

RELATÓRIO DE ESTÁGIO PROFISSIONAL

MESTRADO EM GESTÃO DE MARKETING

DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DO LEIXÕES SPORT CLUB

AUTOR: Tiago Figueiredo Salgueiro Ferreira

ORIENTADOR: Prof. Dr. Daniel Sá

DESENVOLVIMENTO DA ESTRATÉGIA DE MARKETING DO LEIXÕES SPORT CLUB

AUTOR: Tiago Figueiredo Salgueiro Ferreira

Relatório de Estágio apresentado ao IPAM, para cumprimento dos requisitos necessários à obtenção do grau de Mestre em *Gestão de Marketing* realizado sob a orientação científica do Professor Doutor Daniel Sá.

Agradecimentos

A realização deste projeto de final de mestrado simboliza um percurso de aprendizagem contínua que só poderia ter sido concluído com o auxílio de diversas pessoas, às quais quero deixar os meus mais sinceros agradecimentos.

Primeiramente, gostaria de agradecer a duas das pessoas que tiveram o impacto mais direto neste projeto, o Professor Doutor Daniel Sá, docente responsável pela orientação deste trabalho e a Professora Doutora Mafalda Nogueira. Muito obrigado pela disponibilidade, pelo encorajamento que me deram durante todo o processo e, logicamente, pelas enormes contribuições com opiniões construtivas, que foram fundamentais para o desenvolvimento do projeto.

Seguidamente, quero deixar os meus agradecimentos a toda a estrutura do Leixões, que me receberam de braços abertos na família leixonense, conseguiram acrescentar um bocadinho de vermelho ao meu coração azul e branco. Ao presidente, Prof. Jorge Moreira, aos membros do departamento de marketing, Diogo e Cláudia, aos funcionários, Hélder e Armanda, e à Joana e a Fernanda, que todas as manhãs me abriam a porta da secretaria.

Por último, não poderia deixar de agradecer à minha família, namorada e amigos por todo o apoio e motivação que me deram e por me permitirem ter momentos em que me pudesse desligar deste projeto, relaxar e aproveitar a vida.

Resumo

O presente projeto foi realizado no âmbito do estágio na organização desportiva Leixões Sport Club, durante este período foi possível identificar um clube que apresentava grandes lacunas estratégicas, não tendo qualquer tipo de planeamento de marketing ou objetivos delineados.

Nesse sentido, este projeto procura desenvolver a estratégia de marketing do clube através da realização dum plano de marketing, começando por um processo de análise extenso, recorrendo a uma metodologia qualitativa, utilizando análise e observação dos vastos documentos disponibilizados pelo clube. Estes documentos incluem ficheiros internos, informações provenientes de membros da estrutura e dados recolhidos através do período de estágio, visando obter uma imagem concreta do clube. O Leixões apresenta dificuldades a nível administrativo, que se refletem em problemas financeiros e de recursos humanos, no entanto revela ainda uma massa adepta ativa e uma notoriedade muito significativa na região de Matosinhos. O processo de análise externa procurou identificar as oportunidades presentes no ambiente envolvente do clube, de modo que a organização possa devidamente capitalizar no facto de Matosinhos ser o oitavo município nacional com mais empresas e o nono município com mais jovens, tendo ainda cerca de 215 mil surfistas, estrangeiros e locais, que se deslocam anualmente à sua praia.

Esta extensa análise permitiu a definição dos objetivos estratégicos de marketing do clube, focando-se em três principais pontos, o aumento e rejuvenescimento da massa associativa, de modo a suportar um futuro sustentável do clube, o aumento das receitas, fruto duma capitalização eficaz das oportunidades do seu meio e o desenvolvimento da sua comunicação digital, que visa aproximar o clube do consumidor desportivo. Para o alcance destes objetivos foi definida uma estratégia, que pretende posicionar o Leixões como um clube renovado e com uma direção estratégica devidamente definida, mas acima de tudo, procura ser um clube enraizado nos seus valores de união e a família, diferenciando-se dos seus concorrentes a nível nacional pela relação próxima e personalizada que tem com os leixonenses.

Palavras chave: Plano de marketing desportivo; Consumidor desportivo; Comunicação digital.

Abstract

This project was based on the internship at the sports organization Leixões Sport Club, during this period it was possible to identify a club that had major strategic gaps, the club didn't have any type of marketing planning or outlined objectives.

In this regard, this project seeks to develop Leixões' strategy through the development of a marketing plan, starting with an extensive analysis process, using a qualitative methodology through analysis and observation of the vast documents made available by the club. These documents include internal files, information from members of the organization and data collected through the internship period, in order to obtain a solid image of the club. Leixões presents administrative difficulties, which in turn are reflected in financial and human resources problems, however the club is still supported by an active fan base and has a very significant notoriety in the Matosinhos region. The external analysis process sought to identify the opportunities in the club's surrounding environment, so that the organization can properly capitalize on the fact that Matosinhos is eighth Portuguese municipality with most companies and the ninth with most young people, as well as the 215 thousand local and foreign surfers who come to the Matosinhos Beach on a yearly basis.

This extensive analysis enabled the development of the club's strategic marketing objectives, focusing on three main points, the increase and rejuvenation of its fan base, in order to support a sustainable future for the club, the increase in the revenue through an effective capitalization of opportunities in its environment and the development of its digital communication, which aims to strengthen the relationship between the club and its fan base. To achieve these objectives, a strategy was developed aiming to position Leixões as a renewed club with a properly defined strategic direction, but most importantly, Leixões looks to be rooted in its values of unity and family, differentiating itself from its national competitors due to the close and personalized relationship it has with the leixonenses.

Keywords: Sports marketing plan; sports consumer; Digital communication.

ÍNDICE

1. Introdução	9
2. Revisão da Literatura	14
2.1. Plano de Marketing aplicado a um clube desportivo	14
2.1.1. Diagnóstico	16
2.1.2. Desenvolvimento da estratégia	19
2.1.3. Marketing Mix Desportivo	22
2.1.4. Implementação e controlo	32
2.1.4.1 Principais pontos a reter sobre planos de marketing aplicados a clubes desportivos:	34
2.2. Consumidor desportivo	35
2.2.1. Principais pontos a reter sobre os consumidores desportivos	40
2.3. Comunicação digital na relação entre adepto e clube	41
2.3.1. Principais pontos a reter sobre a comunicação digital na relação entre adeptos e clube	43
3. Metodologia	44
3.1. Objetivos da investigação	44
3.2. Abordagem Metodológica	44
3.3. Técnicas de Recolhas de dados	45
3.4. Plano de Marketing	46
4. Plano de Marketing	48
4.1. Análise Interna	48
4.1.1. Descrição geral do Leixões Sport Club	48
4.1.1.1 Missão	48
4.1.1.2 Visão	48
4.1.1.3 Valores	49
4.1.1.4 Dimensão	50
4.1.1.5 Estrutura	51
4.1.1.6 Situação financeira e administrativa	52

4.1.1.7	História	53
4.1.1.8	Cultura e ligação a Matosinhos	55
4.1.1.9	Modelo de negócio	56
4.1.1.10	Sistema de procedimentos, informação e controlo	58
4.1.2.	Estratégia atual do clube	59
4.1.2.1	Segmentos alvo	59
4.1.2.2	Posicionamento atual	62
4.1.3.	Marketing mix desportivo atual	62
4.1.3.1	Produto desportivo	63
4.1.3.2	Preço	64
4.1.3.3	Comunicação	65
4.1.3.4	Distribuição	67
4.2.	Análise Externa	69
4.2.1.	Análise e pesquisa de mercado	69
4.2.1.1	Caracterização do setor do desporto em Portugal e a sua evolução	69
4.2.1.2	Caracterização do setor do lazer e da cultura em Portugal	70
4.2.2.	Tendências do Mercado Desportivo	72
4.2.2.1	Responsabilidade social	72
4.2.2.2	Surf em Matosinhos	73
4.2.2.3	Comunicação digital	73
4.2.2.4	Papel central do Atleta	75
4.2.2.5	Lojas Online	76
4.2.2.6	Megaeventos	76
4.2.2.7	Camisolas de futebol	77
4.2.3.	Análise da concorrência	78
4.2.3.1	Comunicação digital	79
4.2.3.2	Cartão de Sócio	79
4.2.3.3	Loja Online	80
4.2.4.	Análise PEST	80

4.2.4.1	Fatores Políticos	80
4.2.4.2	Fatores Económicos	80
4.2.4.3	Fatores Socioculturais	81
4.2.4.4	Fatores Tecnológicos	83
4.3.	Análise SWOT	83
4.4.	Estratégia	85
4.4.1.	Objetivos	85
4.4.2.	Segmentação	88
4.4.3.	Targetting	90
4.4.4.	Posicionamento	91
4.5.	Implementação	92
4.5.1.	Cronograma	99
4.5.2.	Orçamentação	100
4.6.	Controlo	100
5.	Conclusão	101
6.	Limitações do estudo e sugestões futuras	102
7.	Referências Bibliográficas	104
8.	Anexos	126

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo 5 forças de Porter no mercado desportivo	18
Figura 2 - As componentes de um produto desportivo	25
Figura 3 - Influências internas e externas no preço	25
Figura 4 - Planeamento de processos de um evento desportivo num pavilhão	31
Figura 5 - Agentes envolvidos na dinamização dum evento desportivo num pavilhão	31
Figura 6 - Relação do adepto com a marca do seu clube	37
Figura 8 - Organograma Leixões Sport Club	51

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Quadro referência do plano de marketing	46
Tabela 2 - Plano de ação 1	93
Tabela 3 - Plano de ação 2	94
Tabela 4 - Plano de ação 3	94
Tabela 5 - Plano de ação 4	94
Tabela 6 - Plano de ação 5	95
Tabela 7 - Plano de ação 6	95
Tabela 8 - Plano de ação 7	96
Tabela 9 - Plano de ação 8	96
Tabela 10 - Plano de ação 9	97
Tabela 11 - Plano de ação 10	97
Tabela 12 - Plano de ação 11	98
Tabela 13 - Plano de ação 12	99
Tabela 14 - Plano de ação 13	99

1. INTRODUÇÃO

O planeamento de marketing consiste no desenvolvimento da estratégia que irá alocar os recursos duma organização, de modo a atingir os seus objetivos de marketing (Morgan et al., 2019; Westwood, 2013; Morgan, 2011; Varadarajan, 2010). A estratégia de marketing duma empresa procura pautar a tomada de decisão no que diz respeito a produtos, mercados, comunicação, distribuição, no geral, atividades de marketing que procuram entregar valor ao consumidor, visando o alcance dos objetivos determinados no plano de marketing (Morgan et al., 2019; Varadarajan, 2010; Kotler, 2000).

O processo de desenvolvimento deste plano começa, primeiramente, por um momento extensivo de análise, procurando estudar o ambiente interno e externo da empresa, ou seja, esta análise procura determinar as forças e as fraquezas da organização e depois analisar o ambiente que a envolve, sendo este o mercado em que se insere, a concorrência que enfrenta nesse setor e também o macro ambiente em que se encontra, identificando as oportunidades e ameaças presentes neste mercado (Baker & Hart, 2016; Westwood, 2013; Drummond et al., 2007; Kotler, 2000). Concluindo assim com uma análise SWOT que condensará toda esta informação, retirando conclusões importantes para a tomada de decisão estratégica (Benzaghta et al., 2021; Kapoor & Kaur, 2017).

Após este momento inicial de análise, passar-se-á para a definição dos objetivos específicos, estimando assim os resultados esperados que se pretende obter com o plano. O momento seguinte caracteriza-se pela elaboração da estratégia para alcançar estes objetivos, passando por identificar o mercado alvo, fazer o processo segmentação e targetting e também desenvolver o posicionamento da organização, refletindo-se nas estratégias de produto, distribuição, preço e comunicação que irá praticar nesse mercado (Morgan et al., 2019; Westwood, 2013; Varadarajan, 2010). O desenvolvimento da estratégia no plano de marketing, irá permitir à empresa estar orientada para o mercado, estando dinamizada para compreender e responder as necessidades dos consumidores e procurando, desta forma, criar uma relação com

os seus clientes, que se revele duradoura, sustentando os resultados da empresa no longo prazo (Paul, 2020; Drummond et al., 2007; Baker & Sinkula, 2002).

Posteriormente, é desenvolvido o plano de ação, centrando-se nas propostas operacionais que serão a aplicação prática da estratégia delineada, utilizando o marketing mix (Morgan et al., 2019; Westwood, 2013; Morgan, 2011).

Por fim chega o momento da implementação do plano e do controlo, a monitorização dos resultados obtidos é fundamental para que o plano possa ser corrigido e otimizado. Nesse sentido, o plano de marketing não é estático, devendo ser atualizado e adaptado mediante os resultados obtidos e as mudanças no ambiente envolvente, num processo iterativo (Morgan et al., 2019; Westwood, 2013; Drummond, 2007)

Posto isto, é possível identificar que uma organização sem um plano, não possui uma estratégia, carecendo objetivos específicos para os quais deve trabalhar e diretrizes pelas quais se deve reger para a obtenção dos mesmos, não tendo um caminho delineado para o sucesso da empresa e podendo resultar no fracasso do projeto no médio a longo prazo (Morgan et al., 2019; Morgan, 2011; Noble & Mokwa, 1999).

No contexto desportivo, verifica-se o mesmo, sendo que é importante para qualquer clube ter um plano de marketing, sendo uma organização orientada para o mercado em que se insere (Vrontis et al., 2014; Mullin et al., 2014; Sá & Sá, 2009). Um clube desportivo trabalha muitos segmentos, sendo os principais consumidores desportivos, os simpatizantes e sócios e os patrocinadores e apoiantes (Shank & Lyberger, 2021; Sá & Sá, 2009), e cada um tem diferentes necessidades e a organização deve procurar estar orientada para responder a estas e a promover o relacionamento de longo prazo entre estas diferentes partes com o clube (Tsiotsou, 2013; Sá & Sá, 2009), para tal, é relevante que seja desenvolvido um plano de marketing que permita analisar a situação atual do clube e do meio em que se insere, delineando objetivos específicos e uma estratégia que procure satisfazer as necessidades dos seus consumidores, refletindo-se no sucesso do clube desportivo (Silva & Las Casas, 2017; Vrontis et al., 2014; Mullin et al., 2014; Sá & Sá, 2009). Um clube que não tenha um plano de marketing não tem uma direção concreta, não

sabendo identificar onde está, para onde quer ir e o que é necessário fazer para chegar lá (Greenwell & Thorn, 2012).

O presente projeto enquadra-se na tipologia de relatório de estágio, realizado no contexto do Leixões Sport Club, que ilustra exatamente a situação descrita anteriormente. O clube da cidade de Matosinhos, embora sendo uma organização com história e altamente relevante para a sua região, está a passar por um momento de instabilidade administrativa e de carências financeiras que levam a significativas dificuldades em diversas áreas da grande estrutura do clube, nomeadamente a falta de recursos humanos, especialmente na área do marketing. Nesse sentido, o clube apresenta apenas um profissional de marketing que, por falta de tempo, não consegue investir o devido foco na fase estratégica do marketing, estando concentrado principalmente na parte operacional.

Neste momento o Leixões Sport Club não possui um plano de marketing, não tendo uma direção estratégica concreta ou qualquer tipo de meta de marketing para alcançar, no entanto apresenta alguns documentos que foram desenvolvidos mediante a necessidade, como é o exemplo dum manual de identidade da marca, relatórios de impacto social, documentos de espaços publicitários para patrocinadores, entre outros.

Contudo esta situação não se revela sustentável, apresentando falhas evidentes e poderá mesmo revelar-se impraticável se a estrutura e o clube aumentarem a sua dimensão. Neste momento o Leixões Sport Club tem doze modalidades, sendo que algumas destas vão desde a formação, até às equipas de competição, é possível verificar o tamanho desta organização desportiva e as dificuldades em termos de gestão de marketing, especialmente quando os recursos financeiros e humanos são reduzidos.

Nesse sentido, o profissional de marketing do Leixões concentra-se principalmente na comunicação digital do clube presente no website e redes sociais do clube, incluindo a captura de vídeos e fotografia e o *copywriting*, o planeamento e dinamização de eventos e tarefas auxiliares à normal atividade operacional do clube, sendo que todas estas atividades estão principalmente focadas nas modalidades mais importantes do clube, resultando no negligenciamento de alguns desportos.

Como é possível concluir, não existem recursos temporais para que seja feito o devido investimento no planeamento de marketing do Leixões Sport Club. A falta de disponibilidade financeira do clube impede a organização de aumentar a sua equipa de marketing, sendo que a última recente adição foi de uma profissional de audiovisual, que auxilia na edição de vídeo e imagem, entre outros aspetos, no entanto o Leixões permanece dependente de trabalho voluntário e apoios externos. Neste momento o clube está a suportar o desenvolvimento do seu plano de marketing no trabalho de estagiários e, para a produção de conteúdo da modalidade de futebol sénior, recorre ao trabalho de um voluntário que assiste a todos os jogos da equipa de futebol do Leixões Sport Club.

O presente projeto tem como objetivo geral desenvolver a estratégia de marketing do Leixões Sport Club, tendo em vista o sucesso do clube no médio-longo prazo, procurando que as atividades de marketing do Leixões, devidamente suportadas por um plano de marketing dotado de uma visão estratégica, sejam capazes de auxiliar o clube desportivo a prosperar a nível organizacional e desportivo, como já fez no passado.

Do modo a alcançar o objetivo geral, foram definidos objetivos específicos, no qual a presente investigação irá recair, bem como a revisão da literatura:

1. Analisar o ambiente interno do Leixões Sport Club, averiguando as suas forças e fraquezas;
2. Analisar o ambiente externo do Leixões Sport Club, averiguando as oportunidades e ameaças do seu meio;
3. Delinear objetivos de marketing para o Leixões Sport Club;
4. Desenvolver a estratégia do Leixões, redefinindo a sua segmentação, *targetting* e posicionamento no mercado desportivo;
5. Desenvolver planos de ação que viabilizem a implementação do plano de marketing do Leixões Sport Club e o seu respetivo plano de controlo.

Posto isto, o plano de marketing do Leixões Sport Club tem como principais objetivos:

1. Aumentar o número de sócios, procurando também desenvolver uma massa adepta mais jovem e com uma ligação duradoura ao clube;
2. Aumentar as receitas, principalmente provenientes de sócios, formação desportiva, patrocinadores e merchandising;
3. Desenvolver a comunicação digital do Leixões Sport Club, fomentando o crescimento e aproximação da comunidade leixonense *online*.

A estrutura deste trabalho encontra-se dividida em seis pontos principais. Esta primeira parte introdutória que aborda o tema de investigação, juntamente com a pertinência do estudo, lacunas e objetivos de investigação. Seguida da revisão da literatura, que irá incidir sobre as temáticas de planos de marketing aplicados a clubes desportivos, a comunicação digital na relação entre o adepto e o clube e os consumidores desportivos. A terceira parte diz respeito a um breve enquadramento sobre a organização e o projeto realizado nesta, à apresentação dos objetivos gerais e específicos deste estudo, à metodologia de investigação, às técnicas de recolha de dados e também ao quadro de referência do plano de marketing. O próximo ponto irá centrar-se na análise e discussão de resultados, onde será demonstrado o plano de marketing desenvolvido para o clube. Em seguida, serão apresentadas as conclusões do projeto, realçando as implicações práticas e teóricas do mesmo no Leixões Sport Club e, por último, as limitações do estudo e as recomendações para investigações futuras.

2. REVISÃO DA LITERATURA

A revisão de literatura tem como objetivo fornecer um enquadramento teórico para a problemática em estudo, fazendo uma análise do estado de arte das temáticas relevantes para a investigação (Hart, 2018).

Nesse sentido, o presente capítulo visa contextualizar teoricamente objetivo geral da investigação, sendo esse o desenvolvimento da estratégia de marketing para uma organização desportiva, através da ferramenta do plano de marketing, e também das problemáticas associadas aos objetivos do plano de marketing do Leixões Sport Club.

Para tal, considera-se relevante abordar o tema dos planos de marketing aplicados a clubes desportivos, fornecendo um enquadramento teórico para todos os objetivos específicos da investigação, o tema da comunicação digital na relação entre o adepto e o clube, contextualizando teoricamente o terceiro objetivo do plano de marketing do Leixões Sport Club, e o tema do consumidor desportivo, que fornece o enquadramento teórico para os objetivos primeiro e segundo do plano de marketing do clube.

2.1. PLANO DE MARKETING APLICADO A UM CLUBE DESPORTIVO

Como já foi referido anteriormente, o planeamento de marketing consiste no desenvolvimento da estratégia que irá alocar os recursos duma organização, de modo a atingir os seus objetivos de marketing (Morgan et al., 2019; Westwood, 2013; Morgan, 2011; Varadarajan, 2010) e um clube desportivo, sendo também uma organização, deve procurar ter um plano de marketing de modo a orientar-se estrategicamente para o mercado desportivo, ou seja, orientado para as necessidades do consumidores desportivo (Silva & Las Casas, 2017; Vrontis et al., 2014; Mullin et al., 2014; Sá & Sá, 2009), tendo objetivos delineados e uma direção estratégica concreta a seguir (Greenwell & Thorn, 2012).

O planeamento de marketing aplicado a um clube desportivo implica uma postura diferente, adequando os mecanismos de gestão às particularidades da gestão desportiva (Sá & Sá, 2009) e, nesse sentido, nesta revisão da literatura serão analisadas estas especificidades,

procurando estudar diferentes modelos de planos de marketing para clubes desportivos, fornecendo uma base teórica para o plano que será desenvolvido para o Leixões Sport Club.

As particularidades associadas à gestão desportiva devem-se às características específicas da indústria do desporto, que é extremamente dinâmica, estando sempre em constante mudança, para isso o planeamento de marketing deve apresentar uma estratégia devidamente fundamentada e organizada, mas também flexível, sendo capaz de se adaptar a este ambiente (Ratten, 2016; Mullin et al., 2014). No trabalho de um gestor de marketing desportivo, este deve estar preparado para gerir o inesperado, pois existem diversos fatores externos ao departamento de marketing, que podem afetar a marca desportiva em questão, desde resultados desportivos desapontantes para os adeptos, a uma lesão dum jogador importante ou até à interdição da entrada nos estádios para o combate a uma pandemia, todos estes acontecimentos não podem ser controlados ou previstos, mas o gestor de marketing desportivo tem de demonstrar a sua capacidade adaptação e tomada de decisão, gerindo estas situações (Shank & Lyberger, 2021; Mullin et al., 2014).

O desenvolvimento do plano de marketing para um clube desportivo tem por base três principais etapas, que são transversais aos diferentes modelos presentes na literatura, começando por um processo de diagnóstico, analisando a situação em que o clube se encontra, o desenvolvimento da estratégia consistindo na determinação de objetivos assente numa visão de longo prazo e, por último, segue-se o desenvolvimento e implementação dos planos de ação, através do marketing mix, para atingir os objetivos delineados (Silva & Las Casas, 2017; Mullin et al., 2014; Mihai, 2013) e todo este processo de desenvolvimento do plano deve procurar ter no seu centro a satisfação das necessidades do consumidor desportivo (Silva & Las Casas, 2017; Blumrodt et al., 2013). Como já foi referido anteriormente, existem diferentes tipos de consumidores desportivos, tendo cada um necessidades distintas, enquanto os sócios ou simpatizantes procuram o produto desportivo, como jogos, eventos, atividades e artigos desportivos, o outro principal consumidor são os patrocinadores, que procuram utilizar o desporto como um veículo de comunicação, este tópico será mais aprofundado no tópico seguinte (Silva & Las Casas, 2017; Sá & Sá, 2009).

2.1.1.Diagnóstico

Na primeira etapa de desenvolvimento do plano de marketing, inicia-se o momento de diagnóstico da situação atual do clube, para Shank e Lyberger (2021), este momento consiste na análise de contingências internas do clube, sendo estas a missão e visão atuais do clube, os seus objetivos e a estratégia para os alcançar e também na análise de contingências externas ao clube, relativamente às características políticas/legais, económicas, socioculturais e tecnológicas do ambiente externo em que se encontra, ao ambiente competitivo, ao mercado desportivo e as suas tendências.

Os autores Sá e Sá (2009) apresentam um modelo semelhante, onde reforçam a importância de averiguar, através da análise interna, a descrição geral do clube, apurando a sua dimensão, estrutura, história, cultura, a sua missão, visão e valores, a situação financeira, o modelo de negócio e o sistema de procedimentos, informação e controlo, a estratégia atual do clube, estudando a sua segmentação, targetting e posicionamento e, por fim, o marketing mix desportivo atual.

Já Silva e Las Casas (2017) e Mullin, Hardy e Sutton (2014), apresentam outras características distintas no seu modelo, o primeiro processo a ser executado é a definição da missão, procurando determinar a razão de existência e uma direção para o clube desportivo, sendo a base de todo o planeamento de marketing. Antes de qualquer tipo de processo analítico extensivo, este modelo sugere o desenvolvimento de uma ideologia e de uma visão, que permita ser a espinha dorsal de todo o processo de construção do plano de marketing para o clube desportivo (Silva & Las Casas, 2017; Mullin et al., 2014). Segundo os autores Silva e Las Casas (2017), a missão deve refletir-se em cinco diferentes elementos, o propósito estratégico, nos princípios e valores da organização desportiva, nas competências do clube, na forma como o clube responde às necessidades do consumidor desportivo e no seu posicionamento. No entanto, mediante as conclusões associadas ao processo de diagnóstico do clube e também no momento de controlo, no final do plano de marketing, a missão e as ideologias base do clube, são devidamente retificadas e clarificadas (Silva & Las Casas, 2017; Mullin et al., 2014).

O segundo e terceiro processos do modelo dos autores Silva e Las Casas (2017), revelam-se semelhantes aos modelos de Shank e Lyberger (2021), Mullin, Hardy e Sutton (2014), Mihai (2013) e Sá e Sá (2009), passando por uma análise do ambiente interno e externo do clube, com o objetivo de obter um conhecimento bem estruturado da situação atual da empresa, minimizando os riscos presentes no ambiente interno e externo à organização e maximizando a eficiência e eficácia do processo de tomada de decisão do gestor de marketing desportivo, com o intuito de responder às necessidades do consumidor desportivo. Sendo que os autores Mullin, Hardy e Sutton (2014), realçam a importância de realizar uma análise e pesquisa de mercado que procura estudar não só o mercado desportivo, mas também o mercado do entretenimento, visando obter uma compreensão mais ampla dos vários *players* de diferentes setores que concorrem pela atenção do consumidor.

O modelo dos autores Silva e Las Casas (2017), distingue-se no quarto momento do processo de diagnóstico, que diz respeito à análise de concorrência e da atratividade do mercado desportivo, em que os autores optam por recorrer a uma adaptação do modelo de 5 forças de Porter, baseado no autor Masterman (2004). Como se pode ver na seguinte figura 1, para desenvolver esta análise, é necessário ter em conta cinco forças, a primeira é a intensidade competitiva entre clubes que procuram os mesmos objetivos desportivos, por exemplo ganhar a liga. A segunda força diz respeito ao poder de negociação do consumidor desportivo, ou seja, os sócios e os simpatizantes e também os patrocinadores e apoiantes, relativamente aos produtos e serviços que o clube providencia. A terceira força é relativa à ameaça de produtos substitutos que venham responder às mesmas necessidades que o produto desportivo, que neste caso são identificadas como outras formas de entretenimento, por exemplo, cinema, teatro ou concertos de música. A quarta força diz respeito ao poder de negociação dos fornecedores, que no contexto desportivo são os jogadores, que nos dias de hoje são acompanhados de um agente que tem como função exercer este poder de negociação perante os clubes, são as empresas patrocinadores, que geralmente possuem equipas comerciais para negociar os contratos de patrocínio e também os fornecedores de equipamentos desportivos e de artigos de *merchandising*. Por último, a quinta força do modelo de Porter, é a ameaça de entrada de novos competidores neste

mercado, que neste caso podem ser equipas que entram na liga em que um clube se encontra, podendo afetar as suas vendas de bilhetes, artigos desportivos ou serviços (Silva & Las Casas, 2017).

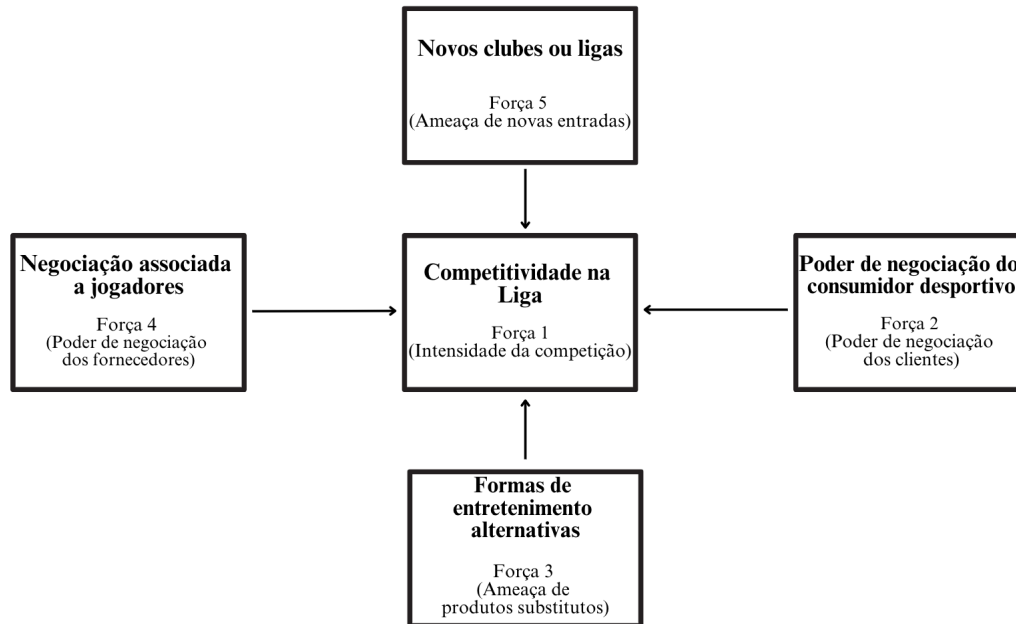


Figura 1 - Modelo 5 forças de Porter no mercado desportivo

Fonte: Adaptado de Masterman (2004)

Os modelos de Shank e Lyberger (2021), Silva e Las Casas (2017), Mullin, Hardy e Sutton (2014), Mihai (2013) e Sá e Sá (2009), reconhecem todos a importância do estudo do consumidor desportivo, realçando que é relevante compreender as suas necessidades de modo a orientar a sua estratégia para as satisfazer.

Por último, o modelo de Silva e Las Casas (2017), no quinto momento do processo de análise diagnóstica, apresenta também uma particularidade que também está presente nos modelos de Mihai (2013) e Sá e Sá (2009), sendo essa a análise dos sistemas de informação do clube, além da análise do mercado desportivo em que o clube se insere. Sendo considerado relevante a análise dos sistemas que o clube utiliza para tratar e organizar a grande quantidade de dados que obtém, de modo a fornecer ao gestor de marketing desportivo informação útil para a tomada de decisão (Silva & Las Casas, 2017; Mihai, 2013; Sá & Sá, 2009).

Concluindo o processo de diagnóstico da situação atual do clube, toda esta informação é condensada numa análise SWOT (Shank & Lyberger, 2021; Silva & Las Casas, 2017; Mullin et al., 2014; Mihai, 2013; Sá & Sá, 2009), que é uma ferramenta utilizada frequentemente no planeamento estratégico empresarial, ilustrando as forças e fraquezas duma organização, que são provenientes da análise interna anteriormente realizada, e também as oportunidades e ameaças presentes no seu ambiente, sendo provenientes da análise externa (Benzaghta et al., 2021; Kapoor & Kaur, 2017). No contexto do planeamento de marketing dum clube desportivo as forças são consideradas os recursos, competências e outro tipo de vantagens que uma organização desportiva tenha em relação aos concorrentes, as fraquezas, por outro lado, são a escassez destes recursos e competências, as oportunidades, são consideradas as situações favoráveis presentes no meio desportivo e as ameaças são as situações desfavoráveis (Silva & Las Casas, 2017).

A condensação, organização e cruzamento desta informação permite ao gestor de marketing desportivo ter um conhecimento concreto tanto da situação interna do clube, como do meio que o envolve, sendo capaz de elaborar estratégias que maximizam a capitalização de oportunidades e que minimizem o perigo das ameaças no seu meio (Shank & Lyberger, 2021; Kapoor & Kaur, 2017; Silva & Las Casas, 2017).

2.1.2.Desenvolvimento da estratégia

A segunda etapa do planeamento de marketing, após o primeiro momento de extensa análise, centra-se no desenvolvimento da estratégia para o clube desportivo, definindo uma direção para esta organização, que deve procurar estar orientada para o mercado respondendo às necessidades do consumidor desportivo (Silva & Las Casas, 2017; Vrontis et al., 2014; Mullin et al., 2014; Sá & Sá, 2009).

O primeiro passo no desenvolvimento da estratégia passa pela definição de objetivos (Silva & Las Casas, 2017; Sá & Sá, 2009), estes devem ser elaborados através da metodologia SMART, ou seja, devem ser simples, mensuráveis, alcançáveis, realistas e temporalmente planeados (Silva & Las Casas, 2017). Os autores Karg et al. (2022), referem que os quatro principais objetivos de um clube desportivo devem centrar-se em garantir estabilidade financeira

na estrutura do clube, aumentar as assistências dos jogos, aumentar o número de sócios do clube e também gerar maior interesse em volta das modalidades praticadas no clube.

O segundo e terceiro passos dizem respeito aos processos de segmentação e *targetting*, que consiste na identificação de características comuns dentro do grande conjunto de consumidores desportivos e organizando-os mediante a sua homogeneidade, segundo critérios pré-definidos, de modo a levar a ações de marketing devidamente orientadas para as necessidades de cada segmento de consumidores (Shank & Lyberger, 2021; Silva & Las Casas, 2017; Sá & Sá, 2009). Segundo os autores Sá e Sá (2009) a segmentação do mercado consiste na passagem da análise de marketing para a ação de marketing, sendo uma etapa essencial para o sucesso do clube desportivo.

