentes, uma vez que estas podem influenciar as decisões dos potenciais clientes e dos atuais clientes. Numa realidade em que a fidelidade a uma marca, produto ou serviço é cada vez menor, o *benchmarking* ganha relevância no sentido em que a procura das melhores estratégias e práticas podem conduzir a um desempenho superior se as mesmas forem aplicadas, adaptadas e/ou melhoradas.

No caso do marketing desportivo, a concorrência tem um papel fundamental para o sucesso da atividade desportiva, uma vez que sem uma “concorrência à altura” o espetáculo desportivo perde o interesse na ótica do consumidor.

Concorrência Direta e Indireta

Segundo Smith (2008) podemos distinguir a concorrência direta da concorrência indireta. A concorrência direta é composta por todos os concorrentes que oferecem o mesmo tipo de produto ou serviço ao mesmo *target*. No caso de futebol, a concorrência direta são todos os clubes que jogam na mesma divisão. A concorrência indireta

acontece quando se oferecem produtos ou serviços diferentes, mas com intuito de satisfazer as mesmas necessidades e onde se incluem todas as atividades de entretenimento, como por exemplo, ir ao cinema, fazer compras no centro comercial ou assistir a um concerto. Como é possível observar no panorama da atualidade, um *derby* entre duas equipas rivais – concorrentes diretas – move um maior número de espectadores e adeptos – consumidores – do que um jogo entre uma equipa posicionada no topo da tabela da classificação e outra no final da tabela (Dionísio, 2009).

No caso em concreto da U.D.R. Tires, os concorrentes diretos são todos os clubes da mesma região que jogam no mesmo campeonato, ou seja, no campeonato Pró Nacional no Distrital de Lisboa. Relativamente à concorrência indireta, esta é composta por organizações que não oferecem o mesmo tipo de produtos ou serviços, mas que ainda assim atingem o target com produtos ou serviços substitutos. Neste caso, os concorrentes indiretos estão relacionados com as atividades que o target pode realizar em detrimento de assistir a um jogo. Estas atividades podem estar relacionadas com o futebol no caso de, existir à mesma hora, jogos de ligas com maior relevância e atividades de lazer como o cinema, passear num parque, centros comerciais, cafés, entre outros (PME.PT, s.d.).

Marketing Desportivo

Até aos dias de hoje, o marketing em geral, como tantas matérias, tem vindo a sofrer alterações no papel que desempenha desde o seu surgimento. Kotler e Armstrong (Kotler & Armstrong, 2001) dividem esta evolução em vários períodos. O primeiro período refere-se à fase inicial em que o objetivo se cingia à troca de produtos por dinheiro, ainda no século XIX. Na fase da produção, a procura aumentou e o foco passa pela tentativa de colmatar a falta de oferta para a demanda através da produção. Origina-se a revolução industrial com a criação das linhas de montagem, através da produção em massa, a fim de satisfazer as exigências da procura. O aparecimento da Associação Americana de Marketing (AMA), veio definir o conceito de marketing e solucionar os problemas de diferenciação da oferta, bem como a otimização de funções de distribuição e produção (Association, American Marketing, 2018). Altera-se o paradigma, e também a maneira como o marketing é visto pelas organizações. Após a

Segunda Guerra Mundial, a indústria detinha uma grande capacidade de produção, o que originou o excesso de oferta, impulsionando o sector das vendas como uma solução para o escoamento dessa oferta. As filosofias de gestão começam a centrar-se na satisfação dos desejos e necessidades dos clientes dirigindo-se, posteriormente, de forma mais específica aos diferentes segmentos. Surge, então, o modelo do marketing-mix a fim de tentar ajudar a melhor responder às necessidades dos diferentes segmentos detetados. McCarthy (1964) criou o modelo dos 4 P's onde o objetivo seria criar uma estratégia transversal às 4 variáveis principais do marketing: o Produto (*Product*), a Comunicação (*Promotion*), a Distribuição (*Place*) e o Preço (*Price*), com o objetivo principal da satisfação do consumidor final e simultaneamente da organização. O conceito de marketing começou a abranger tanto as organizações lucrativas como as não lucrativas, conseguindo assim ganhar um papel mais relevante na sociedade, chegando a surgir como um departamento em muitas organizações (Kotler & Zaltman, 1971). Em 2007, a AMA redefine o conceito, valorizando os diferentes intervenientes em todo o processo definindo que “*marketing é a atividade, conjunto de instituições, processos, para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para consumidores, clientes, parceiros e sociedade em geral*”⁶. O marketing desportivo surge como uma resposta à evolução do papel do desporto nas comunidades, à importância das marcas neste mercado e também na ótica dos consumidores.

O marketing aplicado à área do desporto veio sugerir novas posições, tanto para o mercado, no desenvolvimento de novas estratégias de uma área pouco explorada, como para o consumidor, através do papel que este desempenha como interveniente. O marketing desportivo pode ser visto através de três óticas. Seja o marketing enquanto (1) gerador de eventos onde o consumidor é o espectador, (2) o marketing de práticas desportivas onde o consumidor é o interveniente principal e ocupa o lugar de praticante da modalidade e ainda (3) a abordagem do marketing enquanto organização patrocinadora e anunciante do evento. Neste projeto, a ótica de marketing adotada será a do consumidor como espectador e que tem como produto a modalidade. O marketing

⁶ Traduzido livremente de: <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>

desportivo apresenta ainda uma vertente de cariz social no sentido em que incentiva a prática regular de atividade física dos consumidores (Dionísio, 2009).

O marketing desportivo como espetáculo apresenta algumas especificidades, como a necessidade de concorrência, a incerteza do resultado independentemente da estratégia aplicada, ser um produto que não depende diretamente do responsável de marketing, a variabilidade de *performances* dos intervenientes atores e a participação do consumidor na produção do serviço (Dionísio, 2009).

O marketing no desporto responde a um conjunto de características que se distingue do marketing empresarial. No marketing desportivo, as organizações desportivas, para além de competirem entre si, acabam também por cooperar umas com as outras. Cada organização, individualmente, compete pelos melhores atletas, melhor treinador e melhor equipa técnica para obter resultados. No entanto, quanto melhor estiver a prática desportiva em geral, melhor estarão as organizações desportivas. Existem mais adeptos interessados, as competições são também mais interessantes e as marcas patrocinadoras acabam por demonstrar maior interesse no envolvimento neste mercado. O consumidor desportivo é fiel, independentemente do resultado final de uma competição, podendo tornar-se mais ou menos interessado dependendo dos resultados. Neste mercado, o resultado final é inconsistente e imprevisível e esta é a maior dificuldade da gestão desportiva (Sá & Sá, 2009).

Marketing-mix no Desporto

Uma decisão de marketing envolve a gestão de diferentes variáveis (Gatignon, 1993). Tradicionalmente, estas variáveis são os chamados *4P's*: produto, preço, comunicação e distribuição (Tellis, s.d.). Quando se fala da variável “produto” esta refere-se a aspetos como o portfólio da organização. A comunicação engloba todos os sinais emitidos pela organização junto dos seus clientes e dos intervenientes externos e internos. O preço é também uma variável estratégica, uma vez que todas as decisões sobre o preço têm uma repercussão imediata. O preço reflete não só o valor do produto como também o seu posicionamento no mercado, ou seja, o valor que os clientes estão dispostos a pagar pelo bem que adquirem. A distribuição é a variável que garante que o

produto certo se encontra disponível no momento certo e com os serviços necessários à sua venda, consumo ou manutenção (Lindon, et al., 2011).

O Produto

No mercado do desporto, os produtos físicos apresentam uma cadeia de valor semelhante à do retalho, que inclui também alguns intervenientes. A cadeia tem início no produtor, passa por intermediários e o produto vai adequar-se a dois *targets* consumidores, os praticantes e os espectadores. Os produtores englobam os fabricantes e distribuidores de material desportivo, os patrocinadores, as autarquias e os *media*. Os clubes, associações, federações/ligas e promotores de eventos são os intermediários deste processo. Os produtos, como foi referido anteriormente, adaptam-se às necessidades de cada *target*. Os produtos direccionados para os praticantes referem-se ao material desportivo, vestuário, calçado, acessórios e licenciamento de produtos. No que refere aos espectadores, os produtos a ele dirigidos englobam os equipamentos, informação desportiva, *merchandising* e material desportivo (Dionísio, 2009).

O Preço

Como em todos os mercados, a determinação de um preço não pode ser apenas calculada com base nos custos. O preço deve também ter em conta a concorrência e a disponibilidade do consumidor para comprar o produto/serviço. Assim, o preço dos produtos desportivos 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 (Dionísio, 2009).

A Distribuição

A distribuição no desporto, está relacionada com o “como” e o “onde” os consumidores têm acesso ao produto ou serviço desportivo com o objetivo de o usar. Os produtos e serviços desportivos são distribuídos de formas diferentes de acordo com o desporto em causa, por exemplo um jogo de ténis é produzido por dois atletas que competem entre si, é filmado por uma rede de televisão e transmitido para os espectadores. Para os espectadores que estão a assistir a um jogo ao vivo, o campo é o “*place*” onde o produto desportivo é distribuído (Smith, 2008).

A Comunicação

Este ponto é fundamental uma vez que a promoção e divulgação de um evento desportivo refere-se à implementação de um conjunto de atividades que visam a captação da atenção do público, educá-lo e persuadi-lo a comprar o produto (C. Schwarz & D. Hunter, 2008).

Smith (2008) refere-se a esse conjunto de atividades como o *mix* da comunicação, uma combinação de ferramentas disponíveis para os responsáveis de marketing desportivo comunicarem com o seu público. No *mix* da comunicação inicialmente incluía-se apenas a publicidade, venda pessoal, promoção de vendas e as relações públicas, mas mais tarde apareceu o patrocínio desportivo. A publicidade engloba todo o tipo de comunicação paga sobre um produto ou serviço desportivo e difundida através dos *media*. A venda pessoal, como o nome indica envolve um contacto pessoal entre um representante da organização desportiva e o consumidor. A promoção de vendas é uma opção a curto-prazo, temporária, com o objetivo de estimular e aumentar as vendas num dado momento. As relações públicas estão relacionadas com a construção de uma boa imagem para a organização desportiva (Mihai, 2013). O patrocínio desportivo refere-se à relação de parceria entre uma entidade corporativa e uma organização desportiva como ferramenta para desenvolver a imagem da marca e a lealdade do consumidor (Jerome, 1964).

Marketing Social

O conceito de marketing social teve origem nos anos 70, com o objetivo de promoção da consciencialização de problemas sociais por parte dos profissionais de marketing (Zaltman, 1971). Kotler e Zaltman sugeriram, naquela altura, um marketing para criação de programas e de práticas de ideais sociais, levando à sua aceitação e implementação na sociedade e recorrendo às habituais ferramentas do marketing. Assim, surgiu um novo conceito de marketing na literatura, o marketing social, que visa desenvolver novos comportamentos, rejeitar comportamentos potenciais desadequados, modificar o comportamento atual e abandonar comportamentos antigos, ou seja, pretende não só informar ou alertar para certos temas, como também influenciar objetivamente no sentido positivo determinados comportamentos.

Não é possível fazer uma comparação direta entre o marketing social e o marketing comercial uma vez que, tanto os objetivos como as finalidades a que estes se propõem são distintas. O marketing social tem como objetivo a promoção do bem-estar individual, coletivo e social, enquanto que o marketing comercial foca-se sobretudo no aspeto da satisfação “individual”. A finalidade do marketing comercial é a venda de um produto/serviço ou até mesmo a promoção de uma organização, contrariamente ao marketing social que, procura ter um papel mais relevante na sociedade, promovendo ações para que o indivíduo esteja nas melhores condições, apelando à mudança e adaptação de comportamentos (Andreasen, 2006).

Existe uma constante falta de distinção entre os conceitos de marketing social e de responsabilidade social. Como já foi referido anteriormente, o marketing social procura a alteração de um determinado comportamento na sociedade sendo que, a responsabilidade social de uma organização, que procura obter lucro, é geralmente associada a uma ação que esteja relacionada com uma causa social. As organizações possuem responsabilidade social a partir do momento em que se integram e interagem num contexto social determinado. Têm como dever participar com a sua atuação na promoção do bem-estar da sua envolvente. Para cumprirem esse dever desenvolvem ações ligadas a causas sociais obtendo com isso benefícios para a sua imagem institucional, ficando associadas enquanto empresas responsáveis e solidárias. No entanto, são empresas que à partida assumem possuir fins lucrativos nas suas atividades principais. Por outro lado, o marketing social é realizado através de organizações sem fins lucrativos ou pelo Estado, onde o principal e único objetivo é o conforto da sociedade (Andreasen, 2006).

O termo “marketing social” está associado a organizações cujo principal fim não é o lucro. Os seus principais agentes e promotores são as organizações sem fins lucrativos. Existem organizações internacionais sem fins lucrativos que acabam por, em cada país, desempenhar um papel local relevante na procura e solução de problemas sociais identificados, como, por exemplo, a ONU ou a UNICEF. O Estado tem também a função de auxiliar a divulgação de campanhas sociais junto dos cidadãos. Para além disso, existem as Organizações Não Governamentais (ONG) que se afirmam

como as principais impulsionadoras do marketing social através de campanhas e ações específicas de natureza social (Andreasen, 2006).

CAPÍTULO II – CARACTERIZAÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

A União Recreativa e Desportiva de Tires

História do clube

A União Recreativa e Desportiva de Tires surgiu, em Tires, em dezembro de 1962, e, desde então, tem vindo a desenvolver um trabalho de mudança de hábitos, quer ao nível do desporto, da saúde, da cultura, quer ao nível da inclusão social. A atividade desportiva é utilizada como fonte de equilíbrio para o acompanhamento dos jovens no seu processo de crescimento. A U.R.D. de Tires considera-se uma Escola de Educação, orientada para o desenvolvimento dos valores éticos, num marco de exemplar e sãs relações humanas.

Missão, Visão e Valores

O principal trabalho do União Recreativa e Desportiva de Tires na sua área de formação é o de fomentar o desporto na juventude e não apenas na sua vertente competitiva, mas, prioritariamente, na formativa e educativa, para além da prossecução da estratégia ocupacional, visando a prevenção de comportamentos desviantes tão comuns nestas idades e no contexto social onde o clube está inserido. Nesta linha, tendo como fim a formação desportiva e cultural de uma equipa de jovens, segundo os mais elevados pressupostos pedagógicos e a obtenção de níveis de rendimento que a enquadrem no topo das competições destinadas para este escalão, pretende-se acima de tudo formar pessoas que permitam o desenvolvimento digno do clube e da modalidade num futuro a curto, médio e longo-prazo. O enquadramento do departamento de Formação, num clube com nível organizacional estabelecido, pressupõe uma planificação consistente e sustentada por objetivos e princípios claros e específicos, no sentido de se definirem as ações e estratégias que permitam o desenvolvimento e crescimento sustentados dos jovens atletas.

A U.R.D. de Tires rege-se por uma filosofia, modelo e objetivos apresentados no Plano de Desenvolvimento Programático unindo as práticas desportivas de futebol, inerentes aos diferentes escalões, a fim de proporcionar uma realidade com maior qualidade desportiva no Futebol Sénior do Clube.

A organização divide-se em dois grandes sectores: o da Formação e o da Equipa Sénior. Um conjunto de ideias, princípios, objetivos e valores pré-definidos contribui para a criação de etapas de aprendizagem, aperfeiçoamento e desenvolvimento, essenciais para a evolução do jogador. Estas ideias, princípios, objetivos e valores passam pela continuidade lógica e interligação natural entre os dois sectores.

Assim, os principais objetivos globais estão assentes na formação, proporcionar a prática do futebol e a formação técnico-tática de jogadores. Relativamente à formação, o clube pretende formar e aumentar o número de jogadores com qualidade com vista à sua integração no escalão Sénior ou em outros clubes. Pretende igualmente proporcionar a um maior número de jovens a prática de Futebol, de forma a garantir uma adequada formação motora/intelectual e um conjunto de valores humanos fundamentais, inerentes ao passado e ao presente, e que determinam a importância do clube. Por fim, o clube visa proporcionar uma formação técnico-tática aos jogadores, tendo como referência os modelos de base utilizados pela equipa do escalão superior, as tendências evolutivas do jogo e um elevado nível de rendimento. As convicções são partilhadas pelos diferentes jogadores das várias equipas, no sentido de estabelecer atitudes e comportamentos técnico-táticos que permitem uma visão comum cujo reflexo é o treino e a competição saudáveis.

Os vetores principais para a concretização do plano estão assentes em três pilares: a família, a escola e o clube. Relativamente à família, o setor de formação tem como objetivo fomentar os laços através dos diretores, treinadores para que, nos escalões mais baixos, seja feita uma promoção de reuniões para definição de objetivos e acompanhamento e também diminuir a pressão dos familiares sobre os jovens, especialmente durante a competição. O sector de formação investe também na importância da escolaridade fomentando a formação intelectual dos jogadores a fim de evitar o abandono escolar. A U.D.R. de Tires deverá ser uma parte importante na vida do jogador, mas simultaneamente, não deve criar condições facilitadoras que contribuam para a inversão dos valores anteriormente referenciados. Procura-se uma formação desportiva equilibrada entre os valores referidos a fim de permitir a construção de um jogador mais completo.

Objetivos

O projeto do clube visa, a partir da prática desportiva (futebol, rugby, BTT e setas), desenvolver um conjunto de atividades que potenciem, nos atletas, valores como a capacidade de esforço e domínio de si mesmos, hábitos de vida saudável, prevenção de abandono escolar ou comportamentos desviantes, sentido de grupo, coerência, colaboração e intercâmbio pessoal, processos de sociabilização, respeito pelas normas estabelecidas e responsabilidade. Pretendem ainda que na prática do futebol os atletas adquiram o conhecimento das suas capacidades e, simultaneamente, desenvolvam comportamentos e hábitos de trabalho necessários à vida.

Parceiros estratégicos

Relativamente aos parceiros estratégicos, o clube conta apenas com a Câmara Municipal de Cascais, a Junta de Freguesia de São Domingos de Rana e a Panfreixo, uma sociedade de fabricação e comércio de pão sediada em São Domingos de Rana.

Estrutura organizacional

A União Recreativa e Desportiva de Tires compete no Campeonato Pro Nacional na divisão Distrital da Associação de Futebol de Lisboa com a equipa de futebol masculino de Seniores. Este campeonato é composto por 16 equipas. O clube é representado no futebol por 16 equipas de diferentes escalões. No escalão Pré-escolas (8 anos de idade), duas equipas participam no campeonato de Futebol de 7 da Associação de Futebol de Lisboa (AFL). No escalão Escolas (entre 9 e 10 anos) o clube é representado por três equipas para participarem no Campeonato de Futebol de 7 da AFL, duas equipas de Infantis de 7 e outra de 11 jogadores (entre os 11 e 12 anos), para participarem no Campeonato Distrital de Futebol 7 e 11 da AFL. No escalão de Iniciados (entre os 13 e 14 anos) conta também com três equipas para participarem no Campeonato de Futebol de 7 e 11 jogadores da AFL. No escalão dos Juvenis (entre os 15 e 16 anos), conta com duas equipas para participarem no Campeonato de Futebol da AFL. No escalão de Juniores (entre 17 e 18 anos), conta com uma equipa para participarem no Campeonato Nacional da 2ª Divisão da Federação Portuguesa de Futebol. Já no escalão dos Seniores (a partir dos 18 anos) existe uma equipa para competir no Pró Nacional, da Associação de Futebol de Lisboa. A U.R.D. de Tires

conta também com duas equipas de Rugby, a secção de BTT e várias equipas de setas. No total a U.R.D. de Tires reúne 500 atletas.

Relativamente aos Órgãos Sociais da União Recreativa e Desportiva de Tires, estes são compostos pela Assembleia-geral, a Direção, o Conselho Fiscal e o Departamento de Formação. A Assembleia-geral é composta pelo presidente, vice-presidente e 1º e 2º secretários. A Direção é composta pelo presidente, por dois vice-presidentes, tesoureiro e sete vogais. O Conselho Fiscal é composto por um presidente e um vice-presidente e três vogais. Já no Departamento de Formação, em regime de voluntariado, colaboram diariamente cerca de sessenta pessoas.

A U.R.D. de Tires é composta por um espaço físico que inclui um campo de futebol de 11, um campo de futebol de 7 e um campo de futebol de 5. Tem também um posto médico, cinco balneários, secretaria, casa da guarda do campo, rouparia, casa da caldeira, bancadas (com lotação máxima de 600 adeptos), parque de estacionamento e uma área livre.

CAPÍTULO III – INVESTIGAÇÃO DE SUPORTE

Investigação de Suporte

A investigação de suporte visa apoiar a estratégia e plano de comunicação a desenvolver neste projeto uma vez que, os conceitos, ideias e entendimentos são desenvolvidos a partir dos dados encontrados. Neste sentido apresenta uma base indutiva porque os conceitos desenvolvidos e a compreensão dos fenómenos partem de padrões resultantes da escolha de dados (Sousa & Baptista, 2014). A metodologia de investigação adotada é a de uma perspetiva orientada para a prática, num processo reflexivo, designada de investigação-ação que consiste numa metodologia com duplo objetivo de aperfeiçoar uma prática e aumentar a compreensão de um fenómeno. O aspeto relativo à ‘Ação’ pretende obter uma mudança, o aspeto da ‘Investigação’ vai no sentido de aumentar a compreensão. Esta metodologia está orientada para a melhoria da prática nos diversos campos de ação, pressupõe a melhoria das práticas mediante a mudança e a aprendizagem a partir das consequências dessas mudanças. Para concretizar este processo de investigação, devem-se seguir 4 fases: (1) diagnóstico do problema, (2) construção do plano de ação, (3) proposta do plano de ação e (4) reflexão, interpretação e integração dos resultados (Sousa & Baptista, 2014).

Método de Investigação e Instrumento

Após a definição da estratégia de investigação, para atingir os objetivos definidos optou-se pelo método quantitativo utilizando como instrumento de recolha de dados primários o inquérito por questionário. Existem dois tipos de fontes de pesquisa: primária e secundária. Os dados primários são informações obtidas diretamente através da aplicação de inquéritos, entrevistas e estudos baseados na observação (Sousa & Baptista, 2014).

Amostra

Uma vez que não é possível analisar a totalidade da população recorreu-se a uma amostra. A amostra é de 193 questionários respondidos. Dentro dos métodos de seleção de amostras foi utilizado o método de amostras agrupado de amostras não casuais, não probabilísticas ou não aleatórias. Recorreu-se a uma amostragem por conveniência, uma

vez que os inquéritos foram feitos pessoalmente e onde a participação dos inquiridos foi voluntária, mas o local – intervalos dos jogos da equipa sénior- foi escolhido por conveniência. O instrumento base do inquérito foi o questionário do tipo misto, onde maioria das questões era de resposta fechada e apenas algumas de resposta aberta (ver Anexo 1) (Sousa & Baptista, 2014).

Estrutura e Aplicação do Questionário

Relativamente à estrutura do questionário, este é composto por 13 questões. As primeiras três questões relacionam-se com a afiliação enquanto sócio e servem para identificar o número de sócios e potenciais sócios do clube. Depois, questiona-se a frequência e as motivações para assistir aos jogos. Através da proposta de algumas atividades pretende-se igualmente perceber o interesse dos inquiridos em ações que envolvam mais a comunidade. A partir da sexta questão analisa-se a opinião dos adeptos relativamente às redes sociais do clube, neste caso o Facebook. Por fim, é feita a recolha de dados demográficos para caracterização da amostra (Sousa & Baptista, 2014).

A aplicação do questionário foi feita presencialmente nas instalações da U. R. D. Tires, no intervalo dos jogos da equipa sénior, aos adeptos que estavam na bancada nos dias 27 de maio de 2018 e 3 de junho de 2018.

Objetivo

O objetivo do questionário é recolher informações, junto dos adeptos, relativamente à sua posição como sócio ou não sócio do clube e também relativamente à aceitação de novas atividades que o clube possa estar interessado em desenvolver. Será também analisado o *awareness* relativamente ao Facebook (única rede social ativa), uma vez que apresenta um grande potencial nos dias de hoje.

CAPÍTULO IV – CONCLUSÕES E DISCUSSÃO DE RESULTADOS

Análise das respostas dos inquiridos

1º Grupo de Questões: Sócios (Pergunta 1 a 1.3)

Na primeira questão identificaram-se os sócios e os não sócios inquiridos do clube, onde se verificou que, da amostra, apenas 14% são sócios da U.R.D. Tires e os restantes 86% não são (ver ilustração 6).

