



THE MARKETING SCHOOL

ESTÁGIO PROFISSIONAL

PLANO DE MARKETING

**ASSOCIAÇÃO DESPORTIVA DE
VALONGO**

AUTORA: Andreia Filipa Ferreira Pinto

ORIENTADOR: Prof. Dr. Daniel Sá

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO E MARKETING PORTO, JULHO 2018

“É preciso ter cabeça de campeão para se manter no topo. Não se pode deixar a vitória subir à cabeça e nem permitir que a derrota te destrua.”

Nancy Kerrigan

Agradecimentos

Na vida nada se consegue sem o apoio e motivação de pessoas que nela estão presentes todos os dias. Tendo sido um pilar nesta etapa não seria correto não lhes dirigir uma palavra de reconhecimento.

Aos meus pais, por todo o amor, carinho e dedicação, por me proporcionarem uma educação fantástica e me deixarem errar para que pudesse estar constantemente a aprender.

A todos os meus amigos, mas em especial aos melhores de sempre, os que mais estiveram presentes, à Jéssica Guimarães por me acompanhar e me apoiar mais que nunca nesta etapa por não me deixar desistir dos meus sonhos, ao José Pereira pelas conversas, opiniões e apoio dado ao longo de todo o processo, à Ana Rita Pinto pelos mais de 20 anos de amizade e por mesmo longe concretizarmos mais uma etapa juntas.

A toda a estrutura da Associação Desportiva de Valongo por todo o apoio e disponibilidade, em especial ao José Cândido (Mecânico do clube), por todas as conversas, João Paulo Almeida por todos os desafios e ao João Lino Almeida pelo convite.

“O valor das coisas não está no tempo que elas duram, mas na intensidade com que acontecem. Por isso, existem momentos inesquecíveis, coisas inexplicáveis e pessoas incomparáveis.” Fernando Pessoa

Índice

Resumo	14
Abstract	16
1 Introdução	18
2 Revisão Bibliográfica	20
2.1 Marketing no Desporto	20
2.1.1 Marketing Mix	22
2.2 Fãs, Love Brands e Consumidores de Desporto	30
2.3 Marketing Digital Desportivo	30
2.3.1 Redes Sociais	32
2.4 Plano de Marketing aplicado ao desporto	33
3 Metodologia	38
3.1 Caso de Estudo	38
3.2 Objetivos do Estudo	40
3.3 Técnica Adotada	40
3.3.1 Quadro de Referência.....	42
4 Plano de Marketing	44
4.1 Sumário Executivo	44
4.2 Análise Interna	44
4.2.1 Associação Desportiva de Valongo	44
4.2.2 Missão, Visão e Valores	46
4.2.3 Objetivos 2017-2020	47
4.2.4 Organograma.....	47
4.2.5 Marketing Mix	48
4.3 Análise Externa	64
4.3.1 Valongo: A Cidade.....	64
4.3.2 Hóquei em Patins.....	65
4.3.3 Federação de Patinagem de Portugal.....	66
4.3.4 Desporto em Portugal	67
4.4 Análise PEST	68
4.4.1 Fatores Político-Legais	68
4.4.2 Fatores Económicos.....	68

4.4.3	Fatores Sócio Culturais	69
4.4.4	Fatores Tecnológicos	70
4.5	Análise SWOT	71
4.6	Estratégias de Marketing	71
4.6.1	Posicionamento	71
4.6.2	Segmentação	72
4.6.3	Targeting.....	72
4.6.4	Diferenciação.....	73
4.6.5	Inovação	73
4.7	Objetivos do Plano de Marketing.....	73
4.8	Plano de Ação de Marketing	74
4.9	Controlo e Avaliação.....	81
5	Conclusão.....	82
6	Limitações	84
7	Bibliografia	86

Índice de Figura

Figura 1 - Componentes de um Produto Desportivo	24
Figura 2 - Ciclo vicioso de um preço demasiado alto	26
Figura 3 - Ciclo vicioso de um preço muito baixo.....	26
Figura 4 - Ciclo vicioso de um preço adequado	27
Figura 5 - Canais de distribuição das atividades de um clube desportivo.....	29
Figura 6 - Etapas de Elaboração de Um Plano de Marketing.....	34
Figura 7 - Processo de Gestão de Marketing Desportivo	35
Figura 14 - Número de Gostos na página do Facebook.....	58
Figura 15 - Dados demográficos de pessoas que gostam da página	59
Figura 16: Número de seguidores na página do Facebook	59
Figura 17 – Total visualizações da página.....	60
Figura 18 - Alcance de Publicação	60
Figura 21 - Género dos seguidores do Instagram	63
Figura 22 - Faixa etária dos seguidores do Instagram	63
Figura 23 - Localização principal dos seguidores do Instagram.....	63
Figura 24 – Dia da semana com maior atividade dos seguidores	64