Os critérios para o processo de segmentação podem ser diversos, desde critérios geográficos, sociodemográficos, psicográficos (Sá & Sá, 2009), beneficiários e comportamentais (Shank & Lyberger,, 2021; Silva & Las Casas, 2017). O critério geográfico diz respeito à localização geográfica do segmento, podendo ser um critério bastante útil para patrocinadores, pois, ao utilizar o clube como veículo de comunicação, conseguem ter uma ideia concreta do impacto localizado que a sua campanha pode ter (Sá & Sá, 2009). O critério sociodemográfico diz respeito a idade, género, nível de rendimentos e educação, entre outros (Shank & Lyberger,, 2021; Silva & Las Casas, 2017). O critério psicográfico diz respeito a atitudes, valores, opiniões e interesses, sendo importante que o consumidor desportivo se identifique com a missão e os valores do clube (Silva & Las Casas, 2017; Sá & Sá, 2009). O critério beneficiário, que diz respeito aos benefícios associados ao produto desportivo, por exemplo, um indivíduo pode participar num evento desportivo com o intuito de passar tempo com um amigo ou familiar que também pratica (Silva & Las Casas, 2017). E, por último, o critério comportamental refere-se a hábitos associados ao produto desportivo, por exemplo, a frequência com que se dirige a um estádio para assistir a um evento desportivo (Silva & Las Casas, 2017), segundo Sá e Sá (2009), este critério pode ser muito útil para segmentar os sócios, que até podem ter um lugar cativo e se dirigem com muita frequência ao estádio, e os simples simpatizantes que se deslocam com menor frequência e não têm, por norma, uma ligação emocional tão forte com o clube.

Seguindo-se o processo de *targetting*, isto consiste na seleção de segmentos, tornando-se os mercados-alvo, para depois elaborar e entregar uma ação de marketing específica para aquele grupo de consumidores (Shank & Lyberger, 2021). Existem quatro parâmetros a ter em conta no processo de *targetting* para que este seja bem sucedido, o primeiro reside na averiguação da dimensão de um determinado segmento, determinando se esta é substancial ao ponto de justificar a realização de uma ação de marketing dedicada a este grupo de consumidores, o segundo foca-se na atratividade financeira do segmento, o terceiro diz respeito à facilidade de acesso ao segmento e o quarto parâmetro reside na verificação de que no segmento os consumidores apresentam efetivamente características comportamentais comuns e que, por sua vez, se diferenciam dos restantes segmentos (Silva & Las Casas, 2017).

O quarto passo diz respeito ao posicionamento que consiste na forma como clube desportivo pretende que os produtos ou serviços sejam percecionados pelos seus mercados-alvo (Mullin et al., 2014; Sá & Sá, 2009). E, sendo que o consumidor desportivo apresenta diferentes tipologias, por exemplo, o adepto e o patrocinador, que revelam necessidades muito distintas, o posicionamento do clube desportivo não deve ser diferente para cada mercado-alvo, devendo procurar formular um posicionamento que reflita, na mente do consumidor, um conjunto de ideias comuns que seja relevante para os diferentes mercados-alvo. (Sá & Sá, 2009).

O posicionamento do clube desportivo deve também procurar diferenciar-se dos restantes concorrentes, para tal a organização deve procurar analisar os posicionamentos dos clubes no seu mercado para que possa apresentar uma proposta de valor diferenciada e competitiva (Silva & Las Casas, 2017; Sá & Sá, 2009).

Segundo os autores Silva e Las Casas (2017), o processo de posicionamento pode ser descrito em quatro momentos distintos, o primeiro consiste na formulação do posicionamento por parte do gestor de marketing desportivo, sendo que este desenvolve uma proposta de valor que pretende que seja percecionada de uma determinada forma por parte dos mercados-alvo do clube desportivo, o segundo momento diz respeito à implementação do posicionamento, em que o gestor de marketing utiliza as suas ferramentas do marketing mix, desenvolvendo ações para começar o processo de assimilação do posicionamento por parte do consumidor.

Os autores Sá e Sá (2009) referem também algumas ações altamente relevantes para a implementação do posicionamento na mente do consumidor, que estão inerentemente ligadas à vertente da comunicação:

- Desenvolver a marca do clube, refletindo os valores da organização desportiva;
- Desenvolver a identidade do clube, desde o seu nome, ao possuir uma clara visão do longo prazo e também a permanência de símbolos ligados ao clube;
- Definir a sua imagem corporativa, procurando cuidar e controlar todos os elementos visuais e a sua aplicação;
- Destacar atributos relacionados à orientação da clube para com o seu consumidor desportivo.

Segundo os autores Silva e Las Casas (2017), o terceiro e o quarto momento do processo de posicionamento dizem respeito à receção das ações do clube desportivo e a posterior imagem mental que é criada na mente do consumidor, ou seja, é a perceção do posicionamento e da proposta de valor do clube desportivo, o que pode ser diferente do posicionamento inicialmente formulado pelo gestor de marketing desportivo.

2.1.3. Marketing Mix Desportivo

O marketing mix desportivo são as ferramentas táticas que o gestor desportivo dispõe para colocar em prática a estratégia desenvolvida (Mihai, 2013; Sá & Sá, 2009). As táticas de marketing refletem-se em planos de ação, aplicados através das ferramentas do marketing mix desportivo, com o intuito de implementar a estratégia (Greenwell & Thorn, 2012) que procura orientar o clube para o mercado, indo de encontro aos interesses do consumidor desportivo (Silva & Las Casas, 2017; Sá & Sá, 2009).

As ferramentas presentes no marketing mix desportivo variam de acordo com o autor, segundo Shank e Lyberger (2021) o mix é constituído por quatro elementos, o produto desportivo, o preço, a comunicação e a distribuição, já Mullin, Hardy e Sutton (2014) consideram também a ferramenta de relações públicas, que é definida por ser o instrumento de interação com os média com o intuito de apresentar uma imagem do clube de acordo com os seus valores e filosofia

organizacional, sendo esta uma ferramenta separada da comunicação, pois a indústria do desporto tem uma atenção mediática muito significativa (Mullin et al., 2014).

Quanto a Sá e Sá (2009) e Mihai (2013), os autores consideram que o marketing mix desportivo, à semelhança do marketing de serviços, apresenta um maior leque de ferramentas. Segundo Sá e Sá (2009), é composto por três dimensões, o marketing tradicional, que consiste nas componentes básicas de produto, preço, comunicação e distribuição, o marketing interativo, que está associado às interações com o consumidor desportivo, ou seja, à experiência do cliente no momento de prestação do serviço, e a terceira dimensão diz respeito ao marketing interna, que evidencia a qualificação dos colaboradores do clube, a sua formação e a sua motivação na prestação do serviço. Culminando assim num total de oito elementos no marketing mix desportivo, os quatro elementos básicos, juntamente com as relações públicas, os processos, o suporte físico e as pessoas (Sá & Sá, 2009). No entanto, a autora Mihai (2013), apenas considera sete elementos, incluindo a variável de relações públicas na comunicação, em oposição à ideologia de Mullin, Hardy e Sutton (2014).

Por último, os autores Silva e Las Casas (2017), revelam outro tipo de diferenças no marketing mix desportivo, reconhecendo um total de nove elementos, os quatro elementos básicos, juntamente com cinco elementos que devem ser aplicados para produtos intangíveis, como serviços, jogos e eventos desportivos, as pessoas, os processos, o suporte físico, a performance e os programas.

Produto

O primeiro elemento do marketing mix desportivo é o produto desportivo, que demonstra várias particularidades em comparação com um produto genérico (Sá & Sá, 2009). Segundo os autores Mullin, Hardy e Sutton (2014), o produto desportivo é definido por ser um complexo conjunto do tangível e do intangível, enquanto uma bola de futebol e um equipamento desportivo são elementos tangíveis do produto desportivo, já um jogo de futebol, que é o elemento central do produto desportivo, é algo intangível que está fora do controlo do gestor de marketing

desportivo, sendo uma performance feita por jogadores, externos ao departamento de marketing do clube, cujo resultado é incerto (Silva & Las Casas, 2017; Mullin et al., 2014).

O produto desportivo revela-se desafiante para a gestão de marketing do clube devido às suas várias particularidades (Mullin et al., 2014; Sá & Sá, 2009):

- O produto é inconsistente de consumo para consumo, ou seja, como o elemento central do produto desportivo é o jogo, este é imprevisível e incerto (Silva & Las Casas, 2017; Mullin et al., 2014; Sá & Sá, 2009), o que embora contribua para o envolvimento emocional do adepto com o produto, torna a tarefa de gerir este evento mais desafiante para o gestor de marketing desportivo (Mullin et al., 2014);
- O elemento central do produto desportivo, o jogo, é apenas um elemento das várias extensões deste produto (Silva & Las Casas, 2017; Mullin et al., 2014), este deve ser visto como um pacote de competição e entretenimento (Sá & Sá, 2009).
- Tendo em conta o facto do elemento central do produto desportivo ser imprevisível, o gestor de marketing deve concentrar os seus esforços naquilo que este consegue controlar, sendo estas as extensões do produto desportivo (Mullin et al., 2014), que fazem parte do grande pacote de competição e entretenimento, com o objetivo de tornar esta uma oferta dinâmica, que apresenta um conjunto de soluções e benefícios ao adepto, respondendo assim às necessidades do consumidor desportivo, independentemente do resultado incerto do jogo (Silva & Las Casas, 2017; Sá & Sá, 2009)

Segundo os autores Sá e Sá (2009), o produto desportivo deve ser encarado como um evento em que o grande foco está nas estrelas, ou seja, nos jogadores que irão disputar o jogo, mas também nas atividades de entretenimento e diversão que deverão ser realizadas para o melhoramento do espetáculo, antes, durante e depois do jogo. Por exemplo, uma família chega ao recinto onde irá decorrer o evento desportiva, primeiramente estaciona no parque do estádio o que é um serviço complementar ao produto desportivo, depois dirige-se para perto da entrada do estádio, onde se depara com uma *fan zone* que contém restaurantes, música ao vivo e bancas dos patrocinadores do clube desportivo com atividades para os mais novos, quando entra no estádio, dirigindo-se ao recinto desportivo vê uma coreografia de *cheerleading*, uma mascote, claques e

um concurso a decorrer, todas estas ações têm o intuito de interagir e entreter o público, transcendendo o âmbito do jogo, tornando-se num evento que é constituído pelas várias componentes do produto desportivo, como se pode ver na seguinte figura 2 (Sá & Sá, 2009).

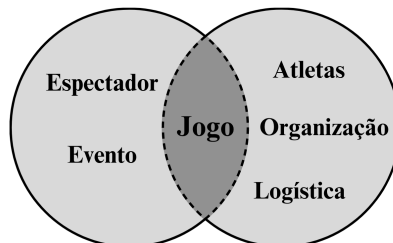


Figura 2 - As componentes de um produto desportivo

Fonte: Adaptado de Sá e Sá (2009)

Preço

O elemento preço procura quantificar o valor do produto desportivo para o consumidor, representando o valor monetário que este terá de pagar para o adquirir (Shank & Lyberger, 2021).

No processo de definir o preço do produto é necessário ter em conta fatores internos, que são controlados pela organização desportiva, como o produto, a comunicação, a distribuição, o custo e os objetivos do clube, e também fatores externos, como o preço que o consumidor está disposto a pagar, os preços praticados pela concorrência, aspetos legais, económicos e tecnológicos, a seguinte figura 3 ilustra os vários fatores que influenciam a definição do preço (Shank & Lyberger, 2021; Silva & Las Casas, 2017).

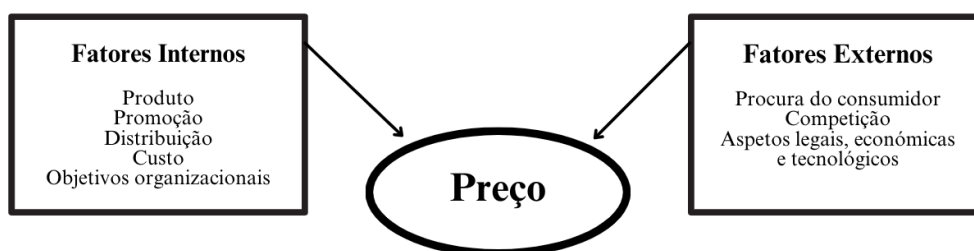


Figura 3 - Influências internas e externas no preço

Fonte: Adaptado de Shank e Lyberger (2021)

Analisando os fatores internos de forma mais específica, o preço está relacionado com o produto desportivo no sentido em que dependendo das características e serviços oferecidos num evento desportivo, o preço deste irá variar (Shank & Lyberger, 2021), até mesmo na diferenciação

de linhas de produtos, por exemplo quando um clube desportivo disponibiliza um serviço VIP, com serviços e regalias diferenciados da experiência regular do evento desportivo, estes serviços devem ser colocados a preços diferentes (Sá & Sá, 2009).

A comunicação tem também de estar alinhada com o preço, sendo que são os canais de comunicação do clube que informam o consumidor do preço do produto desportivo e também de possíveis descontos e promoções (Shank & Lyberger, 2021).

A distribuição relaciona-se com o preço, no sentido em que os eventos desportivos são dinamizados em estádios e mediante as características destas infraestruturas, como os serviços que estas disponibilizam, o investimento para a sua construção, entre outros fatores, irão influenciar o valor monetário do bilhete para o evento (Shank & Lyberger, 2021).

O custo, como é evidente, está diretamente relacionado com o processo de definição do processo, este diz respeito ao total do valor pago pelo clube para a dinamização do produto desportivo, custos de produção, comunicação do evento, custos da infraestrutura, encargos salariais dos jogadores e dos colaboradores na estrutura do clube (Shank & Lyberger, 2021; Masterman, 2004) o preço deste tipo de eventos deve ser calculado de forma a cobrir parte destes custos, sendo que raramente excede dos 30 a 40 por cento do custo total (Sá & Sá, 2009).

Por último, os objetivos organizacionais influenciam também a definição do preço, na medida em que a organização desportiva poderá ter determinados objetivos financeiros que necessita de cumprir, levando o clube a praticar preços de acordo com essas metas, como também pode ter objetivos sociais, por exemplo, colocar preços acessíveis a todos os cidadãos da região do clube (Shank & Lyberger, 2021; Silva & Las Casas, 2017).

Analisando brevemente os fatores externos que influenciam a determinação do preço do produto desportivo, o primeiro diz respeito ao valor que os consumidores estão dispostos a pagar, analisando a sua elasticidade-preço (Shank & Lyberger, 2021; Silva & Las Casas, 2017). Outro fator que está relacionado são os preços praticados pela concorrência, sendo de realçar que os produtos concorrentes são todo o tipo de eventos de entretenimento (Shank & Lyberger, 2021; Sá & Sá, 2009). Por último, os aspetos económicos, legais e tecnológicos, estão associados ao macro

ambiente em que o clube desportivo se encontra, sendo estas as ligas desportivas em que este compete (Sá & Sá, 2009).

Comunicação

Segundo os autores Shank e Lyberger (2021), o processo de comunicação é essencial para o marketing dum clube desportivo, estabelecendo um pensamento comum entre o clube e o adepto através da transmissão duma mensagem unificada para todos os consumidores desportivos. Por conseguinte, a comunicação é também uma ferramenta fundamental do marketing mix desportivo para o desenvolvimento do posicionamento do clube na mente do consumidor desportivo (Mullin et al., 2014).

Para além disso, a utilização do elemento comunicação do marketing mix desportivo pretende atingir objetivos como promover um jogo importante que se esteja a aproximar, requisitando o apoio dos adeptos, impulsionando a venda de bilhetes, promover produtos do clube, fazendo campanhas de lançamentos para um equipamento desportivo novo, melhorando assim as vendas deste artigo, promover o clube e os seus jogadores, comunicar um novo patrocínio ou parceria (Las Casas & Da Silva, 2017), mas, acima de tudo, permite o desenvolvimento da relação com o adepto, aproximando-o do clube (Baena, 2019) e, possivelmente, levando-o a assistir a mais jogos, a adquirir artigos do clube e a tornar-se sócio do clube (Baena, 2016).

Para transmitir a mensagem, o gestor de marketing desportivo deve recorrer ao mix de comunicação, que consistem nos seguintes elementos (Shank & Lyberger, 2021):

- Publicidade: é uma forma de comunicação unilateral em massa, maioritariamente associada a patrocinadores (Shank & Lyberger, 2021);
- Personal selling: é a venda direta, ou venda cara a cara, sendo esta uma forma mais interativa de interagir com o consumidor, sendo capaz de construir uma relação com o adepto através deste contacto direto (Shank & Lyberger, 2021);
- Promoções de vendas: Incentivos de curta duração para estimular a venda imediata de determinados produtos ou serviços (Shank & Lyberger, 2021);

- Patrocínios: Investimento numa organização desportiva de modo a apoiar a sua estrutura e o alcance dos seus objetivos (Shank & Lyberger, 2021);
- Relações públicas: Como já foi mencionado anteriormente, autores como Mullin, Hardy e Sutton (2014) e Sá e Sá (2009), consideram esta uma ferramenta do marketing mix destacada da ferramenta de comunicação, sendo assim esta será abordada no ponto seguinte.

De seguida, é necessário seleccionar os media a utilizar de modo a atingir os segmentos alvo que o clube desportivo pretende (Sá & Sá, 2009), estes podem ser desde a televisão, rádio, plataformas digitais como um website ou redes sociais, até ao mais clássico jornal (Silva & Las Casas, 2017).

Relações Públicas

As relações públicas é o elemento marketing mix desportivo que diz respeito à comunicação e gestão de relacionamento com o público interno (direção, atletas, pessoal, treinadores, patrocinadores, sócios), o público externo (simpatizantes, os media, as federações e comunidade), entre outras instituições (Shank & Lyberger, 2021; Sá & Sá, 2009).

A gestão do relacionamento com os sócios e simpatizantes é altamente relevante para o clube desportivo, sendo que , no caso dos adeptos de futebol, estes são muito sensíveis a fatores emocionais na sua relação com o desporto, sendo uma prioridade gerir esta ligação emocional forte do cliente com o clube (Sá & Sá, 2009).

A comunicação digital e, mais especificamente, a produção de conteúdo para as redes sociais revela-se como uma ferramenta muito eficaz no desenvolvimento da relação entre clube e adepto, permitindo a interação com estas grandes massas de pessoas no espaço digital, tendo a capacidade de construir grandes comunidades online para as suas marcas e estimulando a criação de relações emocionais com os seus consumidores (Vernuccio et al., 2015), devido à importância da temática da comunicação digital na relação entre adepto e clube, esta será abordada separadamente e de forma mais específica posteriormente.

Distribuição

O elemento da distribuição está relacionado com a facilidade e disponibilidade do produto desportivo (Sá & Sá, 2009). O gestor de marketing deve procurar entregar os bens desportivos onde e quando o consumidor quiser (Silva & Las Casas, 2017; Mihai, 2013). A distribuição diz respeito a:

- Localização: O local onde irá decorrer o evento desportivo (Silva & Las Casas, 2017);
- Infraestruturas: O tipo de infraestruturas que o clube dispõe para receber um evento desportivo, onde os atletas irão disputar o jogo e os adeptos deverão ter locais adequados para a visualização do mesmo ou também o tipo de infraestruturas para a venda de artigos de *merchandising* (Silva & Las Casas, 2017);
- Acessibilidade: Os diferentes pontos de venda, físicos e online, onde o clube disponibiliza a venda de bilhetes, artigos de *merchandising*, entre outros (Silva & Las Casas, 2017);
- Duração e tempo: Definição da hora e da duração mais adequada para um evento desportivo (Silva & Las Casas, 2017);
- Agentes de distribuição: O clube pode optar por diferentes tipos de agentes de distribuição, podendo, por exemplo, celebrar um contrato com superfícies de supermercados para a venda do seu produto nas suas lojas (Silva & Las Casas, 2017; Sá & Sá, 2009);
- Inventário: A gestão do inventário está também associada à acessibilidade dos produtos, sendo que o clube deve procurar gerir as existências dos seus produtos, mediante a procura esperada do consumidor desportivo (Silva & Las Casas, 2017).

Pessoas

O elemento pessoas do marketing mix desportivo, diz respeito aos indivíduos que estão responsáveis pela dinamização do evento desportivo, sendo fundamentais para o sucesso do mesmo (Silva & Las Casas, 2017; Sá & Sá, 2009). Sendo estas pessoas aqueles que prestam os serviço do clube, contactando diretamente com o consumidor desportivo e atendendo às suas

preferências e necessidades, isto torna-os os rostos do clube (Sá & Sá, 2009) e um grande diferenciador na qualidade dos serviços do clube (Karg et al., 2022) .

Para tal, é necessário um processo de marketing interno adequado, integrando as pessoas na filosofia, na missão e nos objetivos da organização desportiva, de forma a que isto se reflita no momento de interação com o cliente (Sá & Sá, 2009).

Processos

O elemento processo do marketing mix desportivo diz respeito ao conjunto das diferentes operações necessárias e realizadas em tempo real para que um serviço seja prestado (Mihai, 2013), por outras palavras, é um desenho ou plano com todas as etapas necessárias para a produção de um serviço (Sá & Sá, 2009).

O planeamento do processo da prestação de serviço assegura a entrega de valor do clube para o consumidor desportivo (Silva & Las Casas, 2017), procurando a satisfação das necessidades do adepto durante o serviço desportivo, com o intuito que este continue a voltar ao estádio com frequência (Sá & Sá, 2009).

Na realização do planeamento de processos é necessário ter em conta não só o diferente tipo de operações visíveis e não visíveis para o público que são necessárias para a prestação do serviço, mas também toda a complexa rede de intervenientes necessária para que isto seja possível (Rundh & Gottfridsson, 2015; Sá & Sá, 2009). Na seguinte figura 4 podemos observar um exemplo adaptado dos autores Sá e Sá (2009) que ilustra todo o planeamento de processos necessários para o evento desportivo num pavilhão e, na figura 5, podemos observar uma figura adaptada dos autores Rundh e Gottfridsson (2015) que demonstra os vários agentes envolvidos na dinamização do evento desportivo num pavilhão.

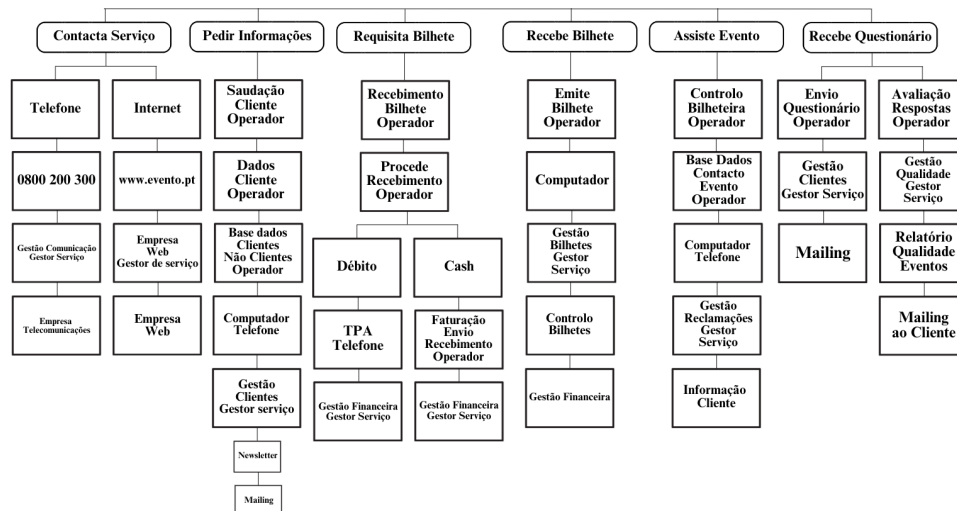


Figura 4 - Planeamento de processos de um evento desportivo num pavilhão

Fonte: Adaptado de Sá e Sá (2009)



Figura 5 - Agentes envolvidos na dinamização dum evento desportivo num pavilhão

Fonte: Adaptado de Rundh e Gottfridsson (2015)

Suporte físico

O elemento do suporte físico é constituído por todos os elementos visuais e tangíveis que contribuem para o serviço desportivo seja prestado (Sá & Sá, 2009), ou seja, são os elementos físicos que criam a atmosfera presente nas arenas desportivas, procurando ser um ambiente apelativo para os adeptos e que reflita a identidade da organização desportiva (Silva & Las Casas, 2017; Sawyer et al., 2015).

Segundo os autores Sá e Sá (2009), estes são alguns exemplos de suportes físicos, estádio, pavilhão, bancadas, bilheteiras, cartazes, bar, parque de estacionamento, casas de banho, suportes publicitários.

2.1.4.Implementação e controlo

Terminando o momento em que são desenvolvidas as táticas, segue-se a etapa de implementação das ações propostas e do controlo das mesmas (Shank & Lyberger, 2021).

O processo de implementação consiste no planeamento e na gestão da aplicação das estratégias de marketing (Mihai, 2013). De modo a que este processo seja bem sucedido, os autores Shank e Lyberger (2021), realçam a importância de ter em conta 7 fatores dentro da organização desportiva:

- Comunicação: Todos os membros do clube desportivo devem estar cientes da direção estratégica do clube, dos objetivos que este pretende atingir e das ações que serão tomadas com esse intuito;
- Pessoal e as suas competências: assegurando que dentro da organização existem os recursos humanos e as capacidades necessárias para o alcance das metas do clube;
- Coordenação: Organizando a estrutura organizacional da forma mais adequada para que os objetivos sejam cumpridos;
- Prémios: Reconhecendo os colaboradores que estão a contribuir para que o plano seja devidamente implementado através de incentivos;
- Informação: Reconhecendo a importância da utilização de sistemas de informação que permitam um processo de tomada de decisão eficaz e eficiente;
- Criatividade: Esta é uma capacidade valorizada na realidade organizacional em diversos contextos;
- Orçamentação: A realidade financeira do clube é altamente relevante, tendo um planeamento devidamente estruturado que permita analisar os gastos necessários para a implementação das ações propostas e também os rendimentos obtidos através das

mesmas, obtendo ainda uma indicação concreta para onde os recursos financeiros devem ser alocados para o alcance dos objetivos estratégicos de marketing do clube.

O processo de controlo consiste no estabelecimento de metodologias de controlo que permitam avaliar o desempenho das diferentes ações implementadas (Mihai, 2013), desta forma o clube consegue ter uma ideia concreta do que está a ter mais e menos sucesso em prol do cumprimento dos objetivos estratégicos, fazendo as adaptações necessárias com essa informação (Shank & Lyberger, 2021).

Como já foi referido anteriormente, a indústria do desporto é extremamente dinâmica, estando em rápida mudança, o que torna o trabalho do gestor de marketing desportivo desafiante (Ratten, 2016; Mullin et al., 2014) e o que também realça a importância da fase de controlo (Mullin et al., 2014).

Os autores Shank e Lyberger (2021), na fase de controlo, consideram importante fazer um planeamento de controlo para as bases do plano de marketing, ou seja, visto que a indústria do desporto é extremamente dinâmica, pode ser relevante fazer análises ao ambiente externo de modo a revalidar as bases analíticas que deram origem ao plano de marketing. Para além disso os autores Shank e Lyberger (2021), realçam também a importância de determinar patamares de performance para as ações propostas, ou seja, definir objetivos quantitativos, de cariz financeiro ou não, de modo a concluir se estas estão a ser bem sucedidas ou não.

Em suma, um plano de marketing desportivo deverá suceder se este for visto como um complexo processo que, com a junção das várias ferramentas do marketing mix desportivo, procura entregar o produto desportivo ao consumidor, respondendo às suas necessidades e, simultaneamente, alcançando os objetivos de marketing do clube desportivo (Mihai, 2013; Sá & Sá, 2009).

O marketing mix desportivo, deve desempenhar a função tática de comunicar uma imagem diferenciadora, relevante e honesta do produto desportivo para os segmentos alvo do clube, permitindo a que este conquiste o seu posicionamento na mente do consumidor desportivo, refletindo os valores e a filosofia do clube (Mihai, 2013).

Nesse sentido, o próximo tópico que será abordado nesta revisão de literatura será exatamente o consumidor desportivo, procurando compreender os diferentes tipos de consumidor para que o clube desportivo se possa orientar para responder às suas necessidades.

2.1.4.1 Principais pontos a reter sobre planos de marketing aplicados a clubes desportivos:

- O planeamento de marketing aplicado a um clube desportivo implica uma postura diferente, adequando os mecanismos de gestão às particularidades da gestão desportiva, que se caracteriza por ser extremamente dinâmica, estando associada à indústria do desporto que está em constante mudança. O gestor de marketing desportivo deve estar preparado para gerir o inesperado, pois existem diversos fatores externos ao departamento de marketing, que podem afetar a marca desportiva em questão, desde resultados desportivos desapontantes para os adeptos, a uma lesão dum jogador importante ou até à interdição da entrada nos estádios para o combate a uma pandemia, todos estes acontecimentos não podem ser controlados ou previstos, mas o gestor de marketing desportivo tem de demonstrar a sua capacidade adaptação e tomada de decisão, gerindo estas situações.
- O desenvolvimento do plano de marketing para um clube desportivo tem por base quatro principais etapas, que são transversais aos diferentes modelos presentes na literatura, o diagnóstico, a estratégia, o marketing mix e a implementação e controlo.
 - Começando por um processo de diagnóstico, que no contexto desportivo, irá passar por uma análise interna, focada na descrição geral do clube, a sua atual estratégia e o marketing mix desportivo, por uma análise externa, estudando o macro ambiente que envolve o clube, o mercado desportivo e as suas tendências e a concorrência, terminando com uma análise SWOT;

- A segunda etapa é centrada no desenvolvimento da estratégia consistindo na determinação de objetivos assente numa visão de longo prazo;
- A terceira etapa é focada na aplicação da estratégia delineada utilizando as ferramentas do marketing mix desportivo, sendo estas o produto desportivo, o preço, a distribuição, a comunicação, as relações públicas, as pessoas, os processos e o suporte físico;
- Todo este processo de desenvolvimento do plano deve procurar ter no seu centro a satisfação das necessidades do consumidor desportivo.

2.2.CONSUMIDOR DESPORTIVO

Como já foi referido anteriormente, um clube desportivo trabalha muitos segmentos, sendo os principais consumidores desportivos, os simpatizantes e sócios e os patrocinadores e apoiantes (Shank & Lyberger, 2021; Sá & Sá, 2009), sendo que cada um apresenta necessidades muito distintas e a organização deve procurar estar orientada para responder a estas e a promover o relacionamento de longo prazo entre estas diferentes partes com o clube (Tsotsou, 2013; Sá & Sá, 2009).

O sócio e o simpatizante, sendo adeptos de desporto, vêem o evento desportivo como sendo polissémico, pela multiplicidade de origens que geram comportamentos emocionais ao adepto no evento desportivo (Chalip, 1992), estas podem ser de ordem económica, política, estética, social, comunitária e coletiva (Guttman, 1986). Estes estão altamente envolvidos com o produto desportivo através da ligação emocional que têm com o seu clube favorito, alavancados pela magnitude cultural que é inerente ao desporto no contexto social (Ratten, 2016).

Os adeptos de futebol são muito sensíveis a fatores emocionais na sua relação com o desporto e com a sua equipa favorita (Cayolla & Loureiro, 2014; Sá & Sá, 2009), sendo uma prioridade gerir esta relação com o adepto (Sá & Sá, 2009), permitindo ao clube desportivo gerar receitas para a organização com a venda do produto desportivo (Mullin et al., 2014). Os adeptos que demonstram ter uma relação de longa duração com um clube, costumam revelar-se fortemente

envolvidos e leais à organização desportiva e ao que esta representa, associando-a à sua própria identidade (Cirillo & Cantone, 2015).

Os autores Cirillo e Cantone (2015) realizaram um estudo que procura compreender a relação do adepto de futebol com a marca do seu clube favorito, desenvolvendo um modelo que analisa o comportamento emocional do adepto de futebol que o leva a ter uma lealdade incondicional ao seu clube, que pode ser observado na seguinte figura 6. Os fatores emocionais que motivam a relação adepto-clube são:

- Multitude de emoções: Um evento desportivo pode provocar diversas emoções fortes, sendo que vários adeptos que participaram neste estudo afirmaram estar altamente envolvidos emocionalmente na vitória da sua equipa, tendo já sido levados ao choro pelo jogo e também à euforia;
- Identificação com a marca do clube: Os adeptos que participaram neste estudo afirmaram sentir um sentimento de pertença ao clube, o que contribui para o envolvimento emocional que tem com o mesmo, sendo uma extensão deles próprios. Quando o clube destes adeptos ganham, estes sentem que é também uma vitória pessoal, contribuindo para o seu orgulho e auto estima;
- Orgulho local: Os adeptos afirmam sentir uma ligação forte entre o clube e a cidade, sendo que a organização desportiva desempenha muitas vezes a função de embaixador da região, o que apela ao sentimento de orgulho e pertença à cidade;
- Emoções advindas da relação adepto-clube: Os eventos desportivos são um evento social, tendo a capacidade proporcionar momentos de interação entre pessoas, a criação de amizades e a partilha de momentos emotivos. Nesse sentido, os adeptos afirmam que apoiar o mesmo clube é também um proporcionador de interações e ligações entre as pessoas, especialmente no contexto do estádio de futebol, onde são partilhadas experiências emocionantes entre os adeptos.

Os comportamentos dos adeptos impulsionados pelas emoções que sentem são os seguintes:

- Pressão emocional que leva a fazerem sacrifícios: Os adeptos afirmam que estão dispostas a fazer sacrifícios para poderem assistir aos jogos do seu clube, pagando valores elevados por bilhetes, deslocando-se longas horas para ver os jogos e estando dispostos a suportar fortes emoções, antes, durante e depois do encontro;
- Contribuição emocional para a performance: Os adeptos de futebol consideram-se o 12º jogador, procurando mostrar o apoio à sua equipa no estádio, sentindo que estão a contribuir para elevar a moral da equipa e, por conseguinte, a sua performance no jogo;
- Comportamentos emocionais fora do dia de jogo: Os adeptos reforçaram que não estão somente ligados ao clube durante os dias de jogo, estes procuram diariamente interagir com a sua equipa favorita e socializar com outros à sua volta falando sobre o seu clube, revelando um forte sentimento de apego entre adepto e clube.