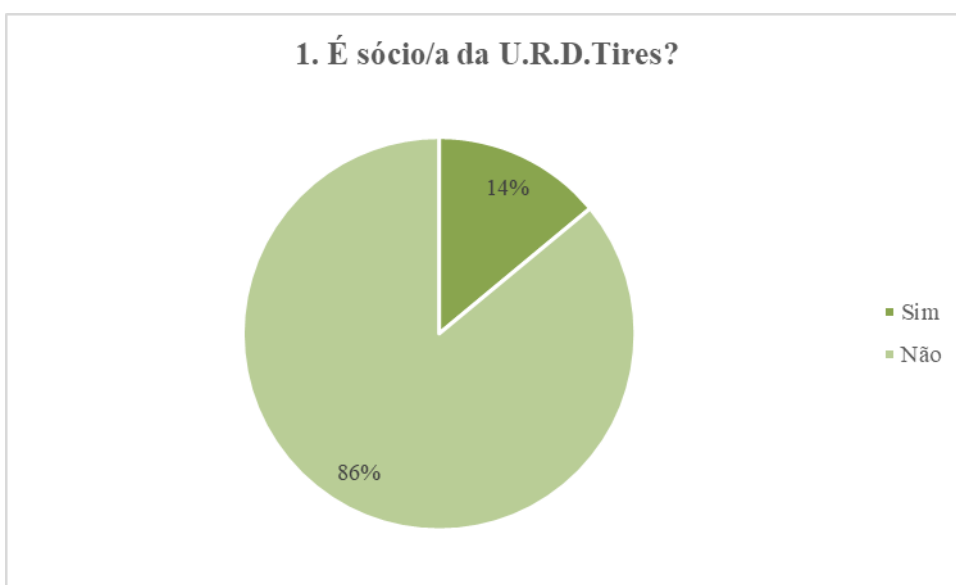


Ilustração 6 - Resultados da Questão 1 do Questionário

Dos 14% dos inquiridos que são sócios, 26% são-no há 3 anos, 15% há 4 anos e outros 15% há 10 anos (ver ilustração 7). 78% dos sócios inquiridos considera que ser sócio é uma vantagem. Nas vantagens identificadas pelos sócios as mais relevantes prendem-se com o apoio que estes dão ao clube com a sua contribuição monetária (pagamento anual de quotas), com o preço acessível a que têm direito para assistir aos jogos e também com o compromisso social que desempenham (ver ilustração 8 e 9).

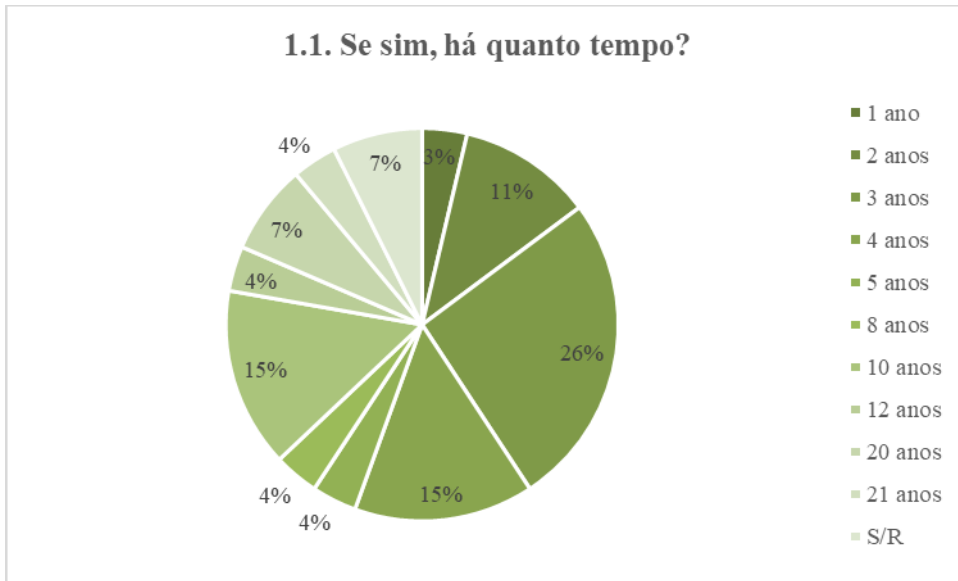


Ilustração 7 - Resultados da Questão 1.1 do Questionário

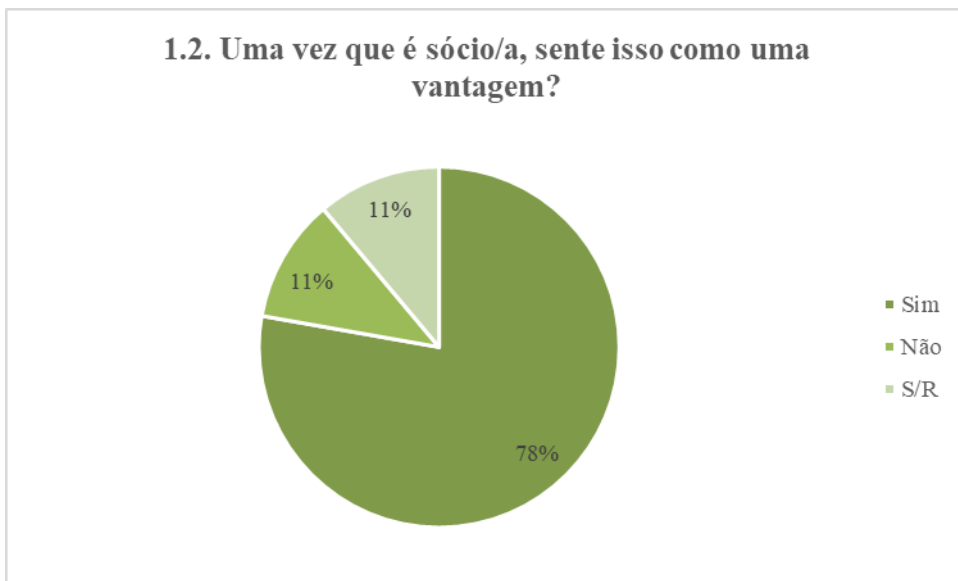


Ilustração 8 - Resultados da Questão 1.2 do Questionário

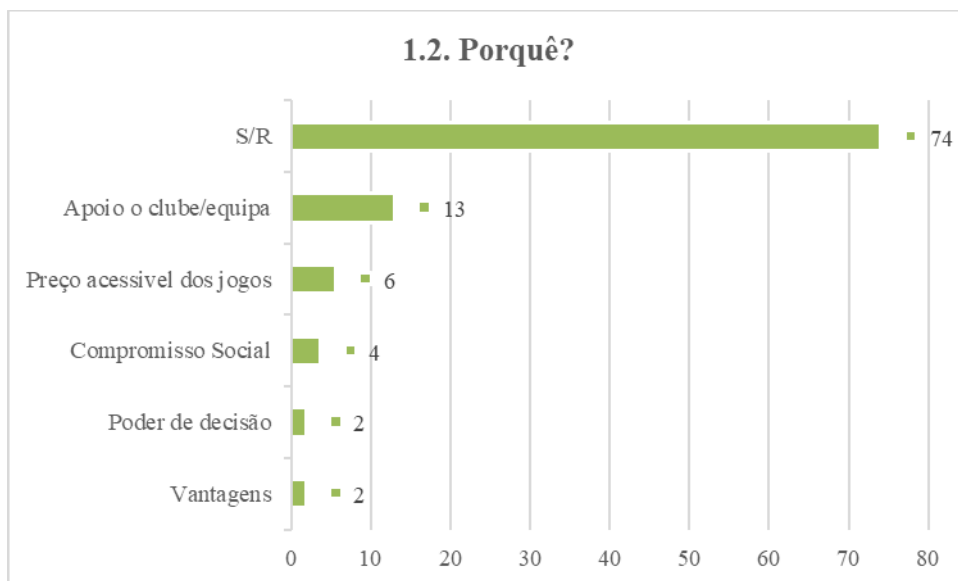


Ilustração 9 - Resultados da Questão 1.2 do Questionário (Porquê)

Apenas 2% dos 86% inquiridos que não são atualmente sócios já o foram no passado (ver ilustração 10). Os restantes 96% que responderam que nunca tinham sido sócios, admitiram como principais motivos para essa decisão o facto de nunca ter sido oportuno (24%), outros referiram que não pertencem à zona de residência onde está o clube (19%) e alguns referiram que já são sócios de outro clube (12%) (ver ilustração 11)



Ilustração 10 - Resultados da Questão 1.3 do Questionário

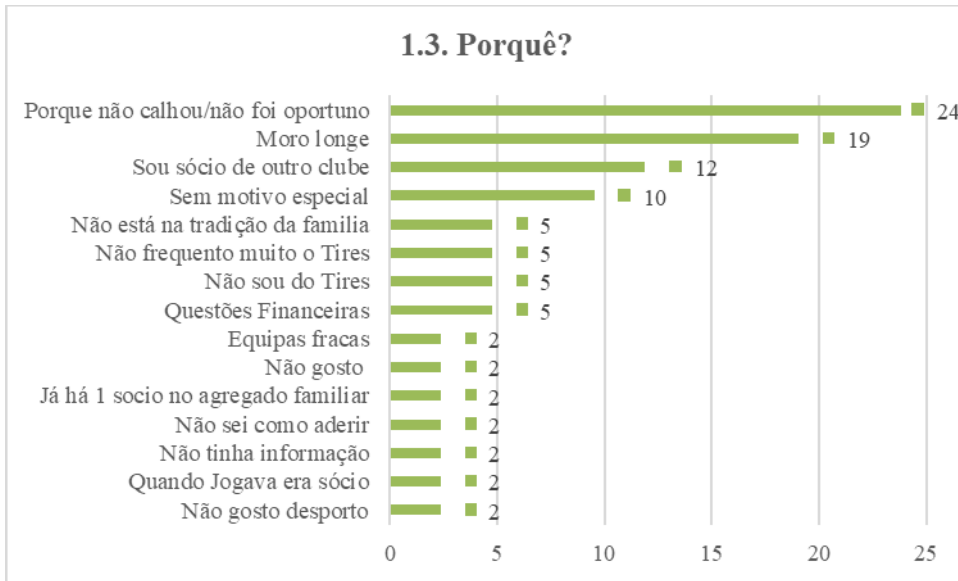


Ilustração 11 - Resultados da Questão 1.3 do Questionário (Porquê)

2º Grupo de Questões: Motivação (Pergunta 2 a 5)

Apenas 8% dos inquiridos assiste a todos os jogos da equipa sénior de Futebol. 53% das respostas dividem-se em 3 grupos, sendo que 31% assiste aos jogos sempre que estes são na U.R.D. Tires, 12% assiste apenas uma vez por mês e apenas 10% assiste a um jogo de dois em dois meses. Ainda assim, existe uma grande percentagem, 36%, que raramente assiste aos jogos. (ver ilustração 12)

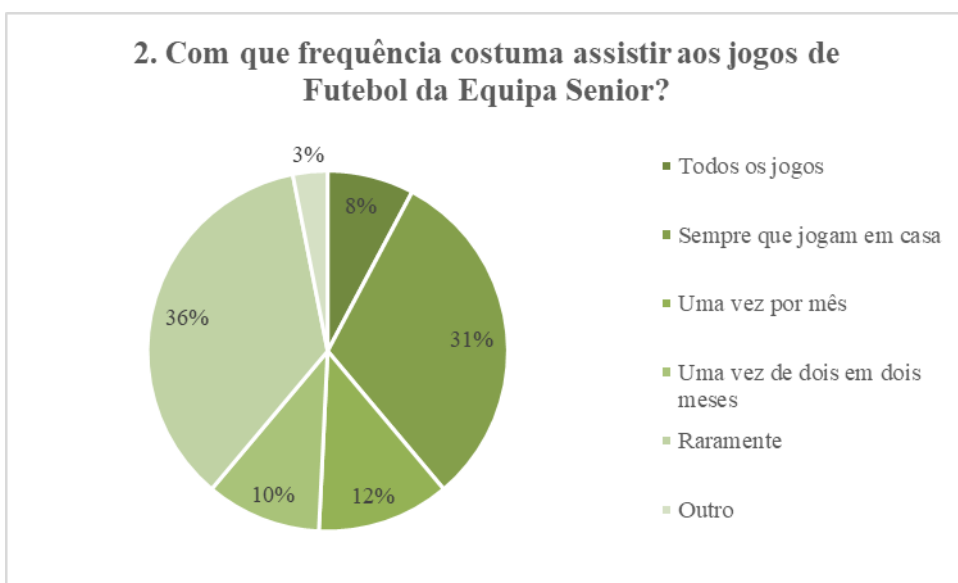


Ilustração 12 - Resultados da Questão 2 do Questionário

43% dos inquiridos assiste aos jogos da U.R.D. Tires por terem um familiar ou amigo que joga no clube, enquanto que 29% assiste porque gosta de apoiar o clube e outros 24% vêm com amigos (ver ilustração 13).

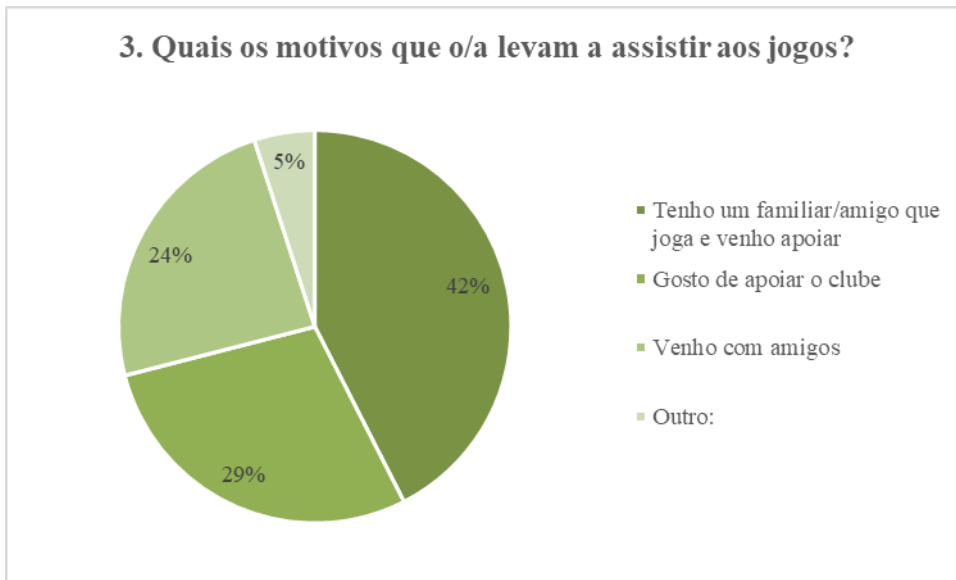


Ilustração 13 - Resultados da Questão 3 do Questionário

A grande maioria dos inquiridos (81%) acompanha a modalidade de Futebol e apenas 9% assiste ao rugby, 7% à modalidade de BTT e 3% a setas (ver ilustração 14).

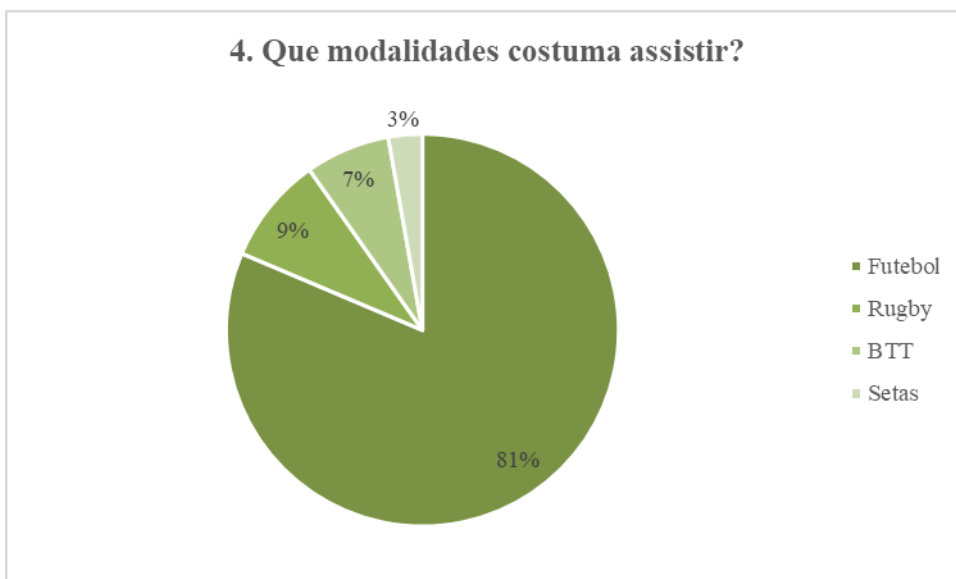


Ilustração 14 - Resultados da Questão 4 do Questionário

Na lista de atividades sugerida no inquérito, as principais escolhidas pelos inquiridos foram: torneios desportivos (18%), almoços de convívio (14%), aulas de desporto (11%), caminhadas (11%), corridas solidárias (9%) e passeios pedestres (9%) entre outras (ver ilustração 15). Houve também quem sugerisse atividades como: yoga, acupuntura, treino personalizado (pt) e paintball.

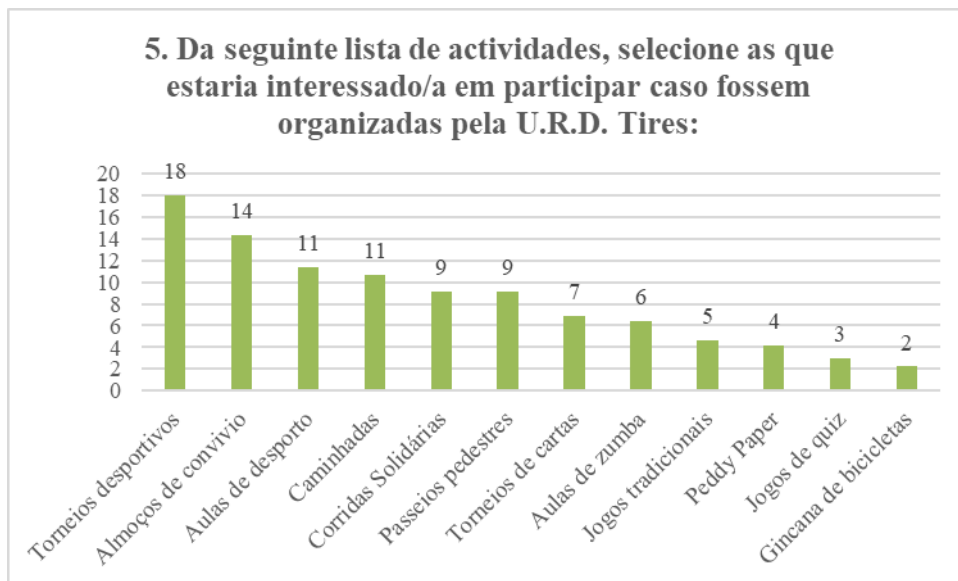


Ilustração 15 - Resultados da Questão 5 do Questionário

3º Grupo de Questões: Facebook (Pergunta 6 a 11)

Uma vez que o clube apenas recorre à rede social Facebook para comunicar com os seus adeptos achou-se pertinente perceber, junto dos mesmos, se a estratégia estava a ser eficaz. Apenas 24% dos inquiridos conhecem a página de Facebook da U.R.D. Tires (ver ilustração 16 e 17). Dos 24% dos inquiridos que conhecem a página de Facebook do clube, 40% considera o conteúdo bastante relevante, nível 4, numa escala de 1 a 5 (sendo 1 nada relevante e 5 muito relevante), e 11% considera o conteúdo muito relevante. 34% considera a relevância do conteúdo mediana (nível 3) e 5% considera o conteúdo pouco relevante (nível 2).

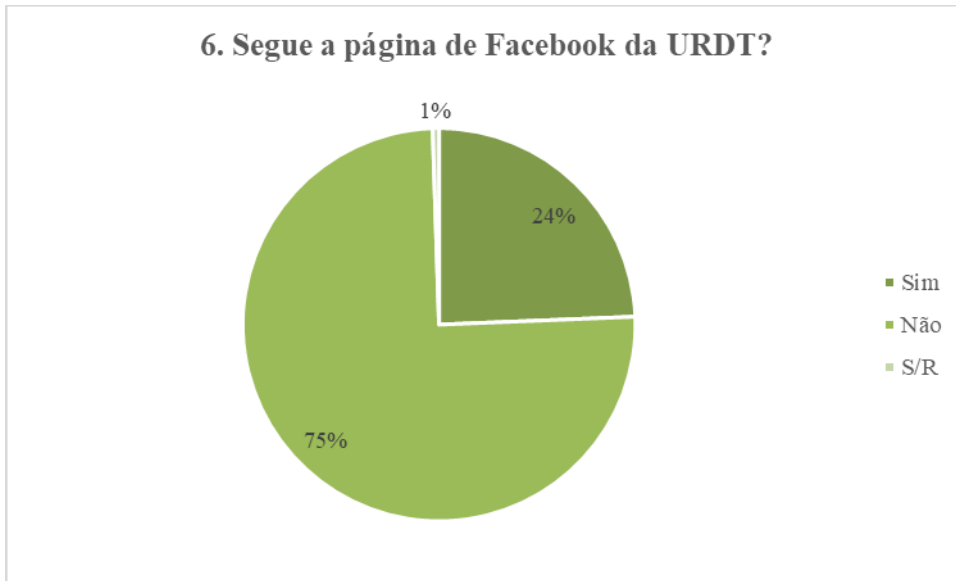


Ilustração 16 - Resultados da Questão 6 do Questionário

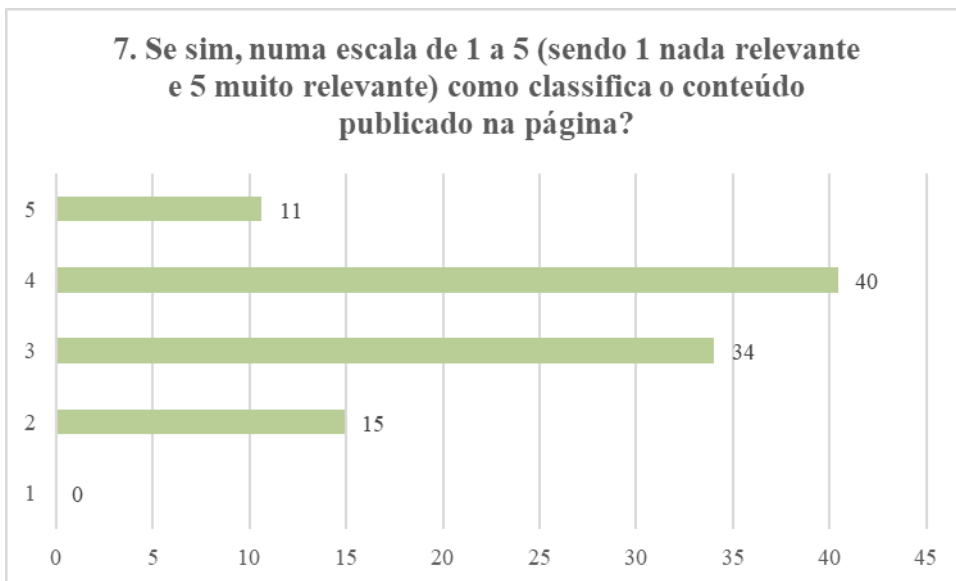


Ilustração 17 - Resultados da Questão 7 do Questionário

A maioria dos inquiridos (70%), quando procura pela página de Facebook da U.R.D. Tires, fá-lo com o intuito de saber os resultados dos jogos das equipas, 5% procura saber o calendário do mesmo e apenas 4% procura saber informações sobre as modalidades (ver ilustração 18).

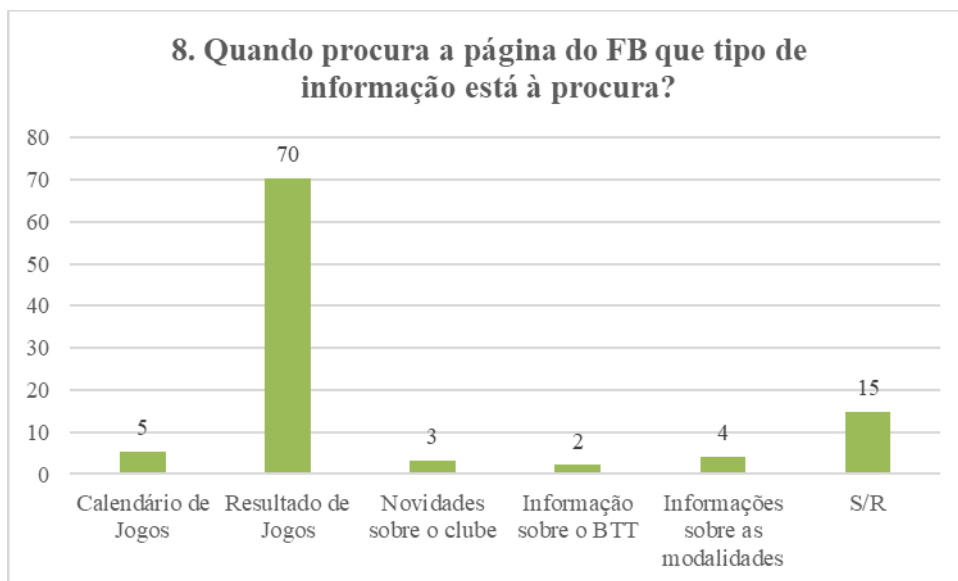


Ilustração 18 - Resultados da Questão 8 do Questionário

Quando questionados se gostariam que a página de Facebook publicasse mais informações acerca dos jogos e dos jogadores, 94% dos inquiridos, que conhecem a página de Facebook do clube, mostraram-se interessados (ver ilustração 19). 91% dos inquiridos, que conhecem a página de Facebook do clube, gostariam de saber mais informações acerca das restantes modalidades do clube (ver ilustração 20). Com bastante aceitação, 94% dos inquiridos, que conhecem a página de Facebook do clube, gostaria que o clube promovesse passatempos com prémios relacionados com a U.R.D. Tires (ver ilustração 21).