Por fim, se o adepto se identificar com esta forte ligação emocional acima descrita, esta irá também refletir-se numa lealdade incondicional ao seu clube (Cirillo & Cantone, 2015). A relação do adepto leal com o seu clube não está dependente de resultados, revelando a profunda ligação emocional que tem com este. Embora os adeptos possam ter expectativas desportivas altas para a sua equipa e esta não as consiga concretizar, a sua ligação à mesma é duradoura e imutável por outro clube (Cirillo & Cantone, 2015).

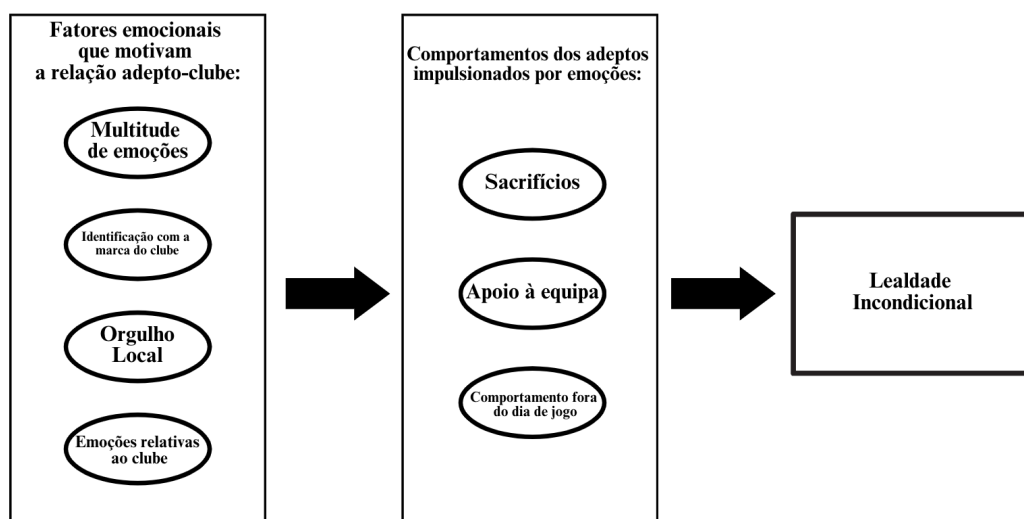


Figura 6 - Relação do adepto com a marca do seu clube

Fonte: Adaptado de Cirillo e Cantone (2015)

Após a apresentação da temática da relação adepto-clube, é importante distinguir os diferentes tipos de adepto, identificando os vários segmentos dentro da grande massa adepta. Como já foi referido anteriormente, os dois principais tipos de adeptos são os sócios e os simpatizantes, sendo os sócios mais envolvidos emocionalmente com o clube e deslocando-se mais frequentemente aos estádios (Shank & Lyberger, 2021; Sá & Sá, 2009). No entanto esta terminologia pode ser mais aprofundada, sendo que, segundo o estudo dos autores Harris e Ogbonna (2008), existem sete tipos diferentes de adeptos, que se distinguem pela sua intimidade, interação, confiança e comprometimento para com o clube:

- Adepto de sofá: Adeptos com baixo nível de intimidade para com o clube, que se deve ao facto de não se dirigirem ao estádio para assistirem aos jogos, permanecendo só em casa e não estando dispostos a pagar altos valores para conseguirem ver a sua equipa. Estes adeptos são caracterizados pelo seu apoio passivo e pouco participativo;
- Adepto social: Adeptos com baixo nível de intimidade para com o clube, dirigindo-se ao estádio ocasionalmente e com o intuito de conviver. Estes não procuram falar de futebol fora do estádio, nem comprar e utilizar artigos alusivos ao clube, recusando qualquer tipo de aproximação do clube, pecando na interação;
- Antiquados: Adeptos geralmente mais velhos, que se dirigem ao estádio com muita frequência, sendo altamente leais ao seu clube, mas que recusam comprar ou utilizar qualquer tipo de artigo alusivo ao clube, ou até mesmo serviços que o clube disponibiliza como restauração no estádio;
- Alternador de lazer: Caracterizados por não terem um comprometimento e conexão de longo prazo com o clube. Estes adeptos gostam de ver futebol, como sendo uma das suas várias atividades de lazer, vendo jogos da sua equipa esporadicamente, pecando na interação com o clube;
- Anti fã: Os adeptos neste estudo revelaram ter pelo menos um outro clube que, sendo rival da sua equipa favorita, estes revelavam um forte sentimento de ressentimento, o que se reflete numa relação de comprometimento derivada pelo ódio. Demonstrando também

uma forte procura de interação, quer através de conversas com outros anti fãs, ou com o clube rival em si, comunicando a sua aversão;

- Adeptos ligados ao clube: Adeptos que procuram ir ao estádio apoiar o seu clube com frequência e um alto nível de comprometimento. Procuram interagir com o clube através dos vários meios possíveis, em busca de uma ligação mais próxima e íntimo com o clube que apoiam. Estes adeptos adquirem os artigos do clube, levando sempre vestido o equipamento da equipa para os jogos. Durante o encontro estes adeptos cantam e apoiam a equipa e no final procuram socializar com outros adeptos sobre o jogo, tanto no estádio como por meios digitais;
- Fanáticos: Embora os adeptos ligados ao clube revelam uma conexão significativa com a sua equipa, esta não se compara à obsessão que os adeptos fanáticos têm pelo seu clube. Estes adeptos caracterizam-se por ser adeptos locais, em que a sua família tem um longo historial de apoio ao clube, sendo esta uma obsessão que foi formada desde muito jovem. São estes os adeptos que geralmente procuram pertencer às claques, onde formam comunidades de apoio ao seu clube, das quais geralmente existe uma hierarquia, rituais de entrada e os comportamentos fervorosos e, por vezes, agressivos são valorizados;

O outro principal segmento de consumidor desportivo são os patrocinadores e apoiantes (Shank & Lyberger, 2021; Sá & Sá, 2009). Este segmento revela outro tipo de necessidades, procurando utilizar o clube desportivo como veículo de comunicação (Mihai, 2013; Sá & Sá, 2009), fazendo marketing através do desporto (Mihai, 2013).

Tendo em conta que os clubes desportivos, como já foi referido anteriormente, representam marcas que têm uma grande notoriedade e ligação emocional com os seus adeptos, as empresas que estiverem à procura de promover e publicitar os seus produtos para segmentos de mercado inseridos na massa adepta dum clube, a utilização deste como veículo de comunicação pode revelar-se muito eficaz, associando a sua marca à organização desportiva (Mihai, 2013).

O patrocínio, no contexto desportivo, consiste na aquisição de direitos de afiliação ou de associação direta com um atleta, clube desportivo, liga, evento ou produto, de modo a atribuir à

empresa patrocinadora benefícios com esta afiliação, que se reflitam numa vantagem competitiva que permita à empresa alcançar os seus próprios objetivos de marketing e, para o clube, significa a obtenção de recursos financeiros, de serviços ou apoios que possam ser relevantes para a estrutura da organização desportiva (Shank & Lyberger, 2021; Silva & Las Casas, 2017; Mullin et al., 2014).

Segundo os autores Mullin, Hardy e Sutton (2014), os seguintes benefícios são os elementos mais comuns provenientes dum contrato de patrocínio:

- O direito de utilizar o logotipo, nome ou representação gráfica, simbolizando a conexão da empresa com o clube desportiva com o intuito de publicitar ou promover a marca da empresa;
- O direito de ter uma associação exclusiva com um produto ou serviço do clube;
- O direito de ser representando num evento ou recinto desportivo;
- O direito de utilizar as designações, patrocinador oficial, fornecedor oficial, entre outras;
- O direito de colocar uma barreira de exclusividade na utilização por parte do clube dos produtos ou serviços do patrocinador, por exemplo, o Futebol Clube do Porto tem como oficial fornecedor de equipamentos desportivos a marca New Balance, impossibilitando os jogadores de utilizarem outro tipo de material desportivo, no contexto do clube;
- O direito de utilizar certas atividades promocionais, como concursos ou campanhas publicitárias em conjunto com o clube;
- O direito de imagem ou transmissão televisiva do clube.

2.2.1.Principais pontos a reter sobre os consumidores desportivos

- Os consumidores desportivos distinguem-se em dois principais segmentos, os adeptos, ou seja, o sócio e o simpatizante, e os patrocinadores e apoiantes:
 - Os adeptos são caracterizados por serem um consumidor com uma ligação emocional ao clube, vendo o produto desportivo como um evento de ordem social, comunitária, coletiva ou até política e económica, que gera neles uma multiplicidade de comportamentos emocionais. Sendo de notar que, dentro deste

segmento existem vários grupos distintos de adeptos que se distinguem pelo seu nível de envolvimento com o clube;

- Os patrocinadores e apoiantes revela outro tipo de necessidades, procurando utilizar o clube desportivo como veículo de comunicação, fazendo marketing através do desporto, procurando obter uma maior notoriedade perante a massa adepta do clube que patrocinam.

2.3.COMUNICAÇÃO DIGITAL NA RELAÇÃO ENTRE ADEPTO E CLUBE

O crescimento das redes sociais e dos canais digitais permitiram o surgimento de novas práticas de comunicação que se focam na interação direta com os consumidores nestes meios digitais (Fenton et al., 2023). As redes sociais promovem uma melhor comunicação entre a organização e o cliente, independentemente do setor (Faria et al., 2022), desde 2018, na realidade desportiva, não existe um único clube de futebol das cinco principais ligas europeias que não recorre à comunicação digital para interagir com os seus adeptos (Aichner, 2019; Vale & Fernandes, 2018).

Em 2020, esta tendência ainda mais acentuada devido à pandemia do COVID-19 que com a imposição do isolamento social, alterou o paradigma da comunicação e da interação, levando-a para os meios digitais (Fenton et al., 2023). No contexto desportivo, os adeptos estavam impedidos de se dirigir aos estádios, levando os clubes a recorrer à comunicação digital para manter a relação com estes, o que lhes permitiu alcançar novas audiências, interagir com a sua comunidade de novas formas e, no geral, fortalecer a relação entre adepto e clube, mesmo durante este período difícil (Fenton et al., 2023; Davis, 2020; Hayes, 2020; Mastromartino et al., 2020).

As relações dos clientes com as suas organizações desportivas apresentam um valor muito significativo para estas marcas, sendo uma prioridade gerir esta ligação emocional forte do cliente com o clube (Sá & Sá, 2009). A indústria do desporto é caracterizada pela relação entre os clientes e as marcas, nomeadamente do futebol, em que as relações do adepto com a sua organização desportiva favorita são especialmente únicas na forma como interagem (Faria et al., 2022).

A produção de conteúdo digital para as redes sociais revela-se como uma ferramenta relevante para fomentar a relação entre clube e adepto, permitindo a interação com estas grandes massas de pessoas no espaço digital, tendo a capacidade de construir grandes comunidades online para as suas marcas e estimulando a criação de relações emocionais com os seus consumidores (Vernuccio et al., 2015).

A interação entre o adepto e o seu clube favorito na realidade virtual promove a confiança, o comprometimento, a intimidade, a conexão e a satisfação do fã para com a marca desportiva (Baena, 2019; Faria et al., 2022). O que é reconhecido também no estudo de Wang e Zhou (2015), constatando que a interação virtual é um propulsor de fidelizações e de conexões emocionais entre o adepto e a equipa. O adepto leal e envolvido com o clube é o cliente que vai ao estádio, compra artigos alusivos à equipa para a representar e consome os produtos e serviços providenciados pelo clube, contribuindo diretamente para o sucesso financeiro da organização desportiva (Baena 2016; Liebl, 2022).

Na visão de Abeza, O'Reilly e Reid (2013) a comunicação digital, no contexto desportivo, é altamente relevante para o desenvolvimento das relações com os adeptos, criando assim uma comunidade unida em torno do clube, capaz de compreender melhor a equipa nos bons e nos maus momentos, sendo tudo construído na base do diálogo e interação entre as duas partes.

Para os adeptos, fazer parte destas comunidades digitais apresenta vários apelos, nesta realidade virtual estes sentem-se integrados numa comunidade com os mesmos interesses e valores, onde podem interagir entre adeptos e com o clube num ambiente em que estes se identificam (Salmi et al., 2019; Vale & Fernandes, 2018). No estudo de Fenton, Keegan e Parry (2023), foi reconhecido que a comunicação digital entre clube e adeptos e somente entre adeptos, desenvolveu um sentimento de comunidade e pertença nos indivíduos estudados.

Outros apelos que levam os adeptos a interagir digitalmente com o seu clube, são a necessidade de informação sobre a equipa que apoiam (Krzyżowski e Strzelecki, 2023; Vale & Fernandes, 2018), a procura por entretenimento (Krzyżowski & Strzelecki, 2023) e, principalmente, o *brand love*, sendo este o principal impulsionador de interação, consumo e

devoção entre adepto e clube e o que está na base desta relação emocional e valiosa entre as duas partes (Vale & Fernandes, 2018).

Nesse sentido, é também importante saber como interagir com os adeptos nestes meios virtuais, providenciando espaço e oportunidades para que estes se possam expressar e trocar opiniões dentro destas comunidades, permitindo que estes possam fortalecer estas ligações entre os diferentes membros e com o clube, formando uma comunidade digital unida e leal que suporta o desenvolvimento da organização desportiva (Salmi et al., 2019; Vale & Fernandes, 2018; Parganas et al., 2017).

Posto isto, torna-se evidente o valor associado à comunicação digital nas relações entre adeptos e clube, justificando o facto destas organizações desportivas estarem a investir recentemente uma quantidade elevada de tempo e recursos para interagir virtualmente com as suas massas adeptas para desenvolver estas comunidades digitais (Vale & Fernandes, 2018).

2.3.1.Principais pontos a reter sobre a comunicação digital na relação entre adeptos e clube

- A comunicação digital é atualmente vastamente utilizada por clubes desportivos, sendo que a interação nos meios digitais desenvolve significativamente a relação entre adepto e clube, promovendo a confiança, o comprometimento, a intimidade, a conexão e a satisfação do fã para com a organização desportiva, contribuindo não só para uma melhor compreensão dos bons e dos maus momentos desportivos, como também para uma maior compra dos produtos e serviços do clube.

3. METODOLOGIA

Tendo concluído a apresentação da problemática deste estudo, tal como o seu enquadramento teórico, presente na revisão de literatura, irá seguir-se a introdução dos objetivos gerais e específicos, a abordagem metodológica e das técnicas de recolha de dados.

Segundo os autores Prodanov e Freitas (2013), a metodologia de investigação compreende o conjunto de procedimentos intelectuais e técnicos adotados para se atingir o conhecimento. Nesse sentido, a seguinte metodologia procura definir a abordagem que será feita para responder aos objetivos específicos desta investigação e, por conseguinte, ao objetivo geral.

3.1. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

Como já foi mencionado anteriormente, o objetivo geral desta investigação centra-se em desenvolver a estratégia de marketing do Leixões Sport Club.

Com o intuito de concretizar este objetivo geral, foram definidos objetivos específicos, no qual a presente investigação irá recair, bem como a revisão da literatura:

1. Analisar o ambiente interno do Leixões Sport Club, averiguando as suas forças e fraquezas;
2. Analisar o ambiente externo do Leixões Sport Club, averiguando as oportunidades e ameaças do seu meio;
3. Delinear objetivos de marketing para o Leixões Sport Club;
4. Desenvolver a estratégia do Leixões, redefinindo a sua segmentação, *targetting* e posicionamento no mercado desportivo;
5. Desenvolver planos de ação que viabilizem a implementação do plano de marketing do Leixões Sport Club e o seu respetivo plano de controlo.

3.2. ABORDAGEM METODOLÓGICA

Uma vez que o presente estudo pretende desenvolver o plano de marketing do Leixões Sport Club, passando por um extenso momento de análise interna e externo e procedendo ao

desenvolvimento de um plano estratégico, baseado nas conclusões analíticas, será necessário recorrer a uma metodologia qualitativa.

Os métodos qualitativos procuram descobrir o que está por de trás dos fenómenos, observando, descrevendo e interpretando o objeto de estudo (Fortin, 1999; Strauss & Corbin, 1990). A metodologia qualitativa recorre a análises extensas com o intuito de obter uma compreensão profunda das problemáticas em questão (Barnham, 2015).

Para a realização do processo analítico que diz respeito aos dois primeiros objetivos específicos será necessário observar, descrever e interpretar as várias componentes internas e externas ao clube, sendo que todos os restantes objetivos serão desenvolvidos com base nestes.

3.3.TÉCNICAS DE RECOLHAS DE DADOS

A definição das técnicas de recolha de dados é uma parte essencial do processo de pesquisa, sendo que o investigador tem ao seu dispor uma grande variedade de ferramentas para alcançar a resposta para o problema, nesse sentido, é necessário selecionar com cuidado as técnicas mais adequadas para o tratamento e análise dos dados face à problemática que está a estudar e aos objetivos da investigação (Carmo & Ferreira, 2008; Rodrigues, 2011).

Para o desenvolvimento deste projeto irá somente recorrer-se à recolha de dados secundários, que será feita através de observação e análise documental, de modo a dar resposta aos objetivos específicos 1 e 2. Esta técnica de recolha de dados centra-se na análise de documentos com o objetivo extrair a informação lá contida, organizando-a da forma mais compreensível e relevante para o objetivo da investigação (Bardin, 2016; Souza et al., 2011).

Os objetivos 1 e 2, como já foi referido anteriormente, consistem na análise interna, composta por um diagnóstico do clube, da sua atual missão, visão e valores (Shank & Lyberger, 2021), recorrendo à análise de documentos para obter estas respostas, e consiste na análise externa, relativa ao ambiente competitivo no mercado desportivo, ao macro ambiente em que o clube se insere a, às tendências do mercado desportivo e ao estudo do consumidor desportivo (Shank & Lyberger, 2021), recorrendo também à análise e observação de dados já existentes para dar resposta a estes objetivos específicos.

Realçando, mais uma vez, que com a informação obtida através do processo analítico associado aos objetivos específicos 1 e 2, será possível desenvolver os objetivos específicos 3,4 e 5, o que indica que a técnica utilizada é novamente a análise e observação documental.

É importante também mencionar que ao longo do período de estágio foi recolhida muita informação relativamente ao funcionamento interno do clube e ao ambiente externo que o envolve, esta informação reside na experiência vivida dentro do clube e em documentos internos do Leixões Sport Club, que se revelaram fundamentais para o desenvolvimento do plano de marketing, mas, naturalmente, não podem ser citados como referências bibliográficas.

3.4. PLANO DE MARKETING

Para o desenvolvimento do plano de marketing, que é o objetivo geral deste projeto, foi necessário realizar uma revisão da literatura de planos de marketing aplicados a clubes desportivos, permitindo a construção de um quadro de referência que irá ser a base do plano de marketing do Leixões Sport Club, que pode ser observado na seguinte tabela 1.

Tabela 1 - Quadro referência do plano de marketing
Fonte: elaboração própria

Plano de marketing	Autores
Diagnóstico Análise Interna • Descrição geral do clube ◦ Descrição geral do clube, dimensão, estrutura, história, cultura, situação financeira, modelo de negócio e sistemas de procedimentos, informação e controlo do clube • Estratégia atual do clube ◦ Segmentação, <i>targetting</i> e posicionamento atual • Marketing mix desportivo atual	(Shank & Lyberger, 2021; Sá & Sá, 2009)
Análise Externa • Análise e pesquisa de mercado • Tendências do mercado desportivo • Análise da concorrência • Análise do macro ambiente	(Shank & Lyberger, 2021; Silva & Las Casas, 2017; Mullin et al., 2014; Sá & Sá, 2009)
Análise SWOT	(Shank & Lyberger, 2021; Silva & Las Casas, 2017; Mullin et al., 2014; Mihai, 2013; Sá & Sá, 2009)
Estratégia Definir Objetivos SMART Segmentação Targetting Posicionamento	(Shank & Lyberger, 2021; Silva & Las Casas, 2017; Mullin et al., 2014; Sá & Sá, 2009)
Marketing Mix Desportivo Produto Desportivo Preço Distribuição Comunicação	(Shank & Lyberger, 2021)
Implementação e Controlo	(Shank & Lyberger, 2021; Mihai, 2013)

A estrutura do plano será composta da seguinte forma, começando pelo primeiro momento, o diagnóstico da situação, que é iniciado pela realização duma análise interna que irá principalmente centrar-se nas metodologias dos autores Shank e Lyberger (2021) e Sá e Sá (2009), que se caracteriza por estudar a características gerais do clube, relativamente à sua missão visão e valores, dimensão, estrutura, história, cultura, situação financeira, modelo de negócio e os sistemas de procedimentos, informação e controlo utilizados pelo clube (Sá & Sá, 2009), a sua estratégia atual, analisando a sua segmentação targetting e posicionamento, terminando com o estudo do atual marketing mix desportivo do clube, ou seja, como é que o clube atualmente gere as suas ferramentas de produto desportivo, preço, distribuição e comunicação, (Shank & Lyberger, 2021).

Segue-se a análise externa, que será composta por uma análise e pesquisa de mercado (Mullin et al., 2014), pelo estudo das tendências no mercado desportivo (Shank & Lyberger, 2021; Sá & Sá, 2009), uma análise da concorrência do clube desportivo (Silva & Las Casas, 2017), e, por último, uma análise do macro ambiente em que o clube se insere (Shank & Lyberger, 2021; Silva & Las Casas, 2017; Sá & Sá, 2009).

Concluindo o momento de diagnóstico, com a condensação, organização e cruzamento de toda esta informação numa análise SWOT (Shank & Lyberger, 2021; Silva & Las Casas, 2017; Mullin et al., 2014; Mihai, 2013; Sá & Sá, 2009), permitindo ao gestor de marketing desportivo ter um conhecimento concreto tanto da situação interna do clube, como do meio que o envolve, sendo capaz de elaborar estratégias que maximizam a capitalização de oportunidades e que minimizem o perigo das ameaças no seu meio (Shank & Lyberger, 2021; Kapoor & Kaur, 2017).

O segundo momento diz respeito à estratégia, começando pela definição de objetivos (Silva & Las Casas, 2017; Mihai, 2013; Sá & Sá, 2009), elaborados através da metodologia SMART (Silva & Las Casas, 2017). O segundo e terceiro passos são respetivos à segmentação e ao targetting (Shank & Lyberger, 2021; Silva & Las Casas, 2017; Mullin et al., 2014; Sá & Sá, 2009) e, por último, resta o desenvolvimento do posicionamento do clube desportivo (Shank & Lyberger, 2021; Silva & Las Casas, 2017; Mullin et al., 2014; Sá & Sá, 2009).

O terceiro momento é relativo marketing mix desportivo, sendo as ferramentas táticas que o gestor desportivo dispõe para colocar em prática a estratégia desenvolvida, estas são, segundo Shank e Lyberger (2021), o produto desportivo, preço, distribuição e comunicação.

Por último, após o desenvolvimento das táticas, segue-se a etapa de implementação das ações propostas e do controlo das mesmas, que deverão seguir as metodologias dos modelos dos autores Shank & Lyberger (2021) e Mihai (2013).

4. PLANO DE MARKETING

4.1. ANÁLISE INTERNA

4.1.1. Descrição geral do Leixões Sport Club

O Leixões Sport Club foi fundado em Matosinhos no ano de 1907, sendo um histórico clube português com 117 anos de existência e muitas conquistas (Galego, 2008). O clube destaca-se pelo seu ecletismo, contando com 11 modalidades, em que muitas deles vão desde a formação de atletas até aos níveis de alta competição, destacando-se principalmente no futebol, voleibol e futebol de praia (Leixões Sport Club, 2023a, 2023f; Galego, 2008).

4.1.1.1 Missão

O Leixões tem como principal missão acolher todos aqueles que gostam e querem praticar desporto, desenvolvendo as suas capacidades com recursos humanos qualificados e os meios adequados. Contribuindo também para a formação cívica dos jovens através da promoção de valores como a solidariedade, desportivismo, ecletismo, respeito e nobreza, que são também refletidos em todas as partes integrantes do clube, desde atletas, a treinadores e dirigentes, reconhecendo a responsabilidade de representar o Leixões Sport Club e toda a sua história.

4.1.1.2 Visão

Ser a maior escola desportiva de Matosinhos e uma das mais significativas em Portugal, alicerçado na transmissão da sua identidade e dos seus valores leixonenses.

4.1.1.3 Valores

Os valores morais e cívicos do Leixões são o seu maior património, tendo referido anteriormente os valores que o clube promove para os seus jovens da formação, estes seguintes são valores inerentes à estrutura do Leixões Sport Club e aos leixonenses (Leixões Sport Club, 2022a):

- **Tradição** – Os valores do leixonense, a solidariedade, o desportivismo, o respeito e a nobreza, tal como o amor e a estima pelo clube são passados de geração em geração, sendo este o principal legado do Leixões (Leixões Sport Club, 2022a);
- **Orgulho** – Orgulho em ser leixonense, orgulho em ser matosinhense, orgulho nas suas origens e nas gentes humildes (Leixões Sport Club, 2022a);
- **Sentimento** – Tal como é cantando no hino do clube “Quando o Leixões, entra a jogar, os corações a palpar, dentro de nós, tem tal ardor, que a nossa voz, toma calor” (Leixões Sport Club, 2022a), este é o sentimento que une todos os leixonenses no apoio ao seu clube;
 - **Unidos por uma só paixão** - Este é um lema muito frequente na estrutura leixonense, fomentando a união de todos os adeptos, tentando contrariar as divisões associadas à separação entre a SAD e o clube e, por conseguinte, a perda da equipa profissional de futebol. Com este hino o clube apela que os adeptos vejam o Leixões como um só, apoiando todas as suas modalidades, dirigindo-se ao Estádio do Mar para ver a equipa de futebol, à Nave Ilídio Ramos para apoiar as equipas de vólei, ao Óscar Marques para ver os Bebés do Mar, etc;
- **Família** - O Leixões é um clube que é muito caracterizado pelos laços familiares, tanto na familiaridade vivida entre as equipas desportivas, como nos laços familiares da massa adepta. O Leixões Sport Club, tendo uma formação desportiva de referência em diversas modalidades, tem muitos jovens que desde cedo desenvolvem uma relação com o clube que depois também se reflete na própria família do jovem. A título de exemplo, na equipa masculina de vólei do Leixões existem dois irmãos, um deles é casado com uma jogadora da equipa de vólei feminina, com a qual teve uma filha, esta família foi protagonista no

lançamento dos novos equipamentos desta época, fazendo já todos parte da família leixonense (OJogo, 2022);

- **Inclusão** – O Leixões, sendo um clube familiar que promove a união, é também uma organização que fomenta a igualdade de género e a inclusão social. Pode observar-se nas bancadas do Leixões uma significativa diversidade de género, sendo “Um clube de homens do mar, onde as mulheres também mandam” (Costa, 2002).

4.1.1.4 Dimensão

O Leixões Sport Club tem uma elevada notoriedade na região de Matosinhos, sendo muito relevante para a sua população, revelando-se como um clube acolhedor para qualquer pessoa independentemente de classe social (Leixões Sport Club, 2023b), segundo o que está na página de *LinkedIn* do clube, “Do mais destacado industrial ao mais modesto pescador, todos encontram no clube, ao longo deste século de existência, uma porta aberta e amiga”. A notoriedade do clube não se reflete somente em Matosinhos, mas também a nível nacional e internacional, sendo que o Leixões é um embaixador da região, enaltecendo a cidade de Matosinhos e a sua população que desde cedo esteve envolvida com o desenvolvimento do clube (Leixões Sport Club, 2023b).

Atualmente, o Leixões Sport Club tem cerca de 3700 sócios, que apoiam o clube nas diversas competições em que este está presente, sendo de realçar que, naturalmente, diferentes segmentos de adeptos têm preferência por diferentes desportos, existindo grandes segmentos que apoiam principalmente o futebol, outros que apoiam o voleibol, sendo que estas comunidades de adeptos apresentam também características distintas.

O Estádio Do Mar é o estádio do Leixões, sendo um local altamente valorizado pelos Leixonenses, o nome deste é uma homenagem aos pescadores e à ajuda financeira que forneceram para a construção do mesmo (Leixões Sport Club 2023c, Costa, 2002). Tendo sido fundado em 1964, com capacidade para 9821 adeptos (Leixões Sport Club, 2023c; Galego, 2008), o estádio neste momento apresenta a necessidade de trabalhos de manutenção nesta infraestrutura, no entanto devido às atuais dificuldades financeiras do clube, estas têm vindo a ser desenvolvidos a

notar que estas duas entidades ainda se revelam ligadas organizacionalmente em alguns aspetos, mais especificamente, no que diz respeito à direção da entidade formadora. Nesse sentido, as duas empresas demonstram ter uma ligação, partilhando do mesmo espaço de trabalho e apresentando sinergias em diversos aspetos, sendo também significativamente relevante que assim permaneça, pois muitos adeptos leixonenses apresentam ainda uma grande ligação ao futebol profissional e ao Estádio do Mar, que são geridos pela SAD.

É importante realçar que, como podemos observar, o Leixões SC tem uma grande estrutura, contando com 11 modalidades, sendo que só no futebol é o 2º clube a nível nacional com maior número de atletas federados (Jornal de Notícias, 2022b; Leixões Sport Club 2023f). Posto isto, a gestão de uma estrutura organizacional desta dimensão é um processo desafiante, ainda para mais quando os recursos são limitados, mais nomeadamente os recursos financeiros e os recursos humanos, o que revela uma necessidade de maior rentabilização por parte do clube, que neste momento se encontra significativamente dependente de apoios externos, da câmara municipal e dos seus patrocinadores, para a gestão das atividades do clube.

4.1.1.6 Situação financeira e administrativa

Como é possível concluir, o clube recentemente tem passado por alguns momentos de instabilidade, associadas à divisão entre a SAD e o clube e às dificuldades financeiras que levam também à falta de recursos humanos para a gestão da atividade do clube, situação esta que foi também agravada com a chegada da pandemia, que provocou uma diminuição no número de sócios, que estavam impossibilitados de se dirigir ao estádio, uma diminuição no número de jovens atletas inscritos, que estavam impedidos de praticar desporto e também uma diminuição no número de patrocinadores, pois estas empresas estavam também a ressentir-se dos problemas financeiros trazidos pela pandemia.

Estas dificuldades refletem-se também na massa adepta leixonense que, com a divisão administrativa do clube e com o seu principal recinto desportivo em decadência, revelam descontentamento, mas mantendo, ainda assim, uma relação próxima com o clube.

No entanto o clube continua a exercer a sua atividade normal, sendo que durante este período o clube manteve o seu sucesso desportivo, conquistando títulos como a Taça de Portugal de Vólei Feminino de 2020/2021 e 2021/2022 (Zerozero, 2023a), o Campeonato Nacional de Futebol de Praia em 2021 (Zerozero, 2023b), refletindo-se em 2022, ano em que o Leixões foi o clube com maior representação na seleção nacional de vólei-bol (Leixões Sport Club, 2022b) e em 2023 conquistou a Supertaça de Vólei Feminino, contando já com cinco no seu palmarés (Lusa, 2023a).

Como é possível evidenciar pela dimensão e pela estrutura do Leixões, o processo de gestão desta organização é desafiante, ainda para mais quando os recursos são limitados, de momento o clube desportivo tem conseguido gerir a sua situação, mas revela lacunas principalmente na área do planeamento e da inovação.

4.1.1.7 História

O Leixões Sport Club, embora esteja a passar por um momento difícil atualmente, é um clube com 117 anos de história, tendo muitas conquistas em diversas modalidades ao longo destes anos (Delgado, 2018; Galego, 2008).

No futebol, o Leixões conta com vinte e cinco presenças na 1ª liga portuguesa e com a conquista da taça de Portugal na época de 1960-1961, o que impulsionou o clube à participação em competições europeias, como a Taça das Taças em 1961/1962 e a Taça UEFA em 2002/2003 (Zerozero, 2023c; Galego, 2008). Embora, na atualidade, o clube profissional de futebol do Leixões seja gerido pela Leixões SAD, ainda assim, o Leixões Sport Club é responsável pelo futebol de formação, sendo que é o segundo clube português com maior número de atletas federados (729) e é o principal contribuinte para que a Associação de Futebol do Porto seja a primeira da lista de atletas inscritos na Federação Portuguesa de Futebol (Jornal de Notícias, 2022a). A formação do Leixões começa nos escalões de sub-6 até aos sub-19., sendo que também tem uma equipa de futebol sénior, que está neste momento a disputar a AF Porto 2ª Divisão Série 1 2022/23 (Jornal de Notícias, 2023b).

No entanto, é relevante realçar que o facto do clube não ter uma equipa de futebol que esteja a disputar as principais ligas nacionais é muito prejudicial para a organização desportiva, devido ao impacto cultural que o futebol tem na sociedade portuguesa e à conexão que os adeptos leixonenses têm ao desporto e ao clube quando disputava estas competições. Neste sentido, existem muitos adeptos leixonenses que se dirigem ao Estádio do Mar para apoiar a equipa que, embora gerida pela SAD, ainda representa o nome do Leixões.

Em relação ao voleibol, o clube apresenta um historial com muitas conquistas, sendo detentor de 16 títulos em competições nacionais de voleibol masculino e 37 títulos de voleibol feminino, contando ainda com o feito notável de 11 títulos de campeão nacional consecutivos, sendo esta uma modalidade com muito destaque para os adeptos devido ao seu sucesso desportivo (Zerozero, 2023a). Mais uma vez, o Leixões Sport Club, sendo um clube formador, os escalões de vôleibol vão desde os minis, com 6 anos de idade, até aos escalões profissionais e aos Masters (Leixões Sport Club, 2023).

O futebol de praia, sendo um desporto mais recente, o clube apenas aderiu a esta modalidade em 2010, contando já com dois títulos de campeão nacional, em 2017 e 2021 (Zerozero, 2023d)

O clube contém ainda outras modalidades desportivas como o andebol, futsal, atletismo, karaté, bilhar, rugby, polo aquático e natação, sendo que a sua maioria apresenta escalões desde a formação até à alta competição (Leixões Sport Club, 2023a).

Os atletas formados no Leixões são denominados por “bebés do mar”, referenciando a escola desportiva do clube de Matosinhos que se destaca nacionalmente há muitos anos (Galego, 2008; Costa, 2002). O nome “bebés do mar” tem origem na década de 60, quando o clube conquistou a Taça de Portugal com uma equipa composta principalmente por atletas da formação (Galego, 2008), hoje em dia, estas memórias estão representadas no mural do centro de formação do clube, o Complexo Óscar Marques, ilustrando os principais responsáveis por estes feitos que elevaram o clube e a região de Matosinhos, imortalizando assim o seu trabalho numa obra de arte (Leixões Sport Club, 2021).

4.1.1.8 Cultura e ligação a Matosinhos

O Leixões Sport Club é o clube do povo matosinhense, tendo a sua cultura fortemente enraizada na sua região e nas suas gentes (Costa, 2002). Embora o clube tenha as suas origens na elite aristocrática que frequentava Matosinhos no início do século XX, este é um clube que se caracteriza por acolher todos (Leixões Sport Club, 2023b), ao que os matosinhenses responderam com o seu apoio e devoção ao clube, contribuindo inclusive para o desenvolvimento do atual Estádio do Mar através de donativos por parte dos humildes pescadores (Galego, 2008; Costa, 2002).

Como já foi referido anteriormente, para o Leixões o maior património são os seus valores, o engrandecimento e o orgulho nas raízes e a união, tal como os valores cívicos incutidos nos jovens da formação, como a solidariedade, o desportivismo, o respeito e a nobreza, são partilhados pela Câmara de Matosinhos, considerando-os altamente relevantes para o desenvolvimento da região, procurando promover o desporto universal e coletivo e com impacto social positivo, um estilo de vida ativo e saudável, elevar as capacidades académicas, sociais e familiares dos atletas, tal como a sua preocupação, consciência e resposta perante causas sociais (Cm-Matosinhos, 2023).

O Leixões, ao longo dos anos, tem conseguido manter a essência e autenticidade de um clube puramente matosinhense. Este tipo de conexão é do interesse do Leixões manter e preservar, visto que estas fortes raízes a Matosinhos são altamente valorizadas pelos adeptos e pela própria Câmara de Matosinhos, que apoia o clube em diversas vertentes, não só em termos financeiros, mas é também uma peça essencial no desenvolvimento normal da atividade do clube, nomeadamente através da disponibilização de recintos desportivos para as várias modalidades do clube, tanto para os jovens atletas de formação, como para a competição desportiva (Cm-Matosinhos, 2023).

A instituição desportiva do Leixões Sport Club mostra-se altamente relevante para a Câmara de Matosinhos, sendo que o clube é um dos principais embaixadores da região, incluindo frequentemente lemas como “Apoia o clube da tua cidade”, “Orgulho nas origens”, “Orgulho Peixeiro”, “Leixões é Matosinhos, Matosinhos é Leixões” e “Juntos por uma só paixão”,

contribuindo significativamente para a notoriedade e engrandecimento da região de Matosinhos e pela valorização do seu património e dos seus habitantes.

4.1.1.9 Modelo de negócio

Junto do presidente do Leixões, Jorge Moreira, e o diretor de marketing, Diogo Sousa, foi analisado o modelo de negócios do Leixões Sport Club, procurando compreender como é que o clube é gerido. Para a representação do modelo de negócio foi utilizada a ferramenta do modelo de canvas, podendo ser consultado no anexo 1, onde é possível identificar que o clube responde às necessidades de três principais segmentos de consumidores desportivos, os sócios, adeptos e simpatizantes do clube desportivo de Matosinhos, as crianças e jovens matosinhenses que têm interesse em praticar desporto e as empresas da região de Matosinhos.

Os sócios, adeptos e simpatizantes do clube procuram a vertente da competição desportiva do clube, sendo que o Leixões Sport Club é o principal representante da região de Matosinhos na realidade desportiva, o clube deve procurar gerir a ligação emocional que estes têm com o clube, tentando converter esta ligação numa maior compra de bilhetes, merchandising e também no aumento do número de sócios do clube, resultando em receitas para o clube desportivo.

As crianças e jovens matosinhenses procuram a vertente da formação desportiva, sendo que o clube pretende não só desenvolver as capacidades desportiva dos atletas, mas também promover um estilo de vida saudável e a fomentação de valores morais e cívicos, com base na prática desportiva, suportada pelo corpo técnico do clube que desenvolve esta atividade chave de formação desportiva e humana.

Por último, as empresas, principalmente da região de Matosinhos, que estejam à procura de melhorar a sua notoriedade no mercado em que se inserem, vêem o Leixões como uma oportunidade de negócio vantajosa, devido à forte ligação entre o clube e Matosinhos. Nesse sentido são estabelecidos contratos de parceria em que o Leixões divulga a imagem dessas empresas, como um veículo de comunicação, em troca de apoios financeiros, entre outros.

Para o desenvolvimento das diferentes atividades chave do Leixões Sport Club são necessários recintos desportivos para o treino, desenvolvimento dos atletas e para as competições,

são necessários os atletas e as equipas técnicas, os colaboradores do clube e o seu material de trabalho e também os meios de transporte para as equipas. Os custos associados ao desenvolvimento destas atividades dizem respeito aos salários dos atletas, equipas técnicas e colaboradores, ao fornecimento de equipamento para a prática desportiva, os deslocamentos e acomodações nos jogos fora, incluindo as acomodações de atletas estrangeiros, contando ainda com a manutenção das infraestruturas e a dinamização de eventos desportivos.

Devido à grande estrutura do Leixões, os parceiros são essenciais para o desenvolvimento da sua atividade e, sendo que o clube neste momento que vive em dificuldades financeiras, é verdadeiramente dependente dos seus patrocinadores e parceiros, nesse sentido esta relevante temática será mais aprofundada no seguinte ponto.

Patrocinadores

Os acordos de patrocínio podem fornecer uma fonte significativa de receita, o que ajuda a cobrir despesas como, salário de jogadores e equipas técnicas, manutenção das infraestruturas desportivas (Estádio e Complexos), entre outro tipo de custos associados essenciais para a normal atividade do clube.

Em troca do apoio que estas empresas dão ao clube, os patrocinadores recebem a publicitação através de diversos meios, sendo estes através da comunicação digital feita nas redes sociais, nos logótipos estampados nos equipamentos desportivos dos atletas, em painéis e cartazes nos recintos desportivos, entre outros, tendo o objetivo central de obter máxima exposição, sendo que esta é maximizada nas ocasiões em que os jogos são transmitidos a nível nacional ou internacional.

O principal patrocinador do clube é a Câmara de Matosinhos, sendo que o seu apoio é transversal a todas as modalidades do clube, a Câmara Municipal atribui um suporte em diversas áreas do clube e em diferentes aspetos, fornecendo não só ajudas financeiros, como também na própria gestão das principais atividades do clube, sendo estas a formação desportiva e a competição de alto nível. Tanto os jovens atletas, como os atletas profissionais desenvolvem a sua atividade desportiva de treino e de jogo principalmente nos recintos desportivos

disponibilizados pela Câmara de Matosinhos, mais nomeadamente pela Matosinhos Sport, que é a empresa municipal de desporto, cujo objetivo se centra no planeamento, administração e manutenção de espaços e equipamentos desportivos da autarquia, bem como a promoção da atividade física e entretenimento desportivo (cm-Matosinhos, 2023).

É de realçar que, embora o Leixões reconheça a importância dos seus patrocinadores, sendo uma das suas principais fontes de rendimento, a sua gestão dos mesmos revela-se muito ineficiente, sendo que o clube não tem nenhum funcionário alocado à área comercial, sendo esta mais uma tarefa da qual o diretor de marketing do clube está encarregue, e, para além disso, não são utilizadas qualquer tipo de metodologias de gestão de patrocínios, que permita recolher dados relevantes sobre esta parceria.

4.1.1.10 Sistema de procedimentos, informação e controlo

Tendo analisado o modelo de negócio do Leixões Sport Club, revela-se importante estudar os sistemas de procedimentos, informação e controlo do clube que o suportam. Nesse sentido, foram analisados os diferentes processos associados à sua gestão dos seus três segmentos de clientes, sendo estes os sócios, adeptos e simpatizantes, os jovens que ingressão na formação e os patrocinadores.

Quanto aos sócios, adeptos e simpatizantes, o Leixões apresenta processos tradicionais como a vinculação dos associados através do cartão de sócio, que pode mesmo ser considerado uma metodologia obsoleta. Este cartão atribui o direito a regalias e descontos em vários serviços nas empresas parceiras do clube, no entanto, estas regalias não são devidamente informadas aos adeptos e o Leixões não possui qualquer sistema de informação ou controlo que permita determinar quantos sócios usufruem das mesmas e quanto é que o prestador do serviço está a ganhar com a dita parceria. O clube possui uma loja online no seu *website*, mas esta não está incorporada com nenhum software de análise de dados que forneça ao clube informação relevante como os produtos mais pesquisados, que lhe poderia permitir orientar o seu merchandising à procura dos seus adeptos e à disponibilidade de stock perante os seus fornecedores.

Quanto aos jovens da formação do clube, o seu processo de inscrição é geralmente feito presencialmente na secretaria do clube, via telefónica, ou por vezes, através de formulários online. Como já foi referido anteriormente, cada modalidade tem também a sua direção específica e, nesse sentido, cada uma destas está encarregue dos procedimentos, gestão de informação e controlo da sua respetiva formação desportiva (Leixões Sport Club, 2022c)

No que diz respeito a patrocinadores, o clube não utiliza quaisquer tipo de sistemas de informação ou controlo modernos, embora o clube reconheça a necessidade dos seus patrocinadores para a gestão do clube, sendo importante para o Leixões manter e estreitar estas relações, a sua gestão de patrocínios revela-se ineficiente. O clube, neste momento, não tem qualquer tipo de sistema ou metodologia que permita gerir o relacionamento com os seus patrocinadores, estando a perder significativas oportunidades de melhorar os seus contratos de patrocínio que poderiam, por exemplo, melhorar a difícil situação financeira do clube. O Leixões, no entanto, apresenta relatórios de impacto aos seus patrocinadores no final de cada época desportiva, recolhendo os dados que permitem averiguar os benefícios que o clube trouxe ao patrocinador de forma ineficaz, o que poderia ser facilmente otimizado com a implementação de um sistema de CRM permitindo ao clube capitalizar melhor estas oportunidades.

De uma forma geral, é possível evidenciar uma necessidade de melhoramentos, atualizações e otimizações nos sistemas de procedimentos, informação e controlo do clube.

4.1.2.Estratégia atual do clube

4.1.2.1 Segmentos alvo

Analisando a estratégia atual do clube é possível concluir que esta se centra em três principais segmentos alvo, como já foi referido anteriormente, os sócios, adeptos e simpatizantes, os jovens da formação e os patrocinadores. Nesse sentido, foi feita uma análise mais profunda a estes diferentes segmentos, procurando compreender o que os caracteriza e quais são as suas necessidades.

- **Sócios, adeptos e simpatizantes**

Através de um inquérito desenvolvido em 2022 por parte do Leixões Sport Club aos seus sócios, adeptos e simpatizantes, foi possível fazer uma caracterização da massa adepta do clube, com uma amostra de 526 inquiridos. É possível aferir que o adepto leixonense reside ou já residiu no concelho de Matosinhos e 40% praticam ou já praticaram desporto no Leixões e mais de 75% tem ou teve um familiar que praticou alguma modalidade no clube, reforçando a ligação do Leixões e dos adeptos à região e também a importância da formação desportiva, como um propulsor de ligações duradouras entre o atleta e a sua família com o clube, tornando o Leixões um clube com fortes raízes familiares.

A massa adepta leixonense revela-se também muito ativa (Liga Portugal, 2022), sendo que a grande maioria dos adeptos, mais de 70%, assiste no mínimo a um jogo do Leixões por semana, sendo o vólei, futebol, futsal e futebol de praia as modalidades com mais relevância para os adeptos, refletindo-se também nas assistências. Embora ativa, a massa adepta leixonense revela-se também envelhecida, predominando as faixas etárias dos 36-45 e 46-55, o que é prejudicial para o futuro do clube.

O facto da massa adepta ser ativa não se reflete no número de sócios, sendo que menos de 50% dos inquiridos eram sócios do clube. Dos que não são sócios, cerca de 70% nunca foi sócio e 30% já foi sócio no passado mas já não o é, as razões para tal residem nas em não ter interesse em ser sócio (36%), as regalias não compensarem (25%), preço das quotas elevado (13%) e serem sócios de outro clube (11%).

Quanto aos hábitos de compra de artigos do Leixões, é possível verificar que mais de 70% dos inquiridos já adquiriram merchandising e a grande maioria fez essas compras recentemente, aliás muitas queixas dos adeptos residem no facto de não conseguirem comprar mais destes artigos por indisponibilidade de stock e muitos pedem por maior variedade de produtos, notando-se um claro desejo por parte do adepto de consumir produtos do Leixões Sport Club.

Quanto à comunicação digital do clube, é de realçar que 90% dos inquiridos segue o clube nas redes sociais e de forma assídua, principalmente no Facebook (89,4%) e no Instagram (71,5%). Os adeptos, em termos qualitativos, avaliam o conteúdo de forma positiva, destacando-

se o carácter engrandecedor do clube e da região, através da comunicação. Relativamente a pontos negativos e pedidos por parte dos adeptos devem ser realçadas os apelos de maior visibilidade para algumas das modalidades, tal como das camadas jovens e, para além disso, é pedido de forma clara que a comunicação digital do clube dê mais a conhecer a personalidade dos atletas e equipas técnicas do clube, permitindo uma maior aproximação entre adeptos e o clube/atletas.

- **Jovens da formação**

O segmento dos jovens da formação não apresenta poder de decisão, sendo os seus encarregados de educação que tomam as decisões e detêm o poder de compra.

Os matosinhenses, como já foi referido, valorizam muito o clube da sua cidade, tendo uma grande relevância e notoriedade na região e nas suas famílias. Tendo em que conta o Leixões Sport Club é a maior escola desportiva de Matosinhos, permitindo que qualquer jovem, independente da sua situação social, pratique desporto, o que fomenta não só esta ligação com o atleta desde cedo, mas também com a sua família, como já foi mencionado, nos dados recolhidos pelo clube, 40% da massa adepta já praticou desporto no clube e mais de 75% tem ou teve um familiar que praticou lá alguma modalidade desportiva.

Esta ligação com o clube desde cedo, promove uma ligação de longo prazo com o Leixões, podendo levar a que o jovem atleta e a sua família desenvolvam esta relação de fidelização com o clube. Estes laços familiares estão no seio da massa adepta leixonense e dos valores da instituição.

- **Patrocinadores**

Como já foi referido anteriormente, estas são empresas da região de Matosinhos que estão à procura de melhorar a sua notoriedade no mercado em que se inserem, vendo o Leixões como uma oportunidade de negócio vantajosa, devido à forte ligação entre o clube e Matosinhos. Nesse sentido são estabelecidos contratos de parceria em que o Leixões divulga a imagem dessas empresas, como um veículo de comunicação, em troca de apoios financeiros, entre outros.

Na difícil situação financeira vivida pelo clube atualmente, os parceiros são essenciais para o desenvolvimento da atividade do Leixões, sendo importante que o clube consiga manter uma relação duradoura com os seus atuais parceiros, rentabilizando mais eficazmente os seus contratos de patrocínio e que também aumente o seu portefólio de patrocinadores.

Neste momento, o Leixões Sport Club tem vários os patrocinadores, sendo que variam consoante a modalidade e/ou escalão de formação. Os patrocinadores mais importantes do clube são a Câmara Municipal de Matosinhos, Continente, Rede Ambiente, MEO, Matosinhos Sport, MultiCargo, Água Serrana, Cerveja Quinas, Epromat, entre outros (Leixões Sport Club, 2023e).

4.1.2.2 Posicionamento atual

Segundo o relatório de impacto que o clube apresentou a um dos seus patrocinadores em 2021, “O posicionamento do Clube baseia-se na emanção dos seus valores e do seu propósito. O Leixões caracteriza-se como uma instituição com fortes responsabilidades sociais que, desde a sua fundação, exalta a tradição, o orgulho e o sentimento das suas raízes, das suas origens.

A solidez e a forma bem vincada como se posiciona assume-se claramente como o modo de criar valor para todos os seus *stakeholders*, apresentando-se também esta premissa como o fator de diferenciação. Uma Instituição em que os seus valores morais, cívicos e tradição transmitida são o seu maior património e é por ele que se entrega de corpo e alma.

A ligação próxima que apresenta e fomenta com os seus sócios e simpatizantes e a forma como estes vivem e sentem o clube, através da sua elevada devoção e amor, tem um papel fundamental e assume-se como pedra basilar no seu cotidiano e na sua essência, pois são eles que por gerações transportam consigo toda a nossa História repleta de paixão, sonhos e conquistas”.

4.1.3. Marketing mix desportivo atual

No seguinte ponto será feita a análise do marketing mix desportivo que o clube atualmente utiliza para por em prática a estratégia anteriormente demonstrada. A seguinte análise irá centrar-se apenas em quatro ferramentas, o produto desportivo, o preço a comunicação e a distribuição, estando de acordo com os principais elementos do marketing mix desportivo segundo os autores Shank e Lyberger (2021).

4.1.3.1 Produto desportivo

O Leixões Sport Club, tendo em conta, os diferentes segmentos dos quais o clube responde às necessidades, este apresenta vários produtos diferentes.

O primeiro produto centra-se na formação desportiva, promovendo o seu desenvolvimento físico e mental de jovens atletas, o segundo produto centra-se na vertente da competição desportiva, para os quais os adeptos compram bilhetes para assistir aos jogos de competição, adquirem artigos alusivos ao clube e, por último, decidem tornar-se sócios, apoiando o desenvolvimento do clube desportivo, para além destes produtos, existe também a vertente do patrocínio, sendo que neste sentido o clube é visto por empresas externas como um meio de alcançar maior visibilidade e notoriedade.

A formação desportiva é o produto que vem responder às necessidades da prática desportiva e de desenvolvimento pessoal dos jovens da região de Matosinhos, o Leixões providencia este tipo de formação em diversas modalidades, acompanhada por uma equipa técnica que se irá encarregar da tarefa formativa. Para além disso, o jovem atleta desenvolve também uma ligação com o seu clube de formação tornando-se sócio do clube, podendo levá-lo a apoiar o clube na sua vertente competitiva e de entretenimento e também influencia a própria família do jovem atleta a fazer o mesmo. É através do desenvolvimento desta conexão emocional entre clube e jovem atleta de formação, que se criam ligações de longo prazo entre as duas partes, angariando-se um novo sócio que pode também converter a sua família em associados do clube, caso já não fossem.

O segundo produto é a competição desportiva, que vem responder às necessidades de lazer e entretenimento dos matosinhenses, o Leixões, sendo um clube eclético, tem equipas de competição em várias modalidades, sendo que o adepto pode passar grande parte do seu tempo livre de fim de semana a assistir aos jogos de competição dos diversos desportos do clube, no entanto, como já foi referido, as principais modalidades são o futebol, vólei, futsal e futebol de praia (Leixões Sport Club, 2022d). Este produto de entretenimento leva à compra de bilhetes para a assistência dos jogos, à compra de merchandise, sendo estes artigos alusivos ao clube que pretendem representar o apoio do adepto e, por último, à conversão do adepto em sócio do clube,

sendo esta a representação máxima de apoio pelo clube. No entanto, é relevante realçar que o clube já não realiza uma campanha de angariação de sócios há muitos anos e isto, juntamente com os problemas financeiros e administrativos, reflete-se no número de sócios do clube, que já apresentou números maiores.

Para terminar, existe ainda o produto que diz respeito ao patrocínio, sendo este especialmente relevante para as empresas que estejam à procura de aumentar a sua notoriedade na região de Matosinhos, pode ver o Leixões como um meio de comunicação para obter esse fim.

4.1.3.2 Preço

O Leixões SC, na definição do preço dos seus produtos, tem sempre em conta a condição financeira e económica dos seus principais consumidores. Desde o seu início, como já foi referido, o Leixões procura ser um clube que acolhe todas as pessoas, independentemente da sua classe social, possibilitando que qualquer um possa praticar desporto com o Leixões e assistir também aos jogos do clube (Leixões Sport Club, 2023b).

Posto isto, no que diz respeito à formação desportiva, o Leixões visa colocar preços acessíveis para a prática de todas as suas modalidades. Os jovens atletas devem pagar um valor mensal, o equipamento de treino e de jogo, o cartão de atleta e o seguro desportivo (Leixões Sport Club, 2011), procurando suportar a estrutura do clube e as remunerações das equipas técnicas que desenvolvem a atividade de formação desportiva no clube. Sendo que o Leixões procura ser disponível para todos, o clube apresenta uma elevada quantidade de escalões na sua formação de atletas o que, não só é favorável para os jovens atletas, como também é para o clube, que recebe um maior encaixe financeiro com este maior número de praticantes, como também fortalece o desenvolvimento das relações entre o jovem atleta/adepto e o clube, que, como já foi referido anteriormente, estas conexões feitas desde cedo são altamente relevantes para a ligação a longo prazo do jovem e da sua família com o clube.

Na realidade da competição desportiva, o Leixões procura seguir os mesmos ideais, colocando preços acessíveis para a assistência aos jogos, tendo preços reduzidos para sócios e também disponibilizando esporadicamente serviços de transporte a preços reduzidos para jogos

fora, para o merchandise e também para as quotas de sócio, onde o clube criou vários escalões de preço, dependendo da situação de cada sócio, tendo preços para estudantes, reformados, jovens atletas, crianças e menores de idade, para residentes no estrangeiro e para mulheres, procurando também incentivar a inclusão da mulher na realidade desportiva leixonense (Leixões Sport Club, 2012).

Por último, os preços associados aos patrocínios variam dependente da modalidade, sendo que cada desporto apresenta uma notoriedade diferente, associada à sua visibilidade e relevância. Por exemplo, a fase final do taça de Portugal de vólei-bol e do campeonato de vólei-bol são transmitidos na SportTv, o que atribui uma visibilidade muito maior às equipas presentes nas fases finais dessas competições, fora o facto dos próprios recintos desportivos estarem normalmente completos nessas fases finais das competições, ou seja, a visibilidade que um patrocinador pode obter nestes contextos é altamente significativa e todos estes fatores são tidos em conta no momento de definição dos valores dos contratos de patrocínio. Nos períodos anteriores ao início das competições desportivas de cada modalidade os contratos de patrocínio são acordados, sendo apresentadas propostas que incluem os valores associadas a ter um logotipo da empresa na camisola, nos calções, etc.

4.1.3.3 Comunicação

A comunicação é desenvolvida diretamente pelo Leixões, permitindo assim um maior controlo e custos mais reduzidos, por esta mesma razão, a comunicação é feita maioritariamente via digital, principalmente através das website do clube e das redes sociais, que permitem um alcance elevado, uma interação próxima com o consumidor e é gratuito.

O Leixões está presente no Instagram (atualmente com 12,9 mil seguidores), no Facebook (contando com 29 mil seguidores) no Youtube (com 1,59 mil seguidores), no LinkedIn (com 1431 seguidores) e no Tiktok (com 1195 seguidores). A comunicação digital tem como principais protagonistas, o clube, os adeptos, os atletas e os patrocinadores, estando devidamente orientada, quer para interagir com o adepto desenvolvendo uma ligação com este, como para a promoção

dos seus patrocinadores, com os quais procura atribuir visibilidade, em troca de apoios ou retornos financeiros.

A comunicação do Leixões centra-se principalmente nas suas modalidades mais relevantes, sendo essas o vôlei e o futebol, contando ainda com futsal e futebol de praia. A produção de conteúdo revela-se consistente, no entanto a qualidade é variável, demonstrando algumas incongruências estéticas, comparativamente com o conteúdo de futebol, sendo que este é realizado por um trabalhador voluntário que gere também a conta de Tik Tok do clube. Neste caso é possível evidenciar mais uma situação de falta de recursos humanos e financeiros no clube, sendo que este necessita de recorrer a trabalho voluntário de modo a produzir conteúdo para uma das suas principais modalidades e, por exemplo, em jogos fora, o clube não revela qualquer tipo de conteúdo produzido, sendo que não têm recursos para enviar uma equipa que desempenhe esta função neste tipo de jogos.

O conteúdo procura engrandecer a imagem do clube, não se focando muito no lado pessoal dos atletas, afastando-se das atuais tendências de comunicação que visam a aproximação entre atletas e adeptos, demonstrando a personalidade destes com o objetivo que os adeptos desenvolvam uma relação de maior afinidade com estes e, por conseguinte, com o clube (PwC, 2021; Madureira, 2023, 20:09).

De modo a procurar apelar às comunidades mais jovens, o clube adotou uma ferramenta de comunicação em forma de mascote, criando o Edison, uma mascote que representa os bebés do mar e que tem apresentando muito sucesso entre os adeptos mais jovens, marcando presença em jogos, eventos do clube e a deslocações a escolas. Esta ferramenta de comunicação surgiu para combater o facto da massa adepta leixonense se apresentar envelhecida, o que é prejudicial para a situação do clube no médio-longo prazo, surgindo uma necessidade crescente de tornar esta mais jovem.

A comunicação do clube inclui também os seus patrocinadores, utilizando o meio digital como forma de promover estas empresas, no entanto o departamento de marketing do clube tem evidenciado que as publicações que incluem os patrocinadores não têm tanta interação por parte dos seguidores leixonenses.

O Leixões conta também com um website oficial que funciona como o principal portal de informações sobre o clube para qualquer fã leixonense. No site encontra-se conteúdo relacionado com os sócios, os jogos, as diferentes modalidades, os sponsors, sócios-empresas e ainda a loja online do clube. Nesta plataforma o clube pretende colocar as informações relativas a todos os eventos desportivos semanais do Leixões, promovendo a assistência dos adeptos às diferentes modalidades do clube, procurando relacioná-lo não só com uma modalidade, como o futebol, desenvolvendo uma ligação com o clube em si e com as várias modalidades que este engloba (Leixões Sport Club, 2023f).

4.1.3.4 Distribuição

Em relação à distribuição, o Leixões, de forma geral, comercializa os seus produtos nas suas lojas próprias e providencia os seus serviços nos recintos desportivos que tem ou que lhe foram cedidos pela Câmara de Matosinhos (cm-Matosinhos, 2023). Nesse sentido, tanto as inscrições dos jovens na formação desportiva, como a venda de bilhetes, o merchandising e os processos de inscrição de sócio e pagamento de quotas são feitos presencialmente na loja física que é na secretaria do clube, situada no Estádio do Mar, ou através do website do clube, fora a venda de bilhetes que é somente feita presencialmente, na secretaria ou à entrada do estádio (Leixões Sport Club, 2023g, 2012).

Os produtos de merchandising em stock dependem principalmente, da disponibilidade do produto no fornecedor. Tanto na loja online como na loja física, o clube não tem vários produtos disponíveis e isso deve-se a atrasos por parte do fornecedor. Toda esta questão, faz com que vários adeptos não possam adquirir com facilidade os produtos, e esse constrangimento leva a várias perdas por parte do Leixões. É de realçar que o clube sente dificuldade até no providenciamento de equipamentos desportivos para os próprios atletas do clube, sendo que o fornecedor nem consegue assegurar a disponibilidade de equipamentos para estes.

No que diz respeito à formação desportiva e mesmo para a alta competição, os atletas desenvolvem a sua atividade desportiva de treino e de jogo principalmente nos recintos desportivos disponibilizados pela Câmara de Matosinhos, mais nomeadamente a Matosinhos

Sport, que é a empresa municipal de desporto, cujo objetivo se centra no planeamento, administração e manutenção de espaços e equipamentos desportivos da autarquia, bem como a promoção da atividade física e entretenimento desportivo (Cm-Matosinhos, 2023).

No processo de angariar jovens para ingressarem na formação desportiva leixonense, a mascote Edison, como já foi referido, é uma ferramenta utilizada pelo clube para se aproximar desta comunidade juvenil, embora a introdução da mascote tenha sido bem recebida pelos adeptos e pelos mais jovens, esta ferramenta do clube ainda é recente, necessitando ainda de continuar a desenvolver a sua notoriedade na comunidade juvenil de Matosinhos, o que pode ser feita em parceria com a Câmara de Matosinhos, dirigindo-se às escolas para lhes suscitar esse interesse pelo clube, pelo desporto e pela região de Matosinhos.

A distribuição associada aos patrocínios é feita através de diversos meios, tanto através da comunicação digital feita nas redes sociais, como já foi referido anteriormente, como dos logótipos estampados nos equipamentos desportivos dos atletas, em painéis e cartazes nos recintos desportivos, entre outros, tendo o objetivo central de obter máxima visibilidade, sendo que esta é maximizada nas ocasiões em que os jogos são transmitidos a nível nacional ou internacional.

Conclusão da análise interna:

Terminando assim a análise interna do Leixões Sport Club, é possível concluir que o clube é um embaixador da região de Matosinhos, tendo na sua base um passado com muitas conquistas em diferentes modalidades, mas acima de tudo é uma instituição que promove o orgulho nas origens e a valorização da tradição e da união, provocando nos adeptos um sentimento de orgulho nas suas raízes e a criação de uma ligação próxima e duradoura com o clube.

Atualmente o clube está a passar por dificuldades a nível financeira e administrativo, mas ainda consegue manter o seu sucesso desportivo em várias modalidades deste clube eclético. Estas dificuldades refletem-se em falta de recursos humanos, falta de inovação nos seus processos, necessidade de renovação das infraestruturas, entre muitos outros, sendo necessário que o clube seja capaz de manter e aproximar a relação que tem com os seus principais consumidores desportivos, os sócios, adeptos e simpatizantes, os jovens da formação e os patrocinadores.

4.2. ANÁLISE EXTERNA

4.2.1. Análise e pesquisa de mercado

4.2.1.1 Caracterização do setor do desporto em Portugal e a sua evolução

O setor do desporto nacional é considerado um ecossistema complexo, que engloba tanto a atividade física da população até ao desporto federado e de alto rendimento. Este setor é composto por diversas entidades, sendo que existem organizações com responsabilidades normativas, como o Ministério da Educação, que é a entidade governamental responsável pela área do desporto, a Confederação do Desporto, que representa as federações, e também os comités olímpico e paralímpico. E as entidades operacionais são aquelas que desenvolvem a atividade desportiva diretamente, nomeadamente, as escolas, as universidades, a administração local, os ginásios e clubes de fitness, e os clubes e coletividades desportivas, sendo estas últimas que são a unidade base de desporto. Os clubes desportivos têm um papel muito relevante na cadeia do desporto, sendo que estão presentes desde a formação e da prática informal de desporto, à prática de alto rendimento (PwC, 2021).

O setor do desporto é altamente relevante, tendo vindo a reforçar a sua importância, tanto em contexto nacional como internacional, assumindo um papel estratégico importante na agenda de muitas nações (PwC, 2021). Instituições como a ONU e a OMS realçam a influência positiva do desporto a nível de saúde pública, mas também nas esferas económica, social e ambiental, enquanto a organização mundial do turismo (UNWTO) destaca o potencial do desporto como produto turístico, referenciando não só os grandes eventos de competição desportiva, como o turismo dedicado à prática desportiva (esquiar, surfar, etc.) (PwC, 2021).

Em termos nacionais, Portugal também vê o desporto de forma muito positiva, reconhecendo o seu papel na promoção de um estilo de vida equilibrado e saudável, combatendo a desigualdade, aumentando a inclusão social e promovendo também a sustentabilidade (República Portuguesa, 2020). Posto isto e tendo em conta que Portugal, em 2019, era o 4º país da OECD com maior taxa de população em excesso de peso (OECD, 2019), o governo português

tem o objetivo de estar nos 15 países que mais desporto prática na UE até 2030 (Comissão Europeia, 2022) e, para tal, decidiu aumentar os valores de investimento no setor, voltando ao nível dos valores de 2010, que tinham caído entretanto devido à crise de 2008 (PwC, 2021).

Neste momento, embora o setor do desporto, como todos os outros de forma geral, tenha sentido o impacto negativo da pandemia, é prevista a sua recuperação e evolução positiva, sendo que o período pandémico teve também um papel de consciencialização para a importância da prática do desporto para manter uma vida saudável (PwC, 2021).

Analisando brevemente a evolução de diferentes modalidades, é evidente que o futebol é o desporto mais relevante e com maior número de praticantes em Portugal, na época de 2020/2021 registou-se um recorde nacional de 197 mil atletas de futebol federados, verificando um crescimento de 30% na prática de futebol feminino e de futsal, mostrando, desta forma, sinais de melhoria no setor (Sindicato dos jogadores, 2022; Portugal Football Observatory, 2021). No entanto, analisando outras modalidades, como é o exemplo do voleibol, este é o 2º desporto mais praticado em Portugal, no entanto tem um número muito inferior de participantes, ainda assim esta modalidade revelou um crescimento ao longo dos anos, mesmo em período de pandemia (PwC, 2021). É também importante mencionar que o investimento do Governo Português para esta modalidade é considerado baixo pela Federação Portuguesa de Voleibol, sendo que afirma que os fundos investidos pelo Governo para estas várias modalidades desportivas, não vão de encontro com os objetivos estratégicos nacionais, que se centram numa maior prática de exercício físico, promovendo a saúde física e mental (Federação Portuguesa Voleibol, 2021).