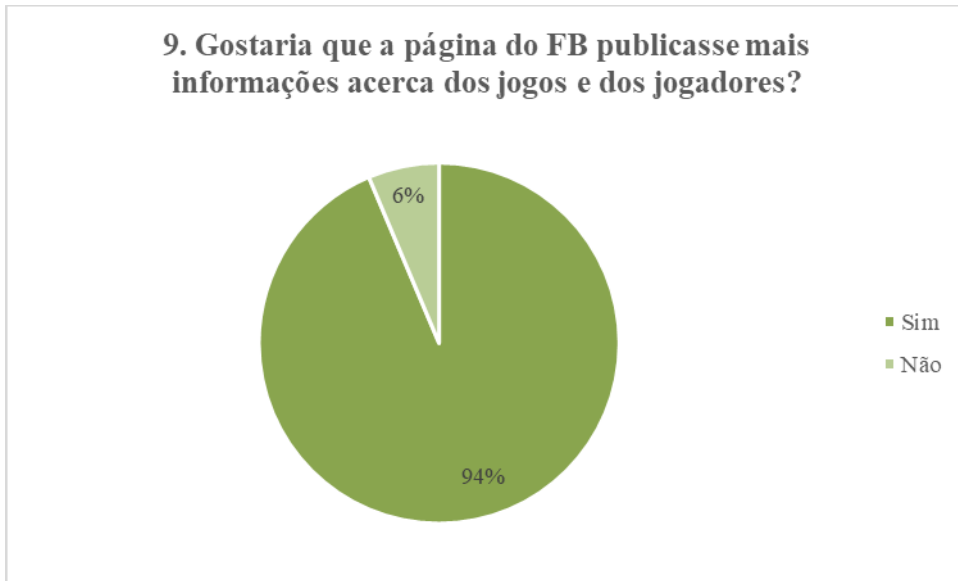


Ilustração 19 - Resultados da Questão 9 do Questionário

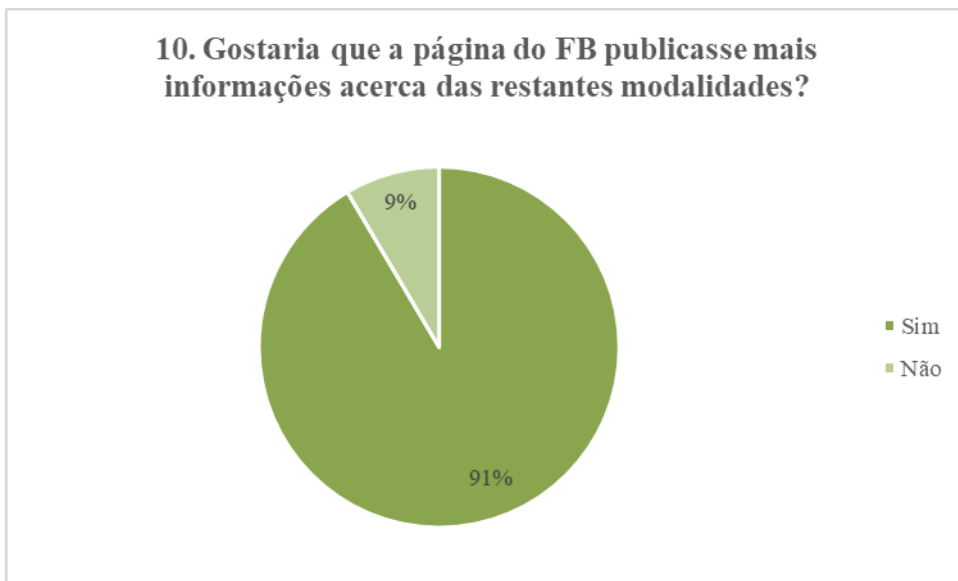


Ilustração 20 - Resultados da Questão 10 do Questionário

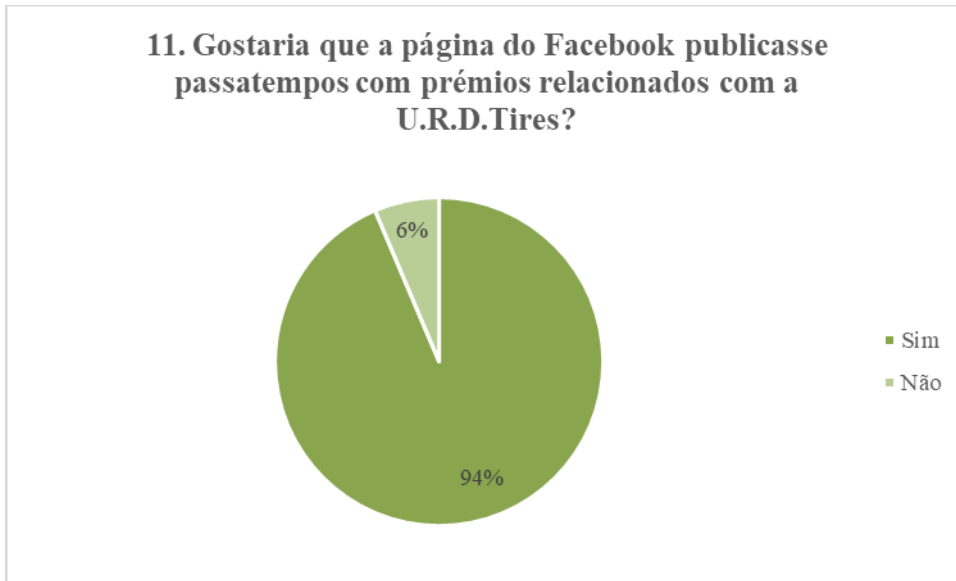


Ilustração 21 - Resultados da Questão 11 do Questionário

4º Grupo de Questões: Características Demográficas (Pergunta 12 e 13)

47% dos inquiridos tinham idades compreendidas entre os 15 e os 30 anos. Sendo que, 13% se encontrava no intervalo entre 15 e 20 anos de idade, 18% no intervalo entre 21 e 25 anos de idade e 16% no intervalo entre 26 e 30 anos de idade (ver ilustração 22). A grande maioria dos inquiridos é do género masculino (74%) e apenas 26% do género feminino (ver ilustração 23).

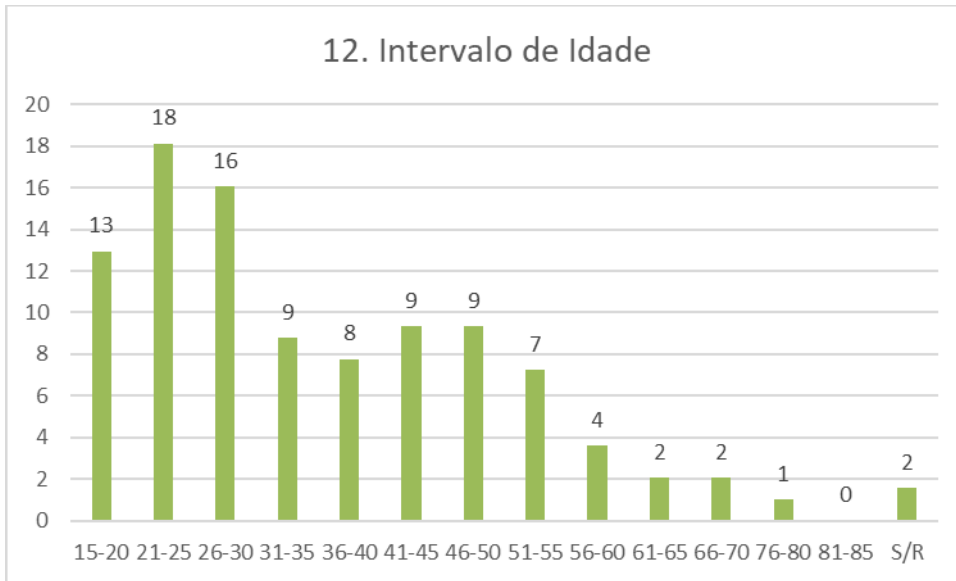


Ilustração 22 - Resultados da Questão 12 do Questionário

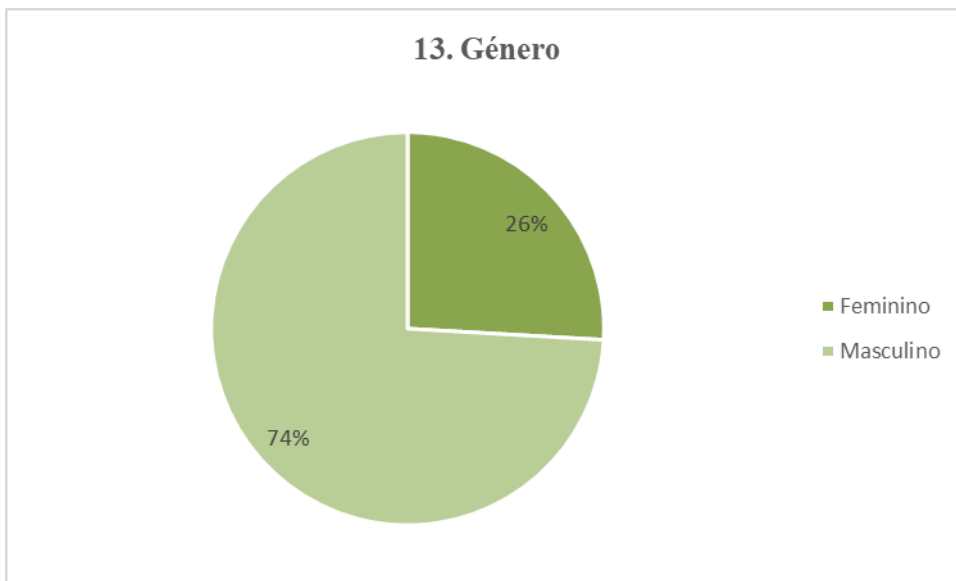


Ilustração 23 - Resultados da Questão 13 do Questionário

Conclusões da análise dos resultados

De acordo com os resultados apresentados anteriormente, é possível verificar que maioria dos adeptos, apesar de assistir a muitos jogos não é sócia. Na ilustração 24 pode-se verificar que 41% dos sócios assiste aos jogos sempre que a equipa sénior joga em casa e que 22% assiste tanto aos jogos em casa como fora de casa. Os 39% dos não

sócios, que raramente assistem aos jogos da equipa sénior, representam uma oportunidade para o clube, no sentido em que se deve trabalhar este grupo para que estes assistam a mais jogos. No entanto, existe outra oportunidade que deve ser trabalhada pela U.R.D. Tires: os 30% de adeptos não sócios que assistem a todos os jogos em casa e também os 12% de não sócios que assistem a pelo menos um jogo por mês. O clube deve trabalhar estes dados para converter os não sócios em sócios.

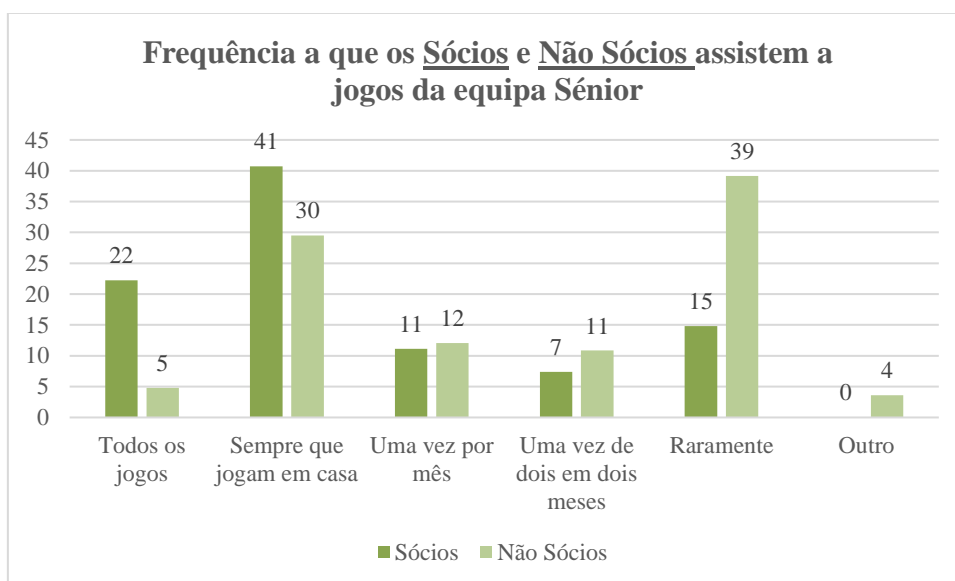


Ilustração 24 - Frequência a que os Sócios e Não Sócios Assistem a jogos da equipa Sénior

É também possível verificar na ilustração 25 que 52% dos adeptos que são sócios vão assistir aos jogos da equipa sénior apenas porque gostam de apoiar o clube, enquanto que, apenas 26% dos adeptos não sócios o fazem, tornando-se assim noutra oportunidade de conversão para o clube.

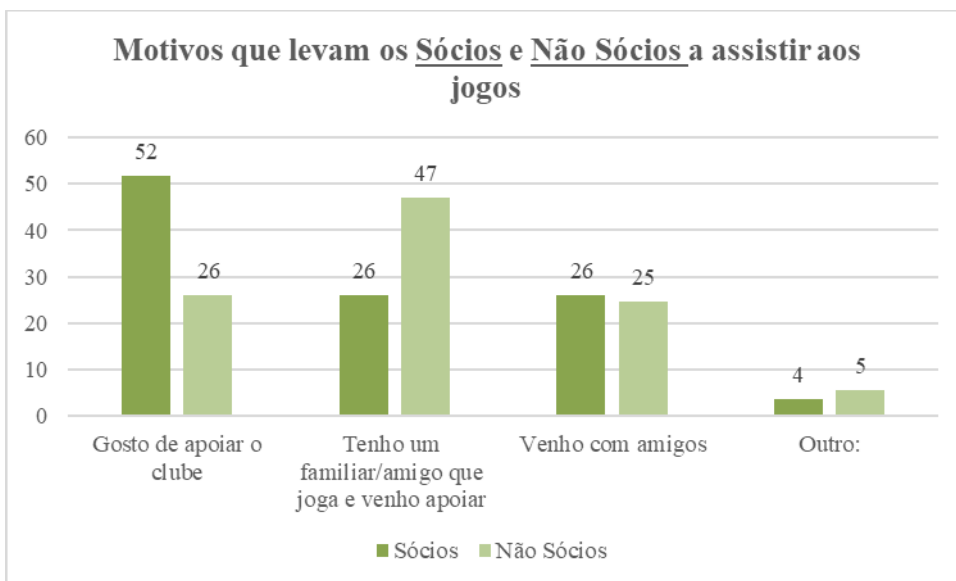


Ilustração 25 - Motivos que levam os Sócios e Não Sócios a assistir aos jogos

Dos adeptos que gostam de apoiar o clube, 49% assiste a todos os jogos em casa e 31% fazem-no por terem um familiar ou amigo a jogar na equipa. Os adeptos que assistem a jogos por terem um familiar ou amigo na equipa fazem parte de um grupo menos fiel de adeptos. 36% dos adeptos que assistem a jogos, por terem um familiar ou amigo na equipa, admitem que raramente assistem a jogos.

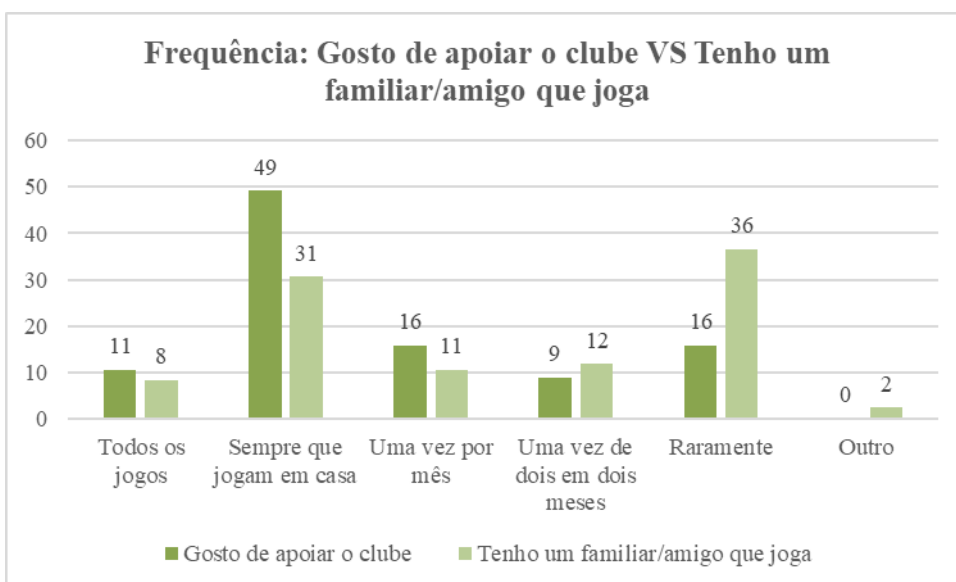


Ilustração 26 - Frequência: Gosto de apoiar o clube VS Tenho um familiar/amigo que joga

Oportunidades identificadas:

Insight	Oportunidade
81% dos inquiridos assiste à modalidade de Futebol.	Aumentar número de adeptos nos jogos.
30% dos inquiridos não sócios assiste a todos os jogos em casa.	Aumentar o número de sócios.
12% dos inquiridos não sócios assiste a pelo menos um jogo por mês em casa.	Aumentar o número de sócios; aumentar o número de adeptos nos jogos.
26% dos inquiridos não sócios assiste aos jogos porque gostam de apoiar o clube.	Aumentar o número de sócios.
43% dos inquiridos assiste aos jogos por ter um amigo/familiar a jogar na equipa.	Aumentar o número de sócios; aumentar o número de adeptos nos jogos
78% dos sócios sente isso como uma vantagem.	Aumentar o número de sócios.
18% dos inquiridos mostrou-se interessado em torneios desportivos.	Criação de atividades no clube.
14% dos inquiridos mostrou-se interessado em almoços de convívio.	Criação de atividades no clube.
75% dos inquiridos não conhece a página de Facebook da U. R.D. Tires.	Aumento do número de seguidores.
94% dos inquiridos que conhecem a página de Facebook da U.R.D. Tires mostrou-se interessado em passatempos e prémios desenvolvidos pelo clube.	Criação de passatempos <i>online</i> de forma a aumentar o <i>engagement</i> .
70% dos inquiridos que conhecem a página de Facebook da U.R.D. Tires pesquisam a página para saber resultados dos jogos.	Desenvolvimento de campanhas que levem os interessados nos resultados aos jogos.

Tabela 1 - Oportunidades identificadas

CAPÍTULO V – DESENVOLVIMENTO E IMPLEMENTAÇÃO DO PROJETO DE COMUNICAÇÃO

Análise da Situação

Neste momento o clube não dispõe de nenhuma outra atividade, para além dos seus serviços desportivos, que envolva a comunidade. A sua presença *online* é bastante reduzida e apesar disso não desenvolve atividades que envolvam a comunidade.

Presença Online	Website	Facebook	Instagram	Linkedin	Twitter	Youtube
U.R.D. Tires	-	✓	-	-	-	-

Tabela 2 - Presença Online da U.R.D. Tires

Resultados Financeiros

Os resultados operacionais do clube, apresentados na Tabela 3, apresentam valores arredondados, referentes ao ano de 2014, fornecidos pelo clube de forma a preservar a entidade. Estes valores serviram de base para a implementação da estratégia. Os resultados operacionais têm um carácter mais estável, uma vez que traduzem os rendimentos e gastos decorrentes da atividade normal/operacional do clube e que resultam, essencialmente, daquilo que está estabelecido no Plano de Atividades.

Resultados Operacionais	Valores
Caixa	102 050.00 €
Depósitos à Ordem	126 200.00 €
Clientes	160 000.00 €
Fornecedores	116 200.00 €
Estado e Outros Entes Públicos	50.00 €
Financiamentos Obtidos	14 050.00 €
Ativos Fixos Tangíveis	123 350.00 €
Capital	57 500.00 €
Resultados Transitados	170 400.00 €
Fornecimentos e Serviços externos	138 500.00 €
Gastos com o Pessoal	21 050.00 €

Outros Gastos e Perdas	1 400.00 €
Subsídios e Exploração	31 600.00 €
Outros Rendimentos e Ganhos	130 000.00 €
Resultado Líquido do Período	164 300.00 €
Total	1 356 650.00 €

Tabela 3 - Resultados Operacionais U.R.D. Tires

No entanto, é necessário ter em conta também os resultados relacionados com a escolha da ação desportiva. Isto é, existem gastos que estão diretamente relacionados com a inscrição/participação de atletas que acaba por ter um carácter mais volátil, uma vez que, reflete a política de gestão dos plantéis no que diz respeito a subsídios, seguros, aquisições, manutenções e dispensas/alienações de atletas.

Principais Gastos Operacionais	Valores
Conservação e Reparação	3 500.00 €
Gás	3 800.00 €
Seguros	3 200.00 €
Inscrição de Jogadores	13 300.00 €
Treinadores de Futebol Juvenil + Massagista	31 050.00 €
Subsídios de Jogadores Seniores	9 550.00 €
Total	64 400.00 €

Tabela 4 – Principais Gastos Operacionais U.R.D. Tires

Relativamente aos rendimentos operacionais (ver Tabela 5), as principais fontes de receita do clube são as escolas que pagam para competir no clube e as quotas dos sócios.

Principais Rendimentos Operacionais	Valores
Publicidade	450.00 €
Quotizações	900 €
Donativos	2 300.00 €
Escolas + Competição	56 000.00 €
Venda de Equipamentos	4 200.00 €

Bilheteiras	1 150.00 €
Merchandising	1 700.00 €
Total	66 700.00 €

Tabela 5 - Principais Rendimentos Operacionais U.R.D. Tires

Relativamente à bilheteira, o preçário praticado em dias de jogo encontra-se na Tabela 6. Os bilhetes donativo servem para todos aqueles que têm bilhetes oferecidos, mas ainda assim queiram fazer uma contribuição para o clube. Os jogadores têm direito a dois bilhetes por cada jogo em casa.

Preçário em dias de Jogo	
Não sócio	5€
Sócio	2€
Bilhete donativo	1€

Tabela 6 - Preçário da Venda de Bilhetes

Apesar do clube ter 900 sócios apenas 450 é que têm o pagamento das quotas regularizado. O valor da mensalidade das quotas é de 2€. Ao dia de hoje, o clube apenas recebe 900€ por ano de pagamento de quotas.

Benchmarking de comunicação

O *benchmarking* é o processo de comparação entre organizações ou produtos/serviços concorrentes. Esse processo parte da observação das práticas dos concorrentes com o objetivo de aplicar na estratégia da organização ou dos produtos/serviços as melhores práticas encontradas.

Na análise da concorrência foram identificados os concorrentes diretos e indiretos que foram alvo de uma análise de *benchmarking*. Relativamente aos concorrentes indiretos são analisados dois clubes de futebol nacionais que não jogam na mesma divisão e, relativamente aos concorrentes diretos, serão analisadas duas equipas que joguem na mesma divisão. Na análise ao conteúdo *online*, irá ser tido em conta o recurso ou não a *website* e também às diferentes redes sociais.

Relativamente ao *website*, será feita uma análise à sua qualidade com recurso à medição de doze variáveis latentes (Prado, 2010). As doze variáveis dividem-se em

quatro pontos, (1) a facilidade de uso, (2) a utilidade, (3) o entretenimento e (4) o relacionamento complementar. Na (1) facilidade de uso avalia-se a facilidade de entendimento (se é fácil de ler e entender) e a operação intuitiva (se é fácil de operar e navegar). Relativamente (2) à utilidade avalia-se a adequação da informação (se a informação é adequada aos objetivos e melhora a performance dos utilizadores), a interatividade (se a comunicação entre a organização e o utilizador é fácil), a confiança (se a comunicação é segura e também a observância de privacidade nas informações fornecidas) e por fim o tempo de resposta (tempo necessário para obter uma resposta após uma requisição do navegador e/ou interação com o *website*). No (3) entretenimento analisa-se o apelo visual (os aspetos estéticos do *website*), a inovação (se estão presentes elementos criativos e com design inovador) e o apelo emocional (o efeito emocional de utilizar o *website* e a intensidade do envolvimento). No (4) relacionamento complementar avalia-se a integração *online* (fornecimento de todas ou pelo menos as principais transações necessárias pelo website), a comparação com canais alternativos (ser melhor ou equivalente a outros) e a imagem consistente (a imagem do website é consistente com a imagem projetada pela empresa através de outros meios de comunicação).

Relativamente às redes sociais, será feita uma análise individual. No Facebook, será tido em conta o número de gostos, o número médio de publicações por dia, o tipo de publicação (perceber se a organização recorre mais à publicação de conteúdo vídeo, imagem ou texto), permissão de publicação de conteúdo na página (por parte dos utilizadores), o tom das publicações, média de caracteres das publicações, a média de gostos por publicação (referente aos últimos sete dias), média de comentários por publicação (referente aos últimos sete dias), média de interações de utilizadores (referente aos últimos sete dias) e identificação da melhor publicação dos últimos sete dias. Na rede social Instagram, serão identificados o número de seguidores, o número de contas que seguem, o número de publicações que têm, o número médio de publicações referentes aos últimos sete dias, o tipo de publicação (vídeo ou imagem), tom da publicação, a média de gostos por publicação dos últimos sete dias, média de comentários dos últimos sete dias e identificação da melhor publicação dos últimos sete dias. No Twitter serão identificados o número de seguidores, o número de *tweets* feitos

pela página, se faz ou não *retweet* de outras contas, número médio de publicações por dia referentes aos últimos 7 dias. E também o tipo de conteúdo publicado. Por fim, no Youtube serão também identificados o número de subscritores, o número de vídeos, se o conteúdo se encontra organizado, o número médio de publicações por dia dos últimos sete dias, a média de gostos por publicação dos últimos sete dias e também identificada a melhor publicação dos últimos sete dias.

Benchmarking Concorrentes Diretos

Na análise dos concorrentes diretos selecionaram-se dois clubes que jogam na mesma divisão que a U.R.D de Tires e disputam pelo mesmo lugar na classificação: Sporting Clube Linda-a-Velha e o Grupo Dramático e Sportivo de Cascais.