4.2.1.2 Caracterização do setor do lazer e da cultura em Portugal

No processo de análise e pesquisa de mercado foi também considerado pertinente incluir uma breve análise do setor do lazer e da cultura em Portugal, sendo considerado uma indústria concorrente à do desporto, pois estas atividades competem diretamente pelo tempo livre do consumidor português (Sá & Sá, 2009).

Segundo o estudo “Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal” (2016), o tempo livre dos portugueses é pouco investido em atividades desportivas e socioculturais,

passando mais tempo em leitura, ouvir música, ver TV, ou a descansar simplesmente e, acima de tudo, passam cada vez mais tempo no espaço digital, como confirma o estudo da DataReportal (2022), afirmando que, em média o português passa 8 horas por dia na internet e cerca de 2 horas e meia dessas são investidas nas redes sociais.

O setor do lazer e da cultura engloba uma grande variedade de atividades, podendo ir desde edições de livros, ao desenvolvimento de jogos de computador (INE, 2022a). É de notar que várias áreas deste setor foram gravemente afetadas no período da pandemia, especialmente os espetáculos ao vivo e exposições, que não podiam decorrer normalmente por razões de saúde pública, o que, no entanto, propulsionou o crescimento de outras áreas do entretenimento, mais especificamente o digital (PwC, 2021). Ainda assim, segundo o estudo da PwC (2020) "Global Entertainment & Media Outlook 2020-2024", era expectável uma recuperação gradual deste setor em todas as suas vertentes, com a redução das medidas de restrição, o que se veio a verificar.

Tendo em conta o panorama atual do entretenimento, um clube desportivo deve ter estas tendências em conta na sua tomada de decisão, por exemplo, o Futebol Clube de Porto, tomou a decisão de analisar as tendências culturais que mais se adequam ao evento desportivo, incorporando-as num evento de *sunset* que todos os jogos no recinto do Estádio do Dragão (Futebol Clube do Porto, 2023).

A título de exemplo, no passado dia 15 de Abril decorreu o jogo FCPorto contra o Santa Clara às 20:30, nesse sentido, o clube utilizou vários dos seus canais de comunicação para informar os adeptos que a partir das 17h o Estádio do Dragão iria ter um evento de *sunset* com DJ's, lojas de *street food*, atividades para interagir com os mais jovens e as suas famílias com as mascotes do clube e também estruturas dedicadas à ativação de produtos e dos seus patrocinadores, tomando assim proveito desta oportunidade para capitalizar no tempo livre do adepto, incorporando outras vertentes culturais e de lazer ao evento desportivo e ainda aproveitando a oportunidade para fazer a ativação dos seus produtos e dos patrocínios (Futebol Clube do Porto, 2023).

4.2.2. Tendências do Mercado Desportivo

4.2.2.1 Responsabilidade social

A importância da responsabilidade social tem vindo a ser reconhecida cada vez mais nos últimos anos e, segundo a Comissão Europeia, as empresas devem ter um papel ativo nestas temáticas sociais, devido à influência que estas organizações podem ter na sociedade (Comissão Europeia, 2021). A Comissão Europeia, seguindo as diretrizes da agenda de sustentabilidade 2030 da ONU, aponta que as empresas devem integrar nas suas estratégias e operações, a valorização dos direitos sociais, ambientais, éticos, do consumidor e dos humanos (Comissão Europeia, 2021; United Nations, 2015).

As organizações desportivas seguem também estas diretrizes, sendo definido pelas fundações desportivas, e por entidades como a Liga Portugal, a existência deste elo de ligação entre os clubes desportivos e a Responsabilidade Social, trabalhando por uma realidade melhor dentro do desporto e da sociedade (Liga Portugal, 2022a; Fundação do futebol, 2019). A notoriedade dos clubes desportivos dentro das suas comunidades locais desempenham um papel de influência muito relevante neste tipo de questões sociais, abrangendo a inclusão social, a sustentabilidade ecológica, a proteção da ética e dos valores e o apoio a grandes causas humanitárias (Fundação do futebol, 2019; PwC, 2021).

No estudo da PwC sobre o setor do desporto em Portugal, é reconhecido que o desporto impacta 4 principais dimensões, o bem-estar e a saúde, as relações sociais, combatendo diversas formas de discriminação e exclusão sociais, a motivação, formando indivíduos para que estes se sintam motivados para o alcance de objetivos em termos pessoais e profissionais, e a comunidade, promovendo o orgulho de pertencer a uma comunidade ou região (PwC, 2021). É importante realçar que os clubes, na medida da responsabilidade social, cada vez mais procuram aproximar-se das suas comunidades na região, nomeadamente as comunidades mais jovens, dirigindo-se às escolas para fazer atividades com estes, com o intuito de desenvolver esta ligação desde cedo com os jovens adeptos, procurando que esta relação com o clube seja duradoura (Liga Portugal, 2023a, 6:39; Sporting Clube de Braga, 2023)

A própria Liga Portugal, começou uma iniciativa que passa pela entrega de prémios mensais de Responsabilidade Social, reconhecendo o trabalho dos clubes portugueses da 1ª e 2ª ligas de futebol neste âmbito. Estas são depois compiladas em formato de conteúdo digital, sendo publicadas notícias no website da liga e também são feitas magazines em vídeo, sendo publicadas no seu canal de *Youtube* (Liga Portugal, 2023a; Liga Portugal, 2023b). A título de exemplo, a Liga Portugal, em parceria com a EGF, produziu recentemente um conteúdo de vídeo focado na sustentabilidade ambiental, utilizando as mascotes dos clubes da liga para educar os mais jovens a reciclar (Liga Portugal, 2023b, 10:58).

4.2.2.2 Surf em Matosinhos

A seguinte tendência é realçada pelo estudo “Prolongamento do Quebra-Mar Exterior do Porto de Leixões” de Junho de 2018, realizado pela Agência Portuguesa do Ambiente, e diz respeito ao crescimento do surf a nível nacional e, em específico, na praia de Matosinhos que é considerada um dos principais palcos para a aprendizagem da modalidade, sendo o centro desta indústria no Norte de Portugal.

A praia de Matosinhos recebe cerca de 215 mil visitas anuais de surfistas, 70% portugueses e 30% estrangeiros, sendo que a grande maioria destes, cerca de 85%, afirma ser uma experiência a repetir (Agência Portuguesa do Ambiente, 2018; Jornal Notícias, 2018). A atividade de ondas na praia de Matosinhos gera 7.4 milhões de euros por ano para a economia local, sendo também importante valorizar a atração de turistas para a região e todos os outros serviços que podem ser vendidos alavancados com esta atividade na praia de Matosinhos, por exemplo, a praia de Espinho que em 2018 recebeu um evento de surf, o que resultou em todos os hotéis da região ficarem completos (Agência Portuguesa do Ambiente, 2018; Jornal de Notícias, 2018).

4.2.2.3 Comunicação digital

O estudo da consultora Deloitte (2021) “COVID-19, Football & Digital: 2020/21 Season & Beyond” identificou que os clubes de futebol estavam a investir fortemente na sua comunicação digital, face à pandemia, que impediu o adepto de se dirigir aos estádios. Com o risco do afastamento desta relação adepto-clubes, os clubes, nomeadamente os da primeira liga portuguesa,

apostaram na produção de conteúdo para as suas plataformas digitais na época de 2020/2021, para se reconectarem e interagirem com o seu cliente que estava em casa, tornando-se assim numa tendência que chegou para ficar, sendo que neste momento é possível identificar que as organizações desportivas de uma forma geral reconhecem a importância da comunicação digital (PwC, 2021).

A produção de conteúdo digital permite também ao adepto uma experiência mais imersiva ao adepto, sendo que alguns clubes mostram filmagens dos treinos, do balneário, das interações entre os jogadores, entre outro tipo de conteúdos que mostram ao visualizador os bastidores do seu clube de futebol favorito, mostrando ao adepto uma realidade nunca antes vista. Isto permite ao fã conhecer mais do lado pessoal de cada um dos atletas e da cultura do clube, fortalecendo assim o conceito de 12º jogador e a conexão emocional entre as duas partes (Madureira, 2023, 20:09; Liga Portugal, 2022).

Isto pode ser identificado em clubes como o Sporting Clube de Portugal, que apresenta rubricas como o Inside Sporting, que são as filmagens do treino que realçam o ambiente do grupo de trabalho (Sporting Clube de Portugal, 2022a), os Duelos de Leão, que são quizzes em formato de duelo, entre membros do plantel de futebol leonino, demonstrado o lado pessoal e competitivo dos atletas com jogos de perguntas (Sporting Clube de Portugal, 2022b), as Entrevistas ADN de Leão, que são entrevistas informais, de teor pessoal e humorístico, contendo personalidades da estrutura leonina à conversa com o humorista, Guilherme Geirinhas (Sporting Clube de Portugal, 2023a), e também o Backstage Sporting, que apresenta um diário completo dos dias de jogo, incluindo a viagem para o local, a estadia no hotel, com momentos de preparação física e de convívio entre os membros do plantel, a viagem até ao estádio, filmando os adeptos a demonstrar o seu apoio nas ruas, os momentos de balneário pré-jogo, a entrada em campo, a gravação dos momentos de jogo diretamente do relvado e os momentos de balneário pós-jogo, permitindo ao adepto sentir-se parte da equipa, estando a ver todos aqueles momentos de perto, como se os tivesse a partilhar com os membros do plantel (Sporting Clube de Portugal, 2023b)

É também importante realçar que a utilização do canal digital permite uma melhor rentabilização para patrocinadores, sendo que, recentemente, os sponsors são muitas vezes

incorporados na produção de conteúdo dos clubes desportivos. Por exemplo, clubes como o F.C.Porto e o Sporting C.P. fizeram uma entrevista a um jogador, em parceria com um sponsor, de modo a que aquele conteúdo tivesse mais interação por parte dos adeptos e, por conseguinte, um maior retorno para o patrocinador (Sporting Clube de Portugal, 2023c; Futebol Clube do Porto, 2022). De uma forma geral, é cada vez mais frequente a utilização de conteúdo digital, especialmente de vídeo, por ser mais interativo e relevante para o adepto (Facebook, 2016), de modo a ser mais proveitoso para o sponsor. A utilização do meio digital para este fim, permite também ao patrocinador uma análise mais eficaz da performance, podendo o tráfego gerado por parte dum patrocinado específico, entre outro tipo de métricas (Liga Portugal, 2022; PwC, 2021).

4.2.2.4 Papel central do Atleta

Atualmente cada atleta tem um poder mediático mais significativo, sendo que cada um tem uma marca pessoal que impacta os vários segmentos do setor desportivo (competições, clubes, marcas, patrocinadores, etc.) (PwC, 2021).

Segundo o diretor executivo da Liga Portugal, Tiago Madureira, as novas tecnologias atribuíram este crescente mediatismo e esta maior relevância à marca de cada atleta, sendo que as gerações mais jovens procuram acompanhar o vida pessoal dos jogadores através das redes sociais, numa procura de se conectar emocionalmente com os atletas que idolatram, recorrendo a estes canais de comunicação direta (Madureira, 2023, 20:09).

Já era possível identificar anteriormente que a marca pessoal dos atletas tinha um impacto, notando que marcas como a Nike ou a Adidas já há muito tempo que procuram assinar contratos de fornecimentos de chuteiras a jogadores, procurando associar os seus produtos a jogadores de topo e que, por conseguinte, os seus fãs queiram adquirir aquele equipamento desportivo (Badenhausen, 2016).

No entanto, atualmente, as redes sociais atribuem uma relevância muito superior às marcas dos atletas, como por exemplo, Cristiano Ronaldo, que é a pessoa com mais seguidores no Instagram, contribuindo para que o jogador tenha uma marca avaliada em 200 milhões de euros (Ferreira, 2022). Citando Daniel Sá, em entrevista ao Sapo, “Trata-se de uma personalidade

reconhecida globalmente com presença contínua nos media para além de ser a marca com mais alcance nas redes sociais em todo o mundo. Além da visibilidade, CR7 faz-se acompanhar de uma personalidade forte e muito atrativa para as marcas”, sendo estipulado que as marcas associadas a Ronaldo verificam um aumento em 7,5% em número de interações (Ferreira, 2022).

4.2.2.5 Lojas Online

Embora o ato de comprar online não seja considerado algo novo, o período pandémico atribuiu uma dimensão muito maior a este ato comercial digital (Dinheiro Vivo, 2022), sendo que neste momento 5,2 milhões de portugueses compram online, revelando um crescimento de 4,2% face a 2021 (Marktest, 2022), permitindo concluir que esta tendência trazida pela pandemia, manteve-se como um hábito na vida dos portugueses (Dinheiro Vivo, 2022).

Em resposta a esta grande crescimento no comércio online, houve também um grande crescimento em lojas online, sendo estimado que o número de empresas a vender online aumentou em cerca de 90%, durante a pandemia (CTT, 2022). As organizações desportivas procuraram também seguir esta tendência e, nesse sentido, clubes como o Leixões Sport Club que até ao início da pandemia não tinham uma loja online, tomaram a decisão de desenvolver uma (Leixões Sport Club, 2020b).

4.2.2.6 Megaeventos

A última tendência relevante de realçar são os megaventos, sendo que são cada vez mais frequentes os eventos desportivos de grande dimensão e com uma organização complexa (PwC, 2021).

Analisando o mais recente evento desportivo de grande dimensão em Portugal, sendo este a Final Four Allianz Cup, que decorreu em Leiria, este evento destacou-se pela inovação e também pela procura de ser um evento de referência, não só a nível desportivo, mas também a nível de entretenimento, segundo as palavras de Tiago Madureira, Diretor executivo da Liga Portugal (Liga Portugal, 2023a).

A organização do evento, tem em conta os diferentes segmentos existentes no mercado do futebol e que cada um destes consome o desporto de formas distintas e, desta forma, a Final

Four da Allianz Cup procurou ser um evento que desse resposta a todas as necessidades dos consumidores desportivos (Liga Portugal, 2023c).

Posto isto, o evento, que decorreu de 21 a 28 de janeiro, contou com atividades de cariz social (por exemplo, os atletas foram conhecer jovens fãs de instituições solidárias, ou a realização de jogos para promover a inclusão social no desporto, ou a utilização de uma bola de jogo desenhada por jovens de instituições solidárias, etc.), com atividades alusivas à tecnologia e ao meio digital (por exemplo, experiências de VR e AR, criação de NFT's, atividades com influencers, etc.) e momentos de entretenimento variados (por exemplo, o clube de comédia, os vários concertos que aconteceram ao longo dos dias, etc.), entre outros (Liga Portugal, 2023c; Bateu Matou, 2023).

É de realçar também a forma como os sponsors foram comunicados no evento, sendo que o patrocinador Domino's, sendo esta uma cadeia de pizzarias, fez parte do espetáculo de inauguração do jogo da final e até no momento de entrega da bola de jogo, tendo estafetas em motas a interagir com a plateia, sendo um dos protagonistas da dinamização do espetáculo da final (Liga Portugal, 2023c, 2022)

Numa tentativa de incorporar esta tendência de megaeventos com a realidade do dia a dia de um clube, tanto o Boavista, no Estádio do Bessa (Boavista Futebol Clube, 2023), como o Futebol Clube do Porto, em todos os jogos no Estádio do Dragão, faz um evento de sunset antes dos jogos, contando com DJ's, lojas de street food, atividades para interagir com os mais jovens e as suas famílias com as mascotes do clube e também estruturas dedicadas à ativação de produtos e dos seus patrocinadores, como uma banca da SportTv, uma banca da Betano com a oferta de brindes alusivos ao clube, uma banca da New Balance para venda de artigos desportivos, entre outros (Futebol Clube do Porto, 2023).

4.2.2.7 Camisolas de futebol

A popularidade das camisolas de futebol está a transcender a realidade desportiva, captando a atenção de uma maior e mais variada audiência e tornando-se uma peça de moda, que pode ser vista em desfiles, em festivais de música ou na rua, sendo utilizada por celebridades

como um item de *high fashion* (Ogun, 2023; Cantarini, 2023). Especialmente os modelos vintage destas camisolas têm aumentado significativamente a sua popularidade, sendo possível observar grandes marcas de roupa desportiva, como a Adidas, a estabelecer parcerias com Prada, Gucci, e Balenciaga, para criar roupa desportiva de luxo (Cantarini, 2023; Cochrane, 2022).

Esta tendência tem sido altamente rentável para os clubes desportivos e estas marcas de moda (Cochrane, 2022), no entanto, é importante realçar que a criação destas peças desportivas de moda não está só ao alcance dos grandes clubes, havendo clubes como o Venezia FC, que lançou uma camisola de luxo quando subiu da 2ª divisão italiana para a 1ª divisão (Soccer Bible, 2022), ou clubes como o Athens Kallithea FC, que atua atualmente na 2ª divisão grega (Willson, 2023), ou o US Boreale, um clube italiano que nem joga nas ligas profissionais italianas (Soccer Bible, 2023).

Estes clubes utilizam uma metodologia de pré-encomenda, promovendo aos consumidores o *design* da camisola e colocando uma opção de reserva e pré-pagamento, permitindo a estes clubes de menor dimensão e menor capacidade financeira, de realizar estas operações de merchandising sem grande risco para a organização desportiva e mostrando-se muito rentável para o clube (Rappaport, 2023; Wright, 2023; Cripps, 2023).

4.2.3. Análise da concorrência

Na seguinte análise da concorrência, serão analisados três parâmetros que são considerados pontos fracos no Leixões Sport Club e que estão também de acordo com as tendências do mercado desportivo, sendo estes a comunicação digital, a loja online e os cartão de sócio com as suas regalias e direitos associados, sendo esta última uma ferramenta muito comum entre clubes desportivos para promover a fidelização dos seus sócios, mas é também uma ferramenta já significativamente datada, sendo também um reflexo da falta de inovação nos procedimentos do Leixões.

A análise da concorrência será feita com três clubes de três dimensões distintas, mas com características semelhantes ao Leixões Sport Club, sendo estas organizações desportivas que valorizam o ecletismo, Os Belenenses, o Sporting Clube de Portugal e o Fútbol Club Barcelona.

Realçando também que Os Belenenses, estão a passar pela mesma situação de divisão entre a SAD e o clube desportivo (Os Belenenses, 2022).

4.2.3.1 Comunicação digital

Nas tabelas presente no anexo 2, é possível verificar a comparação da comunicação digital com a dos seus concorrentes, o Leixões Sport Club cumpre os requisitos básicos como ter um website, perfil nas redes sociais Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Tik Tok e LinkedIn e destaca os adeptos e os patrocinadores na sua produção de conteúdo, procurando cultivar a relação com os primeiros e rentabilizar a relação com os segundos.

Os Belenenses apresentam falhas semelhantes ao Leixões Sport Club, mas os concorrentes Sporting e Barcelona revelam características diferenciadoras, como terem um *website* atualizado, estarem ativos em todas redes sociais produzindo conteúdo que permite a aproximação do adepto ao clube e, por último, apresentem perfis separados para cada modalidade ilustrando a importância das diferentes modalidades desportivas.

4.2.3.2 Cartão de Sócio

Nas tabelas presente no anexo 2, é possível verificar a comparação do cartão de sócio, das suas regalias e direitos associados, com a dos seus concorrentes. Neste parâmetro o Leixões apresenta alguns dos requisitos básicos como ter diferentes escalões de sócios, incluir regalias como descontos nos bilhetes e *merchandising* e benefícios que incentivam a renovação das quotas dos sócios, mas demonstra algumas lacunas importantes que nenhum dos outros concorrentes tem, como a realização do processo de inscrição de sócio inteiramente *online* ou uma área de sócio no website onde os adeptos possam consultar as suas regalias, sendo uma perda tanto para os adeptos que não podem usufruir das mesmas, como para as empresas parceiras.

Para além disso, é importante realçar que a metodologia do cartão de sócio já se encontra um pouco datada, sendo que clubes como o Sporting e o Barcelona desenvolveram aplicações que substituem a necessidade do adepto trazer consigo o cartão de sócio ou o bilhete de ingresso, disponibilizando também informação e outros conteúdos relevantes para o adepto no aplicativo.

4.2.3.3 Loja Online

Nas tabelas presente no anexo 2, é possível verificar a comparação da loja online com a dos concorrentes, o que evidencia nitidamente as várias lacunas que o Leixões Sport Club tem na sua loja, sendo que todos os seus concorrentes apresentam produtos atualizados e disponíveis para venda, um design de loja apelativo e intuitivo ao processo de compra, uma secção de *outlet* e produtos mais vendidos e uma vasta gama de produtos que seguem as atuais tendências do mercado desportivo.

4.2.4. Análise PEST

4.2.4.1 Fatores Políticos

Relativamente medidas políticas que incidem sobre o setor do desporto, é de realçar que o governo reforçou os direitos dos clubes face às sociedades desportivas (SAD), pretendendo equilibrar a relação de direitos entre clubes fundadores e estas empresas, fortalecer os requisitos de idoneidade, reduzir conflitos de interesses, e introduzir mecanismos de transparência pública relativos à atuação das sociedades desportivas (Lusa, 2023b). Para além disso, no atual orçamento de estado de 2023, estão alocados 44,7 milhões para o setor do desporto, verificando-se um aumento de 1,6 milhões do ano anterior (Lusa, 2022).

Em termos de políticas locais, é importante mencionar as políticas da Câmara de Matosinhos no âmbito do desporto, sendo que a autarquia, através da Matosinhos Sport, apoia as organizações desportivas regionais com a disponibilização de 6 piscinas, 14 pavilhões, 6 campos de futebol, 1 pista de atletismo e 5 salas de desporto e ainda auxilia com a gestão de transportes dos atletas, tendo alocado 2,8 milhões de euros este ano para a dinamização destas propostas de gestão desportiva municipal (Cm-Matosinhos, 2023).

4.2.4.2 Fatores Económicos

Nos anos anteriores, assistiu-se a um crescimento positivo de grande parte dos indicadores económicos, contudo neste ano, devido à pandemia e à guerra entre a Ucrânia e a Rússia, Portugal está a viver as fases iniciais de uma crise económica, o que é preocupante para qualquer empresa (Caixa Geral dos Depósitos, 2022).

Em termos locais, o município de Matosinhos é o oitavo município nacional com maior número de empresas (não financeiras) (INE & PorData, 2021a). Sendo que os matosinhenses apresentam o quarto maior poder de compra a nível nacional e em termos de salários situam-se em décimo lugar (INE & PorData, 2021b, 2021c).

No contexto desportivo, o financiamento deste setor é feito por um diverso número de instituições, a IPDJ, que tem vindo a aumentar a sua contribuição no setor (PwC, 2021), as autarquias locais que, segundo o INE (2022b), no seu estudo “Portugal em números 2021”, são as que mais investem nas atividades desportivas dos seus municípios, especialmente as do norte do país, e também instituições como a Santa Casa da Misericórdia e o Turismo de Portugal, especialmente em jogos online (PwC, 2021).

4.2.4.3 Fatores Socioculturais

Portugal tem cerca de 10 milhões de habitantes, sendo Matosinhos o nono município com maior número de residentes (INE & PorData, 2021d). A distribuição da população no país em análise é caracterizada por assimetrias regionais e evidencia-se a tendência de litoralização e bipolarização (INE, 2021). O litoral é mais povoado e atrativo e é habitado por cidadãos mais jovens, por outro lado o interior detém uma fraca capacidade para atrair e fixar população e essa é a razão de ser menos povoado e mais envelhecido (INE, 2021). De uma forma geral, Portugal tem uma população envelhecida, sendo estimado que por cada 100 jovens, existem 182 idosos (INE, 2021), no entanto, Matosinhos é o nono município com mais jovens em Portugal (INE & PorData, 2022).

Portugal, segundo o Global Peace Index 2022, é o 6º país mais seguro do mundo, o que é extremamente atrativo para turismo e imigração (Institute for Economics and Peace, 2022). Ainda assim, no que diz respeito à mobilidade social, em 2021, verificou-se um aumento, pelo sexto ano consecutivo, na população estrangeira residente, com um aumento de 5,6% face a 2020, totalizando 698.887 cidadãos estrangeiros, sendo que 30% são brasileiros (SEF, 2022).

No que diz respeito a tendências socioculturais, é importante mencionar a crescente preocupação com a sustentabilidade e com a responsabilidade social, sendo que atualmente o

consumidor português espera que as marcas que consome demonstrem consciência para com estas problemáticas, demonstrando também ter um papel ativo na resposta às mesmas (Dias, 2023).

Quanto aos seus tempos livres, o português gosta de caminhar, ouvir música e ler (Marktest, 2019), no entanto as atividades nos meios digitais têm crescido muito na população portuguesa, sendo que segundo um estudo da DataReportal (2022), 85% dos portugueses utilizam a internet e 83,7% frequenta ativamente as redes sociais, revelando um crescimento de 9% do ano transato.

Os portugueses passam em média 2h28 min nestas plataformas sociais onde consomem grande parte do seu conteúdo tanto de notícias, como publicitária e de entretenimento. As maiores redes sociais em Portugal são o Youtube (71,6% da população utiliza), Whatsapp, Facebook e o Instagram, respetivamente, sendo também importante mencionar a rede social Tik Tok, que está a apresentar um crescimento notável em Portugal, contando já com 2.83 milhões de utilizadores (DataReportal, 2022).

Segundo o estudo *“Eurobarómetro do Desporto e Atividade Física Portugal”* da Comissão Europeia (2022), o cidadão português não tem a prática de desporto como uma das suas principais atividades de lazer, referindo que 73% dos portugueses dizem nunca se exercitar ou praticar desporto, sendo o país europeu que mais se destaca nesta medida negativa. É de notar que Portugal, em 2019, era o 4º país da OECD com maior taxa de população em excesso de peso (OECD, 2019), nesse sentido, o governo português tem o objetivo de estar nos 15 países que mais desporto prática na UE até 2030 (Comissão Europeia, 2021).

Segundo o estudo *“World Football Report”* da Nielsen Sports (2018), O futebol é a modalidade desportiva com mais relevância para os portugueses, sendo estimado que Portugal seja o 4º país do mundo que mais valoriza este desporto, com 75% da população interessada em futebol. Isto também se reflete na prática do futebol, sendo que este é o desporto mais jogado no país (PwC, 2021) contando com mais de 197 mil atletas federados, um número recorde a nível nacional que inclui todos os atletas futebol, futsal e futebol de praia, masculino e feminino (Sindicato dos jogadores, 2022). Para além do futebol, é o voleibol o desporto mais praticado em Portugal (PwC, 2021).

É importante realçar também que as modalidades que mais cresceram, nos últimos dois anos, foram o futebol feminino (crescimento de 30%) e o futsal, e é na região do Porto que mais se verificou um aumento no número de atletas (Sindicato dos jogadores, 2022).

4.2.4.4 Fatores Tecnológicos

No contexto desportivo, a tecnologia é também já amplamente utilizada, quer no desenvolvimento de equipamento de treino, no recolhimento de métricas de performance física, na análise de desempenho, como no estudo de performance de treino através de vídeo, garantindo melhores resultados no desenvolvimento de atletas (McCosker et al., 2022). No entanto, só as organizações desportivas com estruturas de maior dimensão é que têm a capacidade financeira para adquirir este tipo de tecnologia.

A interação do consumidor com organizações desportivas é também cada vez mais feita através de meios digitais, sendo que os clubes desportivos têm investido fortemente nestas plataformas, tendo-se refletido no desenvolvimento de grandes bases de fãs online com uma elevada taxa de crescimento (Nielsen Sports, 2022).

4.3. ANÁLISE SWOT

Na presente análise SWOT, que pode ser consultada no anexo 3, é possível observar as diferentes forças e fraquezas, identificadas na análise interna ao clube, as oportunidades e ameaças, evidenciadas na análise externa, e também é feito o cruzamento destes pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças, de modo a propor estratégias e ações que visam o sucesso do Leixões Sport Club mediante a sua situação atual.

Nesta análise é possível identificar que o Leixões Sport Club é uma organização histórica que está fortemente enraizada na região de Matosinhos e nos seus cidadãos, no entanto, o clube está a passar por dificuldades, quer em termos administrativos, como em termos financeiros e desportivos, sendo necessários melhoramentos em diversos aspetos, mas a organização não tem os recursos para tal, colocando esta estrutura organizacional de grande dimensão dependente dos apoios da Câmara municipal e dos seus restantes patrocinadores, surgindo a necessidade de que o Leixões consiga gerar mais receitas e, nomeadamente, que faça uma gestão mais eficaz dos seus

contratos de patrocínio. Ainda assim, o Leixões Sport Club, devido à sua notoriedade e importância para a região tem conseguido manter uma rede de parceiros que permite o devido funcionamento da organização, tomando partido do número elevado de empresas da sua região.

No entanto, o clube de Matosinhos não tira proveito ao máximo das oportunidades presentes na sua área, que é um dos principais locais para a aprendizagem do surf em Portugal, atraindo um número muito elevado de turistas, que desconhecem completamente o clube da região em que passam tanto tempo. O Leixões Sport Club, para além de não ter surf como uma das suas modalidades, também não se revela de todo presente na zona balnear de Matosinhos, permanecendo escondido das grandes massas de pessoas que frequentam a Praia de Matosinhos.

Para além disso, neste momento, devido à divisão entre a SAD e o clube, o Leixões Sport Club não tem nenhuma equipa de futebol a competir nas principais divisões nacionais, que é o desporto mais relevante em Portugal, atraindo o maior número de adeptos e patrocinadores. Ainda assim, a massa adepta leixonense mantém-se ativa e ligada às restantes modalidades do clube com elevados números de assistência, apresentando bons resultados desportivos nestes desportos.

No entanto, também não tira proveito desta massa adepta ativa, a qual revela interesse em adquirir artigos de merchandising do clube e, a maior parte destes, não se encontram disponíveis para venda na sua loja. Podendo capitalizar em tendências como a venda de camisolas de futebol *vintage* para gerar importantes receitas de merchandising.

A massa adepta leixonense também se revela envelhecida, refletindo um clube que não tem investido na sua inovação, havendo um desejo por parte do Leixões, que o número de sócios aumente e que seja mais jovem, suportando o futuro da organização desportiva. Para tal, o clube deve tentar aproximar-se das comunidades mais jovens, suscitando-lhes o interesse pelo Leixões e pela prática do desporto, podendo utilizar ferramentas como a sua mascote, Edison, investindo cada vez mais na presença digital do clube, desenvolvendo a sua vertente de formação desportiva e todos os eventos associados a este que promovam a ligação de jovens ao clube de Matosinhos desde a sua jovem idade, pois isto propicia a criação de ligações de longo prazo com o clube, não só por parte do jovem atleta, mas também por parte da sua família.

Por último, é ainda importante especificar o problema do desinvestimento da inovação nos processos do clube, que apresenta uma loja online desatualizada e com significativos problemas de stock de *merchandising*, o cartão de sócio como o principal mecanismo de fidelização de sócios, embora seja uma metodologia obsoleta e as regalias sejam classificadas como irrelevantes por parte dos leixonenses, e uma comunicação digital que se revela pouco desenvolvida quando comparada com os seus concorrentes diretos.

4.4. ESTRATÉGIA

4.4.1. Objetivos

Os objetivos do presente plano de marketing irão centrar-se em três principais pontos:

1. Aumento do número de sócios, procurando também desenvolver uma massa adepta mais jovem e com uma ligação duradoura ao clube;
2. Aumento das receitas, principalmente provenientes de patrocinadores, entre outras fontes de rendimento como os patrocínios, *merchandising*, mensalidades na formação desportiva e quotas de sócios;
3. Desenvolver a comunicação digital do Leixões Sport Club, fomentando o crescimento e a aproximação da comunidade leixonense online.

Relativamente ao primeiro objetivo, centrado no aumento e rejuvenescimento da massa associativa, este encontra-se interligado com os outros dois objetivos. Relaciona-se com o segundo objetivo do aumento das receitas, sendo que é evidente que uma base de associados mais numerosa apoia o clube contribuindo diretamente para uma maior entrada de dinheiro no Leixões, quer através de quotas, como de compra de *merchandising* ou bilhetes, mas também contribui indiretamente, tornando o Leixões Sport Club uma organização mais apelativa para patrocinadores, permitindo também ao clube a celebração de contratos de patrocínio mais vantajosos para a organização. E relaciona-se com o terceiro objetivo da comunicação digital do clube, pois a interação com as comunidades mais juvenis acontece frequentemente no meio digital e esta interação é fundamental para o desenvolvimento de uma ligação mais próxima com os

jovens que, por conseguinte, permitirão a criação de uma base de associados capaz de suportar o futuro do clube.

Procurando aplicar a metodologia de objetivos SMART, estas metas devem ser específicas, mensuráveis, atingíveis, realistas e temporalmente planeadas, nesse sentido, para o primeiro objetivo deste plano de marketing, relativo ao aumento de sócios, o Leixões deve registar um aumento de 1000 novos sócios até ao final de ano de 2027, revertendo numa entrada de dinheiro anual de 41.400 euros por ano e a faixa etária maioritária dos associados deve ser de 18-25 anos de idade.

No que diz respeito ao segundo objetivo, associado ao aumento das receitas, procura-se que o clube consiga capitalizar melhor nas oportunidades apresentadas na sua região, da qual o Leixões tem uma conexão tão próxima, e permitindo ao clube criar uma base financeira que seja capaz de suportar a estrutura organizacional de grande dimensão que o clube tem. O melhoramento da situação financeira do clube é uma questão fundamental, permitindo ao clube resolver muitos dos problemas que enfrenta, nomeadamente a falta de recursos humanos, que depois também possibilitará uma gestão mais eficiente da organização, a necessidade de manutenção de infraestruturas, a falta de investimento em inovação e nas equipas desportivas.