Presença Online	Website	Facebook	Instagram	Twitter	Youtube
S. C. Linda a Velha	✓	✓	-	-	✓
G.D.S. Cascais	-	✓	-	-	✓

Tabela 7 - Presença Online da Concorrência Direta

Sporting Clube Linda-a-Velha

O Sporting Clube Linda-a-Velha foi o primeiro clube de Linda-a-Velha formado em 1937. O clube encontra-se filiado à Associação de Futebol de Lisboa. Ao longo dos anos têm vindo a apostar nas instalações e balneários o que faz com que o clube tenha mantido a atividade. Conta com as escolinhas de futebol para crianças a partir dos 5 anos de idade.



Imagem 1 - Logo S.C. Linda-a-Velha

Website ⁷ (ver Imagem 35 em Anexo 2)		
Facilidade de Uso	Facilidade de entendimento	Sim. Navegação simples, separadores em cima e informação em destaque no cabeçalho.
	Operação Intuitiva	Sim. Títulos e respetiva informação são fáceis de encontrar.

⁷ Dados retirados do site (<http://linda-a-velha.com>) no dia 28/06/2018

Utilidade	Adequação da Informação	A informação disponível é adequada aos utilizadores.
	Interatividade	A comunicação entre a organização e o utilizador é fácil.
	Confiança	Transmite confiança.
Entretenimento	Apelo visual	Não está muito desenvolvido e o <i>design</i> não é apelativo.
	Inovação	Sem inovação.
	Apelo emocional	Sem apelo emocional.
Relacionamento complementar	Integração <i>online</i>	Sim.
	Comparação com os canais alternativos	Pouco desenvolvido.
	Imagem consistente	Não é consistente.

Tabela 8 - Análise ao site S.C. Linda-a-Velha

O site, apesar de ser simples e fácil de navegar apenas é atualizado pelo clube nos resultados das equipas. As secções que tem são suficientes e relevantes apesar da não utilização/atualização das mesmas.

Rede Social: Facebook ⁸ (ver Imagem 36 em Anexo 2)	
Número de Gostos	3 515
Número médio de publicações / dia	0.2
Tipo de Publicação	86% - Imagem 14% - Texto
Permissão de publicação de conteúdo na página	Não
Tom das Publicações	Informal
Média de caracteres das publicações	187
Média de gostos por publicação (últimos 7 dias) – 1 publicação	87
Média de comentários por publicação (últimos 7 dias) – 1 publicação	4
Interações de Utilizadores (últimos 7 dias)	75
Best In Class	Fotografia da equipa sénior. 114 gostos, 9 partilhas e 7 comentários. O tempo de resposta é bastante rápido.

Tabela 9 - Análise ao Facebook do S.C. Linda-a-Velha

⁸ Dados retirados da página de Facebook (<https://www.facebook.com/sportingclubelindaavelha>) no dia 27/06/2018

O clube foca os seus esforços de comunicação digital na página do Facebook. A maioria das publicações é de carácter informativo sem coerência visual, onde os seguidores podem ficar a saber os eventos em que as equipas do clube participaram, os resultados e os futuros eventos.

Rede Social: Youtube ⁹ (ver Imagem 37 em Anexo 2)	
Número de Subscritores	13
Número de Publicações/mês	1
Organização de Conteúdo	Não existem pastas
Best In Class	Vídeo “SC Linda-a-Velha – 1 ADCEO – 1”: 1 218 visualizações

Tabela 10 - Análise ao Canal de Youtube S.C. Linda-a-Velha

O canal do Youtube é, de todas as redes sociais, a que menos é atualizada. Tem pouco conteúdo e não se encontra organizado, nem segue uma linha orientadora relativamente aos títulos e temas abordados.

Para além do Futebol, o clube disponibiliza as suas instalações para aluguer. Não existe conhecimento de que o clube organize outro tipo de atividades que não as modalidades e serviços que dispõe.

Grupo Dramático e Sportivo de Cascais

O clube foi fundado em 1915 e está localizado em Carcavelos. Neste momento, para além do futebol de 7 e de 11, o clube conta com modalidades como a ginástica de trampolins, ginástica acrobática, levantamento de pesos, taekwondo e ginástica.



Imagem 2 - Logo G.D.S. Cascais

⁹ Dados retirados do Canal de Youtube
(<https://www.youtube.com/channel/UCKKjwyIZ0EU9YjJ9-TXesnQ>) no dia 27/06/2018

Rede Social: Facebook ¹⁰ (ver Imagem 38 em Anexo 2)	
Número de Gostos	1 058
Número médio de publicações / dia	0.2
Tipo de Publicação	86% - Imagem 14% - Texto
Permissão de publicação de conteúdo na página	Sim
Tom das Publicações	Informal
Média de caracteres das publicações	285
Média de gostos por publicação (últimos 7 dias) – 4 publicações	25
Média de comentários por publicação (últimos 7 dias) – 4 publicações	1
Interações de Utilizadores (últimos 7 dias)	75
<i>Best In Class</i>	Fotografia da equipa de Iniciados. 134 Gostos, 5 partilhas e 12 comentários. O tempo de resposta é rápido e faz publicações com frequência.

Tabela 11 - Análise ao Facebook do G.D.S. Cascais

O Grupo tem duas páginas de Facebook, uma orientada para o futebol e a outra para as restantes modalidades. Os conteúdos que publica são também de carácter informativo e sem grande coerência visual. Os seguidores podem publicar na página do clube o que pode originar maior interação.

Rede Social: Youtube ¹¹ (Ver Imagem 39 em Anexo 2)	
Número de Subscritores	3
Número de Publicações	0
Organização de Conteúdo	Não existem pastas
<i>Best In Class</i>	N/A

Tabela 12 - Análise ao Canal de Youtube do G.D.S. Cascais

O G.D.S. de Cascais tem um canal de Youtube mas não é utilizado.

¹⁰ Dados retirados da página de Facebook (<https://www.facebook.com/FutebolCascais/>) no dia 27/06/2018

¹¹ Dados retirados do Canal de Youtube (<https://www.youtube.com/user/CascaisDramatico>) no dia 27/06/2018

Também não existe conhecimento de outro tipo de atividades organizadas pelo clube.

Benchmarking Concorrentes Indiretos

Para a análise dos concorrentes indiretos, optou-se por avaliar dois clubes de Futebol da 1ª Liga: o Sporting Clube de Portugal e o Sport Lisboa e Benfica. Será feita uma análise relativamente ao conteúdo *online* transversal às diferentes redes sociais que os clubes recorrem para a sua estratégia e plataformas.

Presença Online	Website	Facebook	Instagram	Twitter	Youtube
Sporting C.P	✓	✓	✓	✓	✓
S. L. Benfica	✓	✓	✓	✓	✓

Tabela 13 - Presença Online da Concorrência Indireta

Sporting Clube de Portugal

O Sporting Clube de Portugal é um clube português, eclético e multidesportivo, fundado em 1906, com sede em Lisboa. É um dos "Três Grandes" clubes em Portugal. Apesar ser conhecido sobretudo pela sua equipa principal de futebol, o Sporting tem outras modalidades como: aikido, andebol, atletismo, basquetebol, bilhar, boxe, canoagem, capoeira, ciclismo, corfebol, desporto adaptado, dressage, futebol feminino, futebol de praia, futsal, ginástica, golfe, hóquei em patins, judo, karaté, karting, kickboxing, kravmaga, natação, padel, paintball, pesca desportiva, polo aquático, pool, râguebi, remo, taekwondo, ténis, ténis de mesa, tiro a bala, tiro com arco, triatlo, voleibol, xadrez e e-sports.



Imagem 3 - Logo Sporting C.P.

Na estratégia *online* do Sporting Clube de Portugal, o clube recorre às redes sociais como o Facebook, Instagram, Twitter, Youtube para comunicar com e para os seus adeptos e apoiantes. Também recorre ao *website* para divulgar toda a informação institucional.

Website ¹² (ver Imagem 40 em Anexo 2)		
Facilidade de Uso	Facilidade de entendimento	Muito claro, no que refere à informação que disponibiliza.
	Operação Intuitiva	Muito intuitivo, separadores fáceis de aceder e entender.
Utilidade	Adequação da Informação	Sim. Informação institucional, parte do site. Notícias, jogos, resultados, etc.
	Interatividade	Bastante interativo.
	Confiança	Comunicação segura.
Entretenimento	Apelo visual	Bastante apelativo, design simples e dinâmico, coerente em todos os separadores.
	Inovação	Presente no layout.
	Apelo emocional	Muito presente.
Relacionamento complementar	Integração <i>online</i>	Sim, não é necessário recorrer a mais nenhuma plataforma.
	Comparação com os canais alternativos	Equivalente.
	Imagem consistente	Imagem consistente no site e também nas restantes plataformas.

Tabela 14 - Análise ao site Sporting C.P.

Uma vez que este clube consegue produzir receitas positivas e também pelo posicionamento que tem, o seu investimento em comunicação é bastante maior. O *site* do clube tem todas as informações atualizadas e é bastante intuitivo. O *site* publica informação sobre todas as modalidades de maneira igual, apesar da comunicação de merchandising e venda de bilhetes ou adesão a sócio ser mais direcionada para o futebol. É possível navegar pelo *site* e encontrar conteúdos sobre as diferentes modalidades, notícias, a agenda, o clube, entre outros.

Rede Social: Facebook ¹³ (ver Imagem 41 em Anexo 2)	
Número de Gostos	2 572 644
Número médio de publicações / dia	4.6
Tipo de Publicação	84% - Imagem 16% - Texto

¹² Dados retirados do *site* (<http://www.sporting.pt>) no dia 28/06/2018

¹³ Dados retirados da página de Facebook (<https://www.facebook.com/SportingClubePortugal>) no dia 27/06/2018

Permissão de publicação de conteúdo na página	Não
Tom das Publicações	Informal, com entusiasmo. Recorre a <i>emojis</i> e links no texto.
Média de caracteres das publicações	301
Média de gostos por publicação (últimos 7 dias)	2.883
Média de comentários por publicação (últimos 7 dias)	321
Interações de Utilizadores (últimos 7 dias)	88 979
Best In Class (últimos 7 dias)	Fotografia de dois jogadores da equipa de futsal. A foto serviu para anunciar a vitória da equipa contra o S.L. Benfica.

Tabela 15 - Análise ao Facebook do Sporting C.P.

O Facebook acaba por complementar a estratégia do *site* uma vez que comunica mais perto dos seguidores. O clube faz em média três publicações por dia onde, entre elas, podemos encontrar a felicitação de aniversário dos atletas do clube, venda de *merchandising* e bilhetes, promoção de eventos, novas aquisições, *repost* de seguidores com a partilha da #OndaVerde, e em dia de jogo do sporting (futebol) têm sempre a publicação de #diadesporting, informações sobre os jogos e comunicações institucionais. Para além disso, a página partilha os resultados e eventos do clube. Transmite os resultados dos jogos de futebol em direto e partilha também os resultados das outras modalidades.

Rede Social: Instagram ¹⁴ (Ver Imagem 42 em Anexo 2)	
Número de Seguidores	518k
Número de A Seguir	199
Número de publicações	3.408
Número médio de publicações/dia (últimos 7 dias)	3
Tipo de Publicação	84% - Imagem 16% - Vídeo
Tom da Publicação	Informal. Recorrem a humor, trocadilhos e a linguagem utilizada está bastante próxima da

¹⁴ Dados retirados da página de Instagram (<https://www.instagram.com/sportingclubedeportugal>) no dia 27/06/2018

	dos adeptos.
Média de likes por post (últimos 7 dias)	25.814
Média de comentários por post (últimos 7 dias)	24
Best In Class (últimos 7 dias)	A foto com mais <i>likes</i> (cerca de 32 000) é anúncio a uma nova contratação de um ex-jogador.

Tabela 16 - Análise ao Instagram Sporting C.P.

O Instagram complementa a estratégia do Facebook, publica mais fotos do momento, dos treinos, das equipas, da equipa técnica e alguns *reposts* dos fãs. Está mais perto dos fãs, utiliza uma linguagem mais informal.

Rede Social: Twitter ¹⁵ (ver Imagem 43 em Anexo 2)	
Número de Seguidores	686 mil
Número de Tweets (últimos 7 dias)	158
Tipo de Conteúdo	Apesar de ser uma rede social onde se escreve mais, o clube aposta bastante nas imagens.

Tabela 17 - Análise ao Twitter Sporting C.P.

Sendo esta uma rede social de palavras, o clube aposta nos *retweets* como estratégia e também na publicação de frases que os membros do clube vão referindo seja em conferências, seja fora delas.

Rede Social: Youtube ¹⁶ (ver Imagem 44 em Anexo 2)	
Número de Subscritores	39 154
Número de Publicações (últimos 7 dias)	12
Organização de Conteúdo	Conteúdo organizado por pastas.
Best In Class	Vídeo “Apresentação do plantel 2018-2019”: 1 699 visualizações

Tabela 18 - Análise ao Canal de Youtube Sporting C.P.

O Youtube acaba por ter um carácter de arquivo e memória, uma vez que todo o conteúdo que é colocado no canal é sempre pós-acontecimento.

¹⁵ Dados retirados do Canal de Twitter (https://twitter.com/sporting_cp)

¹⁶ Dados retirados do Canal de Youtube (<https://www.youtube.com/user/SportingCP>) no dia 27/06/2018

Para além da estratégia *online* o clube dispõe também os vários Núcleos, criados em 1984, e podem ser caracterizados como um grupo de Sportinguistas que se juntam e se organizam para promover, apoiar e divulgar o Sporting. Muitos deles acabando por se dedicar a atividades recreativas, sociais e desportivas. O Sporting C.P. promove e realiza ações solidárias, tanto através de iniciativas próprias, como em parceria com outras entidades, através de uma secção criada para o efeito: Sporting Solidário, sendo o principal foco de ação, os grupos de risco, crianças, jovens e idosos. (Sporting Clube de Portugal, 2018)

Sport Lisboa e Benfica

O Sport Lisboa e Benfica é um clube multidesportivo sediado na freguesia de São Domingos de Benfica, em Lisboa, Portugal. É um clube com forte base de adeptos e um dos mais prestigiados a nível mundial. A principal modalidade do clube é o futebol, mas distingue-se também noutras, como o andebol, o basquetebol, o futsal, o hóquei em patins e campo, o voleibol, ciclismo, rãguebi, atletismo, bilhar, boxe, ginástica, luta, natação, ténis e ténis de mesa, judo, triatlo e vela.



Imagem 4 - Logo S.L. Benfica

Na estratégia *online* o clube recorre às redes sociais como o Facebook, Instagram, Twitter e Youtube para comunicar com e para os seus adeptos e apoiantes e tem também um *website* para divulgar toda a informação institucional.

Website ¹⁷ (ver Imagem 45 em Anexo 2)		
Facilidade de Uso	Facilidade de entendimento	Claro na informação que quer transmitir.
	Operação Intuitiva	Separadores fáceis de aceder e intuitivos.
Utilidade	Adequação da Informação	Informação adequada ao espaço, de carácter institucional e informativo.
	Interatividade	Bastante interativo.
	Confiança	Comunicação segura.

¹⁷ Dados retirados do site (<https://www.slbenfica.pt/pt-pt>) no dia 28/06/2018

Entretenimento	Apelo visual	Apelativo com design simples e dinâmico.
	Inovação	Presente no layout.
	Apelo emocional	Presente.
Relacionamento complementar	Integração <i>online</i>	Sim, não é necessário recorrer a mais nenhuma plataforma.
	Comparação com os canais alternativos	Equivalente.
	Imagem consistente	Imagem consistente no site e também nas restantes plataformas.

Tabela 19 - Análise ao site S.L. Benfica.

No site os utilizadores encontram todas as informações atualizadas referentes ao clube. A informação disponibilizada é referente a todas as modalidades do clube e comunicação institucional. O foco principal do site é a modalidade de Futebol de 11 e também a conversão de adeptos em sócios.

Rede Social: Facebook ¹⁸ (ver Imagem 46 em Anexo 2)	
Número de Gostos	3 676 498
Número médio de publicações / dia	6.7
Tipo de Publicação	51% - Imagem 20% - Texto 30% - Vídeo
Permissão de publicação de conteúdo na página	Não
Tom das Publicações	Informal, com entusiasmo. Recorre a <i>emojis</i> e <i>hashtags</i> no texto.
Média de caracteres das publicações	89
Média de gostos por publicação (últimos 7 dias)	3.043
Média de comentários por publicação (últimos 7 dias)	62
Interações de Utilizadores (últimos 7 dias)	132 321
Best In Class (últimos 7 dias)	Vídeo do golo de um jogo que aconteceu na semana da publicação.

Tabela 20 - Análise ao Facebook do S.L. Benfica

O Facebook complementa a estratégia do site, uma vez que, grande parte das publicações de texto são links para o site. O clube faz em média 5 publicações por dia onde, entre elas, podemos encontrar conteúdo relacionado com resultados das

¹⁸ Dados retirados da página de Facebook (https://www.facebook.com/pg/SLBenfica/posts/?ref=page_internal) no dia 27/06/2018

modalidades, promoções de eventos, informação institucional, felicitações de aniversário e conteúdo relacionado com o dia-a-dia dos jogadores.

Rede Social: Instagram ¹⁹ (ver Imagem 47 em Anexo 2)	
Número de Seguidores	840k
Número de A Seguir	399
Número de publicações	4 335
Número médio de publicações/dia (últimos 7 dias)	3
Tipo de Publicação	84% - Imagem 16% - Vídeo
Tom da Publicação	Informal.
Média de likes por post (últimos 7 dias)	36 389
Média de comentários por post (últimos 7 dias)	469
Best In Class (últimos 7 dias)	A foto com mais <i>likes</i> (cerca de 70 055) é uma coleção, com algumas fotos sobre o jogo que decorreu na semana da publicação.

Tabela 21 - Análise ao Instagram S.L.Benfica.

O Instagram complementa a estratégia do Facebook, apesar de publicar menos conteúdo tem melhores resultados de interação. O conteúdo é relacionado com momentos dos jogos, dos treinos, das equipas e utiliza uma linguagem mais informal recorrendo bastante a *hashtags*.

Rede Social: Twitter ²⁰ (ver Imagem 48 em Anexo 2)	
Número de Seguidores	79.3k
Número de Tweets (últimos 7 dias)	177
Tipo de Conteúdo	Apesar de ser uma rede social onde se escreve mais, o clube aposta bastante nas imagens e vídeos.

Tabela 22 - Análise ao Twitter S.L. Benfica.

¹⁹ Dados retirados da página de Instagram (<https://www.instagram.com/slbenfica/?hl=pt>) no dia 27/06/2018

²⁰ Dados retirados do Canal de Twitter (<https://twitter.com/slbenfica>)

Sendo esta uma rede social de palavras, o clube recorre bastante a conteúdo de imagem e vídeo.

Rede Social: Youtube ²¹ (ver Imagem 49 em Anexo 2)	
Número de Subscritores	93 231
Número de Publicações (últimos 7 dias)	7
Organização de Conteúdo	Conteúdo organizado por pastas.
<i>Best In Class</i>	Vídeo “Marisa Liz e Carlão - #Reconquista”: 93 171 visualizações

Tabela 23 - Análise ao Canal de Youtube S.L. Benfica

O Youtube tem um carácter de arquivo uma vez que todo o conteúdo que é colocado no canal é sempre pós-acontecimento.

O clube disponibiliza serviços e atividades extra às modalidades, como: Atividades Desportivas, Aniversários, Visitas ao Museu e Estádio, Elite Training Camps, Campos de Férias, Corrida do Benfica, Clínica Benfica, Benfica Viagens, Benfica Seguros, Bingo, Cartão de Crédito Benfica, Linha Benfica e Orfeão do S.L.Benfica,

Estratégia de Comunicação para a U.R.D. Tires

Problema

O clube necessita de produzir receitas para poder ser autossustentável. Para que isto aconteça será proposto um conjunto de atividades que possam trazer mais adeptos, simpatizantes e apoiantes ao clube a fim de participarem nas atividades e para que exista retorno financeiro. Assim que o clube obtenha alguma estabilidade financeira poderá apostar na melhoria das instalações e também nas compensações monetárias dos jogadores, equipa técnica e funcionários, que, como na maioria dos clubes nesta divisão, se deslocam aos treinos e jogos por dedicação pessoal e gosto acima de qualquer remuneração (algo que não existe em todos os clubes).

²¹Dados retirados do Canal de Youtube (<https://www.youtube.com/watch?v=GBRK3nxGnj0>) no dia 27/06/2018

Publico alvo

O público-alvo deste plano de comunicação são todos os adeptos sócios e não sócios, apoiantes e simpatizantes do clube. São pessoas que estão dispostas a deslocar-se ao clube para assistir/participar nas atividades. Neste público serão englobadas todas as faixas etárias uma vez que existirão ações com resposta tanto, para um público mais jovem, como para um público mais sénior.

Objetivo

Aumento de sócios e não sócios, adeptos apoiantes e simpatizantes em dias de jogo: O objetivo da U.R.D. de Tires é trazer mais pessoas ao estádio em dias de jogos da equipa sénior. O aumento de adeptos é um dos meios para atingir o aumento de receitas.

Aumento do número de sócios: O aumento do número de sócios é também um dos objetivos uma vez que pode servir como um meio para a fidelização. Existem vantagens para sócios na participação das atividades, servindo assim de incentivo à participação nas mesmas.

Aumento do número de inscritos nas restantes modalidades: As modalidades trazem mais pessoas ao clube e por isso se existirem mais inscritos nas restantes modalidades, para além do futebol, as mesmas podem tornar-se mais atrativas.

Aumento do número de parceiros: As parcerias têm como objetivo a partilha de custos e também a criação de vantagens para os sócios.

Criação e desenvolvimento de novas atividades: Atividades que possam incluir não só os sócios e não sócios, adeptos, simpatizantes e apoiantes como também a comunidade local.

Mix de Comunicação

Muitas vezes o facto de um produto ou serviço ser bom não significa que o cliente o conheça ou valorize. Existe um esforço de comunicação que deve ser feito por parte das organizações para dar a conhecer o seu produto ou serviço aos potenciais clientes. Existem dois tipos de meios, pelos quais as organizações podem comunicar, são eles os meios *offline* e os meios *online* (Lindon, et al., 2011). Nos meios *offline* as

organizações podem recorrer a ferramentas como a publicidade, força de vendas, marketing direto, patrocínio, relações públicas, promoções e merchandising. Seguem-se as especificações de cada uma das ferramentas:

Publicidade - Esta é a variável de comunicação mais utilizada. Tem maior capacidade de atingir diferentes alvos simultaneamente. É mais eficaz para objetivos como a notoriedade, o estímulo à compra ou meramente informativos. As mensagens a transmitir devem ser curtas devido ao custo elevado dos meios. Os principais suportes utilizados são a Televisão, a Imprensa, a Rádio e o OOH (Out Of Home). (Lindon, et al., 2011)

Força de vendas – é a variável de comunicação mais completa. O anunciante tem a capacidade permanente de adaptação da mensagem dependendo do recetor, assim como permite que haja uma comunicação nos dois sentidos. Os alvos são de dimensão média ou reduzida, tornando os custos mais elevados. Esta variável responde a objetivos como a fidelização, a demonstração, a informação ou a credibilização de uma determinada marca. (Lindon, et al., 2011)

Marketing direto – Esta variável é a mais indicada para objetivos informativos, para dar a conhecer novos produtos ou serviços ou de estimular a ação do cliente. O marketing direto pode ser um substituto das forças de vendas, com a vantagem do custo ser inferior. Contudo, o alvo deve estar bem definido e o anunciante tem de estar ciente que se trata de um instrumento com efeitos a curto e a médio prazo. Tal como a força de vendas, pode permitir a comunicação dos clientes com a empresa. (Lindon, et al., 2011)

Patrocínio - Esta variável adequa-se à comunicação da empresa, sendo raramente utilizada para uma marca em concreto e acaba por ter efeitos a médio-longo prazo. As parcerias devem ser escolhidas através da adequação entre os públicos-alvo do evento ou entidade patrocinada, e a estratégia de comunicação da empresa. (Lindon, et al., 2011)

Relações públicas - Esta variável é mais utilizada para grupos de influência específicos e não tanto para consumidores finais. Os efeitos são a longo-prazo e

adequam-se a objetivos de imagem, de credibilização e de envolvimento do consumidor com a marca. (Lindon, et al., 2011)

Promoções - Trata-se da variável mais eficaz no que refere a resultados a curto prazo. Adequa-se a objetivos como estímulo à compra, experimentação ou escoamento de produto. É uma variável muito utilizada e requer algum cuidado para que os objetivos a curto-prazo não se sobreponham à estratégia global da marca. (Lindon, et al., 2011)

Merchandising – Esta ferramenta aparece no final da *consumer journey* e desempenha um papel importante de comunicação, uma vez que, interage com o consumidor no ponto de venda. Assemelhando-se às promoções, os resultados obtidos são a curto-prazo, mas bastante eficazes no que refere ao estímulo à compra ou experimentação. (pmelink, 2017)

Nos meios *online*, as organizações, podem recorrer a *social advertising*, redes sociais, email, SEM, *Display*, SEO, *websites* e aplicações. Além disso, podem ainda segmentar por tipo de *device*, seja *web* ou *mobile* (Adolpho, 2012).

Social advertising – São anúncios colocados nas redes sociais que recorrem às diversas informações que os utilizadores partilham, para oferecer conteúdos personalizados de forma a originar conversões. (Tomas, David, 2018)

Redes sociais – Aparecem como os novos canais de comunicação, com uma capacidade superior de comunicação e relação com os clientes. As principais vantagens desta ferramenta são a aproximação dos clientes e possibilidade de desenvolver uma relação mais íntima e a sua segmentação (Email Manager, 2014).

Email – Esta ferramenta era vista como uma versão digital de publicidade, apenas mais um canal de comunicação em massa e as mensagens enviadas estavam longe de ser relevantes para quem as recebia. No entanto, nos dias de hoje é vista como uma das maneiras mais pessoais de se comunicar com consumidores. As vantagens associadas a esta ferramenta prendem-se com a grande capacidade de alcance previsível, isto é, uma vez que se selecionam, por exemplo, 200 emails para enviar uma mensagem, em princípio todos irão receber a mensagem. O mesmo não acontece nas redes sociais

devido à existência do algoritmo, que funciona como um filtro-bolha (Pariser, 2011) aplicado automaticamente pela ferramenta e cujo critério é a relevância do conteúdo em função das ações passadas de cada utilizador (interações e preferências). Assim, é a ferramenta digital que determina que conteúdos irão aparecer no *feed* de cada utilizador e portanto só será disponibilizado conteúdo semelhante àquele que é determinado pelo histórico personalizado. Existe também uma maior flexibilidade de formato e melhor retorno financeiro, uma vez que tem custos inferiores. (Borges, 2018)

SEM (Search Engine Marketing) – É uma das ferramentas mais importantes para a divulgação de um *website* nos motores de busca. Tem como objetivo colocar em destaque os *websites* e páginas individuais no topo das pesquisas. (Academia do Marketing, 2018)

SEO (Search Engine Optimization) – Esta ferramenta é utilizada para otimizar os resultados nas pesquisas orgânicas de modo a poder originar mais tráfego e consequentemente mais conversões. O posicionamento dos *websites* nos motores de busca são a tradução direta da relevância do site, do seu conteúdo e estrutura. (Academia do Marketing, 2018)

Display - A publicidade *display* é um tipo de publicidade *online* onde o anúncio aparece ao utilizador numa página web de destino. Este tipo de publicidade deixou de ser uma imagem estática e passou a incorporar mais elementos, tais como: animação, áudio e vídeo. (News MDirector, 2017)

Website – (Celerbit, 2018) Hoje em dia, ter um *website* é muito importante. Acaba por representar o papel das lojas físicas no espaço *online*. O site deve, no entanto, respeitar algumas regras como:

- oferecer informações interessantes;
- fornecer algo aos utilizadores para que eles possam voltar;
- criar bons motivos para que o utilizador permaneça mais tempo no site;
- procurar aumentar o tráfego de sua página, utilizando links com outras páginas de assuntos relacionados
- obter dados estatísticos sobre os utilizadores

- agir de maneira responsável e ética.

APPs (Aplicações) – as aplicações surgiram como um canal permanente de interação com o consumidor e uma oportunidade de aumentar vendas e fidelização. Apesar de ser das ferramentas mais próximas dos consumidores, deve-se ter em atenção que é necessário provar constantemente que o espaço que estas ocupam no aparelho do utilizador é merecido, para que este não desinstale a aplicação. (Moraes, Daniel, 2017)

No que respeita à opção pelas ferramentas de comunicação para a elaboração do plano e, devido às limitações de *budget*, irá existir uma maior incidência em ferramentas *online*. Esta opção foi considerada não só em função do *target*, como também na

importância que o digital desempenha na vida dos utilizadores, pela possibilidade de resultados a curto-prazo e pelo baixo investimento necessário para a implementação. As estratégias *online* têm como objetivo principal levar o *target* para o *offline* e/ou complementar as estratégias *offline*. As redes sociais serão o principal foco, uma vez que permitem uma relação mais próxima com os adeptos, apoiantes e simpatizantes. O *site* será a base da comunicação, de forma a criar um canal credível e coerente e que aglomere toda a informação sobre o clube. Esta medida será acompanhada pela otimização do SEO e SEM. Relativamente aos meios *offline*, a angariação de patrocinadores será também um dos principais objetivos a curto-prazo dada a falta de



Ilustração 27 - Meios selecionados para o projeto

budget do clube. No entanto, o meio *offline* será reforçado com atividades adicionais ao seu escopo, para que o clube se possa tornar mais atrativo (tanto para patrocinadores e/ou investidores, como também para adeptos, sócios e não sócios, simpatizantes e apoiantes), e tornar-se mais inclusivo na comunidade e posteriormente autossustentável.

Propostas de comunicação

Com base nos objetivos do clube, nas necessidades e nos resultados da investigação de suporte, na tabela abaixo serão apresentadas as propostas para o plano de comunicação.

#	Ação	Meio	Calendário
#1	Criação do website	<i>Online</i>	1 x ano
#2	Criação de Instagram	<i>Online</i>	1 x ano
#3	Passatempos em Redes Sociais	<i>Online</i>	7 x ano
#4	Jogador da Semana	<i>Online</i>	1 x semana
#5	Dicas do Tires	<i>Online</i>	1 x semana
#6	Homem do jogo	<i>Online</i>	1 x semana
#7	Momento a Voz do Adepto	<i>Online</i>	1 x semana
#8	Menú do Jogo	<i>Offline</i>	1 x semana
#9	Passaporte do adepto	<i>Offline</i>	Anual
#10	Torneios	<i>Offline</i>	7 x ano
#11	Almoços convívio	<i>Offline</i>	Anual
#12	Caminhadas	<i>Offline</i>	Semanal
#13	Corrida Solidária	<i>Offline</i>	1 x ano

Tabela 24 - Ações a desenvolver

Uma vez que o clube não dispõe de um departamento de Marketing e/ou de Comunicação, todas as ações serão planeadas, desenvolvidas e implementadas com recurso a uma Entidade Externa de Comunicação, mais à frente denominada de E.E.C. Esta entidade ficará responsável por:

- planeamento e desenvolvimento estratégico das redes sociais e *site*;

- gestão, criação, desenvolvimento e implementação de conteúdos para as redes sociais e para o site;
- planeamento, desenvolvimento e implementação das atividades propostas.

Na tabela 25 é possível encontrar os valores cobrados pela E.E.C. pelo planeamento, desenvolvimento e implementação de conteúdos digitais, bem como no planeamento, desenvolvimento e implementação de atividades recorrentes (atividades que acontecem mais do que uma vez por ano) como das atividades isoladas (atividades que apenas acontecem uma vez por ano).

Detalhe	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Redes Sociais (Época desportiva)	42 Semanas	65,00 €	2 730,00 €
Site (Época desportiva)	42 Semanas	10,00 €	420,00 €
Redes Sociais (Fora da época desportiva)	10 Semanas	28,00 €	280,00 €
Site (Fora da época desportiva)	10 Semanas	8,00 €	80,00 €
Atividades recorrentes			
Torneios de Futebol	4 x ano	10,00 €	40,00 €
Torneios de Sueca	3 x ano	10,00 €	30,00 €
Almoço convívio	2 x ano	10,00 €	20,00 €
Caminhadas	42 x ano	10,00 €	420,00 €
Atividades isoladas:			
Corrida Solidária	1 x ano	40,00 €	40,00 €
Total			4 060,00 €

Tabela 25 - Custo Anual da Entidade Externa de Comunicação

#1.Criação de um Website

Objetivos da Ação: centralizar a informação disponibilizada pelo clube; desenvolver uma plataforma credível para futuros jogadores, parceiros, sócios e não sócios, adeptos, simpatizantes, apoiantes do clube e comunidade local.

Público-alvo: todos os sócios e não sócios, adeptos, simpatizantes e apoiantes do clube.

Orçamento: os custos necessários para o desenvolvimento do *site* serão maioritariamente iniciais para o seu planeamento, criação e implementação. O domínio do *site* será um valor pago anualmente pelo espaço *online*. Relativamente à gestão de conteúdos ficará a cargo da E.E.C..

Calendário: Publicação de conteúdo semanal.

Detalhe	Quantidade	Valor Unitário	Valor Total
Desenvolvimento (EEC)	1 x ano	200,00 €	200,00 €
Domínio do site	Anual	180,00 €	180,00 €
Gestão de Conteúdo	Valor incluído nos custos de E.E.C.		N/A
Total			380,00 €

Tabela 26 - Orçamento da Ação #1 Criação de um Website

Descrição do *website* da U.R.D. Tires

A proposta de *website* da U.R.D. Tires apresentará no cabeçalho da *home page* o menú que inclui os seguintes sub-menús: U.R.D. Tires; Equipas; Calendário Desportivo, Info Tires e Contactos. Na *home page*, página única de scroll down, para além do menú, apresentará 5 faixas distintas:

1. Zona de destaques (seja informações institucionais, resultados da semana, entre outros);
2. Datas dos próximos jogos com *link* direto para a opção de menú de “Calendário Desportivo”;
3. Faixa com destaques das redes sociais com *link* direto para cada uma delas;
4. Faixa com destaque semanal das Dicas do Tires com *link* direto para opção de menú “Info Tires”
5. Faixa dos contactos com *link* direto para opção de menú “Contactos”

União Recreativa e Desportiva de Tires

Nesta página, os utilizadores vão poder encontrar informação acerca da história do clube, da missão, visão e valores sob os quais o clube se rege, os seus objetivos e a estrutura organizacional. Esta página será apenas de consulta e atualizada sempre que necessário.

Equipas

Este menú tem como objetivo disponibilizar ao utilizador informação sobre as equipas ativas das diferentes modalidades do clube. Cada equipa terá uma página com a informação sobre todos os jogadores inscritos (nome, posição em que joga, número de minutos jogados, número de golos marcados, número de assistências, número de golos sofridos – neste caso referente à modalidade de futebol -) e equipa técnica (nome e percurso profissional). Neste caso, vão existir 9 submenús, cada um identificado pela modalidade e o escalão:

- Futebol 7;
- Futebol Escolas;
- Futebol Iniciados;
- Futebol Juvenis;
- Futebol Juniores;
- Futebol Seniores
- BTT;
- Rugby.

Estas páginas serão apenas de consulta e atualizadas sempre que necessário.

Calendário Desportivo

Nesta página, os utilizadores podem encontrar um calendário com todas as atividades desenvolvidas e/ou acolhidas pelo clube. Esta página será apenas de consulta e atualizada sempre que necessário.

Info Tires

Esta página irá conter uma função de arquivo e consulta tanto da ação “Dicas do Tires” (de carácter semanal) como também de todas as informações que o clube possa querer transmitir aos seus seguidores. Esta página será apenas de consulta e atualizada sempre que necessário.

Contactos

Nesta página do menu é possível encontrar a localização física da U.R.D. Tires e os contactos. De modo a facilitar a interação com os utilizadores será também disponibilizada uma caixa de mensagem. Esta página será apenas de consulta e atualizada sempre que necessário.

Arquitetura de informação do *website*

Primeiramente é necessário fazer a construção gráfica do *website* de modo a exemplificar a sua navegação e funcionamento. A Arquitetura de Informação (AI) é a forma de se estruturar os conteúdos do *website*, e torná-lo simples. A AI tem uma importância central na definição de um projeto e deve estar claramente definida antes de se iniciar a construção do mesmo. (Seara - Agência Digital, Comunicação Web, s.d.). Esta definição pode ser feita através da criação de *site maps* e representam a relação entre os conteúdos (Fling, 2009).

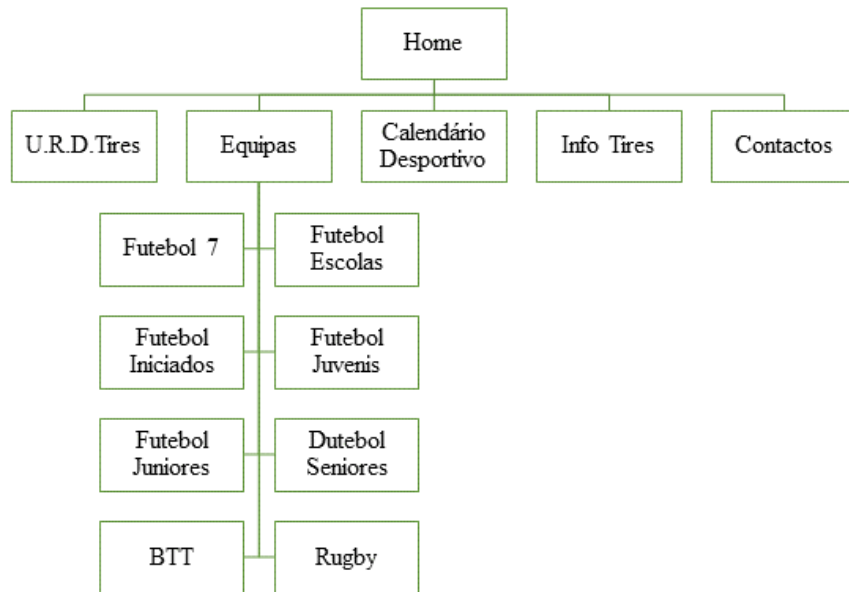


Ilustração 28 - Mapa do website

Abaixo é possível encontrar alguns prints da proposta de website. O website está ativo no seguinte *link* <https://marianabarretowork.wixsite.com/urdtires>.



Imagem 5 - PrintScreen website URDT: Home Page



Imagem 6 – PrintScreen website URDT: Página U.R.D. Tires



Imagem 7 - PrintScreen website URDT: Página Equipas

HOME U.R.D. TIRES EQUIPAS INFO TIRES NEWS

O SITE OFICIAL U. R. D. TIRES

Futebol Sénior

Guarda-redes

Eduardo Moura	22	Vasco Nunes	22
André Bicho	70	Bernardo Pica	70

Defesa

Tiago Bastião	22	Mussa	22
Rodrigo Alturas	70	Gonçalo Campos	70
Diogo Amaral		Emerson Gomes	
Bernas			

Médio

Luis Selemane	22	Tiago Figueiredo	22
André Oliveira	70	Tomás Brunheta	70
Bernardo Augusto		Nildo	
Dani			

Avançado

Bernardo Augusto		Nildo	
Dani			

Avançado

André Lopes	22	Nino Fernandes	22
Eba Viegas	70	Euclides	70

Equipa Técnica

André Lopes	Treinador Principal
Eba Viegas	Treinador Adjunto
Antonio Antonio	Treinador de Guarda-Redes

🏆 FALA CONNOSCO 🏆

Tel: 219-456-789 Email: info@urdrtires.com

Nome * Email *

Nº de Telefone

Fala connosco...


ENVIAR

Imagem 8 - PrintScreen website URDT: Página Futebol Sénior

HOME U.R.D. TIRES EQUIPAS INFO TIRES Mais...

O SITE OFICIAL U. R. D. TIRES

Vasco Nunes



Dados Pessoais

Nome
Vasco Barros Nunes

Nascimento
11-02-1994

Nacionalidade
Portuguesa

Posição
Guarda-Redes

Altura
11-02-1994

Peso
80kg

Jogos

Data	Equipas	Titular
11/11	U. Tires vs Damaiense	Sim
04/11	U. Tires vs At. Malveira	Sim
28/10	Alta de Lisboa vs U. Tires	Sim
21/10	U. Tires vs Coutada	Sim
14/10	Sintra Football vs U. Tires	Sim

Histórico

Época	Equipa
2018/19	U.R.D.Tires
2017/18	U.R.D.Tires
2016/17	At. Caoém
2015/16	At. Caoém
2014/15	At. Caoém
2013/14	Aloisinha A.O.
2012/13	At. Caoém
2011/12	At. Caoém
2010/11	Real Massamá
2009/10	At. Caoém

FALA CONNOSCO

Tel: 219-456-789 Email: info@urdtires.com

Nome * Email *

Nº de Telemóvel

Fale connosco ...

ENVIAR

Imagem 9 - PrintScreen website URDT: Página Ficha de Jogador

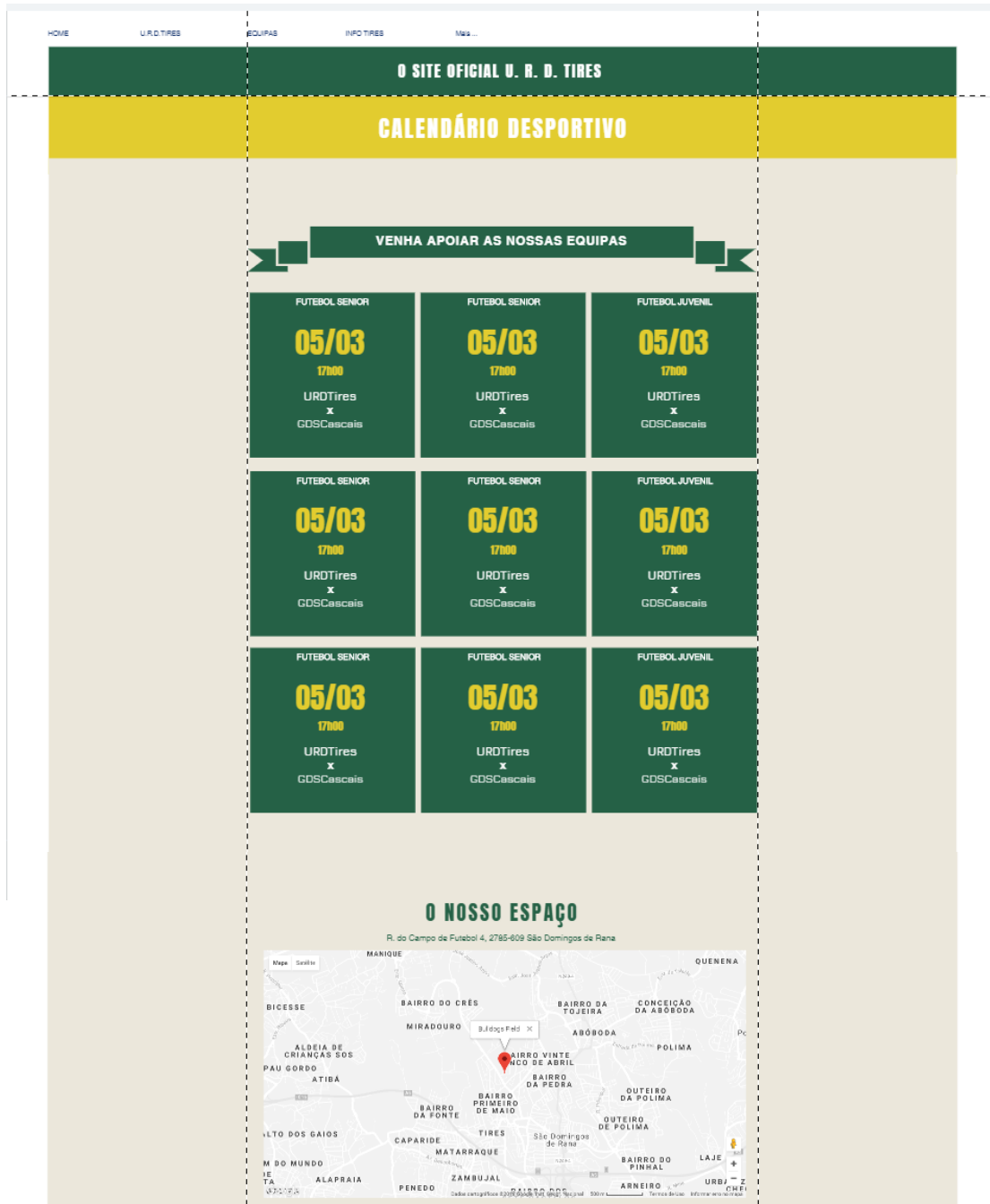


Imagem 10 - PrintScreen website URDT: Página Calendário

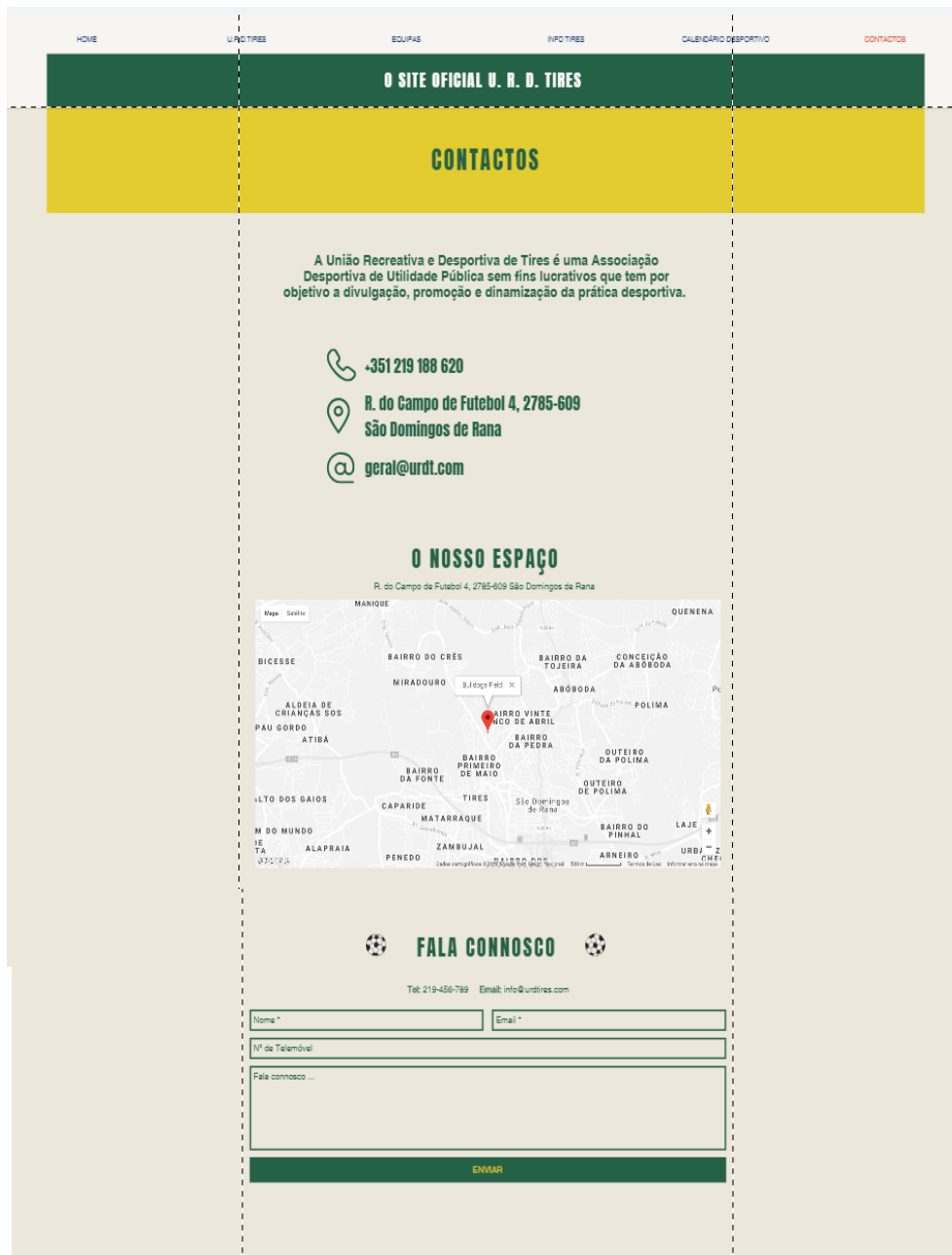


Imagem 11 - PrintScreen website URDT: Página Contactos

#2.Criação de Instagram

Objetivos da Ação: estar mais perto dos adeptos, principalmente dos mais novos, produzir conteúdo complementar a estratégia do Facebook (ver Imagem 12).

Público-alvo: todos os sócios e não sócios, adeptos, simpatizantes e apoiantes do clube que tenham Instagram.

Orçamento: não existem custos da criação da página de Instagram. Os únicos custos inerentes a esta ação devem-se ao desenvolvimento e gestão do conteúdo presente no plano anual. À semelhança da proposta anterior, estes custos encontram-se incluídos nos custos da E.E.C.

Calendário: Publicação de conteúdo semanal

Detalhe	Quantidade	Valor	Valor Total (c/iva)
Redes Sociais (Época desportiva)	42 Semanas	65,00 €	N/A
Redes Sociais (Fora da época desportiva)	10 Semanas	28,00 €	N/A
Total			Valor incluído nos custos E.E.C.

Tabela 27 - Orçamento da Ação #2 Criação de Instagram



Imagem 12 - Mockup página de Instagram

#3. Passatempos em Redes Sociais

Mecânica da Ação: estas ações serão realizadas no Facebook e/ou Instagram da U.R.D. Tires. Consistem na publicação de sorteios *online* cujos prémios serão 4 bilhetes para um jogo em casa (Tema 1 - ver imagem 13) e 3 bilhetes para um jogo fora (Tema 2 - ver imagem 15). Para se habilitarem a ganhar os bilhetes os utilizadores do Facebook e/ou Instagram devem identificar 3 amigos (no caso de ser o Tema 1) e 2 amigos (no caso de ser o Tema 2), nos comentários da publicação do sorteio. Podem participar as vezes que quiserem desde que os 3 amigos não se repitam em cada participação. Os bilhetes serão atribuídos através da escolha aleatória com recurso a uma ferramenta *online*²².

Objetivos da Ação: (Tema 1) aumentar o número de adeptos nos jogos em casa através da oferta de bilhetes e (Tema 2) aumentar o número de adeptos nos jogos fora para apoiar a equipa, através da oferta de bilhetes.

Público-alvo: utilizadores das redes sociais que sigam as contas do clube e tenham interesse em assistir aos jogos em casa e aos jogos fora.

Orçamento: os custos desta ação recaem no valor dos bilhetes (valor do bilhete x nº de bilhetes oferecidos x nº de vezes que se faz a atividade) e os custos de desenvolvimento criativo estão incluídos na ação #2 *Criação de Instagram*.

Calendário: A ação com o Tema 1 será desenvolvida 5 vezes durante a época desportiva e a ação com o Tema 2 será desenvolvida apenas 3 vezes durante a época desportiva.