O clube deve procurar rentabilizar mais as seguintes fontes de rendimento, patrocínios, merchandising, inscrições na formação desportiva e quotas de sócios:

- Patrocínios: Fechar 2 contratos de patrocínio para os calções das equipas de futebol de praia e voleibol até ao final de 2024, revertendo em 3000 euros mensais para o clube;
- Formação desportiva: 200 novas inscrições de jovens na formação desportiva do Leixões até ao final de 2024, revertendo em 7000 euros mensais para o clube;
- Loja (*Merchandising*): Lançar 3 novos produtos, uma camisola de futebol vintage (50 euros), uma camisola de natal (20 euros) e um peluche da mascote Edison (15 euros), dos quais devem ser vendidos 250 unidades de cada um, revertendo numa receita total de 21.250 euros até ao final do ano de 2027;
- Quotas de sócios: 1000 novos sócios até ao final de ano de 2027, revertendo numa entrada de dinheiro anual de 41.400 euros;

Quanto ao terceiro objetivo, associado à comunicação digital, é pretendido que o clube se posicione de uma forma mais moderna, mas mantendo os valores e tradições do clube, procurando assim captar a atenção da comunidade mais jovem. O crescimento das redes sociais do clube e das suas respetivas comunidades digitais permitirão, não só o desenvolvimento de uma relação mais próxima entre adepto e clube (Fenton et al., 2023; Faria et al., 2022; Salmi et al., 2019; Vale & Fernandes, 2018), mas também uma melhor rentabilização dos seus patrocínios (Balliauw et al., 2021; Pegoraro & Jinnah, 2012).

O clube deve procurar aumentar a sua equipa de marketing do clube em dois elementos, procurando suportar as atividades de marketing do Leixões Sport Club e permitindo que até ao final de 2026, a comunicação digital do clube tenha revelado melhorias, refletindo-se no crescimento das plataformas digitais do clube nas seguintes proporções, os dados que se seguem foram recolhidos através da plataforma analítica de redes sociais Social Blade no dia 22/11/2023:

Instagram (Socialblade, 2023a):

- Seguidores atualmente: 15.484
 - Crescimento atual de 3000 seguidores por ano (cerca de 20% anualmente)
 - Objetivo de seguidores até ao final de 2025: 25.000 seguidores (crescimento de cerca de 60%)
- Média de gostos atual: 140,13 gostos
 - Objetivo de média de gostos: 300 gostos
- Média de comentários atual: 0,31 comentários
 - Objetivo de média de comentários: 10 comentários

Facebook (Socialblade, 2023b):

- Número de seguidores atual: 27.773
 - Crescimento atual de 1500 seguidores por ano (cerca de 5% anualmente)
 - Objetivo de gostos até ao final de 2025: 40.000 seguidores (crescimento de cerca de 30%)

Youtube (Socialblade, 2023c):

- Número de subscritores atual: 1.620

- Crescimento atual de 50 seguidores por ano (cerca de 3% anualmente)
 - Objetivo de subscritores até ao final de 2025: 3000 subscritores (crescimento de 100%)
- Média de visualizações por semana: 229
 - Objetivo média de visualizações semanais: 1000

Tik Tok (Socialblade, 2023d):

- Número de seguidores atual: 1.424
 - Crescimento atual de 50 seguidores por ano (cerca de 3% anualmente)
 - Objetivo de seguidores até ao final de 2025: 3.000 seguidores (crescimento de 100%)

4.4.2. Segmentação

Na estratégia de segmentação do clube, em termos de critérios sociodemográficos, os segmentos deverão conter membros de ambos os sexos, de qualquer idade, podendo ser desde bebés até idosos, que vivam na região de Matosinhos ou tenham alguma ligação forte com a região. Estes são os diferentes segmentos:

- Sócio(a) leixonense ativo:
 - Idade: Entre os 18 e os 60 anos de idade;
 - Sexo: Masculino ou Feminino;
 - Hábitos: Mantém uma relação emocional próxima com o clube; É sócio do clube; Desloca-se regularmente para assistir a jogos ao vivo; É utilizador de redes sociais e procura interagir com o seu clube nessas plataformas.
- Adepto do leixões inativo (simpatizante):
 - Idade: Até aos 45 anos;
 - Sexo: Masculino;
 - Hábitos: Considera-se adepto do Leixões, mas não é sócio; Já foi atleta do clube, mas de momento não mantém uma relação ativa com o clube e

raramente assiste a jogos ao vivo; É utilizador de redes sociais e consome conteúdo desportivo nestas plataformas.

- Sócio(a) leixonense sénior:
 - Idade: A partir dos 60 anos de idade;
 - Sexo: Masculino ou Feminino;
 - Hábitos: Mantém uma relação emocional próxima de longa data com o clube; É sócio do clube; Desloca-se regularmente para assistir a jogos ao vivo; Não é utilizador frequente de redes sociais.
- Surfistas de Matosinhos:
 - Idade: 18 aos 35 anos;
 - Sexo: Masculino ou Feminino;
 - Nacionalidade: Portuguesa ou estrangeira;
 - Hábitos: Faz surf na praia de Matosinhos e costuma fazer viagens com o objetivo de praticar o desporto; Tem um poder de compra superior ao português; Não conhece o Leixões Sport Club, mas gosta de assistir a jogos e eventos ao vivo; Revela interesse por desporto e em experiências diferentes, gostando de experienciar a cultura local; É utilizador de redes sociais.
- Jovens de Matosinhos:
 - Idade: Até aos 25 anos;
 - Sexo: Masculino ou Feminino;
 - Hábitos: É estudante e frequenta a escola em Matosinhos; Não possui um grande poder de compra; Revela interesse por desporto e em conviver com os amigos; Pratica, já praticou ou pode vir a praticar desporto no Leixões; Vive em Matosinhos e simpatiza com o Leixões Sport Club; É utilizador de redes sociais.
- Pessoa coletiva/ empresa patrocinadora:
 - Tipologia de empresa não específico, a empresa pode ser de qualquer ramo e não necessita de ser situada em Matosinhos;

- Empresas que procurem desenvolver a sua notoriedade na região de Matosinhos, associando a sua imagem ao Leixões Sport Club;
- Empresa que seja capaz de fornecer algum apoio financeiro, ou de outro tipo, para o clube desportivo.

4.4.3.Targetting

A presente estratégia procura dar resposta a vários problemas identificados na estrutura do clube, capitalizando de forma mais eficaz nas oportunidades do seu ambiente externo. Nesse sentido, a estratégia do Leixões procura focar-se no sócio leixonense ativo, no adepto do Leixões inativo (simpatizante), os jovens e os surfistas de Matosinhos e nas pessoas coletivas, colocando menos ênfase no sócio sénior, sendo que um dos focos desta estratégia passa por desenvolver uma massa associativa mais jovem e mais numerosa, apelando a uma maior adesão dos jovens matosinhenses ao clube da sua cidade.

O sócio leixonense ativo nunca poderia ser descurado, sendo estes uma base fundamental para o clube, marcando presença nos jogos para apoiar as equipas, representando o Leixões fora dos recintos desportivos, pagando as quotas que suportam o clube, adquirindo os artigos de merchandising, ingressando na formação desportiva, etc. e, nesse sentido, esta estratégia procura também desenvolver a relação adepto-clube, alavancando também um maior número de vendas de bilhetes e merchandising, que são muito relevantes mediante o objetivo de aumentar as receitas do clube.

Quanto ao adepto inativo ou simpatizante, a estratégia proposta pretende cativar estas pessoas a converterem-se em sócios do clube, visando desenvolver esta relação com o Leixões e despertando esta ligação emocional pelo clube da sua cidade, com o mesmo intuito de alavancar um maior número de vendas de bilhetes e merchandising.

Quanto ao surfista de Matosinhos, pretende-se que o clube consiga capitalizar de forma mais eficaz nas oportunidades presentes na sua região, onde tem uma notoriedade tão significativa. Sendo que por ano, cerca de 65mil surfistas estrangeiros visitam a Praia de Matosinhos (Agência Portuguesa do Ambiente, 2018), o clube deve procurar cativar estas grandes massas de surfistas

estrangeiros e também portugueses, levando-os a assistir a um jogo ao vivo e a adquirir artigos de merchandising, experienciando outro lado da região de Matosinhos e auxiliando a estrutura do clube com a sua contribuição financeira.

Para os jovens de Matosinhos, o objetivo passa por promover a prática do desporto, procurando que os jovens ingressem na formação desportiva que o Leixões providencia para várias modalidades, e pelo apoio ao clube da cidade de Matosinhos (9º município com mais jovens do país), tornando-se em sócios e fomentando esta relação com o Leixões desde cedo, com o intuito de se tornar numa ligação duradoura com o clube, resultando num aumento da massa associativa e num rejuvenescimento da mesma.

Por último, a estratégia irá também focar-se nas pessoas coletivas, ou seja, nas empresas patrocinadoras do Leixões, sendo que estas são essenciais o desenvolvimento da atividade normal do clube, tanto a nível financeiro, como em outros aspetos de gestão da estrutura leixonense. Esta proposta visa gerir estes patrocínios de forma mais eficaz, capitalizando melhor nestas oportunidades de negócio.

4.4.4. Posicionamento

No atual posicionamento do Leixões Sport Club, como já foi mencionado anteriormente, o clube procura ser um embaixador de Matosinhos, engrandecendo as suas raízes, a sua tradição e os matosinhenses. Embora o clube esteja a passar por períodos de instabilidade na sua gestão, o que causou dificuldades financeiras, a perda da sua equipa de futebol profissional e o consequente descontentamento de muitos adeptos, ainda assim o apoio da sua massa adepta prevalece, deslocando-se aos recintos desportivos para apoiar as equipas da Armada do Mar, as Sereias do Mar no voleibol feminino e também se dirigem ao Estádio do Mar para aplaudir os Bebés do Mar, que mesmo não sendo geridos pelo Leixões Sport Club, ainda representam o nome do clube e por isso muitos adeptos mantêm-se “unidos por uma só paixão”.

No que diz respeito ao novo posicionamento do Leixões Sport Club, tal como é desejado pela direção do clube, é necessário posicionar o clube de uma forma mais moderna, mas mantendo os seus valores e a sua tradição, continuando a representar e a engrandecer Matosinhos e os seus

cidadãos. Neste momento, tal como é dito pela direção do Leixões, o clube encontra-se um pouco estagnado no tempo e, embora sejam feitos alguns esforços para melhorar o clube no parâmetro da inovação, nomeadamente através da sua presença nos meios digitais, estes não são suficientes para sedimentar um posicionamento mais moderno e atual do clube na mente do consumidor desportivo. Atualmente o clube apresenta uma comunicação digital com vários aspetos a melhorar, um website com carência de atualização e uma loja online que revela também necessidade de melhoramento.

O clube terá em vista um novo posicionamento que permita cativar uma comunidade mais jovem, reforçando a sua ligação com o clube através da sua modernização, e, simultaneamente, mantendo na sua base os seus valores e a sua tradição, que são fundamentais para manter a essência do Leixões Sport Club e para preservar o seu património e a relação que tem com os sócios, adeptos e simpatizantes mais velhos. O Leixões Sport Club, honrando os seus valores de união e família, irá procurar estabelecer uma relação muito próxima com a sua massa associativa, diferenciando-se de clubes de maior dimensão que não se conseguem aproximar e personalizar a sua relação com o adepto, visando que a base do futuro sustentável que o Leixões procura sejam as ligações próximas que tem com os leixonenses.

Posto isto, o Leixões Sport Club pretende ser o clube desportivo nacional que mais se destaca pela sua intimidade e familiaridade na relação com os leixonenses.

4.5.IMPLEMENTAÇÃO

Mediante os objetivos definidos para este plano de marketing, serão feitas propostas de planos de ação para que a estratégia seja implementada, visando o alcance dos objetivos. Para tal segue-se este plano de implementação, que demonstra os objetivos e as respetivas ações propostas:

1. Aumentar e rejuvenescer a massa associativa

- Desenvolvimento da aplicação sócio Leixões
- Aproximação do Leixões à comunidade jovem de Matosinhos
 - Deslocação dos atletas e da mascote Edison às escolas
 - Eventos desportivos com os jovens do clube e os atletas

- Oferta de bilhetes em escolas de Matosinhos
- Criação de uma fan zone no Estádio do Mar
- Realização de uma campanha de angariação de sócios, acompanhada de um grande evento
 - Evento anual “Sardinhada do Leixões”

2. Aumentar receitas (patrocinadores, merchandising, etc.)

- Contratar um responsável pela parte comercial e desenvolver um CRM
- Melhorar loja (disponibilidade e variedade de artigos de *merchandising*)
- Aproximação da comunidade surfista de Matosinhos
 - Abrir uma loja do Leixões na zona balnear de Matosinhos
 - Formar uma parceria para criar a escola de surf do Leixões Sport Club

3. Desenvolver a comunicação digital do clube

- Produzir conteúdo digital de teor mais pessoal, descontraído e humorístico, aproximando o adepto do clube
- Maior protagonismo dos jovens da formação na comunicação do Leixões
- Comunicar os patrocinadores de forma mais eficaz

Começando pelos planos de ação que visam aumentar e rejuvenescer a massa associativa do clube:

Tabela 2 - Plano de ação 1
Fonte: elaboração própria

Plano de ação 1: Desenvolvimento da aplicação sócio Leixões	
Descrição	O Leixões deve desenvolver uma aplicação móvel que combine as funcionalidades do cartão de sócio com conteúdo de entretenimento exclusivo ao sócio. Esta aplicação irá providenciar: - Informação clara sobre as suas regalias, podendo usufruir das mesmas através da apresentação da aplicação nos estabelecimentos parceiros; - Melhoramento da experiência do sócio do Leixões, apresentando uma alternativa à metodologia datada do cartão de sócio, permitindo ao sócio ingressar nos jogos; - Aceder a transmissões de jogos das várias modalidades do clube e das camadas jovens; - <i>Livestreams</i> de perguntas e respostas com os atletas do clube - Prioridade na participação em entrevistas e outro tipo de conteúdos digitais nas redes sociais do clube. A agregação de valor presente na aplicação do clube, irá permitir também ao clube monetizar a mesma, abrindo um novo espaço de publicidade nesta plataforma para o patrocinador.
Objetivo	Melhorar a experiência do sócio do Leixões
Meios	Subcontratar uma empresa externa para o desenvolvimento da aplicação ou recorrer ao parceiro, Epromat, que é uma escola profissional de Matosinhos que tem cursos de informática, colocando o desafio do desenvolvimento da aplicação aos estudantes, como projeto de conclusão de curso, mediante a aprovação da escola
Custos	15.000 para o desenvolvimento + 2250 manutenção e atualização (Couchbase, 2023; FWC Tecnologia, 2023; YeePLY, 2023) ou gratuitamente através da Epromat
Duração	8 meses (Couch Base, 2023; FWC Tecnologia, 2023)
Controlo	Analisar o número de <i>downloads</i> e respetivos comentários dos utilizadores para averiguar a adoção da aplicação e a satisfação dos usuários

Tabela 3 - Plano de ação 2
Fonte: elaboração própria

Plano de ação 2: Deslocação dos atletas e da mascote Edison às escolas	
Descrição	É proposto que o Leixões Sport Club faça deslocações às escolas de Matosinhos com o intuito de se aproximar das comunidades mais jovens da sua região, dando a conhecer os atletas que estes admiram, acompanhados da mascote do clube, que tem demonstrado uma boa receção por parte dos mais jovens (Futebol Clube de Arouca, 2023b; Liga Portugal, 2023a, 6:39; Sporting Clube de Braga, 2023)
Objetivo	Aproximar-se das comunidades mais jovens da sua região, podendo cativar-lhes o interesse de praticar desporto no Leixões, ir ver os jogos do clube e tornar-se sócio do mesmo.
Meios	Abordar a direção das escolas de Matosinhos, podendo recorrer ao apoio do seu parceiro, Câmara de Matosinhos
Custos	Sem custos
Duração	1 mês (repetido anualmente)
Controlo	Número total de inscritos na formação desportiva e mudança na idade média da massa associativa

Tabela 4 - Plano de ação 3
Fonte: elaboração própria

Plano de ação 3: Eventos desportivo com os jovens do clube e os atletas	
Descrição	O Leixões deve continuar a dinamizar eventos como campos de férias ou torneios desportivos para jovens, e deve procurar aumentar este número de eventos. Em Setembro, quando começa a época desportiva do futebol, voleibol e futsal, o clube deve dinamizar um evento, aberto a toda a comunidade jovem matosinhense, que inclui o plantel profissional destas equipas a jogar com os mais novos, permitindo que estes criem uma ligação com os membros da equipa e também com o desporto em si, desta forma, com o começar do ano letivo, estes jovens poderiam inscrever-se no clube para a formação desportiva naquelas modalidades
Objetivo	Aproximar-se das comunidades mais jovens da sua região, podendo cativar-lhes o interesse de praticar desporto no Leixões, ir ver os jogos do clube e a tornar-se sócio do mesmo.
Meios	Orientar esta atividade com as direções desportivas de cada modalidade
Custos	Sem custos
Duração	2 meses (repetido anualmente)
Controlo	Número total de inscritos na formação desportiva e mudança na idade média da massa associativa

Tabela 5 - Plano de ação 4
Fonte: elaboração própria

Plano de ação 4: Ofertas de bilhetes nas escolas de Matosinhos	
Descrição	O Leixões, em jogos de menor risco e menor assistência, deve oferecer bilhetes para os jogos das suas diversas modalidades nas escolas de Matosinhos, procurando que os jovens, acompanhados dos seus pais, se desloquem para ver o espetáculo desportivo, na esperança de influenciar a criação de um hábito familiar
Objetivo	Trazer mais jovens e as suas famílias para a massa adepta leixonense, promovendo os valores de união e família
Meios	Abordar a direção das escolas de Matosinhos, podendo recorrer ao apoio do seu parceiro, Câmara de Matosinhos
Custos	Sem custos
Duração	10 meses (toda a época desportiva)
Controlo	Registo de ingresso dos bilhetes oferecidos nas escolas

Tabela 6 - Plano de ação 5
Fonte: elaboração própria

Plano de ação 5: Criação de uma <i>Fan Zone</i> no Estádio do Mar	
Descrição	O Leixões, de modo a utilizar um espaço que se encontra inativo no seu estádio, deve procurar seguir a tendência de criar uma <i>fan zone</i> , onde, antes de cada jogo em casa, irá ter um espaço que inclui música, atividades, comida, entre outras vertentes de entretenimento para a massa adepta (Boavista Futebol Clube, 2023; Liga Portugal, 2023c). Estas atividades procuram tanto ir de encontro aos mais jovens, como aos adultos, tomando esta oportunidade para também fazer ativações de marca para os seus patrocinadores e também para vender artigos de merchandising. As atividades sugeridas seriam, uma baliza com buracos, um concurso de dar toques numa bola, música, pinturas faciais e um stand para a loja do clube, criando um ambiente de convívio leixonense, acompanhados naturalmente pela mascote Edison.
Objetivo	Permitir ao clube dinamizar um espaço inativo, criando uma zona de entretenimento para os adeptos e de interesse económica para o clube e os seus patrocinadores
Meios	É necessário um sistema de som (que o clube já possui), uma baliza com buracos, pinturas faciais, entre outros materiais como mesas e cadeiras
Custos	65 euros (baliza com buracos) + 10 euros (pinturas faciais)
Duração	10 meses (toda a época desportiva)
Controlo	Análise de vendas feitas nestes eventos e análise de partilhas, gostos e comentários nas publicações associadas à <i>Fan Zone</i>

Tabela 7 - Plano de ação 6
Fonte: elaboração própria

Plano de ação 6: Realização de uma campanha de angariação de sócios, acompanhada de um grande evento	
Descrição	O Leixões, sendo que já não faz uma campanha de angariação de sócios há muitos anos, deve procurar realizar uma acompanhada de um grande evento. No seguimento do novo posicionamento do clube, o Leixões procura mostrar-se um clube mais moderno e presente digitalmente, mas pretende também demonstrar que na sua base se mantém o orgulho nas suas tradições e nos seus valores, como a união e a família, para tal é proposto que o clube dinamize um evento anual denominado de "Sardinhada do Leixões". Um evento de forte cariz comunitário, em que o clube deve recorrer aos seus parceiros da área da restauração para organizar uma refeição tradicional da região de Matosinhos, uma sardinhada, onde irá convidar adeptos, atletas e membros da estrutura para partilhar uma refeição num contexto de convívio no Estádio do Mar. O evento deverá também ser acompanhado de entretenimento, devendo dar a oportunidade a artistas locais para animar o evento, que culminará na angariação de mais sócios para o clube. A inscrição de novos sócios no dia do evento será feita a preço de desconto, sendo que os agregados familiares poderão usufruir de um desconto ainda maior por cada membro da família que se inscrever conjuntamente no dia do evento, procurando assim atrair as famílias matosinhenses a apoiar o clube da sua cidade. É proposto que esta primeira edição do evento, que deverá ser em Agosto de 2027, seja o culminar de todas estas ações que pretendem trazer tornar o Leixões num clube com uma massa associativa maior e mais jovem, um clube mais rentável, um clube mais próximo do consumidor desportiva, através da comunicação digital e, acima de tudo, um clube com uma estratégia e um projeto devidamente definidos. Neste evento será feito uma análise retrospectiva das várias ações do clube e do que este alcançou, referenciando também o seu ambicioso plano futuro que já deverá estar em progresso, que é o lançamento da escola de surf do Leixões Sport Club.
Objetivo	Aumentar o número de sócios e promover os valores de união e família na relação entre adepto e clube
Meios	O clube deve recorrer aos seus parceiros na área da restauração para organizar a refeição comunitária e deverá recorrer a artistas locais, à procura de reconhecimento, para dinamizar o entretenimento no evento
Custos	Sem custos
Duração	8 meses (preparação do evento)
Controlo	Análise do crescimento de número de sócios durante aquele período

Seguem-se os planos de ação que visam o aumento das receitas do clube:

Tabela 8 - Plano de ação 7

Fonte: elaboração própria

Plano de ação 7: Contratar um responsável pela parte comercial e desenvolver um CRM	
Descrição	O Leixões revela uma gestão muito ineficiente dos seus patrocinadores, que são uma das suas principais fontes de rendimento. Nesse sentido, é proposto que o clube contrate um profissional da área comercial para a gestão dos patrocínios e que este desenvolva um CRM, permitindo destacar e armazenar informação importante sobre cada patrocinador, possibilitando uma abordagem específica para cada empresa patrocinadora, podendo verificar de forma eficaz se as necessidades e expectativas de ambas as partes estão a ser cumpridas, melhorando assim comunicação com estes e, por conseguinte, a sua relação. O fortalecimento destas relações com os patrocinadores irão também promover uma ligação de longo prazo destes com o clube e também o melhoramento das condições contratuais de cada parceria, assegurando também o crescimento sustentável do clube.
Objetivo	Aumentar as receitas, rentabilizando com maior eficiência os seus patrocinadores
Meios	O clube deve procurar contratar um responsável pela parte comercial que deve obter a sua remuneração através de comissões dos contratos de patrocínio que conseguir celebrar, não colocando nenhum encargo ou risco financeiro sobre o Leixões. Para o desenvolvimento do CRM, este pode ser feito gratuitamente em Excel ou em softwares como o HubSpot ou Caspio
Custos	Sem custos
Duração	6 meses (contratação do comercial e desenvolvimento do CRM)
Controlo	Análise de crescimento de receitas de patrocínio, número de contratos de patrocínio celebrados a partir daquele período e percentagem de renovação de contratos de patrocínio (todos estes dados serão providenciados pelo CRM)

Tabela 9 - Plano de ação 8

Fonte: elaboração própria

Plano de ação 8: Melhorar loja (disponibilidade e variedade de artigos de merchandising)	
Descrição	O Leixões apresenta vários problemas na sua loja, tem uma variedade curta de produtos e tem problemas de stock, que estão associados a problemas com o seu fornecedor, ao ponto que mesmo os atletas do clube têm problemas com a gestão dos equipamentos. Nesse sentido, é proposto que o clube mude de fornecedor e que lance três novos produtos, um peluche da mascote Edison, de modo a sedimentar a sua aceitação na comunidade jovem leixonense, uma camisola vintage, seguindo a tendência atual da moda desportiva. (L'Officiel, 2023; GQ, 2022), e por último, uma camisola de Natal do Leixões, procurando capitalizar na época festiva (Fútbol Club Barcelona, 2023)
Objetivo	Aumentar as receitas, rentabilizando com maior eficiência os sócios, adeptos e simpatizantes através da venda de <i>merchandising</i>
Meios	Para a mudança de fornecedor, estes processos são muitas vezes demorados, quer em termos de procura de um fornecedor alternativo que responda às necessidades do clube, dentro do seu orçamento, como em termos de processos burocráticos. Para o lançamento dos produtos, os designs poderão ser feitos internamente pela funcionária de multimédia, em colaboração com o fornecedor, e o método de venda deverá ser feito através de pré-venda com pagamento prévio, suportada por uma campanha de promoção dos novos produtos nas redes sociais, de modo que o clube não tenha de incorrer um risco financeiro elevado com o lançamento destes produtos e para que possa planear eficazmente a quantidade que deve encomendar
Custos	Estes custos de fabrico são altamente variáveis, 250 unidades do peluche Edison custariam 750 euros (segundo o fornecedor Proglobal) + 250 unidades da camisola vintage a custar 1750 euros (segundo o fornecedor Globalsources) + 250 unidades da camisola de Natal a custar 1750 euros (segundo o fornecedor Globalsources), totalizando 4250 euros
Duração	12 meses (procura do novo fornecedor, design dos três novos produtos, lançamento das campanhas de promoção, início do processo de pré-venda e realização e receção da encomenda)
Controlo	Análise de crescimento de vendas de <i>merchandising</i> e análise de likes, partilhas e comentários nas publicações alusivas aos novos artigos de <i>merchandising</i>

Tabela 10 - Plano de ação 9
Fonte: elaboração própria

Plano de ação 9: Abrir uma loja do Leixões na zona balnear de Matosinhos	
Descrição	Matosinhos é um dos principais locais para a aprendizagem do surf, sendo a mais relevante no Norte de Portugal, sendo por isso um ponto de atração turística muito relevante para a região que, em 2018, recebeu cerca de 65mil surfistas estrangeiros na Praia de Matosinhos (Agência Portuguesa do Ambiente, 2018). O Leixões Sport Club deve por isso procurar capitalizar nestas oportunidades, mostrando a sua presença na zona balnear de Matosinhos, com o intuito de captar turistas e locais para que assistam a um jogo, comprem uma camisola e, no caso de locais, podem mesmo vir a tornar-se sócios do clube caso a assistência aos jogos do Leixões se torne um hábito. Para tal, o clube deve alocar a sua unidade de contentor escritório para a marginal da Praia de Matosinhos, colocando lá uma loja que venda merchandising e bilhetes para os jogos, devendo também alocar dois funcionários que devem procurar interagir com os visitantes da praia
Objetivo	Aproximação da comunidade surfista de Matosinhos, procurando rentabilizar esta oportunidade
Meios	Requisitar a autorização do seu parceiro, Câmara municipal de Matosinhos, para colocar a loja na zona balnear da Praia de Matosinhos e solicitar auxílio para o transporte da unidade de contentor escritório para o local
Custos	Sem custos caso um dos seus parceiros, nomeadamente a Câmara, auxilie o clube com o transporte
Duração	2 meses (processos burocráticos para a colocação da loja e montagem da mesma)
Controlo	Análise de vendas na loja da Praia de Matosinhos e registo das nacionalidades e perfis de compra na loja da praia

Tabela 11 - Plano de ação 10
Fonte: elaboração própria

Plano de ação 10: Formar uma parceria para criar a escola de surf do Leixões Sport Club	
Descrição	O Leixões, sendo um clube eclético, deveria procurar estar presente num desporto prolífico na sua região, que é o surf. Não é proposto que o clube procure patrocinar atletas de surf de competição, mas sim que forme uma parceria com uma das escolas de surf que estão presentes na Praia de Matosinhos, desta forma o clube não necessita de adquirir qualquer equipamento ou professores da modalidade, apenas necessitando de celebrar um contrato que permite ter a sua marca desportiva destacada numa das principais atividades da Praia de Matosinhos. Podendo também considerar colocar o emblema do clube no equipamento da escola de surf, como as pranchas, fatos de banho, camisolas, etc.
Objetivo	Aproximação da comunidade surfista de Matosinhos, procurando rentabilizar esta oportunidade ao cativar os surfistas a assistir a um jogo, adquirir artigos do clube e tornarem-se sócios
Meios	Contactar uma escola de surf que esteja aberta a discutir este negócio de patrocínio
Custos	Custos altamente variáveis, estando dependentes das negociações com a escola de surf
Duração	12 meses (prospecção de escolas, negociações, processos burocráticos e alteração da imagem da escola)
Controlo	Análise de inscrições na escola de surf, registo de perfis de compra de artigos e bilhetes

E, por último, seguem-se os planos de ação com o intuito de melhorar a comunicação digital do clube:

Tabela 12 - Plano de ação 11
Fonte: elaboração própria

Plano de ação 11: Produzir conteúdo digital de teor mais pessoal, descontraído e humorístico	
Descrição	O Leixões Sport Club atualmente produz conteúdo digital maioritariamente para o Facebook e Instagram, principalmente em formato de imagem e texto, sendo que o maior foco das temáticas do conteúdo são o engrandecimento da imagem do clube e da região de Matosinhos, não se focando muito no lado pessoal dos atletas, afastando-se das atuais tendências de comunicação que visam a aproximação entre atletas e adeptos, demonstrando a personalidade destes, através de conteúdo de vídeo, visando que os adeptos desenvolvam uma relação de maior afinidade com estes e, por conseguinte, com o clube (Madureira, 2023, 20:09; PwC, 2021). No estudo ao adepto leixonense feito pelo clube, de forma generalizada, é pedido que a comunicação digital do clube dê mais a conhecer a personalidade dos atletas e equipas técnicas do clube, através de vídeos e desafios de teor mais descontraído, permitindo uma maior aproximação entre adeptos e o clube/atletas. Para tal é proposto que o clube publique conteúdo de vídeo para o Youtube, Instagram e Facebook, implementando uma rubrica semanal de "Dia de Jogo" onde o adepto pode acompanhar o dia do atleta antes do jogo (Sporting Clube de Portugal, 2023b), uma rubrica semanal de "Perguntas e Respostas" com o intuito de dar a conhecer um pouco melhor da personalidade dos membros do plantel aos adeptos, num ambiente descontraído e humorístico (Futebol Clube do Porto, 2021) e uma rubrica mensal focada em fazer desafios e atividades das tendências, entre membros de equipa, demonstrando o lado pessoal e competitivo dos atletas (Sporting Clube de Portugal, 2022b). Por último, é ainda proposto que o clube produza conteúdo para o Tik Tok, centrado em vídeos impactantes mas de curta duração, como os adeptos nas bancadas a apoiar a equipa ou a festejar um golo ou ponto, celebrações dos atletas, momentos apelativos dos vídeos do clube, cativando o visualizador a ir ver o vídeo completo às outras redes sociais e rubricas que sejam tendências atuais do Tik Tok
Objetivo	Melhorar a comunicação digital do clube com o intuito de aproximar o adepto e o clube
Meios	Para o melhoramento da comunicação digital será necessário que o Leixões Sport Club aumente a sua equipa de marketing, contratando mais dois novos colaboradores, de modo a que o diretor de marketing possa estar encarregue do momento estratégico do marketing do clube e os novos colaboradores, em parceria com a colaboradora de multimédia, possam estar mais concentrados no momento operacional, centrando-se, nomeadamente, no melhoramento da comunicação digital do clube e na implementação dos restantes planos de ação propostos
Custos	Remuneração dos dois novos colaboradores de marketing: a média nacional de salário para um profissional de marketing ronda os 900-1000 euros mensais, juntando com os encargos de segurança social, isto iria equivaler a um gasto <u>31.185 euros/ano</u>
Duração	6 meses (contratação dos novos colaboradores, planeamento e implementação da nova estratégia de produção de conteúdo digital)
Controlo	Análise de likes, partilhas, comentários e número de seguidores nas redes sociais Facebook, Instagram, YouTube e Tik Tok

Tabela 13 - Plano de ação 12
Fonte: elaboração própria

Plano de ação 12: Comunicar os patrocinadores de forma mais eficaz	
Descrição	O Leixões é utilizado como um veículo de comunicação por parte dos seus patrocinadores, nesse sentido, o clube coloca os seus logótipos nos seus equipamentos e também produz conteúdo digital sobre os mesmos. No entanto, foi possível identificar na análise interna que as publicações associadas a patrocinadores tinham números de interação muito inferiores às restantes, o que é prejudicial para a vertente comercial do clube, sendo que o patrocinador não está a receber o retorno que pretende, podendo levá-lo a não renovar contrato. Para tal, é sugerido que o Leixões Sport Club utilize com mais frequência uma tática muito utilizada por outros clubes, que passa por apresentar conteúdo mais apelativo e associá-lo ao patrocinador, por exemplo, entrevista à “Atleta de Vólei Maria Reis Lopes Powered By Cerveja Quinas” onde os adeptos do clube podem colocar perguntas à jogadora através das redes sociais, promovendo a aproximação dos atletas com os adeptos (Sporting Clube de Portugal, 2023c; Futebol Clube do Porto, 2022). O adepto quando é apresentado com este conteúdo altamente apelativo, permitindo-lhe conhecer melhor os atletas que admira e representam o seu clube, não vai associar diretamente esta a uma publicação promocional, resultando em melhores números de interação.
Objetivo	Melhorar a comunicação digital do clube com o intuito de investir na relação com os seus patrocinadores
Meios	Utilização de equipamento de gravação e edição de vídeo, que o clube já possui, e organização de agenda com os atletas do clube entrevistados
Custos	Sem custos (fora a remuneração dos colaboradores de marketing e multimédia)
Duração	3 meses (agendamento das entrevistas, preparação dos guiões com perguntas dos adeptos, gravação, edição e publicação dos vídeos)
Controlo	Análise de likes, partilhas e comentários das publicações patrocinadas e análise de crescimento de receitas de patrocínio e percentagem de renovação de contratos de patrocínio

Tabela 14 - Plano de ação 13
Fonte: elaboração própria

Plano de ação 13: Maior protagonismo dos jovens da formação na comunicação digital	
Descrição	Neste momento a comunicação digital do clube inclui os jovens da formação, quer nos momentos em que estes disputam torneios, como nos pouco frequentes lançamentos de <i>merchandising</i>, o que é relevante tanto para os jovens atletas como para os pais e suporta os valores familiares que estão muito enraizados no Leixões Sport Club. De modo a continuar a apostar nesta inclusão dos jovens, é proposto que o clube implemente ações como permitir aos jovens que desenhem os atletas para que depois possam ser publicados em anúncios de equipa ou de MVP (Futebol Clube de Arouca, 2023a) e apresentar um resumo dum jogo comentado por um jovem leixonense (Sport Tv, 2023)
Objetivo	Melhorar a comunicação digital do clube e dar maior protagonismo aos jovens da formação no contexto dum clube desportivo familiar
Meios	Utilização de equipamento de gravação e edição de vídeo, que o clube já possui, e organização de agenda com os jovens leixonenses
Custos	Sem custos (fora a remuneração dos colaboradores de marketing e multimédia)
Duração	2 meses (gravação do conteúdo com os jovens, edição e publicação do conteúdo)
Controlo	Análise de likes, partilhas e comentários das publicações em questão e mudança na idade média da massa associativa

4.5.1. Cronograma

O cronograma, que poderá ser consultado no anexo 4, procura dispor as ações propostas cronologicamente, de modo a indicar ao clube o que este deve implementar primeiro, com o intuito de permitir ao Leixões alcançar os objetivos delineados para este plano de marketing. As ações propostas serão dispostas mediante o seu grau de importância e também mediante a sua complexidade e necessidade de investimento, pois como de momento o clube apresenta recursos

financeiros escassos, as ações que exigirem maior investimento serão colocadas mais tardiamente no planeamento temporal, esperando que, entretanto, os planos de ação que visam o aumento das receitas do clube surtam um efeito positivo nas contas do Leixões, potenciando a sua capacidade de investimento.

4.5.2.Orçamentação

A tabela que diz respeito à orçamentação do plano de marketing pode ser consultada no anexo 5, nesta é possível observar um resumo do total de gastos e ganhos associados aos planos de ação, no entanto é de notar que a maior parte destes valores são baseados em previsões e que, especialmente na parte dos ganhos, há muitas mais valias que o clube pode obter com a implementação destas ações que não são contabilizáveis, como uma melhor relação com os patrocinadores, que pode futuramente levar a uma melhor rentabilização dos contratos de patrocínio e também uma relação mais próxima com os adeptos, com a comunidade jovem de Matosinhos e com os surfistas, que podem eventualmente vir a refletir-se em maiores vendas de bilhetes, maiores vendas de merchandising e maior número de sócios, acima de tudo uma maior proximidade do clube ao adepto leixonense fomenta o desenvolvimento de uma ligação duradoura com o Leixões que irá suportar o crescimento sustentável da organização desportiva no longo prazo.

É de realçar também que, no plano de ação 10, referente à parceria para criar a escola de surf do Leixões Sport Club, não foram estipulados quaisquer gastos ou ganhos devido à alta variabilidade destes valores associados ao contrato de parceria que teria de ser celebrado.

4.6.CONTROLO

Para a vertente do controlo deste projeto, de modo a mensurar os resultados obtidos dos planos de ação, para que se possa obter a informação necessária para a tomada de decisão na realização de correções necessários e otimizando os resultados deste projeto, serão utilizadas diferentes metodologias dependendo de cada ação proposta, pode ser consultado no anexo 6 a tabela que ilustra estas metodologias de controlo.

5. CONCLUSÃO

Durante o período de estágio no Leixões Sport Club, foi possível identificar um clube histórico, com um passado emblemático, que vive atualmente um período difícil e que apresenta necessidades evidentes de planeamento de marketing, não tendo um rumo estratégico claro para o seu futuro, sendo esta a origem do objetivo geral desta investigação.

O passado marcante do clube ainda se reflete hoje em dia, através da sua massa adepta ativa e leal, mas esta é também cada vez menor e mais envelhecida, ainda assim o clube continua a ter uma notoriedade muito relevante, especialmente na sua região, o que se demonstra interessante para patrocinadores e é um indicador de que se esta organização desportiva tiver uma estratégia bem definida, a sua difícil situação atual pode ser ultrapassada.

Atualmente o clube enfrenta problemas administrativos, que se traduziram também em dificuldades financeiras e escassez de recursos humanos, o que torna a gestão de uma organização desportiva de grande dimensão ainda mais desafiante. A falta de recursos humanos verifica-se especialmente no departamento de marketing, colocando os escassos colaboradores deste departamento concentrados somente na fase operacional do marketing, deixando de parte o momento estratégico e daí surgem as carências de planeamento do Leixões, não tendo qualquer tipo de objetivos de marketing definidos ou direção para seguir.

Nesse sentido, este projeto procura dar uma resposta a esta relevante lacuna do Leixões Sport Club, visando o sucesso do clube num plano de marketing a 4 anos. Para a realização do plano, iniciou-se um processo de análise extenso, procurando obter uma imagem concreta do que é o clube internamente, através da análise de vários documentos internos, de informações dadas em contexto de estágio pelos membros da estrutura, de projetos abandonados do clube, como o estudo do adepto leixonense, e também uma análise profunda do meio que o rodeia, com o intuito de capitalizar eficazmente, através da sua notoriedade, nas oportunidades presentes no seu ambiente envolvente.

Esta extensa e robusta análise foi a base de todo o planeamento de marketing, permitindo a definição de objetivos estratégicos de marketing para o Leixões. Estes objetivos focam-se em

três principais pontos, o aumento e rejuvenescimento da massa associativa, de modo a suportar um futuro sustentável para o clube, o aumento das receitas do clube, fruto duma capitalização eficaz das oportunidades do seu meio e o desenvolvimento da sua comunicação digital, procurando aproximar o clube e o consumidor desportivo.

Para o alcance destes objetivos foi definida uma estratégia, que se centra no Leixões como um clube renovado e com uma direção estratégica devidamente definida, mas acima de tudo, sendo um clube enraizado nas suas tradições e valores, como a união e a família, procurando diferenciar-se, no panorama desportivo nacional, pela relação próxima e personalizada que tem com os leixonenses. Concluindo o projeto com o momento de implementação da estratégia, onde foram apresentadas propostas de planos de ação, com a sua devida orçamentação, organização cronológica a 4 anos e metodologias de controlo.

6. LIMITAÇÕES DO ESTUDO E SUGESTÕES FUTURAS

O presente estudo, como já foi referido anteriormente, propôs-se a fazer uma análise profunda do clube e do meio em que se insere, procurando desenvolver uma estratégia para um clube que carece evidentemente de objetivos estratégicos e duma direção para os alcançar. Nesse sentido, este estudo centrou-se no máximo aproveitamento da vasta informação disponibilizada pelo clube no contexto do estágio e numa profunda pesquisa sobre as oportunidades do seu ambiente, sendo este um projeto feito somente através da análise de dados secundários e, conjuntamente, com as experiências e informações providenciadas por fontes internas durante o período de estágio. Tendo em conta que o presente estudo, se encontra limitado por normas académicas, mais nomeadamente limites de páginas, foi feita a decisão de não optar por recolher dados primários, de modo a alcançar aquilo que o estudo se propôs a realizar, sem exceder o número de páginas permitido.

A estrutura do clube apresentou também algumas limitações para o estudo, o Leixões é um clube com uma grande dimensão, no entanto a sua estrutura não é maioritariamente profissional, a escassez de recursos humanos e de uma direção estratégica definida, levou a que muitos projetos, nomeadamente, estudos de mercado, planos estratégicos ou relatórios de

impacto, sejam iniciados ou por vezes concluídos, mas depois não são utilizados, deixando uma grande quantidade de informação e recursos desperdiçados, criando um desafio significativo no momento da requisição de dados, do apuramento da sua importância e da organização dos mesmos, acabando por se refletir num processo de análise moroso e complicado.

Posto isto, futuros estudos sobre o Leixões, ou sobre outro clube desportivo, beneficiariam da recolha de dados primários, nomeadamente a realização de um estudo quantitativo, através de um inquérito, para fazer um estudo de mercado sobre o adepto do clube em questão, de modo a averiguar as suas necessidades de forma mais precisa, ou com o intuito de entender a validação de uma proposta específica do plano por parte da massa adepta. Tendo em conta que o plano de marketing do clube desportivo é centrado no consumidor desportivo, a inclusão de recolha de dados primários sobre o adepto neste tipo de projetos pode fornecer informação altamente relevante.

A título de exemplo, neste projeto foram utilizados dados de um inquérito, feito pelo clube em 2022, que procurava estudar o adepto leixonense, sendo sugerido que, para futuros projetos, seja feito um estudo sobre o adepto do Leixões, com recolha de dados primários, de modo a fazer a triangulação dos dados e, por conseguinte, resultando numa investigação mais consistente e sólida, com conclusões mais robustas.

7. REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Abeza, G., O'Reilly, N., & Reid, I. (2013). Relationship Marketing and Social Media in Sport. *International Journal of Sport Communication*, 6(2), 120–142. <https://doi.org/10.1123/ijsc.6.2.120>

Agência Portuguesa do Ambiente. (2018, June). Avaliação de Impacte Ambiental - AIA 3001 Projeto “Prolongamento do Quebra-Mar Exterior do Porto de Leixões”. Retrieved in May 7, 2023, from: https://siaia.apambiente.pt/AIADOC/AIA3001/aia_3001_relatorio_cp2018828105038.pdf

Aichner, T. (2019). Football clubs' social media use and user engagement. *Marketing Intelligence & Planning*, 37(3), 242-257. <https://doi.org/10.1108/MIP-05-2018-0155>

Badenhausen, K. (2016, December 2). *Why Cristiano Ronaldo's \$1 Billion Nike Deal May Be A Bargain For Sportswear Giant*. Forbes. <https://www.forbes.com/sites/kurtbadenhausen/2016/12/02/cristiano-ronaldos-1-billion-nike-deal-is-a-bargain-for-sportswear-giant/?sh=7322a3725a91>

Baena, V. (2016). Online and mobile marketing strategies as drivers of brand love in sports teams. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 17(3), 202–218. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-08-2016-015>

Baena, V. (2019). Global marketing strategy in professional sports. Lessons from FC Bayern Munich. *Soccer & Society*, 20(4), 660-674. <https://doi.org/10.1080/14660970.2017.1379399>

Baker, M. J., & Hart, S. (2016). *The Marketing Book*. Routledge.

Baker, W.E., Sinkula, J.M. (2002). Market Orientation, Learning Orientation and Product Innovation: Delving into the Organization's Black Box. *Journal of Market-Focused Management*, 5, 5–23. <https://doi.org/10.1023/A:1012543911149>

Balliauw, M., Onghena, E. & Mulkens, S. (2021). Identifying factors affecting the value of advertisements on football clubs' and players' social media: a discrete choice analysis. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 22(4), 652-676. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-12-2019-0138>

Bardin, L. (2016). *Análise de conteúdo*. São Paulo: Edições, 70.

Barnham, C. (2015). Quantitative and Qualitative Research: Perceptual Foundations. *International Journal of Market Research*, 57(6), 837–854. <https://doi.org/10.2501/ijmr-2015-070>

Bateu Matou. (2023, February 22). *Bateu Matou - "Não Pára" na Final Four, Allianz CUP*.

[Video]. Youtube.

https://www.youtube.com/watch?v=PpFk6sk1AVY&ab_channel=BATEUMATOU

Benzaghta, M. A., Elwalda, A., Mousa, M. M., Erkan, I., & Rahman, M. (2021). SWOT analysis applications: An integrative literature review. *Journal of Global Business Insights*, 6(1), 55-73. <https://www.doi.org/10.5038/2640-6489.6.1.1148>

Blumrodt, J., Desbordes, M., & Bodin, D. (2013). Professional Football Clubs and Corporate Social Responsibility. *Sport Business and Management*, 3(3), 205-225. <https://doi.org/10.1108/SBM-04-2011-0050>

Boavista Futebol Clube. (2023, April 24). *INSIDE FAN ZONE - Boavista FC X Rio Ave FC*.

[Video]. Youtube.

https://www.youtube.com/watch?v=Uthc3WtQD8o&ab_channel=BoavistaFutebolClube

Caixa Geral dos Depósitos (2022, November 22). Crise económica.

<https://www.cgd.pt/Site/Saldo-Positivo/o-banco-e-eu/Pages/crise-economica.aspx>

Câmara Municipal de Matosinhos. (2023, February 5). 2,8m € para associações em instalações desportivas.

<https://www.cm-matosinhos.pt/servicos-municipais/comunicacao-e-imagem/noticias/noticia/2-8m-para-associacoes-em-instalacoes-desportivas>

Carmo, H., & Ferreira, M. (2008). *Metodologia da Investigação—Guia para Auto- aprendizagem* (2nd ed.). Lisboa: Universidade Aberta, 1-89.

Cayolla, R., & Loureiro, S. (2014). Fans club brand relationship: football passion. *International Journal of Business and Globalisation*, 12(1), 82–97. <https://doi.org/10.1504/ijbg.2014.058032>

Chalip, L. (1992). The construction and use of polysemic structures: Olympic lessons for sport marketing'. *Journal of Sport Management*, 6, 82-98. <https://doi.org/10.1108/IJSMS-02-01-2000-B004>

Cirillo, N., Cantone, L. (2015). Consumer-brand relationship. The case of football Fandom. *Proceedings International Marketing Trends Conference*, 2015, 1-17. Retrieved from: <http://archives.marketing-trends-congress.com/2015/pages/PDF/070.pdf>

Cochrane, L. (2022, November 1). *How fashion robbed the football shirt*. GQ. <https://www.gq-magazine.co.uk/fashion/article/fashion-designer-football-shirts>

Comissão Europeia (2021). Corporate social responsibility & Responsible business conduct. Retrieved in March 21, 2023, from: https://single-market-economy.ec.europa.eu/industry/sustainability/corporate-social-responsibility-responsible-business-conduct_pt

Comissão Europeia (2022, September 20). Eurobarómetro desporto e atividade física Portugal. Retrieved in March 21, 2023, from: https://www.portugalactivo.pt/sites/default/files/documentos_publicos/eurobarometro_portugal_-_desporto_e_atividade_fisica_2022.pdf

Costa, O. (2002, March 4). *Leixões, um caso de fé*. Público. <https://www.publico.pt/2002/03/04/jornal/leixoes-um-caso-de-fe-168057>

CouchBase (2023, March 13). App Development Costs. <https://www.couchbase.com/blog/app-development-costs/>

Cripps, A. (2023, August 4). *Athens Kallithea FC and Kappa Share Images for Upcoming 23/24 Kits*. Versus. <https://www.versus.uk.com/articles/athens-kallithea-fc-and-kappa-share-images-for-upcoming-23-24-kits>

CTT (2022). E-Commerce Report 2022. Retrieved in November 1, 2023, from: https://campanhas.ctt.pt/hubfs/CTT_eCommerceReport_2022.pdf

Da Silva, E. & Las Casas, A. (2017). Sports Marketing Plan: An Alternative Framework for Sports Club. *International Journal of Marketing Studies*, 9(4), 15-28. <https://doi.org/10.5539/ijms.v9n4p15>

DataReportal. (2022, February 15). Digital 2022: Portugal.
<https://datareportal.com/reports/digital-2022-portugal>

Davis, L. (2020). The adaptation of the live PDC darts event during the COVID-19 lockdown. *Managing Sport and Leisure*, 27, 247–253. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1782251>

Delgado, E. (2018). *Clube vs SAD: o 'vírus' que está a levar emblemas históricos do futebol português ao abismo*. Sapo Desporto. <https://desporto.sapo.pt/futebol/primeira-liga/artigos/clube-vs-sad-o-virus-que-esta-a-levar-emblemas-historicos-do-futebol-portugues-a-abismo>

Deloitte (2021). COVID-19, Football & Digital: 2020/21 Season & Beyond. Retrieved in October 31, 2023, from:
<https://www.mckinsey.com.br/~media/McKinsey/Business%20Functions/Strategy%20and%20Corporate%20Finance/Our%20Insights/The%20great%20acceleration/The-great-acceleration.pdf>

Dinheiro Vivo. (2022). *Fazer compras online tornou-se numa opção que veio para ficar*. Retrieved in November 1, 2023, from: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/fazer-compras-online-tornou-se-numa-opcao-que-veio-para-ficar-15092130.html>

Drummond, G. & Ensor, J. & Ashford, R.. (2007). *Strategic marketing: Planning and control* (3rd ed.). <https://doi.org/10.4324/9780080561219>

Facebook (2016). Capture Attention with Updated Features for Video Ads. Retrieved in October 31, 2023, from: <https://www.facebook.com/business/news/updated-features-for-video-ads>

Faria, S., Pereira, M. S., Ferreira, P., & Rodrigues, P. (2022). Understanding the effect of social media marketing activities on football fans' satisfaction and engagement: A study of Portuguese 2nd League Professional Football Clubs. *IBIMA Business Review*, 2022, 1-9. <https://doi.org/10.5171/2022.448483>

Federação Portuguesa de Vólei-bol (2021). Plano de Atividades Regulares 2022. Retrieved in October 31 2023 from: https://www.fpvoleibol.pt/documentacao/planos_orcamentos/2022/02_Plano_Actividades_Regulares_2022.pdf

Fenton, A., Keegan, B. J., & Parry, K. D. (2023). Understanding Sporting Social Media Brand Communities, Place and Social Capital: A Netnography of Football Fans. *Communication & Sport*, 11(2), 313-333. <https://doi.org/10.1177/2167479520986149>

Ferreira, C. (2022, November 22). *Quanto (ainda) vale a marca CR7?*. Sapo. <https://eco.sapo.pt/especiais/quanto-ainda-vale-a-marca-cr7/>

Fortin, M.F. (1999). *O processo de investigação: da conceção à realização*. Lusociência.

Fundação do Futebol (2019). A fundação. Retrieved in October 22, 2023, from: <https://fundacaodofutebol.ligaportugal.pt/a-fundacao/>

Fútbol Club Barcelona. (2023). Barça Official Store. Retrieved in December 10, 2023, from: <https://store.fcbarcelona.com/es/products/jersey-navy-nadal-2324>

Futebol Clube de Arouca (@fcarouca_oficial). (2023a, April 23). “Homem do Jogo!”. Instagram. [Photograph]. <https://www.instagram.com/p/CrZSvRVIVy8/>

Futebol Clube de Arouca (@fcarouca_oficial). (2023b, December 13). “*Uma tarde passada com o sorriso dos mais novos*”. Instagram. [Photograph].
<https://www.instagram.com/p/C0zQMLytFNZ/>

Futebol Clube do Porto. (2023). Animação volta sábado ao Dragão e traz novidades. Retrieved in October 31, 2023, from: <https://www.fcporto.pt/pt/noticias/20230413-pt-animacao-volta-sabado-ao-dragao-e-traz-novidades>

Futebol Clube do Porto. (2022, October 10). *BetanoMag | Ep. 07 - Entrevista a Diogo Costa*. [Video]. Youtube.
https://www.youtube.com/watch?v=dRvNQ_4qo6o&ab_channel=BetanoPortugal

Futebol Clube do Porto. (2021, November 22). *Pensa Rápido com Francisco Conceição*. [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=dRvNQ_4qo6o&ab_channel=BetanoPortugal

FWC Tecnologia. (2023, January 30). *Quanto custa criar um aplicativo em 2023?*. Retrieved in December 5, 2023, from: <https://fwctecnologia.com/blog/post/quanto-custa-criar-aplicativo-2023>

Galego, B. E. (2008). *Memórias e glórias: Centenário do Leixões Sport Club 1907/2007*. Leixões Sport Club e Leixões Sport Club, Futebol SAD.

Greenwell, C., & Thorn, D. (2012). Developing a Strategic Sport Marketing Plan. *Marketing for Sport Business Success*, 1, 29-54. Retrieved from:
https://he.kendallhunt.com/sites/default/files/uploadedFiles/Kendall_Hunt/Content/Higher_Education/Uploads/Parkhouse_1e_Ch2.pdf

Guttman, A. (1986). *Sports Spectators*. New York. Columbia University Press.

Harris, L. C., & Ogbonna, E. (2008). The dynamics underlying service firm-customer relationships: Insights from a study of English Premier League soccer fans. *Journal of Service Research*, 10(4), 382–399. <https://doi.org/10.1177/1094670508314711>

Hart, C. (2018). *Doing a literature review: Releasing the research imagination*. Sage.

Hayes, M. (2020). Social media and inspiring physical activity during COVID-19 and beyond. *Managing Sport and Leisure*, 27, 14–21. <https://doi.org/10.1080/23750472.2020.1794939>

INE (2021). Censos 2021. Retrieved in October 31, 2023 from: https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=585774296&att_display=n&att_download=y

INE (2022a). Estatísticas da Cultura - 2021. Retrieved in October 31, 2023 from: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=18212178&PUBLICACOESmodo=2

INE (2022b). Portugal em números 2021. Retrieved in November 8 2023 from: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=7189034&PUBLICACOESmodo=2

INE & PorData (2021a). Empresas não financeiras: total e por escalão de pessoal ao serviço. Retrieved in November 8 2023 from: <https://www.pordata.pt/municipios/empresas+nao+financeiras+total+e+por+escalao+de+pessoal+ao+servico-915>

INE & PorData (2021b). Poder de compra per capita. Retrieved in November 8 2023 from:
<https://www.pordata.pt/municipios/poder+de+compra+per+capita-118>

INE & PorData (2021c). Ganho médio mensal dos trabalhadores por conta de outrem: total e por sexo. Retrieved in November 8 2023 from:
<https://www.pordata.pt/Municipios/Ganho+m%C3%A9dio+mensal+dos+trabalhadores+por+conta+de+outrem+total+e+por+sexo-282>

INE & PorData (2021d). População residente segundo os Censos: total e por grandes grupos etários. Retrieved in November 8 2023 from:
<https://www.pordata.pt/municipios/populacao+residente+segundo+os+censos+total+e+por+grandes+grupos+etarios-22>

INE & PorData (2022). População residente: total e por grandes grupos etários. Retrieved in November 8 2023 from:
<https://www.pordata.pt/municipios/populacao+residente+total+e+por+grandes+grupos+etarios-390>

Institute for Economics and Peace. (2022). Global Peace Index 2022. Retrieved in November 8 2023 from: <https://www.visionofhumanity.org/wp-content/uploads/2022/06/GPI-2022-web.pdf>

Dias S. (2023, February 22). *A sua empresa (já) é socialmente responsável?*. Jornal de Negócios. <https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/social/detalhe/20230222-1219-a-sua-empresa-ja-e-socialmente-responsavel>

Jornal de Notícias (2018). Surf dá milhões às cidades costeiras. Retrieved in October 31 2023 from: <https://www.jn.pt/nacional/especial/surf-da-milhoes-as-cidades-costeiras-9203451.html>

Jornal de Notícias (2022a). A. F. Porto tem o maior número de praticantes inscritos na FPF. Retrieved in October 19, 2023 from: <https://www.jn.pt/desporto/a-f-porto-tem-o-maior-numero-de-praticantes-inscritos-na-fpf-14471129.html>

Jornal de Notícias (2022b). Leixões Sport Club inscreve equipa no Distrital a pensar no futuro. Retrieved in October 19 2023 from: <https://www.jn.pt/desporto/leixoes-sport-club-inscreve-equipa-no-distrital-a-pensar-no-futuro-15086084.html>

Kapoor, S., & Kaur, M. (2017). Basel III Norms: A SWOT and TOWS Approach. *Vision*, 21(3), 250–258. <https://doi.org/10.1177/0972262917716759>

Karg, A., Shilbury, D., Westerbeek, H., Funk, D. C. & Naraine, M. L. (2022). *Strategic sport marketing* (5th ed.). Routledge.

Kotler, P. (2000). *Marketing Management: Millennium Edition*. Prentice Hall. Retrieved from: https://www.researchgate.net/profile/Philip-Kotler-2/publication/235362523_Marketing_Management_The_Millennium_Edition/links/5509bd440cf20ed529e1ee3/Marketing-Management-The-Millennium-Edition.pdf

Krzyżowski, F. & Strzelecki, A. (2023). Creating a fan bond with a football club on social media: a case of Polish fans. *Soccer & Society*, 24(5), 668-681. <https://doi.org/10.1080/14660970.2022.2095619>

Leixões Sport Club (2011). Inscrição Escola de Futebol João Faneco 2011/2012. Retrieved in October 27, 2023 from: https://www.leixoessc.pt/images/uploads/efjoaofaneco_inscricao_2011.pdf

Leixões Sport Club (2012). Quotas. Retrieved in October 27, 2023 from:
<https://leixoessc.pt/page/socios/quotas>

Leixões Sport Club. (2020a, August 14). *Por Falar Nisso – Estádio do Mar (3º episódio)*. [Video]. Facebook. <https://www.facebook.com/LeixoesSportClub/videos/3538135102877792>

Leixões Sport Club. (2020b, December 4). *Uma das grandes novidades que o 113.º Aniversário do Leixões trouxe, foi a possibilidade de adquirires produtos a partir do conforto de tua casa. Neste Natal, aproveita a Loja do Mar Online, oferece Leixões e equipa toda a Família a rigor!*. [Status update]. Facebook. <https://www.facebook.com/LeixoesSportClub/posts/pfbid02byaTgrB3FEed1gDqasLkCsdFGjYEXy2uDvrurP6Bswm1FpCa8TkGqGLdQvwvnosKl>

Leixões Sport Club. (2021, July 29). *Um Legado de Memórias*. [Video]. Facebook. <https://www.facebook.com/watch/?v=552495442559864&ref=sharing>

Leixões Sport Club (2022a). Isto é o LEIXÕES! Nobre, generoso, arrojado!. Retrieved in October 19, 2023 from: <https://leixoessc.pt/noticias/8894/isto-e-o-leixoes-nobre-generoso-arrojado>

Leixões Sport Club. (2022b, April 4). *Se a semana passada fosse um filme... era “Vingadores: Endgame”*. *Um legado do Leixões Sport Club para o Mundo do Voleibol. Os Guardiões das Seleções Nacionais. To be Continued... Federação Portuguesa de Voleibol*. [Status update]. Facebook.

<https://www.facebook.com/LeixoesSportClub/photos/a.265501530137034/5167923339894804/>

Leixões Sport Club (2022c). Pré-Inscrição Rugby 2022/23. Retrieved in October 20, 2023 from: <https://leixoessc.pt/noticias/8888/pre-inscricao-rugby-202223>

Leixões Sport Club. (2022d, October 27). *Faça chuva ou faça sol, venham apoiar os nossos #BebesDoMar nos jogos deste fim de semana.* [Status update]. Facebook.
<https://www.facebook.com/LeixoesSportClub/posts/pfbid02iYXdtfCwesLzvMfPKG8TWnF99AbfymxmA5z8SAjhQgLJ7t8VDuRmNB8dNttRS7hl>

Leixões Sport Club (2023a). História. Retrieved in October 17, 2023 from:
<https://leixoessc.pt/page/clube/historia>

Leixões Sport Club (@leixoes-sport-club). (2023b). LinkedIn. Retrieved in October 17, 2023, from: <https://www.linkedin.com/company/leixoes-sport-club/about/>

Leixões Sport Club (2023c). Estádio do Mar. Retrieved in October 17, 2023 from:
<https://leixoessc.pt/page/clube/estadiodomar>

Leixões Sport Club (2023d). Vôleibol Feminino. Retrieved in October 19, 2023 from:
<https://www.leixoessc.pt/modalidades/voleibol/feminino>

Leixões Sport Club (2023e). Sponsors. Retrieved in October 20, 2023 from:
<https://www.leixoessc.pt/sponsors>

Leixões Sport Club (2023f). Agenda Semanal. Retrieved in October 30, 2023 from:
<https://leixoessc.pt/noticias/9350/agenda-semanal>

Leixões Sport Club (2023g). Aviso à Tripulação... Compromisso, Dedicção e União! – Bilhetes. Retrieved in October 30, 2023 from: <https://leixoessc.pt/noticias/9354/aviso-a-tripulacao-compromisso-dedicacao-e-uniao-bilhetes>

Liebl, H., Turčínková, J., Beinhauer, R. & Magano, J. (2022). Do you love me? The relationship between sport- related branded entertainment and brand love. *Cogent Business & Management*, 9(1). <https://doi.org/10.1080/23311975.2022.2143014>

Liga Portugal (2022). Anuário do Futebol Profissional Português 2021-22. Retrieved in October 31, 2023 from: <https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20222023/publicacoes/anuario-do-futebol-profissional-portugues-2021-22/>

Liga Portugal. (2023a, April 27). *Liga-te à Fundação - EP 35*. [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=JhLiiOsvUck&ab_channel=LigaPortugal

Liga Portugal. (2023b, March 1). *Liga-te à Fundação - EP 33*. [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=7bzVfoC34-I&ab_channel=LigaPortugal

Liga Portugal (2023c). Report Final Four Allianz CUP 2022. Retrieved in November 1, 2023, from: <https://www.ligaportugal.pt/pt/epocas/20212022/publicacoes/report-final-four-allianz-cup-2022/>

Lusa. (2022, October 10). *OE'2023: Governo fixa despesa para o desporto em 44,7 milhões de euros*. OJogo. <https://www.ojogo.pt/modalidades/noticias/oe2023-governo-fixa-despesa-para-o-desporto-em-447-milhoes-de-euros-15239906.html>

Lusa. (2023a, October 5). *Leixões vence Sporting e celebra quinta Supertaca feminina de voleibol*. OJogo. <https://www.ojogo.pt/modalidades/voleibol/noticias/leixoes-vence-sporting-e-celebra-quinta-supertaca-feminina-de-voleibol-17116841.html/>

Lusa (2023b, January 12). *Governo reforça direitos dos clubes face as sociedades desportivas*. Sapo. <https://eco.sapo.pt/2023/01/12/governo-reforca-direitos-dos-clubes-face-as-sociedades-desportivas/>

Cantarini, G. (2023, July 28). Blokecore: Fashion's Sportiest New Trend. L'Officiel. <https://www.lofficielusa.com/fashion/blokecore-trend-fashion-football-tiktok-outfits>

Madureira T. [Liga Portugal]. (2023, February 9). *Liga Portugal & Real Fevr: colecionáveis Allianz CUP*. [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=0XrRYrBzIMI&ab_channel=LigaPortugal

Marktest. (2019, September 24). Caminhar é a atividade que mais portuguesas praticam nos tempos livres. <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~2566.aspx>

Marktest. (2022, June 28). 5,2 milhões de portuguesas compram online. <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~28c9.aspx>

Masterman, G. (2004). *Strategic Sports Event Management: An International Approach*. London, UK: Elsevier Butterworth-Heinemann.

Mastromartino, B., Ross, W. J., Wear, H., & Naraine, M. L. (2020). Thinking outside the 'box': A discussion of sports fans, teams, and the environment in the context of COVID-19. *Sport in Society*, 23, 1707–1723. <https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1804108>

McCosker, C., Otte, F., Rothwell, M. & Davids, K. (2022). Principles for technology use in athlete support across the skill level continuum. *International Journal of Sports Science & Coaching*, 2022, 17 (2), 437-444. <https://doi.org/10.1177/17479541211033471>

Mihai, A. L. (2013). The strategic sport marketing Planning Process. *Manager Journal*, 17(1), 230-236. Retrieved in 25 October, 2023 from: https://manager.faa.ro/archive/manager_17/articles/1724.pdf

Ogun, J. (2023, July 11). The rise of football shirts as fashion statements. Mojo London. <https://www.mojolondon.co.uk/the-rise-of-football-shirts-as-fashion-statements/>

Morgan, N. (2011). Marketing and business performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40, 102-119. <https://doi.org/10.1007/s11747-011-0279-9>

Morgan, N.A., Whitler, K.A., Feng, H. & Chari, S. (2019). Research in marketing strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 47, 4-29. <https://doi.org/10.1007/s11747-018-0598-1>

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. (2014). *Sport Marketing* (4th ed.). Human Kinetics.