Detalhes	Quantidade	Valor	Valor Total (c/iva)
Valor do Bilhetes (Tema 1)	20 (4 bilhetes x 5)	5,00 €	100,00 €
Valor do Bilhetes (Tema 2)	9 (3 bilhetes x 3)	5,00 €	45,00 €
Total			145,00 €

Tabela 28 - Orçamento da Ação #3 Passatempos em Redes Sociais

²² <https://sorteioigram.com/>



Imagem 13 - Criatividade Tema 1 para Ação #3



Imagem 14 - Mockups Tema 1 para Redes Sociais (IST e FB) para Ação #3



Imagem 15 - Criatividade Tema 2 para Ação #3

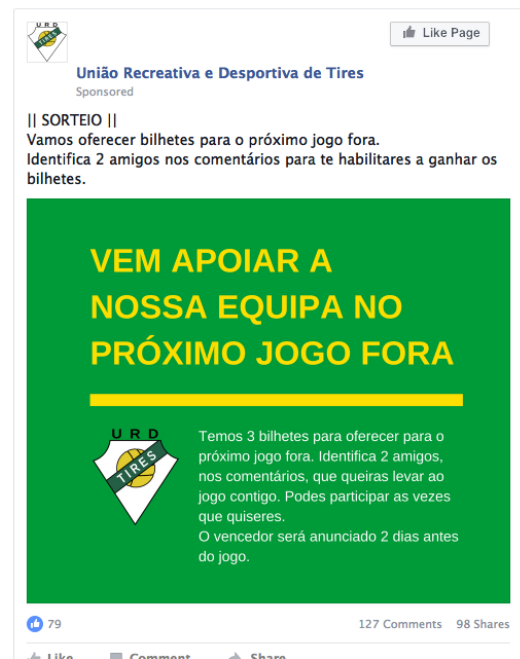


Imagem 16 - Mockups Tema 2 para Redes Sociais (IST e FB) para Ação #3

#4. Jogador da Semana

Mecânica da Ação: no dia anterior a cada jogo (de todos os escalões e modalidades) será partilhado nas redes sociais um *post* sobre cada jogador. O *post* incluirá a foto do jogador, o número de jogador, o nome, a idade, nacionalidade, altura, posição e há quanto tempo está no clube (ver imagem 17).

Objetivos da Ação: dar visibilidade aos jogadores através das redes sociais, incentivar a partilha entre jogadores e simultaneamente dar informações aos adeptos sobre os atletas da equipa que apoiam e incentivar a presença dos mesmos no jogo.

Público-alvo: utilizadores das redes sociais que sigam as contas do clube e tenham interesse em assistir aos jogos em casa.

Orçamento: os custos desta ação estão incluídos no valor da E.E.C.

Calendário: esta ação irá decorrer apenas durante a época desportiva onde, cada semana, será divulgado um *post* no dia anterior ao jogo.

Detalhe	Quantidade	Valor	Valor Total (c/iva)
Redes Sociais (Época desportiva)	42 Semanas	65,00 €	N/A
Total			Valor incluído nos custos E.E.C.

Tabela 29 - Orçamento da Ação #4 Jogador da Semana



Imagem 17 - Criatividade para Ação #4

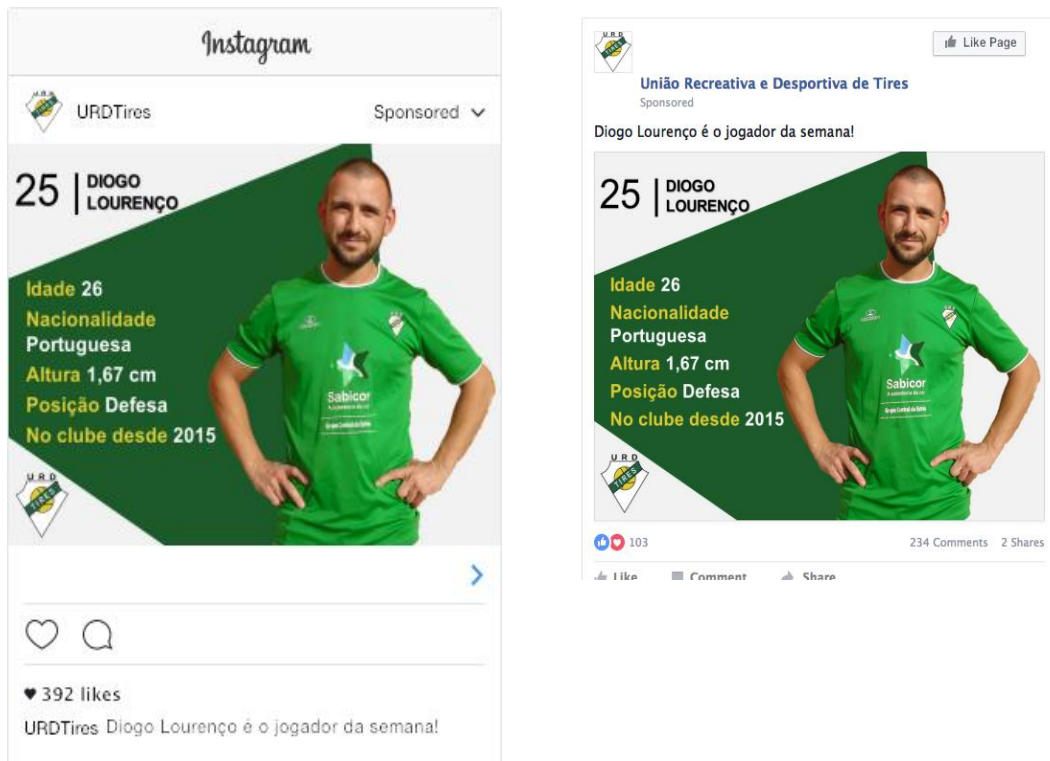


Imagem 18 - Mockups para Redes Sociais (IST e FB) para Ação #4

#5. Dicas do Tires

Mecânica da Ação: todas as quartas-feiras será publicado um *post* nas redes sociais com dicas relativamente ao desporto, saúde no desporto e boas práticas desportivas. Existirá uma ligação para o *site* onde será publicado um artigo mais completo sobre o tema da semana (ver imagem 19).

Objetivos da Ação: gerar tráfego para o website através da criação de conteúdo relevante para os utilizadores, criar interação com os utilizadores transmitindo, simultaneamente, informações úteis.

Público-alvo: utilizadores das redes sociais que sigam as contas do clube.

Orçamento: os custos desta ação estão incluídos no valor da E.E.C.

Calendário: esta ação irá decorrer continuamente durante o ano onde, a cada quarta-feira, será divulgado um *post* nas redes sociais e no website.

Detalhe	Quantidade	Valor	Valor Total (c/iva)
Redes Sociais (Época desportiva)	42 Semanas	65,00 €	N/A
Redes Sociais (Fora da época desportiva)	10 Semanas	28,00 €	N/A
Total			Valor incluído nos custos E.E.C.

Tabela 30 - Orçamento da Ação #5 Dicas do Tires



Imagem 19 - Criatividade para Ação #5



Imagem 20 - Mockups para Redes Sociais (IST e FB) para Ação #5

#6.Homem do jogo

Mecânica da Ação: no final de cada jogo será publicado nas redes sociais o jogador que teve a melhor prestação durante o jogo. A decisão sobre o jogador escolhido será tomada pela equipa técnica. (ver imagem 21).

Objetivos da Ação: incentivar os jogadores a procurarem melhores resultados através do reconhecimento de melhor desempenho, criar interação com os utilizadores.

Público-alvo: utilizadores das redes sociais que sigam as contas do clube.

Orçamento: os custos desta ação estão incluídos no valor da E.E.C.

Calendário: esta ação irá decorrer apenas durante a época desportiva onde, no final de cada jogo, será divulgado um *post* nas redes sociais com o jogador selecionado.

Detalhe	Quantidade	Valor	Valor Total (c/iva)
Redes Sociais (Época desportiva)	42 Semanas	65,00 €	N/A
Total			Valor incluído nos custos E.E.C.

Tabela 31 - Orçamento da Ação #6 Homem do Jogo



Imagem 21 - Criatividade para Ação #6



Imagem 22 - Mockups para Redes Sociais (IST e FB) para Ação #6

#7.Momento Voz do Adepto

Mecânica da Ação: esta ação terá lugar após os jogos, onde os sócios e não sócios, adeptos, simpatizantes e apoiantes do clube que queiram dar a sua opinião ou fazer os seus comentários sobre a prestação da equipa terão o seu espaço. Será tudo gravado em vídeo e no final de cada semana será feita uma compilação de todos os vídeos de todas as modalidades que será publicada nas redes sociais (ver imagem 23).

Objetivos da Ação: aumentar a interação dos adeptos com o clube. Criar momentos onde os sócios e não sócios, adeptos, simpatizantes e apoiantes do clube possam sentir que a sua opinião sobre o clube é ouvida.

Público-alvo: utilizadores das redes sociais que sigam as contas do clube.

Orçamento: os custos desta ação estão incluídos no valor da E.E.C.

Calendário: esta ação irá decorrer apenas durante a época desportiva onde, no segunda-feira, será divulgado o vídeo.

Detalhe	Quantidade	Valor	Valor Total (c/iva)
Redes Sociais (Época desportiva)	42 Semanas	65,00 €	N/A
Total			Valor incluído nos custos E.E.C.

Tabela 32 - Orçamento da Ação #7 Momento Voz do Adepto

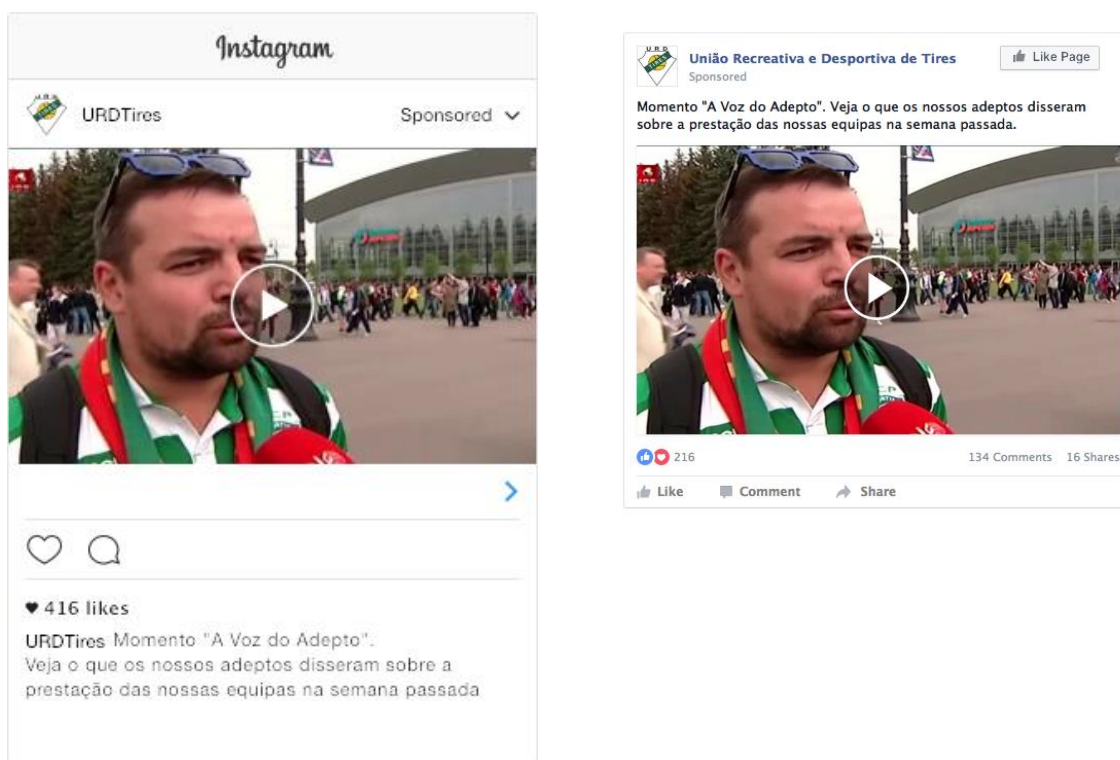


Imagem 23 - Mockups para Redes Sociais (IST e FB) para Ação #7

#8.Menú do Jogo

Mecânica da Ação: em dias de jogos o café que pertence ao clube irá promover um menú refeição com um preço reduzido para os clientes que apresentem bilhetes para o jogo (ver imagem 24).

Objetivos da Ação: incentivar os sócios e não sócios, adeptos, simpatizantes e apoiantes do clube a consumirem no restaurante através de promoções.

Público-alvo: os sócios e não sócios, adeptos, simpatizantes e apoiantes do clube que estejam interessados em assistir aos jogos.

Orçamento: os custos desta ação apenas estão ligados à impressão dos Menús e os custos de desenvolvimento criativo estão incluídos no valor da E.E.C.

Calendário: esta ação irá decorrer apenas durante a época desportiva.

Detalhes	Quantidade	Valor	Valor Total (c/iva)
Impressão de Cartazes	15	0,15 €	2,25 €
Total			2,25 €

Tabela 33 - Orçamento da Ação #8 Menú do Jogo



Imagem 24 - Criatividade para a Ação #8

#9.Passaporte do Adepto

Mecânica da Ação: criação de um passaporte para cada adepto (ver imagem 27 e 28), seja sócio ou não, válido por uma época. Dentro do passaporte estão identificados todos os jogos em casa da presente época. Sempre que cada adepto assiste a um jogo será feito um carimbo na data em questão. No final da época serão distribuídas ofertas aos adeptos consoante a percentagem de jogos a que assistiram (ver tabela 34).

Objetivos da Ação: pretende-se, de uma maneira alternativa, estimular os adeptos a assistirem aos jogos em casa premiando aqueles que sejam mais assíduos, com a oferta de prémios.

Público-alvo: todos os sócios e não sócios, adeptos, simpatizantes e apoiantes do clube que não têm por hábito assistir aos jogos em casa.

Orçamento: os custos desta ação são essencialmente a criação, produção dos passaportes e impressão, e o restante material necessário para a ação e para as ofertas.

Calendário: esta ação irá decorrer apenas durante a época desportiva.

Percentagem assistida de jogos em casa	Oferta
Assistiu entre 0 a 25% dos jogos	Porta-chaves
Assistiu entre 26% a 50% dos jogos	Camisola Não Oficial
Assistiu entre 51% a 79% dos jogos	Cachecol oficial
Assistiu entre 80% a 98% dos jogos	Camisola Não Oficial + Cachecol Oficial
Assistiu entre 99% e 100% dos jogos	Camisola oficial + Cachecol oficial + Diploma de Super Adepto

Tabela 34 - Ofertas referentes ao Passaporte do Adepto



Imagem 25 - Mockup do Porta-chaves para Ação #9



Imagem 26 - Mockup da Camisola Não Oficial para Ação #9



Imagem 27 - Mockup Parte Exterio do Passaporte do Adepto para Ação #9

PASSAPORTE N# _____ NOME _____ DATA DE NASCIMENTO _____ Nº DE SÓCIO _____ CONTACTO _____ Prémios: 0 a 25% dos jogos - Porta-chaves 26% a 50% dos jogos - Camisola Não Oficial 51% a 79% dos jogos - Cachecol oficial 80% a 98% dos jogos - Camisola Não Oficial + Cachecol Oficial 99% e 100% dos jogos - Camisola oficial + Cachecol oficial + Diploma de Super Adepto % TOTAL DE JOGOS ASSISTIDOS _____	U. Tires vs Fut. Benfica	U. Tires vs Sta Iria	U. Tires vs Carregado
	U. Tires vs Linda-a-Velha	U. Tires vs At. Malveira	U. Tires vs Vialonga
	U. Tires vs Alverca	U. Tires vs A. de Lisboa	U. Tires vs At. Tojal
	U. Tires vs V. F. Rosário	U. Tires vs Lourinhanense	U. Tires vs Águias Musgueira
	U. Tires vs Ponterrulense	U. Tires vs Atlético CP	U. Tires vs Damaiense
	Carimbar no dia do jogo, mediante apresentação de bilhete. Prémios serão atribuídos após a validação de todos os passaportes. A U.R.D. Tires entrará em contacto com o vencedor, neste sentido o seu contacto deve estar preenchido na página anterior.		

Imagem 28 - Mockup Parte Interior do Passaporte do Adepto para Ação #9



Imagem 29 - Mockup Diploma Super Adepto para Ação #9

Detalhe	Quantidade	Valor	Valor Total (c/iva)
Design	1 x	100,00 €	100,00 €
Impressão	500	0,11 €	55,34 €
Carimbo	2	9,15 €	18,30 €
Porta-chaves	250	1,15 €	285,35 €
Camisola Não Oficial	250	3,31 €	55,34 €

Camisola Oficial	Já existe este material	-	-
Cachecol Oficial	Já existe este material	-	-
Diploma Super Adepto	250	0,15 €	37,50 €
Total			551,83 €

Tabela 35 – Orçamento da Ação #9 Passaporte do Adepto

No entanto, com a venda dos passaportes a 1€ cada, o clube recuperará o investimento e lucrará apenas 10% e, uma vez que se ganha sempre prémio, os adeptos têm um incentivo a assistir a mais jogos o que trará também mais receitas através da venda de bilhetes e também possíveis consumos no café em dia de jogo.

Detalhe	Quantidade	Valor	Valor Total (c/iva)
Design	1 x	100,00 €	- 100,00 €
Impressão	500	0,11 €	- 55,34 €
Carimbo	2	9,15 €	- 18,30 €
Porta-chaves	250	1,15 €	- 285,35 €
Camisola Não Oficial	250	3,31 €	- 55,34 €
Camisola Oficial	Já existe este material	-	-
Cachecol Oficial	Já existe este material	-	-
Diploma Super Adepto	250	0,15 €	- 37,50 €
Venda passaportes	500	1,00 €	500,00 €
Total			51,83 €

Tabela 36 - Orçamento da Ação #9 Passaporte do Adepto V2

#10. Torneios

A. Torneio de Futebol de 5

Mecânica da Ação: criação de um torneio desportivo organizado de três em três meses. Será um torneio de futebol de 5 com capacidade para 8 equipas divididas em 2 grupos e terá lugar nas instalações da U.R.D. Tires em dias a definir (ver imagem 30). Os interessados em participar, pagam o valor da inscrição (10€) e recebem um kit

jogador que inclui 2 águas, 2 peças de fruta e 2 barras energéticas com direito a almoço no dia do torneio. Os árbitros e pessoal da organização seriam jogadores do clube do escalão júnior, onde teriam direito ao kit de jogador e almoço grátis. Os sócios do clube podem usufruir do desconto de 15% na inscrição.

Objetivos da Ação: pretende-se envolver a comunidade na participação de um torneio de futebol e desenvolver uma atividade que traga receitas para o clube.

Público-alvo: jovens da comunidade local.

Orçamento: o clube tem o espaço e o material para desenvolver esta ação, sendo que os custos desta ação são referentes ao kit de jogador. Os custos de planeamento e organização estão incluídos no valor da E.E.C.

Calendário: esta ação irá decorrer três vezes por ano, uma vez por trimestre.



Imagem 30 - Mockup Cartaz para Ação #10 Torneio de Futebol de 5

Detalhe	Quantidade	Valor	Valor Total (c/iva)
Almoço	60 pessoas	5,00 €	300,00 €
Barras energéticas	120 unidades	0.15€	18,00 €
Águas	120 und.	0.10€	12,00 €
Fruta	20 kg	1.19€/kg	23,80€
Taça	1	3,90€	3,90 €
Medalhas	48	0,75€	36,00 €
Total			393,70 €

Tabela 37 - Orçamento da Ação #10 Torneio de Futebol de 5

Parcerias: no caso de existirem parcerias que possam ajudar tanto na organização como nos prémios, kit de jogador e almoço, o evento tornar-se-á bastante mais rentável. Para a parceria do kit jogador, a Escola De Condução De Tires Lda²³ iria contribuir com 85€ para a compra de barras energéticas, águas e fruta para os participantes do evento. Para a ajuda na compra das medalhas para os participantes e para a taça dos vencedores o Jay's Restaurante & Grill²⁴ iria ajudar com 50€. O Talho Silva Horta iria contribuir com 65€ para o almoço dos participantes.

Detalhe	Quantidade	Valor	Valor Total (c/iva)
Inscrição	48 atletas	10,00 €	480,00 €
Almoço 60 pessoas	60 pessoas	5,00 €	- 300,00 €
Barras energéticas	120 unidades	0.15€	- 18,00 €
Águas	120 und.	0.10€	- 12,00 €
Fruta	20 kg	1.19€/kg	- 23,80€
Taça	1	3,90€	- 3,90 €
Medalhas	48	0,75€	- 36,00 €
Parceria Kit jogador			85,00 €

²³ <http://www.ectires.amawebs.com/>

²⁴ <https://www.facebook.com/JaysParede/>

Parceria Medalhas e Prémio			50,00 €
Parceria Almoço			65,00 €
Total			281,30 €

Tabela 38 - Orçamento com parcerias da Ação #10 Torneio de Futebol de 5

B. Torneio de Sueca

Mecânica da Ação: criação de um torneio de sueca. Será um torneio até 16 equipas divididas em 2 grupos, terá lugar nas instalações da U.R.D. Tires em dias a definir (ver imagem 31). Os interessados em participar pagam o valor da inscrição (5€) que inclui lanche e aperitivos durante o decorrer do torneio. O staff da organização seria composto pelos jogadores do clube do escalão júnior. O prémio para a equipa vencedora será constituído por 2 presuntos e 2 garrafas de vinho. Os sócios do clube podem usufruir do desconto de 15% na inscrição.

Objetivos da Ação: pretende-se envolver a comunidade na participação de um torneio de sueca e desenvolver uma atividade que traga receitas para o clube.

Público-alvo: comunidade local.

Orçamento: o clube tem o espaço e o material para desenvolver esta ação apenas teria que investir no lanche e aperitivos e no prémio: dois presuntos e uma garrafa de vinho.

Calendário: esta ação irá decorrer duas vezes por ano, uma vez por semestre.



Imagem 31 - Mockup Cartaz para Ação #10 Torneio de Sueca

Detalhe	Quantidade	Valor	Valor (c/iva)
Presunto	2	9,99€	19,98 €
Vinho	2	7,98€	15,96 €
Aperitivos	25	0,99€	24,75 €
Bolo	3	3,00€	9,00 €
Total			69,69 €

Tabela 39 - Orçamento da Ação #10 Torneio de Sueca

Parcerias: no caso de existirem parcerias que possam ajudar quer na organização quer nos prémios (presunto e vinho), o evento tornar-se-á bastante mais rentável. Para

os aperitivos e o bolo, o Snack-bar “Os Amigos”²⁵ iria contribuir com 35€ e para os presuntos o restaurante Tasca Velha²⁶ iria contribuir com 20€.

Detalhe	Quantidade	Valor	Valor (c/iva)
Inscrição	32	5,00 €	160,00 €
Presunto	2	9,99 €	- 19,98 €
Vinho	2	7,98 €	- 15,96 €
Aperitivos	25	0,99 €	- 24,75 €
Bolo	3	3,00 €	- 9,00 €
Parceria Aperitivos e Bolo			35,00 €
Parceria Presunto			20,00 €
Total			145,31 €

Tabela 40 - Orçamento com Parcerias da Ação #11 Torneio de Sueca

#11. Almoços convívio

Mecânica da Ação: criação de um almoço convívio para os sócios e não sócios, adeptos, simpatizantes e apoiantes do clube. O valor a cobrar será de 7.5€ e inclui entradas, prato principal, bebida, sobremesa e café (ver imagem 32). Os sócios do clube podem usufruir do desconto de 10%.

Objetivos da Ação: pretende-se envolver a comunidade e desenvolver uma atividade que traga receitas para o clube.

Público-alvo: comunidade local.

Orçamento: o clube tem o espaço e o material para desenvolver esta ação, apenas terá custos relacionados com a preparação das refeições para o almoço.

Calendário: esta ação irá decorrer duas vezes por ano.

²⁵ <https://www.zomato.com/pt/grande-lisboa/os-amigos-tires-lisboa>

²⁶ <https://www.facebook.com/pages/category/Restaurant/Tasca-Velha-291315227564956/>



Imagem 32 - Mockup Cartaz para Ação #11 Almoço de Convívio

Detalhe	Quantidade	Valor	Valor (c/iva)
Almoço	50	5,00 €	300,00 €
Total			300,00 €

Tabela 41 - Orçamento da Ação #11 Almoço convívio

Parcerias: neste caso a parceria seria concretizada pelo Snack-bar “Os Santinhos”²⁷ que ira contribuir para este almoço convívio com 50€.

²⁷ <https://www.zomato.com/pt/grande-lisboa/os-santinhos-s%C3%A3o-domigos-de-rana-lisboa>

Detalhe	Quantidade	Valor	Valor (c/iva)
Inscrição	50	7,50 €	375,00 €
Almoço 50 pessoas	50	5,00 €	- 250,00 €
Parceria			50,00 €
Total			175,00 €

Tabela 42 - Orçamento com parceria da Ação #11 Almoço Convívio

#12. Caminhadas

Mecânica da Ação: organização de uma caminhada semanal (todos os domingos). Vão existir 3 opções de caminhada (ver imagem 33):

- caminhada kids – crianças até 12 anos;
- caminhada de 5kms – qualquer adulto que se queira inscrever;
- caminhada de 8kms - qualquer adulto que se queira inscrever.

Vão existir 2 professores responsáveis pela orientação do treino, onde um ficará responsável pelo grupo com as crianças e outro pelos dois grupos de adultos. A participação terá o custo simbólico de 2€ por cada adulto e 1€ por cada criança.

Objetivos da Ação: promover o bem-estar e saúde na comunidade local através da criação de rotinas que promovam a prática de exercício físico.

Público-alvo: comunidade local.

Orçamento: esta ação terá custos relativamente ao pagamento dos dois professores (3 horas cada um) e dos kits entregues aos participantes (águas e fruta).

Calendário: esta ação é para acontecer todos os domingos durante a época desportiva (42 semanas)

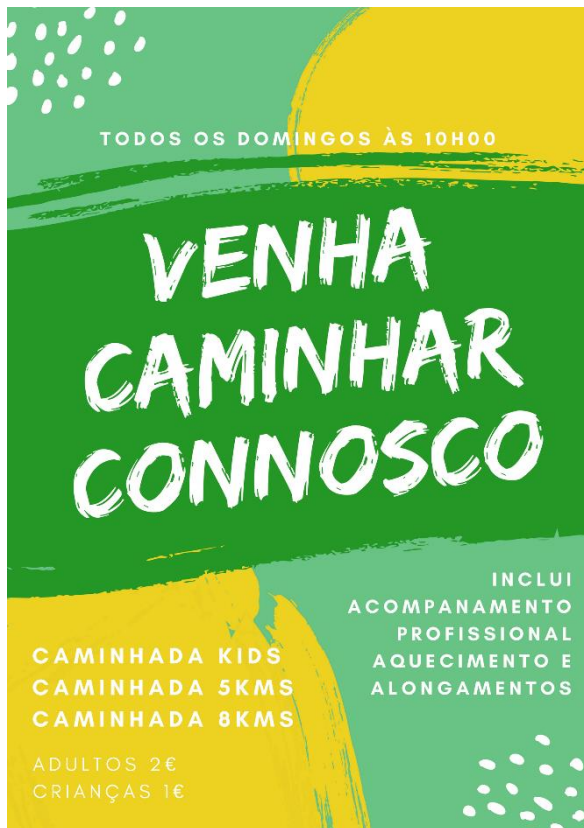


Imagem 33 - Mockup Cartaz para Ação #12 Caminhadas

Detalhe	Quantidade	Valor	Valor (c/iva)
Professores	2 pessoas x 3 horas	5,00 €	30,00 €
Agua	35	0,10 €	3,50 €
Fruta	11,5kg	1,19 €/kg	13,69 €
Total			47,19 €

Tabela 43 - Orçamento da Ação #12 Caminhadas

Parcerias: haveria uma parceria semanal com o Bugio Terrace²⁸, que ajudaria monetariamente, nos custos relacionados com a fruta e as águas.

Detalhe	Quantidade	Valor	Valor (c/iva)
Inscrição	27	2,00 €	54,00 €
Inscrição	8	1,00 €	8,00 €
Professor	6	5,00 €	- 30,00 €
Agua	35	0,10 €	- 3,50 €
Fruta	11,5	1,19 €	- 13,69 €
Parceria			10,00 €
Total			24,81 €

Tabela 44 - Orçamento da parceria da Ação #12 Caminhadas

#13. Corrida Solidária

Mecânica da Ação: organização de uma corrida solidária para ajudar a Casa da Criança de Tires²⁹. O clube será responsável pela organização do evento e angariação de donativos que será posteriormente entregue à instituição (ver imagem 347).

Objetivos da Ação: promover uma ação solidária na comunidade e envolver a comunidade.

Público-alvo: comunidade local.

Orçamento: o clube tem o espaço e o material para desenvolver esta ação, a organização será também feita por membros do clube (seja atletas, membros das equipas técnicas e membros dos órgãos sociais), apenas terá custos relacionados com a compra de águas e fruta para oferecer aos participantes.

Calendário: esta ação será de carácter anual.

²⁸ <https://www.zomato.com/pt/grande-lisboa/bugio-terrace-s%C3%A3o-domigos-de-rana>

²⁹ <https://casadacriancatires.wordpress.com/>



Imagem 34 - Mockup Cartaz para Ação #13 Caminhada Solidária

Detalhe	Quantidade	Valor	Valor (c/iva)
Inscrição	100	5,00 €	500,00 €
Agua	100 unid	0,10 €	10,00 €
Fruta	33,5kg	1,19 €/kg	39,87 €
Total			549,87 €

Tabela 45 - Orçamento da Ação #13 Caminhada Solidária

Balanço Total

Para desenvolver as propostas anteriores, a U.R.D. Tires teria que investir 4.060,00€ na Entidade Externa de Comunicação para desenvolver o plano de comunicação. O valor investido não teria retorno direto, seria dissolvido nas ações desenvolvidas no decorrer do ano e serviria para originar receitas para o clube. Algumas das ações propostas seriam apenas de investimento e outras originariam receitas.

A atividade **#1**, para além dos custos de desenvolvimento terá também o custo anual de alojamento do *website*. Esta ação apenas contribuirá para criar *awareness* e para desenvolver a personalidade digital do clube.

As ações **#2**, **#4**, **#5**, **#6** e **#7** são ações sem investimento (uma vez que os custos estão incluídos no custo da E.E.C.) mas que têm como objetivo criar retorno no seu resultado seja através do aumento de adeptos em dias de jogo ou aumento de receitas.

Na ação **#3** o clube investirá, ao longo do ano, 145€ em bilhetes para oferta. O retorno deste investimento espera-se nos gastos que os adeptos possam fazer no restaurante em dias de jogo e na venda de bilhetes para acompanhantes dos adeptos vencedores.

Na ação **#8** os gastos do clube são apenas referentes à produção de cartazes para comunicar a promoção, o restaurante prevê assim aumentar o número de consumidores no restaurante e o clube o número de adeptos e, conseqüentemente, aumento das receitas.

O principal investimento do clube será na ação **#9**. No entanto, esta ação tem como objetivo incentivar os adeptos a serem mais assíduos nas suas presenças em jogos, o que acabará por contribuir para o aumento de receitas.

Nas ações **#10** e **#11** os custos das ações acabam por ser colmatados pelos parceiros e pelas receitas.

A ação **#12** cobrirá os seus custos através das receitas.

Uma vez que a ação **#13** terá um carácter solidário o investimento será feito por parte do clube e o dinheiro angariado será doado à instituição.

#	Ação	Investimento	Parcerias e Receitas	Total
	E.E.C.	4 060,00€	-	-
#1	Criação de um website	380,00€	-	-
#2	Criação de Instagram	N/A	-	-

#3	Passatempos em Redes Sociais	145,00€	-	-
#4	Jogador da Semana	N/A	-	-
#5	Dicas do Tires	N/A	-	-
#6	Homem do jogo	N/A	-	-
#7	Momento a Voz do Adepto	N/A	-	-
#8	Menú do Jogo	2,25€	-	-
#9	Passaporte do adepto	551,83€	500,00€	-51,83€
#10	Torneios desportivos	463,39€	895,00€	431,61€
#11	Almoços convívio	250,00€	425,00€	175,00€
#12	Caminhadas	47,19€	62,00€	14,81€
#13	Corrida Solidária	49,87€	500,00€	-49,87€
Total		3 324,71€	2 382,00€	942,71€

Tabela 46 - Balanço Total das Ações

Com o investimento em comunicação o clube espera um aumento de 42,5% em receitas na bilheteira.

Receitas de Bilheteira	Valor atual	Objetivo	Resultado	%
Bilheteiras	1 150,00 €	2 000,00 €	850,00 €	42,5%

Tabela 47 - Receitas de Bilheteira

Calendarização de Atividades

Ação		1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14	15	16	17	18	19	20	21	22	23	24	25	26	27	28	29	30
#4	Jogador da Semana	█	█	█					█	█	█					█	█	█					█	█	█					█	█
#5	Dicas do Tires		█	█			█			█	█			█				█	█			█			█	█			█		█
#6	Homem do jogo		█	█						█	█						█	█						█	█						█
#7	Momento Voz do Adepto		█	█	█					█	█	█					█	█	█					█	█						█
#8	Menú do Jogo		█	█						█	█						█	█						█	█						█
#12	Caminhadas		█	█						█	█						█	█						█	█						█

Tabela 48 - Calendário Mensal

Ação		Ago	Set	Out	Nov	Dez	Jan	Fev	Mar	Abr	Mai	Jun	Jul
#1	Criação do website	█											
#2	Criação de Instagram	█											
#3	Passatempos em Redes Sociais			█	█	█	█	█	█	█	█		
#4	Jogador da Semana	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
#5	Dicas do Tires	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
#6	Homem do jogo	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
#7	Momento Voz do Adepto	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
#8	Menú do Jogo	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
#9	Passaporte do adepto											█	
#10	Torneios				█			█			█		
#11	Almoços convívio									█			
#12	Caminhadas	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█	█
#13	Corrida Solitária										█		

Tabela 49 - Calendário Anual de Atividades

Conclusão

A pertinência para a realização deste projeto consiste na sua contribuição académica face à escassez de estratégias e *case studys* sobre o marketing desportivo e planos de comunicação aplicados a mercados desportivos. No aspeto mais prático, a pertinência do seu desenvolvimento justifica-se também pelo facto de este projeto ter também em vista a sua implementação real contribuindo para a melhoria da eficácia do plano de negócio da U.R.D. Tires.

O plano de comunicação apresentado neste projeto tem como principais objetivos o aumento do número sócios, aumento do número de adeptos em dias de jogo, aumento do número de inscritos nas modalidades, angariação de parceiros e criação e desenvolvimento de novas atividades que incluam a comunidade local. Existe também um objetivo transversal a todos os anteriores que, inevitavelmente, será cumprido se os anteriores forem alcançados: o aumento de receitas. No sentido de uma maior adequação do plano estratégico de comunicação proposto foi realizada uma investigação de suporte que colocou em evidência que os sócios e não sócios, adeptos, simpatizantes e apoiantes do clube, estão dispostos a aderir a novas atividades que sejam propostas pelo clube.

A proposta de comunicação foi realizada com base nas limitações financeiras e logísticas do clube e nos objetivos nomeados. Para o cumprimento do plano de comunicação foi considerado que a presença *online* deve ser planeada com recurso a um calendário mensal, com a indicação dos dias de divulgação de conteúdo, ao tipo de mensagem a transmitir e ao género de conteúdo. Os conteúdos são fundamentais para gerar interação com os utilizadores e por isso o plano estratégico de comunicação digital propõe a criação de conteúdos tanto para o *website*, como para as redes sociais. Os conteúdos devem ser desenvolvidos com regularidade e devem incidir sobre temas de interesse para os utilizadores, para que sejam considerados relevantes. A nível da implementação de propostas *offline*, as mesmas foram desenvolvidas com o intuito de suscitar a integração da comunidade local.

Foi, sem dúvida, um projeto aliciante e com interesse particular para a União Recreativa e Desportiva de Tires. É o meu desejo profundo que o clube possa implementar as propostas apresentadas.

Limitações e contributos para projetos e futuras investigações

Foram identificados alguns aspetos limitadores para o desenvolvimento do projeto. A primeira limitação deveu-se à dificuldade em encontrar artigos científicos sobre a temática abordada neste projeto: comunicação no desporto. A segunda limitação prende-se com a comunicação digital por ser um meio em constante mutação. As práticas e as ferramentas estão em constante renovação e é necessário o seu acompanhamento permanente e sistemático.

A implementação deste plano ajudará a U.R.D. Tires a criar valor e a estabelecer relações mais próximas com os seus apoiantes, sócios e não sócios, adeptos e simpatizantes.

Como foi referido anteriormente, devido ao facto de existir pouca literatura científica que relacione diretamente a variável da comunicação digital com o desporto, esta temática poderá ser considerada um campo “em aberto” e, por isso, promissor para investigação futura.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abosag, I., Roper, S. & Hind, D., 2012. Examining the relationship between brand emotion and brand extension among supporters of professional football clubs. *European Journal of Marketing*, 46(9), pp. 1233-1251.

Academia do Marketing, 2018. *Academia do Marketing*. [Online]
Available at: <https://www.academiadomarketing.com>
[Acedido em Out 2018].

Adolpho, C., 2012. *Os 8Ps do Marketing Digital*. 04 ed. s.l.:Texto Editores.

Ahuvia, A. C., 2005. Beyond the Extended Self: Loved Objects and Consumers' Identity Narratives. *Journal of Consumer Research*, 32(1), pp. 171-184.

Andreasen, A., 2006. *Social Marketing in the 21st Century*. s.l.:California: Thousand Oaks.

Association, American Marketing, 2018. *American Marketing Association*. [Online]
Available at: <https://www.ama.org>
[Acedido em Feb 2018].

Bailey, P., 2016. *The Modern Game*. [Online]
Available at: <http://www.themoderngame.co.uk>
[Acedido em Jan 2018].

Borges, C., 2018. *Marketing de Conteúdo*. [Online]
Available at: <https://marketingdeconteudo.com/tudo-sobre-email-marketing/>
[Acedido em Out 2018].

Brand Values and a Typology of Premiership Football Fans (2002) Dr Susan Bridgewater and Dr Stephanie Stray.

Bridgewater, S. & Stray, S., 2002. Brand Values and a Typology of Premiership Football Fans.

- Buhler, A. & Nufer, G., 2010. *Relationship Marketing in Sports*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- C. Schwarz, E. & D. Hunter, J., 2008. *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*. s.l.:Butterworth-Heinemann.
- Cachafeira, M. L. & Elias, N., 1992. *A Busca da Excitação*. Lisboa: Difel.
- Carroll, B. A. & Ahuvia, A. C., 2006. Some antecedents and outcomes of brand love. *Marketing Letters*, 17(2), pp. 79-89.
- Castro, A. L., 2004. *Culto ao corpo: identidades e estilos de vida*, Coimbra: VIII Congresso Luso-Afro-Brasileiro de Ciências Sociais .
- Celerbit, 2018. *Celerbit*. [Online]
Available at: <https://web.celerbit.pt>
[Acedido em Out 2018].
- Correia, J. M. P., 2014. Os Auxílios Públicos aos Clubes de Futebol. *Revista Electrónica de Desporto*, Volume 3.
- De Masi, D., 1999. *O Futuro do Trabalho*. Milão: José Olympio .
- Dionísio, P., 2009. *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo*. Lisboa: Livros d'Hoje Publicações Dom Quixote.
- Email Manager, 2014. [Online]
Available at: <https://www.emailmanager.com>
[Acedido em Out 2018].
- Fantinel, R. G., 2009. *BIBLIOTECAS DIGITAIS EM ARQUITETURA E URBANISMO: UM ESTUDO SOBRE A ARQUITETURA DA INFORMAÇÃO DIGITAL*, Brasil: s.n.
- Federação Portuguesa de Futebol, 2017. *Federação Portuguesa de Futebol*. [Online]

Available at: <http://www.fpf.pt>

[Acedido em Dezembro 2017].

Fling, B., 2009. *Mobile Design and Development*. 1ª ed. s.l.:USA: O'Reilly Media.

Fonseca, L., 2017. *Marketing de Conteúdo*. [Online]

Available at: <https://marketingdeconteudo.com/omnichannel/>

[Acedido em 2018].

Formação, D. & Departamento, 2008/2010. *Plano de Desenvolvimento Programático*, s.l.: s.n.

Gatignon, H., 1993. Chapter 15 Marketing-mix models. *Handbooks in Operations Research and Management Science*, pp. 697-732.

Jerome, E. M., 1964. *Basic Marketing: A Managerial Approach*. s.l.:Richard D, Irwin, Homewood IL, 1964.

Kotler, P. & Armstrong, G., 2001. *Principles of Marketing*. New Jersey: Pearson Education, Inc. .

Kotler, P. & Zaltman, G., 1971. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Marketing*, Volume 35, pp. 3-12.

Leite, R., 2012. *Influência da Economia no Futebol*. [Online]

Available at: <http://ecportuguesaeeuropeia.blogspot.pt>

[Acedido em Jan 2018].

Lindon, D. et al., 2011. *Mercator XXI*. Lisboa: Dom Quixote.

Lopes, H. & Fernando, C., 2013. A importância do desporto no desenvolvimento das crianças e jovens. *Revista Diversidades*, 11(6-9).

Mahony, D. F. et al., 2002. Motivational Factors Influencing the Behaviour of J. League Spectators. *Sport Management Review*, 5(1), pp. 1-24.

Mihai, A. L., 2013. SPORT PROMOTIONAL MIX. *SEA - Pratical Application of Science* , I(2).

Moraes, Daniel, 2017. *Marketin de Conteúdo*. [Online]
Available at: <https://marketingdeconteudo.com>
[Acedido em Out 2018].

Mota, J., 2001. Actividade Física e Lazer – contextos actuais e ideias futuras. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), pp. 124-129.

News MDirector, 2017. *M Director*. [Online]
Available at: <https://www.mdirector.com/pt>
[Acedido em Out 2018].

Pariser, E., 2011. *The Filter Bubble: What The Internet is Hiding from You*.
Londres: Penguin Books.

PME.PT, s.d. [Online]
Available at: <https://www.pme.pt>
[Acedido em Dezembro 2017].

pmelink, 2017. *pmelink.pt*. [Online]
Available at: <http://www.pmelink.pt>
[Acedido em Outubro 2018].

PORDATA, 2018. *PORDATA Base de Dados Portugal Contemporâneo*.
[Online]
Available at: <https://www.pordata.pt>
[Acedido em Feb 2018].

Prado, E. P. V., 2010. Sites de Internet Banking: Uma Avaliação da Qualidade Baseada no Modelo WebQual. *Gestão & Regionalidade*, Volume 26.

Sá, D. & Sá, C., 2009. *Sports Marketing As Novas Regras do Jogo*. Lisboa: s.n.

Schwarz, E. C. & Hunter, J. D., 2008. *Advancer Theory and Practice in Sport Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.

Seara - Agência Digital, Comunicação Web, s.d. *Arquitetura de Informação: o que é, e para que serve?*. [Online]

Available at: <https://m.seara.com/pt/servicos/consultoria-web/arquitetura-de-informacao/>

[Acedido em 1 Out 2018].

Shikbury, D. et al., 2014. *Strategic sport marketing*. 4th ed. s.l.:Sydney Allen & Unwin, 2014.

Smith, A. C., 2008. *Introduction to Sport Marketing*. 1st ed. Oxford: Elsevier.

Sousa, M. J. & Baptista, C. S., 2014. *Como fazer Investigação, Dissertações, Teses e Relatórios*. 5ª ed. Lisboa: Pactor.

Sporting Clube de Portugal, 2018. *Sporting Clube de Portugal*. [Online]

Available at: <https://www.sporting.pt>

[Acedido em 2018].

Tapp, A., 2004. The loyalty of football fans — We'll support you evermore?. *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Abr, 11(3), pp. 203-215.

Tellis, G. J., s.d. Concept of the Marketing Mix. Em: *Modeling Marketing*. s.l.:University of Southern California, p. 2006.

Tires, U. R. D. d., s.d. *União Recreativa Desportiva de Tires*. [Online]

Available at: <http://www.urdtires.com>

[Acedido em 2017].

Tomas, David, 2018. *Cyberclick*. [Online]

Available at: <https://www.cyberclick.es/en/en>

[Acedido em Out 2018].

Trail, G., Anderson, D. & Fink, J., 2000. A Theoretical Model of Sport Spectator Consumption Behaviour. *Internationa Journal of Sport Management*, Volume 1, pp. 154-180.

Tucker, C., 2014. Social Networks, Personalized Advertising, and Privacy Controls. *Journal of Marketing Research*, 51(5), pp. 546-562.

Zaltman, P. K., 1971. Social Marketing: An Approach to Planned Social Change. *Journal of Social Marketing*, Volume 35, pp. 3-12.

Zerozero, 2017. *ZEROZERO*. [Online]
Available at: <https://www.zerozero.pt>
[Acedido em Dez 2017].

ANEXOS

Anexo 1 – Investigação de Suporte

Este inquérito tem como objetivo a recolha de informação para um trabalho de projeto do Mestrado em Publicidade e Marketing da Escola Superior de Comunicação Social. Os dados obtidos são estritamente confidenciais. É importante que responda de acordo com a sua opinião.

Desde já, obrigada pela colaboração.

1. É sócio/a da União Recreativa e Desportiva de Tires?

- Sim (Passar para questão 1.1)
- Não (Passar para questão 1.3)

1.1. Se sim, há quanto tempo? _____

1.2. Uma vez que é sócio/a, sente isso como uma vantagem?

- Sim
 - Não
 - Porquê?
-

1.3. Se não, já alguma vez foi?

- Sim
 - Não
 - Porquê?
-

2. Com que frequência costuma assistir aos jogos de Futebol da equipa Sénior?

- Todos os jogos
- Sempre que jogam em casa

- Uma vez por mês
- Uma vez de dois em dois meses
- Raramente
- Outro: _____

3. Quais os motivos que o/a levam a assistir aos jogos?

- Tenho um familiar/amigo que joga e venho apoiar
- Gosto de apoiar o clube
- Venho com amigos
- Outro: _____

4. Que modalidades costuma assistir?

- Futebol
- Rugby
- BTT
- Setas

5. Da seguinte lista de atividades, selecione as que estaria interessado/a em participar caso fossem organizadas pela U.R.D.Tires:

- Peddy Paper
- Aulas de desporto
- Corridas Solidárias
- Caminhadas
- Torneios desportivos (várias modalidades)
- Gincanas Bicicletas
- Jogos tradicionais
- Torneios de Cartas
- Almoços de Convívio
- Aulas de Zumba
- Jogos de Quiz
- Passeios pedestres
- Sugestão: _____

6. Segue a página de Facebook da U.R.D. Tires?

- Sim (Passar para questão 7)
- Não (Passar para questão 12)

7. Se sim, numa escala de 1 a 5 (sendo 1 nada relevante e 5 muito relevante) como classifica o conteúdo publicado na página.

1__ 2__ 3__ 4__ 5__

8. Quando procura a página do Facebook que tipo de informação está à procura?

9. Gostaria que a página do Facebook publicasse mais informações acerca dos jogos e dos jogadores?

- Sim
- Não

10. Gostaria que a página do Facebook publicasse mais informações acerca das restantes modalidades?

- Sim
- Não

11. Gostaria que a página do Facebook publicasse passatempos com prémios relacionados com a U.R.D. Tires?

- Sim
- Não

12. Intervalo de Idade:

- 15-20
- 21-25
- 26-30

- 31-35
- 36-40
- 41-45
- 46-50
- 51-55
- 56-60
- 61-65
- 66-70
- 71-75
- 76-80
- 81-85
- Outro_____

13. Género:

- Feminino
- Masculino

Obrigada pela sua colaboração!

Anexo 2 – Benchmarking Concorrentes Diretos e Indiretos



Imagem 35 - PrintScreen do Site do S.C. Linda-a-Velha

Fonte: <http://www.linda-a-velha.com/>
Data: 28/06/2018



Imagem 36 - PrintScreen da Página de Facebook do S.C. Linda-a-Velha

Fonte: <https://www.facebook.com/sportingclubelindaavelha/>
Data: 27/06/2018

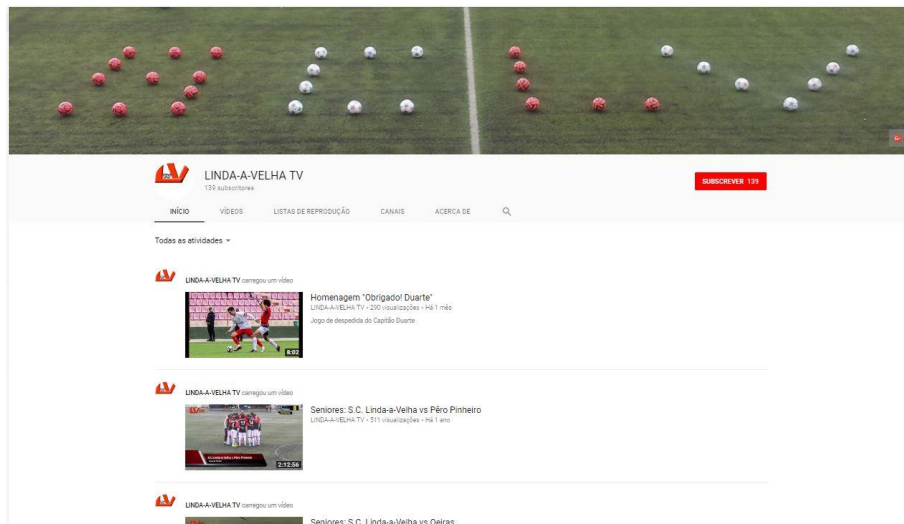


Imagem 37 - PrintScreen do Canal de Youtube do S.C.Linda-a-Velha

Fonte: <https://www.youtube.com/channel/UCCKjwyIZ0EU9YjJ9-TXesnQ>
Data: 27/06/2018



Imagem 38 - PrintScreen da Página de Facebook do G.D.S. Cascais

Fonte: <https://www.facebook.com/FutebolCascais/>
Data: 27/06/2018

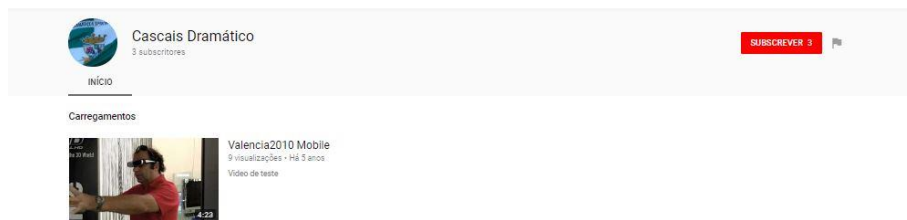


Imagem 39 - PrintScreen do Canal de Youtube do G.D.S. Cascais

Fonte: <https://www.youtube.com/user/CascaisDramatico>
Data: 27/06/2018



Imagem 40 - PrintScreen do site do Sporting C.P.