Nielsen Sports. (2018). World Football Report. Retrieved in November 8, 2023, from: <https://www.nielsen.com/pt/insights/2018/world-football-report/>

Nielsen Sports. (2022). World Football Report. Retrieved in November 8, 2023, from: <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/2/2022/07/Nielsen-World-Football-Report-2022.pdf>

Noble, C. H., & Mokwa, M. P. (1999). Implementing marketing strategies: Developing and testing a managerial theory. *Journal of Marketing*, 63(4), 57-73. <https://doi.org/10.2307/1251974>

OECD. (2019). Health at a Glance 2019: OECD Indicators. *OECD Publishing*. <https://doi.org/10.1787/4dd50c09-en>

OJogo (2022, December 26). *Família à Matosinhos: filha Alice dorme no pavilhão e assiste às sessões de vídeo*. Ojogo. <https://www.ojogo.pt/modalidades/voleibol/noticias/familia-a-leixoes-filha-alice-dorme-no-pavilhao-e-assiste-as-sessoes-de-video-15550947.html>

Vieira, N. (2023, June 15). *Apreensão em Matosinhos: Estádio do Mar em risco de ser chumbado pela Liga*. OJogo. <https://www.ojogo.pt/futebol/2a-liga/noticias/apreensao-em-matosinhos-estadio-do-mar-em-risco-de-ser-chumbado-pela-liga-16534686.html/>

Os Belenenses (2022). *Tribunal da relação confirma: Belenenses e B-SAD não têm qualquer relação*. Retrieved in November 1, 2023, from: <https://www.osbelenenses.com/2022/04/tribunal-da-relacao-confirma-belenenses-e-b-sad-nao-tem-qualquer-relacao/>

Parganas, P., Liasko, R., & Anagnostopoulos, C. (2017). Scoring Goals in Multiple Fields. *Sport, Business and Management: An International Journal*, 7(2), 197–215. <https://doi.org/10.1108/SBM-11-2016-0072>

Paul, J. (2020). Marketing in emerging markets: a review, theoretical synthesis and extension. *International Journal of Emerging Markets*, 15(3), 446-468. <https://doi.org/10.1108/IJOEM-04-2017-0130>

Pegoraro, A., & Jinnah, N. (2012). Tweet'em and reap'em: The impact of professional athletes' use of Twitter on current and potential sponsorship opportunities. *Journal of Brand Strategy*, 1(1), 85-97. Retrieved in November 28 2023 from: https://www.researchgate.net/publication/262674173_The_impact_of_professional_athletes'_use_of_Twitter_on_current_and_potential_sponsorship_opportunities

Perista, H., Cardoso, A., Brázia, A., Abrantes, M. & Perista, P. (2016). *Os usos do tempo de homens e de mulheres em Portugal*. Edição CESIS e CITE. Retrieved in October 31 2023 from: https://cite.gov.pt/documents/14333/16933/INUT_livro_digital.pdf/0047dba2-150f-48a3-a050-c0564eaf1eba

Portugal Football Observatory. (2021). O crescimento do futsal nacional e o título europeu da Seleção. Retrieved in 31 October, 2023, from: <https://portugalfootballobservatory.fpf.pt/Content.aspx?id=176>

PwC (2020). Global Entertainment & Media Outlook 2020–2024. Retrieved in October 31, 2023, from: <https://www.pwc.pt/pt/sala-imprensa/press-room/2020/global-entertainment-media-outlook-2020-2024.html>

PwC. (2021). Estudo caracterizador do setor do desporto em Portugal e impacto da Covid-19. Retrieved in October 31, 2023, from: <https://paralimpicos.pt/documents/20181/0/Estudo+caracterizador+do+setor+do+desporto+em+Portugal+e+o+impacto+da+COVID-19/77b3187d-d395-4074-886e-fc8eb9946673>

Rappaport, S. (2023, February 14). How to Win in Football Despite Losing Matches. Bloomberg. <https://www.bloomberg.com/news/articles/2023-02-14/how-venezia-fc-became-most-fashionable-football-team-in-the-world?embedded-checkout=true>

Ratten, V. (2016). The dynamics of sport marketing: Suggestions for marketing intelligence and planning. *Marketing Intelligence & Planning*, 34(2), 162-168. <https://doi.org/10.1108/MIP-07-2015-0131>

República Portuguesa (2020). Estratégia Portugal 2030. Retrieved in October 31, 2023, from: <https://www.portugal.gov.pt/download->

ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2bLCAAAAAAABAAzNDC3NAEAKBRcpA
UAAAA%3d

Rodrigues, M. (2011). *Metodologia para a investigação social*. In Silvestre, H.C. & Araújo, J.F., O tratamento e análise de dados (pp. 171-209). Escolar Editora.

Rundh, B., & Gottfridsson, P. (2015). Delivering Sports Events: The Arena Concept in Sports from Network Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 30(7), 785-794. <https://doi.org/10.1108/JBIM-06-2013-0131>

Sá, D., & Sá, C. (2009). *Marketing para Desporto: Um Jogo Empresarial*. Edições IPAM.

Salmi, T. S., Benar, N., & Honari, H. (2019). Identifying value creation strategies in the brand communities of sport clubs based on the use of social media. *Annals of Applied Sport Science*, 7, 55–61. <https://doi.org/10.29252/aassjournal.7.2.55>

Sawyer, T. H., Judge, L. W., & Gimbert, T. L. (2015). *Facility Management for Physical Activity and Sport* (2^a ed.). Illinois: Sagamore, Publishing.

SEF. (2022). Relatório de imigração, fronteiras e asilo. Retrieved in October 30, 2023, from: <https://www.sef.pt/pt/Documents/RIFA2022%20vF2a.pdf>

Shank, M.D., & Lyberger, M.R. (2021). *Sports Marketing: A Strategic Perspective* (6^a ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429030673>

Sindicato dos jogadores (2023). Mais de 197 mil jogadores federados em 2021/22. Retrieved in October 31, 2023, from: https://sjogadores.pt/?pt=news&op=OP_SHOW_DETAIL&id=12016

SocialBlade. (2023a). Instagram User Summary Leixões Sport Club. Retrieved in November 22, 2023, from: <https://socialblade.com/instagram/user/leixoessportclub>

SocialBlade. (2023b). Instagram User Summary Leixões Sport Club. Retrieved in November 22, 2023, from: <https://socialblade.com/facebook/page/leixoessportclub>

SocialBlade. (2023c). Instagram User Summary Leixões Sport Club. Retrieved in November 22, 2023, from: <https://socialblade.com/youtube/c/leixoessportclub>

SocialBlade. (2023d). Instagram User Summary Leixões Sport Club. Retrieved in November 22, 2023, from: <https://socialblade.com/tiktok/user/leixoessportclub>

Souza, J., Kantorski, L. P., & Luís, M. A. V. (2011). Análise documental e observação participante na pesquisa em saúde mental. *Revista Baiana de Enfermagem*, 25(2), 221-228. <https://doi.org/10.18471/rbe.v25i2.5252>

Sport Tv (@sporttvportugal). (2023, December 17). “Os onze do SC Braga x SL Benfica apresentado pelas nossas crianças do Futebol Kids”. Instagram. [Video]. <https://www.instagram.com/p/C095ecys4yY/>

Sporting Clube de Braga. (2023, April 4). #TurmaGverreira | Centro Escolar de Merelim S. Paio. [Video]. Youtube https://www.youtube.com/watch?v=KUnlXTMIJbQ&ab_channel=SCBraga

Sporting Clube de Portugal. (2023c, February 8). *BetanoMag | Ep. 08 - Entrevista a Matheus Reis*. [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=ei-56PIGKdA&ab_channel=BetanoPortugal

Sporting Clube de Portugal. (2022a, November 26). *INSIDE SPORTING | Preparação para o arranque da Taça da Liga*. [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=xN-61wJzGCE&ab_channel=SportingClubedePortugal

Sporting Clube de Portugal. (2022b, October 10). *DUELOS DE LEÃO | Pany Varela x Zicky*. [Video]. Youtube.. https://www.youtube.com/watch?v=uJ2ANlI5MYg&ab_channel=SportingClubedePortugal

Sporting Clube de Portugal. (2023a, February 22). *ADN de Leão | Episódio 100: Paulinho*. [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=YSZkDB_fEY4&ab_channel=SportingClubedePortugal

Sporting Clube de Portugal. (2023b, February 24). *BACKSTAGE SPORTING | FC Midtjylland x Sporting CP*. [Video]. Youtube. https://www.youtube.com/watch?v=hOQHP9vNVGA&ab_channel=SportingClubedePortugal

Soccer Bible. (2022, July 7). *Venezia Present 22/23 Home Shirt From Kappa*. Soccer Bible. <https://www.soccerbible.com/performance/football-apparel/2022/07/venezia-unveil-2223-home-shirt-from-kappa/>

Soccer Bible. (2023, May 31). *Ezeta Produce Striking 23/24 Jersey Set For Boreale*. Soccer Bible. <https://www.soccerbible.com/performance/football-apparel/2023/05/ezeta-produce-striking-2324-jersey-set-for-boreale/>

Strauss, A.& Corbin, J. (1990). *Basics of qualitative research*. London: Sage

Tsiotsou, R. H. (2013). Sport team loyalty: Integrating relationship marketing and a hierarchy of effects. *Journal of Services Marketing*, 27(6), 458–471. <https://doi.org/10.1108/JSM-01-2012-0002>

United Nations (2015). Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development. Retrieved in October 21, 2023, from: <https://sdgs.un.org/2030agenda>

Vale, L. & Fernandes, T. (2018). Social media and sports: driving fan engagement with football clubs on Facebook. *Journal of Strategic Marketing*, 26, 37-55. <https://doi.org/10.1080/0965254X.2017.1359655>

Varadarajan, R. (2010). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(2), 119-140. <https://doi.org/10.1007/s11747-009-0176-7>

Vernuccio, M., Pagani, M., Barbarossa, C., & Pastore, A. (2015). Antecedents of brand love in online network-based communities. A social identity perspective. *Journal of Product & Brand Management*, 24(7), 706-719. <https://doi.org/10.1108/JPBM-12-2014-0772>

Vieira, N. (2023, June 15). Apreensão em Matosinhos: Estádio do Mar em risco de ser chumbado pela Liga. OJogo. <https://www.ojogo.pt/futebol/2a-liga/noticias/apreensao-em-matosinhos-estadio-do-mar-em-risco-de-ser-chumbado-pela-liga-16534686.html/>

Vrontis, D., Thrassou, A., Kartakoullis, N. & Kriemadis, A. (2014). Strategic marketing planning for football clubs: A value-based analysis. *Journal for Global Business Advancement*, 7(4), 355-374. <https://doi.org/10.1504/JGBA.2014.065593>

Wang, Y., & Zhou, S. (2015). How Do Sports Organizations Use Social Media to Build Relationships? A Content Analysis of NBA Clubs' Twitter Use. *International Journal of Sport Communication*, 8(2), 133–148. <https://doi.org/10.1123/ijsc.2014-0083>

Westwood, J. (2013). *How to write a marketing plan*. Kogan Page Publishers.

Willson, T. (2023, August 11). Step aside Venezia, Athens Kallithea FC is in town. Highsnobiety. <https://www.highsnobiety.com/p/athens-kallithea-fc-kits-2023/>

Wright, C. (2023, October 11). The world's most wild and stylish kits of the 2023-24 season. ESPN. https://www.espn.com/soccer/story/_/id/38453600/the-worlds-most-wild-stylish-kits-2023-24-season

YeePLY (2023). Quanto custa desenvolver uma aplicação?. Retrieved in December 5, 2023, from: <https://pt.quantocustaumaplicativo.com/>

Zerozero (2023a). Leixões Voleibol Feminino. Retrieved in October 18, 2023, from: https://www.zerozero.pt/team_titles_detail.php?id=209941

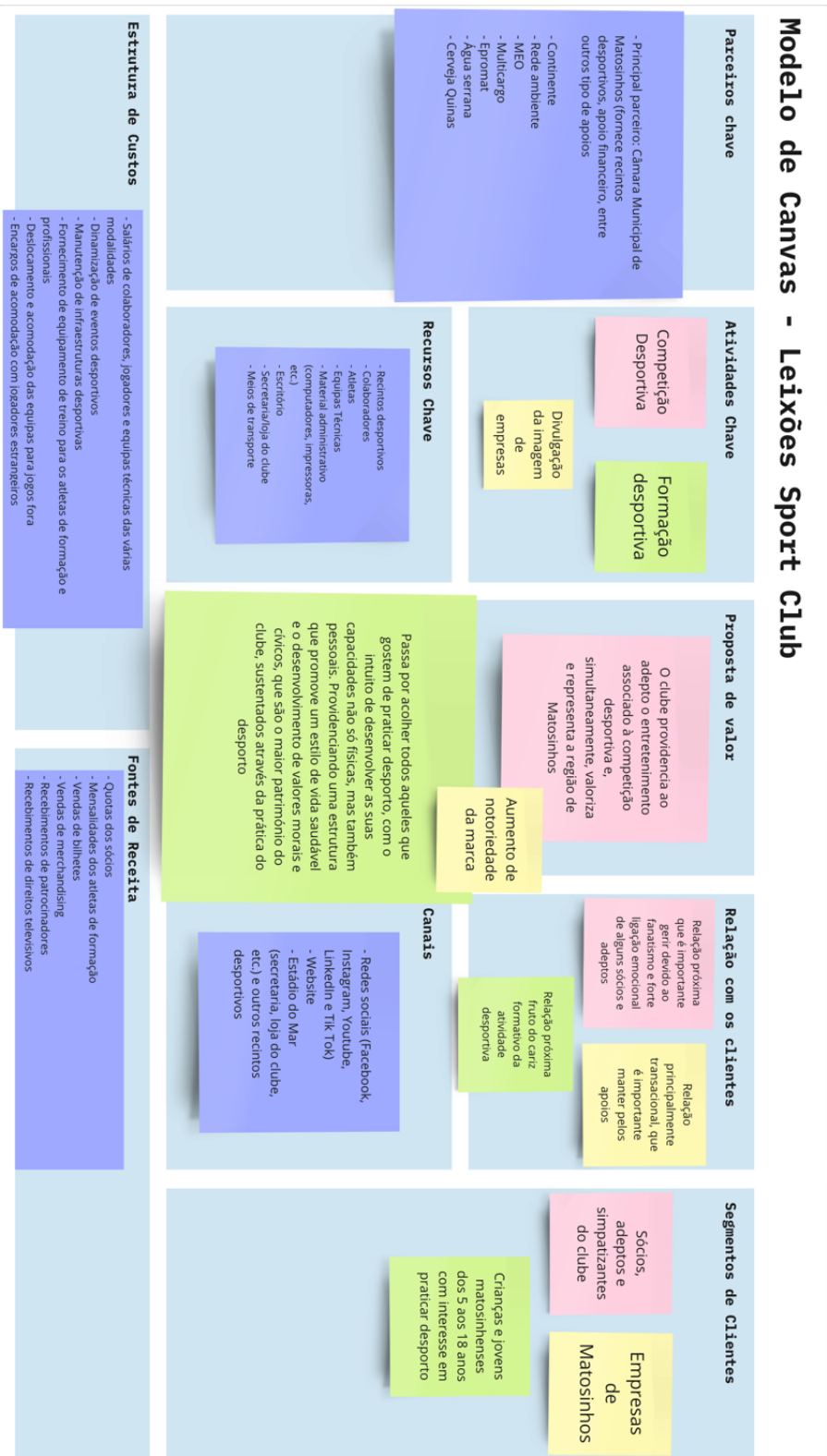
Zerozero (2023b). Campeonato Nacional Praia. Retrieved in October 18, 2023, from: https://www.zerozero.pt/competicao.php?id_comp=3414&op=palmares

Zerozero (2023c). Leixões: História. Retrieved in October 18, 2023, from: <https://www.zerozero.pt/equipa/leixoes/1727/historia>

Zerozero (2023d). Leixões Futebol de Praia. Retrieved in October 19, 2023, from: <https://www.zerozero.pt/equipa/leixoes/72782/palmares>

8. ANEXOS

Anexo 1 – Modelo de canvas (fonte: elaboração própria)



Anexo 2 – Tabelas da análise da concorrência (fonte: elaboração própria)

Comunicação Digital					
Possui website?	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Este apresenta-se atualizado?	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Está presente no Facebook, Instagram, Twitter, Youtube, Tik Tok e LinkedIn?	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Revela-se ativo em todas estas plataformas?	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Apresenta perfis separados para cada modalidade desportiva?	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Os sócios, adeptos e simpatizantes são destacados no conteúdo digital?	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Os patrocinadores são destacados no conteúdo digital?	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Produce conteúdo digital que permite ao adepto aproximar-se do clube?	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde

Legenda:
Verde Sim
Verde Não

Loja Online					
Possui loja online?	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
A loja online apresenta produtos atualizados e disponíveis para venda?	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Apresenta um design apelativo e intuitivo ao processo de compra?	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Apresenta uma secção de outlet ou de produtos mais vendidos?	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Apresenta uma vasta gama de produtos?	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Apresenta produtos que seguem as tendências atuais?	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde

Legenda:
Verde Sim
Verde Não

Cartão de sócio				
Utiliza cartão de sócio?	Verde	Verde	Verde	Verde
O processo de inscrição pode ser feita inteiramente online?	Verde	Verde	Verde	Verde
Existem diferentes escalões de sócio (criança, sénior, correspondente, etc.)?	Verde	Verde	Verde	Verde
Possui uma área do sócio no website?	Verde	Verde	Verde	Verde
A área de sócio ilustra as regalias dos sócios?	Verde	Verde	Verde	Verde
Apresenta regalias relevantes para os sócios como descontos na compra de bilhetes, produtos de merchandising, etc.?	Verde	Verde	Verde	Verde
O clube apresenta regalias e benefícios que incentivam a renovação dos sócios?	Verde	Verde	Verde	Verde
Possui uma app para os sócios?	Verde	Verde	Verde	Verde
Esta app encontra-se ativa e atualizada?	Verde	Verde	Verde	Verde
Esta app demonstra ter funcionalidades relevantes para os sócios (bilhetes digitais, informação, etc.)?	Verde	Verde	Verde	Verde

Legenda:
Verde Sim
Verde Não

Anexo 3 – Análise SWOT (fonte: elaboração própria)

Factores Internos	
Forças (+)	Fraquezas (-)
S1 Clube histórico e com muitas conquistas em diversas modalidades (Galego, 2008)	W1 Estrutura de difícil gestão
S2 Clube ecletico (11 modalidades) (Leixões Sport Club, 2023)	W2 Falta de recursos humanos
S3 Aposta na formação desportiva, educacional e cívica (Leixões Sport Club, 2021)	W3 Falta de recursos financeiros
S4 Estrutura organizacional grande (atletas, equipas técnicas, staff, etc.) (Leixões Sport Club, 2021)	W4 Número de sócios reduzido
S5 Massa adepta ativa e com elevados números de assistência (Leixões Sport Club, 2021)	W5 Omissão dos benefícios dos sócios (Leixões Sport Club, 2023)
S6 Notoriedade e relevância do clube na região e nas famílias matosinhenses (Leixões Sport Club, 2021)	W6 Não tem uma equipa de futebol nas principais ligas nacionais (JN, 2022)
S7 Posuem loja online (Leixões Sport Club, 2020)	W7 Necessidade de manutenção de infraestruturas
S8 Comunicação digital com foco no clube, nos adeptos, nos atletas e nos patrocinadores (Leixões Sport Club, 2023)	W8 Gestão de patrocinios ineficiente
S9 Mascote Edison	W9 Melhorias necessárias na loja online (Leixões Sport Club, 2023)
S10 Organização responsável socialmente (Leixões Sport Club, 2021)	W10 Melhorias necessárias na comunicação digital
	W11 Falta de inovação
Oportunidades (+)	Fraquezas (-) / Oportunidades (+) Estratégicas
Forças (+) / Fraquezas (+) Estratégicas	Fraquezas (-) / Oportunidades (+) Estratégicas
O1 Câmara de Matosinhos apoia organizações desportivas do município (cm-matosinhos, 2023)	W1, W2, W3, W7 x O1 É importante que o clube mantenha a sua parceria com a câmara municipal, beneficiando dos diversos apoios que está disponibiliza, em troca do patrocínio da marca de Matosinhos
O2 8º município nacional com maior número de empresas (INE & PORDATA, 2021)	W8, W2 x O1, O2 Uma gestão mais eficaz dos patrocinios do clube, poderia levar o Leixões a rentabilizar melhor o seu corrente e futuros contratos de patrocínio com a Câmara e com outras organizações da região.
O3 Benefícios associados à comunicação digital (Venuncio et al., 2015; Faria et al., 2022; PwC, 2021; Liga Portugal, 2023)	W3 x O2 De modo a gerar uma maior entrada de dinheiro, o clube poderia procurar fazer contratos de patrocínio com as empresas de Matosinhos, ainda para mais tendo em conta o número significativo de organizações no município
O4 9º município nacional com mais jovens (INE & PORDATA, 2021)	W4, W5 x O1, O2 De modo a oferecer mais e melhores regalias aos sócios, o clube poderia beneficiar da ligação que tem com a Câmara e com os possíveis relações a formar com empresas locais, o que pode também influenciar um maior número de pessoas a tornarem-se sócio do clube
O5 Megaeventos (PwC, 2021; Liga Portugal, 2023)	W3 x O3 A comunicação digital pode ser um meio valioso de rentabilização, nomeadamente no contexto de patrocinios, permitindo-lhes uma maior exposição e também uma maior variedade de formas de comunicar o patrocínio, levando a melhor resultados para ambas as partes

O6 Crescimento de modalidades como o futsal, futebol de praia e voleibol (Sindicato dos Jogadores, 2022; PWC, 2021)	S1, S2, S3, S6 x O4 O Leixões é um clube historicamente conhecido pela sua formação e sendo que Matosinhos tem uma população jovem numerosa, o clube deve procurar captar estes jovens para as diversas modalidades que o clube tem. No seguimento desta atividade de captação, surge uma ligação que é desenvolvida ao longo dos anos do jovem atleta pelo clube de Matosinhos, que depois é também partilhado pela família, resultando na reafirmação da notoriedade e da relevância do clube para a região e para as famílias matosinhenses	W4, W10, W11, W12 x O3 A comunicação digital, sendo bem desenvolvida, pode fortalecer o envolvimento emocional do adepto pelo clube. Para além disso o meio digital permite também um vasto alcance e inclusive de membros de uma taxa etária mais jovem, permitindo a criação de uma ligação emocional com futuros jovens sócios, através da interação virtual
O7 Crescimento do surf na Praia de Matosinhos (JN, 2018; Surf Total, 2019; Agência Portuguesa do Ambiente, 2018)	S3, S9 x O4, O1 O facto do clube ter uma mascote, o Edison, é muito relevante também para a captação do interesse dos mais jovens, sendo que o Leixões SC deve procurar, juntamente com a Câmara, dilgir-se a escolas da região, de modo a que a mascote possa estar presente e fazer atividades com os mais novos, podendo vir a resultar numa futura ligação que os leva a apoiar o clube, a ingressar na formação e, possivelmente, a criar uma ligação de longo prazo com o Leixões, que se estenda também para a sua família	W6 x O3 A comunicação digital, ao desenvolver uma relação mais próxima com o adepto permite, não só uma melhor compreensão perante piores resultados desportivos, como também um maior envolvimento com as diferentes modalidades do clube. Se o Leixões Sport Club for capaz de promover o ecletismo através do meio digital, pode envolver mais os adeptos nestas diferentes modalidades, independentemente das ligações tradicionais ao futebol
O8 Crescimento das vendas de equipamentos de futebol e da utilização dos mesmos como vestuário de moda (Moby London, 2023; L'Officiel, 2023)	S1, S2, S5, S6, S7, S9, S10 x O5, O2, O1 A recente tendência de criar megaventos pode consistir numa oportunidade muito relevante para um clube com a dimensão do Leixões e com a sua notoriedade na região. O clube, alçando-se à Câmara e a empresas patrocinadoras, pode dinamizar um evento para interagir com a sua massa adepta ativa e que permita ao clube a ativação de produtos, serviços e dos seus patrocinadores.	W9, W10, W11, W12 x O4 Se o clube pretende captar adeptos mais jovens, é necessário ter em conta o quão relevante é o meio digital para este segmento do mercado. Desta forma, torna-se muito importante a comunicação digital, o loja online e, de um modo geral, uma maior presença digital do clube.
	S1, S2 x O6 Com o crescimento destas modalidades, tanto em nível de atletas, como em termos medioticos, o Leixões pode beneficiar desta facto sendo uma instituição que forma atletas e que também compete nestas modalidades, contribuindo não só para captação de mais jovens para a sua formação, como também para uma possível maior renidbilização destas modalidades a nível competitivo (recetas vindas de patrocinios e direitos televisivos)	W3, W4, W8, W11, W12 x O5, O2, O1 Embora o clube tenha recursos financeiros limitados, poderia ser muito benéfico para o clube a realização de um evento de grande escala associado a uma campanha de angariação de novos sócios, evento esse onde também primasse pela inovação, procurando captar uma massa associativa mais jovem. Para a realização deste evento, o clube deveria recorrer ao apoio da Câmara e das empresas parceiras da região, pedindo que estas patrocinem o dito evento.
		W6 x O6 Embora o futebol continue a ter uma relevância muito diferenciada das restantes modalidades, o clube pode beneficiar de ter modalidades como o futsal, futebol de praia e o voleibol, se estas forem devidamente comunicadas, podendo dilgir a atenção do adepto para estas ao invés do futebol
		W3 x O7 Matosinhos é um dos principais polos do surf nacional, atraindo muitos locais e turistas para a região, sendo assim o clube deve tentar aproximar-se desta comunidade para tentar capitalizar nestas oportunidades
Amecças (-)	Forças (+) / Ameaças (-) Estratégias	Fraquezas (-) / Ameaças (-) Estratégias
T1 Portugueses praticam pouco desporto (Observador, 2022; Comissão Europeia, 2022)	S2, S3, S6, S9 x T1 Sendo que os portugueses praticam pouco desporto é importante que o Leixões consiga combater este fator. Para tal o clube deve procurar juntar-se às escolas, abordando as comunidades mais jovens da região de matosinhos, capitalizando sobre a sua notoriedade na região, suscitando o interesse dos jovens pelo clube e pelo desporto, dentro das várias modalidades que o clube tem	W3 x T1 Embora os portugueses pratiquem pouco desporto, o Leixões tem como uma das suas principais atividades e fontes de rendimento, a formação de atletas, nesse sentido o clube deve procurar apoiar-se na sua notoriedade na região de Matosinhos e aproximar-se dos comunidades mais jovens, de modo a suscitar-lhes interesse pelo clube e pela prática do desporto, combatendo esta tendência dos portugueses praticarem pouco desporto

T2 Futebol é o maior desporto em Portugal (PwC, 2021 Nielsen Sports, 2018)	S5, S8 x T2 Embora o futebol seja o maior desporto em Portugal, o clube tem de procurar suscitar interesse do adeptos para as restantes modalidades, especialmente neste momento em que o Leixões SC não tem uma equipa a jogar nas principais ligas nacionais de futebol. O facto do clube ter uma massa adepta ativa é a base fundamental que o Leixões necessita para conseguir atingir a atenção destes para as diferentes modalidades do clube e, para tal, podem ser utilizados ferramentas como a comunicação digital, que produzindo conteúdo ilustrando a realidade das restantes modalidades, tem a capacidade de gerar o interesse do adeptos e até mesmo uma conexão mais emocional a estas modalidades, avançado pelo apego emocional que já desenvolveu com o clube	W6 x T2 O facto do Leixões SC não ter uma equipa de futebol nas principais ligas do futebol português é um fator que prejudica o clube, tendo em conta que este é o maior desporto em Portugal. No entanto, o Leixões deve ver este fator como uma oportunidade de atribuir um maior foco nos seus restantes modalidades, dos quais já teve e tem várias conquistas, desta forma pode alocar mais recursos para estas e também pode atribuir-lhes um maior destaque na sua comunicação, divergindo a atenção do adeptos leixoiense para outros desportos, mas focando na mesma o seu amor pelo clube e pela região de Matosinhos, que está inerentemente ligada ao clube.
T3 Comunicação digital é já amplamente utilizada pela maior parte dos clubes desportivos (Deloitte, 2021; Atchner, 2019; Vale & Fernandes, 2018) e a comunicação digital dos concorrentes diretos revela-se mais desenvolvida	S5, S8 x T3 A comunicação digital é amplamente utilizada pelos concorrentes do Leixões, ou seja, a produção deste tipo de conteúdo já não se considera uma inovação neste setor. No entanto, esta ferramenta ainda permanece muito relevante devido aos benefícios que pode trazer ao clube	W10 x T3 Tendo em conta que a comunicação digital é uma ferramenta amplamente utilizada por muitos concorrentes, é necessário que a comunicação digital do Leixões se diferencie através de outros aspetos qualitativos. A comunicação digital tem de ser relevante para o adeptos, procurando que este desenvolva uma ligação mais próxima com o clube através desta ferramenta. Para além disso, esta é também uma plataforma relevante para os patrocinadores do clube, procurando produzir conteúdo diverso a estes empresas parceiras, mas igualmente relevante para o adeptos.
T4 Um vasto número de empresas tem loja online, inclusive organizações desportivas (CTI, 2021)	S7 x T4 O facto de um clube ter uma loja online também já não constitui um fator de inovação, no entanto é também um indicador que o clube não está em desvantagem para com os seus concorrentes diretos, devendo procurar que esta se encontre atualizada e operacional	W9, W11, W12 x T4 O facto de um clube ter uma loja online também já não constitui um fator de inovação, sendo que grande parte dos concorrentes do clube têm lojas online que funcionam adequadamente, nesse sentido, o Leixões deve procurar, no mínimo, montar a sua loja atualizada, com stocks disponíveis para os produtos que demonstra e com as várias funcionalidades em estado operacional, de modo a estar ao nível dos seus concorrentes. Para o clube pretende melhorar na vertente da inovação deve procurar outras opções, sendo que estas deverão estar igualmente ligadas à realidade digital, apelando também às faixas etárias mais jovens
T5 Crise económica (CGD, 2022)	S1, S5, S6 x T5 Portugal encontra-se a viver as fases iniciais de uma crise económica, o que é prejudicial para o clube, para os seus patrocinadores, para os sócios, que adquirem bilhetes, pagam quotas e adquirem os produtos do clube, e para os jovens atletas que pagam as mensalidades da formação do clube. Posto isto, o clube, apoiando-se na sua história e na notoriedade que tem na região e nas famílias de matosinhos, deve procurar fomentar a ligação emocional ao clube mantendo a sua massa adepta ativa, independentemente das dificuldades financeiras presentes	W1, W2, W3, W7, W8 x T5 A junção da crise económica em Portugal, com a má situação financeira do Leixões SC e a necessidade de investimento em vários aspetos dentro do clube constitui um problema grave para a organização desportiva. Posto isto, o clube deve procurar optar por operar com o auxílio dos apoios da câmara municipal, dos patrocinadores e também através de meios gratuitos, como por exemplo a comunicação digital feita através das redes sociais
T6 Concorrentes diretos apresentam mecanismos de fidelização de sócios inovadores		W4, W11, W12 x T6 O Leixões utiliza como principal mecanismo de fidelização de sócio, o cartão de sócio, juntamente com regalias ditas como irrelevantes pelos próprios sócios, revendo-se uma metodologia obsoleta, especialmente quando comparada com aquelas utilizadas pelos seus concorrentes diretos, sendo necessário implementar um mecanismo que se revele mais eficiente na captação e fidelização de novos jovens sócios

Anexo 4 – Cronograma (fonte: elaboração própria)

Planos de ação	Prazos											
	2024						2025					
	J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Contratar um comercial e desenvolver CRM												
Eventos desportivo com os atletas e os jovens												
Deslocação dos atletas e da mascote Edison às escolas												
Oferta de bilhetes para o Leixões em escolas												
Comunicar os patrocinadores de forma mais eficaz												
Maior protagonismo dos jovens na comunicação												
Abrir uma loja do Leixões na Praia de Matosinhos												
Fan Zone Estádio do Mar												
Melhorar loja												
Desenvolvimento da aplicação sócio Leixões												
Melhoramento da comunicação digital												
Campanha angariação de sócios												
Abrir uma escola de surf do Leixões Sport Club												

ORÇAMENTAÇÃO

Anexo 5 – Orçamentação (fonte: elaboração própria)

	2024	2025	2026	2027
Gastos	Contratar Comercial Desenvolver CRM Aproximação da comunidade jovem Comunicar patrocinadores de forma mais eficaz 0 €	Abrir loja na Praia de Matosinhos 0€ Fan Zone Estádio do Mar 75€ Melhoramentos na loja (Peluche Edison + Camisola vintage+ Camisola de natal) 4250€	Desenvolvimento da app sócio Leixões 17 250€ Melhoramento na comunicação (aumento de dois membros na equipa de marketing) 31.185€/ano	Evento angariação de sócios “Sardinhada do Leixões” 0 €
Ganhos	Maiores receitas de patrocínios (2 patrocínios de calções para voleibol e futebol de praia) 3000 €/mês Maior número de inscrições na formação desportiva (200 novos atletas * 35€/mês) 7000€/mês	Vendas na loja da Praia (65mil surfistas estrangeiros por ano, se 5% destes comprarem 1 bilhete de 5 € e 2% comprar 1 camisola de 40 €) 68.250 € Fan Zone Estádio do Mar 0€ Vendas dos novos artigos (250 peluches * 15 € + 250 camisolas vintage * 50 € + 250 camisolas de natal * 20 €) 21 250 €	Desenvolvimento da app sócio Leixões (ganhos variáveis) Melhoramento na comunicação digital 0€	Aumento de sócios 41 400 €/ano Escola de surf Leixões Sport Club (ganhos variáveis)
Total	Gastos 0 € Ganhos 120 000 € (ano)	Gastos 4325 € Ganhos 68.250 €	Gastos 48 435 € (31.185€/ano) Ganhos 0€	Gastos 0 € Ganhos 41 400 € (ano)

Anexo 6 – Controlo (fonte: elaboração própria)

Planos de ação	Metodologias de controlo
Desenvolvimento da aplicação sócio Leixões	- Análise do número de downloads para averiguar a adoção da aplicação - Análise de comentários dos utilizadores para apurar a satisfação dos usuários
Deslocação dos atletas e da mascote Edison às escolas	- Número total de inscritos na formação desportiva - Mudança na idade média da massa associativa
Eventos desportivo com os atletas e os jovens	
Oferta de bilhetes para o Leixões em escolas	Registo de ingresso dos bilhetes oferecidos nas escolas
Fan Zone Estádio do Mar	- Análise de vendas feitas nestes eventos - Análise de partilhas, gostos e comentários nas publicações associadas à Fan Zone
Campanha angariação de sócios	Análise do crescimento de número de sócios durante aquele período
Contratar um comercial e desenvolver CRM	- Análise de crescimento de receitas de patrocínio - Número de contratos de patrocínio celebrados a partir daquele período - Percentagem de renovação de contratos de patrocínio Todos estes dados deverão ser providenciados pelo CRM
Melhorar loja	- Análise de crescimento de vendas de merchandising - Análise de likes, partilhas e comentários nas publicações alusivas aos novos artigos de merchandising
Abrir uma loja do Leixões na Praia de Matosinhos	- Análise de vendas na loja da Praia de Matosinhos - Registo das nacionalidades e perfis de compra na loja da praia
Escola de surf do Leixões Sport Club	- Análise de inscrições na escola de surf - Registo de perfis de compra de artigos e bilhetes
Melhoramento da comunicação digital	Análise de likes, partilhas, comentários e número de seguidores nas redes sociais Facebook, Instagram, YouTube e Tik Tok
Maior protagonismo dos jovens na comunicação	- Análise de likes, partilhas e comentários das publicações alusivas aos jovens - Mudança na idade média da massa associativa
Comunicar os patrocinadores de forma mais eficaz	- Análise de likes, partilhas e comentários das publicações patrocinadas - Análise de crescimento de receitas de patrocínio - Percentagem de renovação de contratos de patrocínio