Fonte: <http://www.sporting.pt/>
Data: 28/06/2018



Imagem 41 - PrintScreen da Página de Facebook do Sporting C.P.

Fonte: <https://www.facebook.com/SportingClubePortugal>
Data: 27/06/2018



Imagem 42 - PrintScreen da Página de Instagram do Sporting C.P.

Fonte: <https://www.instagram.com/sportingclubedeportugal/?hl=pt>
Data: 27/06/2018



Imagem 43 - PrintScreen da Página de Twitter do Sporting C.P.

Fonte: https://twitter.com/sporting_cp
Data: 27/06/2018



Imagem 44 - PrintScreen do Canal de Youtube do Sporting C.P.

Fonte: <https://www.youtube.com/user/SportingCP>
Data: 27/06/2018

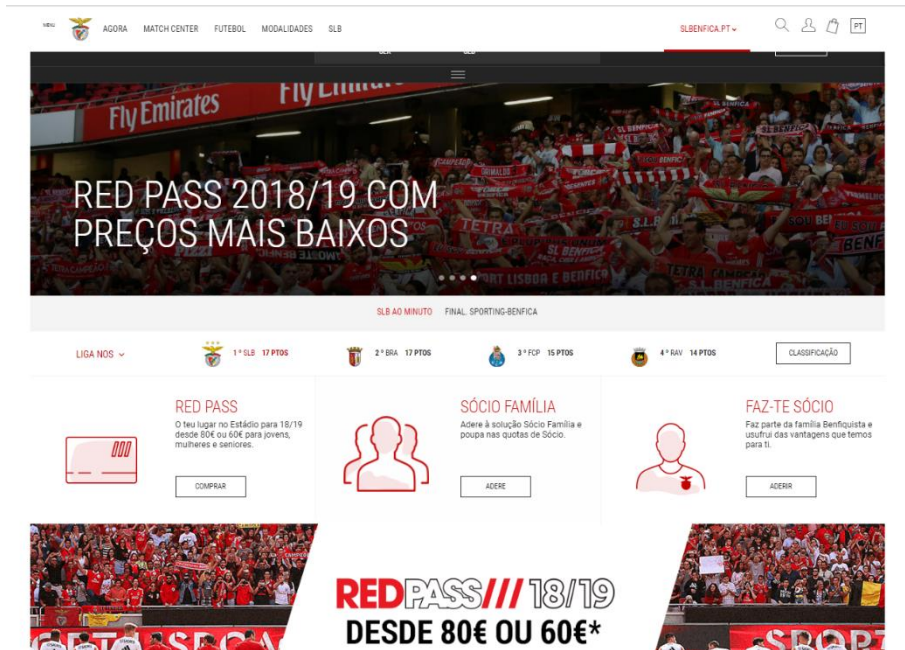


Imagem 45 - PrintScreen do Site do S.L.Benfica

Fonte: <https://www.slbenfica.pt/pt-pt>
Data: 28/06/2018



Imagem 46 - PrintScreen da Página de Facebook do S.L. Benfica

Fonte: <https://www.facebook.com/SLBenfica/>
Data: 27/06/2018

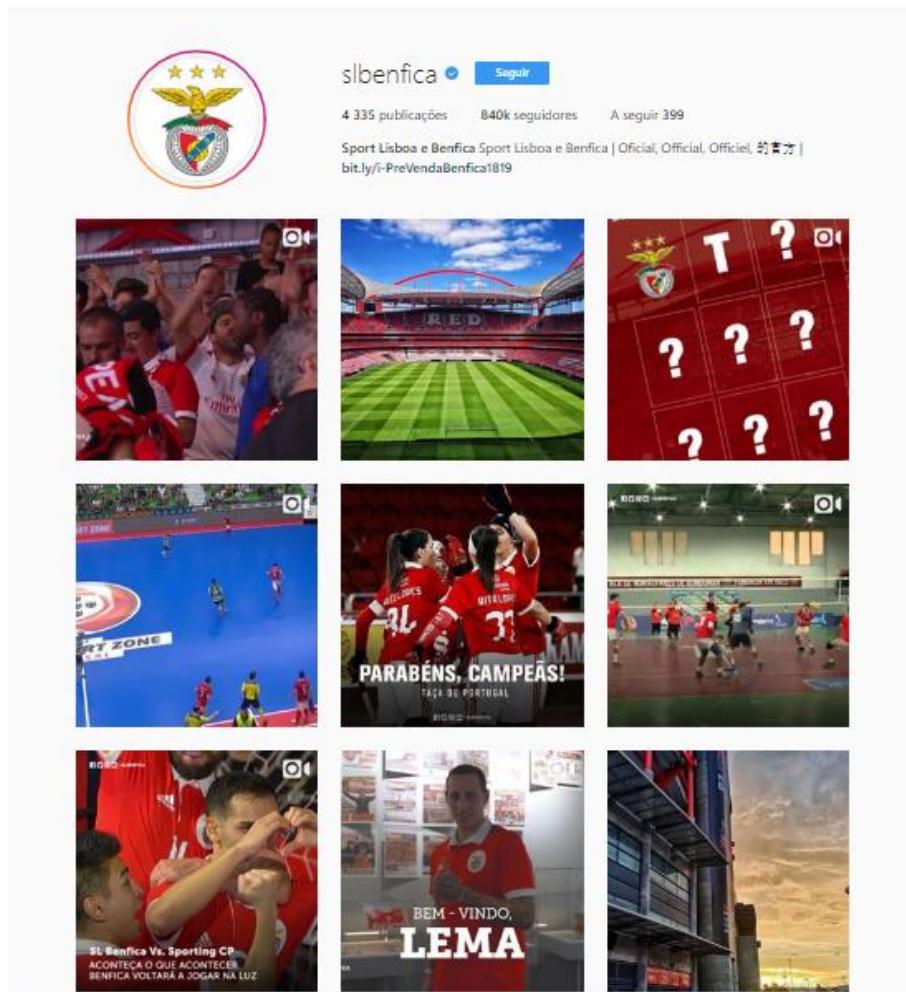


Imagem 47 - PrintScreen da Página de Instagram do S.L. Benfica

Fonte: <https://www.instagram.com/slbenfica/?hl=pt>
Data: 27/06/2018



Imagem 48 - PrintScreen da Página de Twitter do S.L. Benfica

Fonte: <https://twitter.com/slbenfica>
Data: 27/06/2018

Instituto Politécnico de Lisboa
Escola Superior de Comunicação Social
Mestrado em Publicidade e Marketing

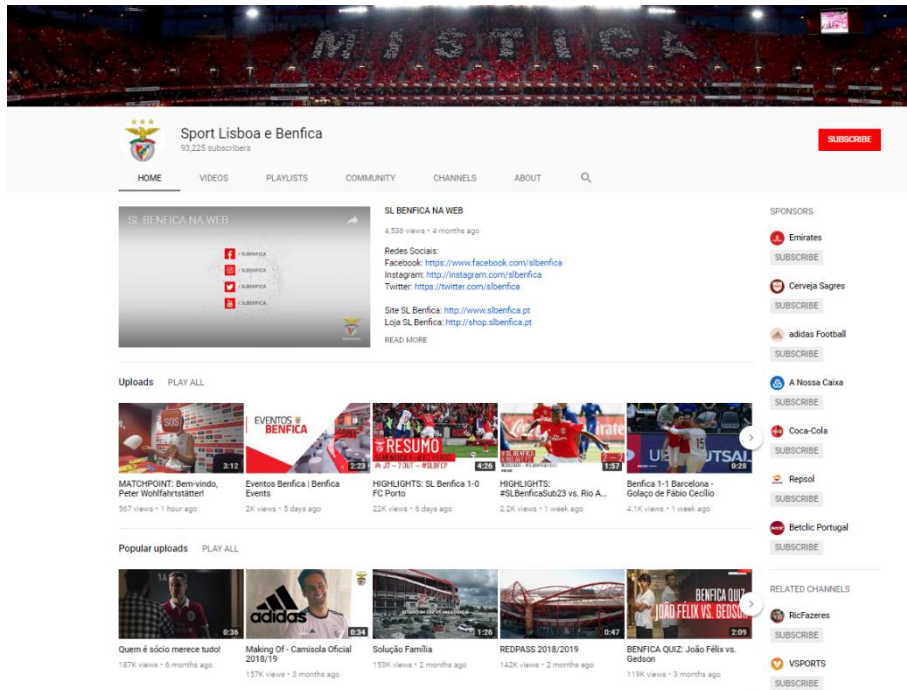


Imagem 49 - PrintScreen do Canal de Youtube do S.L. Benfica

Fonte: https://www.youtube.com/channel/UC8zrah5cNf2c3jKKeD_Z3fw
Data: 27/06/2018

Anexo 3 – Propostas de Comunicação

1º TORNEIO DE FUTEBOL DE 5

Regulamento

1. REGULAMENTO DO TORNEIO

O presente regulamento aplica-se ao Torneio de Futebol de 5 da União Recreativa e Desportiva de Tires, doravante designado URDT, a realizar no Verão de 2019.

1.1. Organização

A Organização do Torneio é da responsabilidade do URDT.

1.2. Objetivos

São objetivos principais desta atividade:

- Permitir o convívio saudável e generalizado a toda a população de Tires e da região envolvente;
- Promover a prática da atividade desportiva;
- Possibilitar o desenvolvimento de competências individuais como praticante da modalidade;
- Angariar fundos para a realização das iniciativas da URDT.

2. PARTICIPAÇÃO

A participação neste Torneio está aberta a equipas não profissionais do concelho de Cascais, atletas que não estejam inscritos nesta época na PFF nas modalidades de Futsal e Futebol de 11, e a grupos de cidadãos individuais ou em representação de coletividades, empresas ou outras entidades privadas, assim como a outras equipas convidadas pela Organização, em caso de insuficiência numérica de equipas locais.

2.1. Equipas

A realização deste torneio está limitada a um número de 8 equipas inscritas. Cada jogador só poderá representar uma equipa neste torneio. Caso não se forme o número pretendido de equipas, a organização poderá estender o convite a outras equipas por sua iniciativa

2.2. Participantes

As equipas serão formadas por um número de 5 jogadores, e ainda:

- 1 responsável, que poderá desempenhar o papel de técnico ou treinador, que pode ser igualmente jogador, e que, nesse caso, será o capitão e deverá participar sempre no jogo
- 1 delegado, para acompanhamento da mesa de jogo, devendo manter-se ao longo dos jogos, devendo comunicar a sua substituição com 24 h de antecedência, em caso de impedimento.
- A inscrição de participantes deverá ser criteriosa. A capacidade motora e fisiológica para a prática desportiva dos jogadores é da responsabilidade das respetivas equipas.

1º TORNEIO DE FUTEBOL DE 5

Regulamento

2.3. Inscrições

A Ficha de inscrição está disponível no site do URDT, onde poderá ser consultada e descarregada e impressa em papel. Depois de preenchidas, as inscrições poderão ser enviadas para o endereço urdt@gmail.com até às 15:00 horas do dia 5 de junho com indicação do nome, idade e morada de todos os elementos previstos no ponto anterior. Após o final do prazo de entrega das inscrições já não será permitida a inscrição de novos jogadores. Para a inscrição devem ser entregues obrigatoriamente os seguintes documentos:

- Fotocópia do Bilhete de Identidade/Cartão do Cidadão de cada elemento;
- Ficha de inscrição de equipa, devidamente preenchida;
- Cópia do seguro desportivo ou declaração da equipa assumindo responsabilidade por qualquer eventualidade no âmbito do torneio, incluindo ocorrências durante os jogos e até 2 horas antes ou depois dos mesmos.
- Termo de responsabilidade conforme modelo em anexo;
- Inscrição no valor de 4 euros por pessoa, a pagar até 5 de junho junto da organização ou da instituição bancária por si indicada;
- O seguro desportivo ou outro que cubra atividades desta natureza, é facultativo, e é da responsabilidade das equipas e/ou jogadores.

A realização do referido seguro é recomendada pela organização, a qual não se responsabiliza por qualquer acidente ocorrido durante esta atividade. A inscrição de um novo jogador deve ocorrer até 24h antes do jogo em que o mesmo venha a ser apresentado, acompanhando a inscrição a documentação solicitada para os demais, sob pena de invalidade e não aceitação da mesma.

3. LOCAL DE COMPETIÇÃO

A competição decorrerá no recinto localizado no campo de jogos da URDT, em Tires, em calendário a definir na reunião para sorteio das equipas, a realizar pelas 21h do dia 24 de maio de 2019 no recinto da URDT, onde deverão estar presentes os representantes das equipas, previamente convocados. Os jogos realizar-se-ão nos dias 10 de Junho, sendo os jogos entre as 10h e as 18h30m. Serão constituídos dois grupos de 4 equipas, que jogarão no seguinte calendário:

Imagem 50 - Mockup Regulamento para Ação #10 Torneios - Torneio de Futebol de 5 (1/4)

1º TORNEIO DE FUTEBOL DE 5

Regulamento

10 Jun/ 10h00	10 Jun 11h10	10 Jun 15h30	10 Jun 16h45
1 e 3 Grupo A	1 e 4 Grupo A	1 e 2 Grupo A	1º do Grupo A- 2º do Grupo B (Jogo 1)
1 e 3 Grupo B	1 e 4 Grupo B	1 e 2 Grupo B	1º do Grupo B- 2º do Grupo A (Jogo 2)
2 e 4 Grupo A	2 e 3 Grupo A	3 e 4 Grupo A	3º do Grupo A- 4º do Grupo B (Jogo 3)
2 e 4 Grupo B	2 e 3 Grupo B	3 e 4 Grupo B	4º do Grupo A- 3º do Grupo B (Jogo 4)

4. EQUIPAMENTO

O equipamento deverá ser homogêneo entre os jogadores da equipa. À falta de camisolas iguais, a equipa poderá apresentar coletes, devendo os mesmos ser numerados. As equipas deverão apresentar dois equipamentos de cores diferentes, e indicar no momento da inscrição as cores e características do equipamento principal e do alternativo.

5. ARBITRAGEM E SECRETARIADO

5.1. Árbitros

A arbitragem de cada jogo é realizada por um árbitro ou dois nomeados para o efeito pela Organização. Na falta de um ou dos dois árbitros, a Organização e as equipas em jogo deverão encontrar substituto(s) entre os presentes. Não se poderá disputar nenhum jogo sem pelo menos um árbitro. Em caso de divergência de opinião entre a equipa de arbitragem, prevalecerá a decisão do árbitro principal. O árbitro principal deverá colocar-se do lado oposto à mesa de jogo e o árbitro auxiliar do lado da mesma, devendo ambos acompanhar de perto as situações de jogo, informar os jogadores acerca das decisões e manter a comunicação necessária com a mesa de jogo.

5.2. Mesa de Jogo

A mesa de jogo é composta por, pelo menos, 3 membros: 1 representante da Organização e 2 delegados das equipas em confronto. São funções da mesa cronometrar o tempo de jogo, preencher o Boletim do Jogo, identificar os praticantes, sinalizar o final dos períodos de jogo, informar a equipa de arbitragem de todos os dados necessários para o normal decorrer do jogo, manter atualizado o placard com a marcação dos golos e tempos mortos e fornecer garrafas de água (gratuitas) aos jogadores e equipa de arbitragem.

1º TORNEIO DE FUTEBOL DE 5

Regulamento

Na mesa de jogo deverá existir o seguinte material:

- 1 placard para marcação de golos;
- 1 corneta sonora de avisos;
- 1 cronómetro;
- Folhas de inscrição das equipas em jogo;
- 1 boletim de jogo;
- 2 bolas;
- Garrafas de água de 33cl, em número suficiente, para todos os participantes no jogo.

6. PONTUAÇÃO E DESEMPATES

6.1. Pontuação

A pontuação dos jogos é atribuída de acordo com os seguintes resultados:

- Vitória: 3 pontos
- Empate: 1 pontos
- Derrota: 0 pontos
- Falta Administrativa: 1 ponto de penalização
- Falta de Comparência: 0 pontos

Nas situações que configurem a atribuição de Falta Administrativa ou de Falta de Comparência, para efeitos de "goal-average", será atribuída uma derrota por 5-0 à equipa infratora, sendo sempre atribuídos os pontos da vitória à equipa que cumpre o regulamento, ou a nenhuma, se ambas estiverem em incumprimento. Nenhum jogo poderá prosseguir se uma das equipas ficar reduzida a menos de 3 jogadores.

6.2. Desempates

Em caso de igualdade pontual entre duas ou mais equipas, serão aplicados, pela ordem apresentada, os seguintes critérios de desempate:

- Resultado do jogo entre as equipas empatadas;
- Diferença entre golos marcados e sofridos ("goal-average"), no total dos jogos realizados pelas equipas empatadas.
- Equipa com mais golos marcados no total dos jogos realizados entre todas as equipas.
- Equipa com menos golos sofridos no total dos jogos realizados entre todas as equipas.

Imagem 51 - Mockup Regulamento para Ação #10 Torneios - Torneio de Futebol de 5 (2/4)

1º TORNEIO DE FUTEBOL DE 5

Regulamento

• Equipa com menor número de infrações disciplinares (cartões) averbadas durante a realização da competição:
o Cartão amarelo: 1 ponto
o Cartão vermelho (por acumulação): 5 pontos
o Cartão vermelho (direto): 15 pontos
o Equipa com média de idades mais baixa.
Na meia final, subsistindo empate ao fim do tempo regulamentar, haverá prolongamento de 10m, com mudança de campo ao final de 5m. Se mesmo assim subsistir igualdade no marcador, será a partida decidida através de 5 pontapés lançados da zona da marca de grande penalidade.

7. DURAÇÃO E HORA DO JOGO

7.1. Duração dos Jogos

A duração de cada jogo é de 50 minutos, dividido em duas partes de 25 minutos cada, com um intervalo de 10 minutos, entre as duas partes, seguido de mudança de campo.

As equipas têm a possibilidade de pedir 1 (um) minuto de tempo morto em cada parte.

O tempo de jogo é controlado pela mesa, na modalidade de "tempo corrido", apenas com paragem por indicação da equipa de arbitragem.

7.2. Hora do Jogo

Os jogos têm início à hora marcada. Se à hora prevista alguma equipa não estiver presente ou não apresentar pelo menos cinco jogadores, existirá uma tolerância de 10 minutos. Após esta tolerância, se alguma equipa:

- não estiver presente ser-lhe-á averbada Falta de Comparência;
- não apresentar o mínimo de quatro jogadores, não poderá realizar o jogo, sendo-lhe averbada uma Falta Administrativa.

Todas as equipas e árbitros deverão estar presentes no local da competição 15 minutos antes da hora prevista para início do jogo, de modo a que seja respeitado o calendário dos jogos, assim como para se realizar o necessário e correto aquecimento físico.

O atraso na comparência das equipas em campo superior a 10m originará falta de comparência, penalizada com um resultado de 5-0

7.3. Substituições

As substituições serão volantes, dependentes da autorização do árbitro.

1º TORNEIO DE FUTEBOL DE 5

Regulamento

7.4. Instalações

A URDT é responsável pela manutenção da disciplina nas instalações desportivas, devendo dar apoio aos atletas, árbitros e representantes das equipas.

As equipas têm direito à utilização de um balneário, que poderá ser utilizado 30m antes do jogo e deixado limpo e como encontrado até 30m de pois da partida.

8. DISCIPLINA

Será pela URDT constituída uma Comissão Disciplinar com 3 elementos membros da equipa organizadora e de duas das participantes, por sorteio, a realizar no dia do sorteio do calendário.

Seguindo os objetivos atrás enunciados em 1.2., o recurso às medidas disciplinares não deverá ser frequente, devendo, para isso, os praticantes manifestar em jogo uma conduta de acordo com esses mesmos objetivos.

Um jogador advertido com cartão amarelo, em dois jogos diferentes, ou expulso num jogo, não poderá participar no jogo seguinte.

A agressão violenta será punida com a irradiação do torneio

A Organização poderá assumir medidas disciplinares para além das resultantes da ação dos árbitros; nomeadamente quando um ou vários participantes apresentarem conduta que comprometa os objetivos da atividade. Para a definição destas medidas poderão ser ouvidos os intervenientes que se entender pertinente.

9. PROTESTOS

Sempre que um delegado ao jogo ou responsável por equipa tiver conhecimento de alguma irregularidade, tem a obrigação de imediatamente informar a Organização, para que se possa proceder à sua solução, de acordo com o presente regulamento.

Qualquer protesto deverá ser apresentado por escrito ao representante da Organização, até ao final da respetiva jornada.

Reclamações sobre erros de arbitragem não poderão modificar o resultado do jogo.

A apreciação de cada protesto será realizada por uma Comissão Executiva, composta pela Organização e pelos representantes das equipas envolvidas, que reunirá com a brevidade possível, e sempre antes da jornada seguinte. No caso de empate na Comissão Executiva, o representante da Organização terá voto de qualidade.

Após a tomada de decisão, não haverá lugar a novos recursos.

Imagem 52 - Mockup Regulamento para Ação #10 Torneios - Torneio de Futebol de 5 (3/4)

1º TORNEIO DE FUTEBOL DE 5

Regulamento

10. PRÉMIOS

Serão atribuídos uma taça à equipa vencedora, troféus às equipas classificadas em 2º e 3º lugares e diplomas de participação às demais, em cerimónia própria no final do torneio.

À equipa vencedora será oferecido o jantar no âmbito das Festas de Santo António de Tires numa noite à escolha, extensivo apenas aos elementos constantes da ficha de inscrição de equipa.

11. CASOS OMISSOS

As situações omissas, ambíguas ou não previstas neste regulamento, deverão ser apresentadas à Organização e resolvidas por esta, de modo a permitir o bom decorrer das atividades.

Imagem 53 - Mockup Regulamento para Ação #10 Torneios - Torneio de Futebol de 5 (4/4)

1º TORNEIO DE SUECA

Regulamento

PREPARAÇÃO DO JOGO

1. O árbitro deverá "tirar os reis" para saber qual o jogador que inicia a partida a dar o jogo. O árbitro também deverá baralhar para o primeiro risco. Depois do primeiro risco, o jogo será baralhado pelos jogadores normalmente.
2. Para o preenchimento da ficha do jogo, poderá ser qualquer elemento da mesa, desde que haja consenso de todos os elementos. Caso o consenso não exista, será o elemento mais velho. A ficha terá de ser assinada no final pelas duas equipas.
3. São permitidas equipas mistas.
4. Serão distribuídos dois (2) baralhos de cartas para serem jogados alternadamente.

REGRAS DO JOGO

1. Quem baralha as cartas não pode ver as mesmas.
2. O baralhar das cartas será ef
3. Só depois de todas as cartas distribuídas poderá ser iniciada uma partida.
4. Quando o jogador que estiver a dar cartas se enganar a dar, sem que tenha mostrado o trunfo, passa de mão sem perda do jogo.
5. Quando o jogador que estiver a dar cartas se enganar a dar, e já tenha mostrado o trunfo, perde um jogo.
6. É obrigatório baralhar as cartas e partir mas nunca por menos de quatro cartas.
7. Todos os jogadores que joguem a carta na mesa, não a podem levantar a não ser que tenham de assistir, mas só antes das cartas serem recolhidas ou cobertas pelo adversário
8. O jogador que mentir sobre a ausência de algum naipes na sua mão e algum dos jogadores o denunciar, estará a "renunciar" ao jogo. Esta denúncia, efetuada pela equipa adversária poderá ocorrer apenas no final do jogo. Após a análise e caso a renúncia se verifique, a equipa adversária do jogador que a efetuou ganhará quatro (4) jogos. Caso a denúncia seja falsa, a equipa acusada ganhará um (1) ponto extra, independentemente do resultado verificado nessa partida.
9. Não será permitido qualquer tipo de sinal (por exemplo: pancadas em cima da mesa, bater com os pés no chão, etc.) como também não é permitido fumar, comer ou beber.
10. O jogo terá de decorrer em silêncio, não podendo haver diálogo entre os jogadores durante os jogos sob pena da equipa perder dois (2) jogos. Só será permitido falar no intervalo dos jogos.

Regulamento

11. Não é permitido olhar as cartas que já foram jogadas em cada monte de cartas usadas, não podendo ser alterada a ordem das vazes recolhidas, sob pena de a equipa adversária ganhar dois (2) jogos. Uma única exceção se abre, para a vaza recém-jogada, desde que não se tenham colocado novas cartas na mesa.
12. Todas as partidas têm de ser jogadas até à última vaza, se um jogador baixar as cartas a sua equipa perde automaticamente a partida.
13. Depois de iniciado novo jogo não serão aceites reclamações de eventuais renúncias em jogos anteriores.
14. No caso de falta de comparência de uma equipa numa determinada jornada, o resultado é considerado 15-0 a favor da outra equipa. No caso da falta de comparência das duas equipas, é considerado que ambas as equipas perderam por 15-0 (para efeitos de cálculo da diferença de partidas ganhas e perdidas).
15. No caso de um jogador se levantar da mesa por motivos que tenham a ver com o jogo, a equipa do faltoso será excluída do torneio. Os jogadores que prejudiquem o espírito de convívio do torneio do Grupo Desportivo durante o jogo também serão penalizados de acordo com a gravidade da perturbação.
16. Em caso de haver alguma irregularidade, a equipa que se achar lesada deverá chamar um elemento da organização, a quem deverá ser explicado o caso com a maior imparcialidade possível e de um modo civilizado, e o mais silencioso possível para não perturbar outros companheiros.
17. Quaisquer questões que apareçam, e que não estejam salvaguardadas neste regulamento, serão solucionados pelos elementos da organização, tendo esta total liberdade nas opções a tomar.

1º TORNEIO DE SUECA

Imagem 54 - Mockup Regulamento para Ação #10 Torneios - Torneio de Sueca