Índice de Gráficos

Gráfico 1 - Número de Sócios	46
------------------------------------	----

Índice de Ilustrações

Ilustração 1 - Símbolo Associação Desportiva de Valongo	44
Ilustração 2 - Organograma Associação Desportiva de Valongo	47
Ilustração 3 - Exemplos de patrocínios no pavilhão	51
Ilustração 4 - Exterior do Pavilhão	53
Ilustração 5 - Interior do pavilhão	53
Ilustração 6 - Interior do pavilhão	53
Ilustração 7 - Balneário Principal	54
Ilustração 8 - Site Associação Desportiva de Valongo	56
Ilustração 9 - Página do Facebook Associação Desportiva de Valongo	57
Ilustração 10 - Página do Facebook Associação Desportiva de Valongo	58
Ilustração 11 - Página de twitter da Associação Desportiva de Valongo	61
Ilustração 12 - Página Inicial do Instagram da Associação Desportiva de Valongo	62

Índice de Tabelas

Tabela 1 - Canais de distribuição alternativos e respetivas vantagens	29
Tabela 2 - Número de Inscritos na FPP por Associação a 18-12-2017	38
Tabela 3 - Quadro de Referência	42
Tabela 4 - Missão, Visão e Valores	46
Tabela 5 - Escalões e Preços	49
Tabela 6 - Merchandising	49
Tabela 7 - Número de inscritos nas federações	67
Tabela 8 - Análise SWOT	71
Tabela 9 - Plano de Ação 1	75
Tabela 10 - Plano de Ação 2	75
Tabela 11 - Plano de Ação 3	76
Tabela 12 - Plano de Ação 4	76
Tabela 13 - Plano de Ação 5	77
Tabela 14 - Plano de Ação 6	77
Tabela 15 - Plano de Ação 7	78
Tabela 16 - Plano de Ação 8	78
Tabela 17 - Plano de Ação 9	79
Tabela 18 - Plano de Ação 10	79
Tabela 19 - Plano de Ação 11	80
Tabela 20 - Plano de Ação 12	80

Tabela 21 - Plano de Ação 13 81

Resumo

O hóquei em patins tem tido algum destaque por parte das mídias sociais. Em consequência disso, os clubes devem apostar em recursos humanos especializados, mais concretamente direcionados ao marketing, para que se tornem mais atrativos do que os seus concorrentes. Concorrentes esses que não são as equipas com que jogam durante toda a época, mas sim o teatro, o cinema, o futebol entre outras atividades que ocorrem aquando dos seus eventos desportivos.

O presente trabalho fala de um clube de hóquei em patins específico, do qual sigo e sou adepta à bastante tempo, a Associação Desportiva de Valongo. Logo, quando me foi proposto o estágio não poderia recusar.

O uso de um plano de marketing eficaz melhora a relação entre o clube e os consumidores do desporto o que, gerará uma melhor rentabilidade para o mesmo. Após não terem aproveitado o facto de serem campeões nacionais em 2013/14, por inexistência de marketing no clube, este plano de marketing surge com o intuito de ajudar a Associação Desportiva de Valongo a lançar e promover o clube. Uma vez que, até ao momento é notória a falta de estratégias de marketing.

Para a elaboração deste plano de marketing foi necessário realizar duas vertentes que se complementam uma vertente teórica onde foi descrita a opinião de vários autores sobre temas como o marketing no desporto, fãs, love brands e consumidores de desporto e, plano de marketing. Esta primeira vertente serviu de auxílio para a elaboração da segunda que é mais prática, o plano de marketing para a Associação Desportiva de Valongo.

A parte prática foi idealizada com base na análise de dados secundários fornecidos pela organização e por documentos públicos da Federação de Patinagem de Portugal e de dados primários através da observação direta simples e observação direta experimental.

As estratégias a implementar após toda a análise consistem na angariação de atletas provenientes de visitas às escolas do concelho, obtenção de novos patrocinadores, aumento da visibilidade através do website e das redes sociais, organização de eventos.

As ações delineadas preveem um aumento de 5% no alcance do público o que irá atrair mais patrocinadores e um aumento de 2% por ano no número de atletas.

inscritos entre 2017-2020.

Ao atingirmos estes resultados iremos ter um crescimento da organização enquanto clube desportivo, quer pela sua maior notoriedade no setor do hóquei em patins quer a nível financeiro.

Palavras-Chave: Marketing Desportivo; Plano de Marketing, Associação Desportiva de Valongo, Hóquei em Patins

Abstract

Roller hockey has been receiving some spotlight by the social media. Because of that, the clubs need to take the opportunity and invest on specialized human resources, more specifically targeted to marketing, so they can become more attractive than their competitors. Those competitors are not the teams that they play against all season long, but rather the theater, cinema, football and other activities that occur during their sporting events.

This work talks about a specific roller hockey club which I've been a longtime adept of, the Associação Desportiva de Valongo. So when I was offered the internship, I couldn't refuse.

The use of an effective marketing plan improves the relationship between the club and the consumers of sport which will generate a better profitability for it. After not taking advantage of the fact that they were national champions in 2013/14 due to the lack of marketing in the club, this marketing plan arises with the intention of helping the Associação Desportiva de Valongo to launch and promote the club. Since, until the moment, the lack of marketing strategies is notorious.

For the elaboration of this marketing plan it was necessary to carry out two aspects that complement each other: a theoretical section where the opinion of topics such as marketing in sports, fans, love brands and consumers of sport and marketing plan was described. This first aspect served as a support to the elaboration of the second that is more practical, the marketing plan for the Associação Desportiva de Valongo.

The practical part was based on the analysis of secondary data provided by the organization and public documents of the Portuguese Skating Federation and primary data through simple direct observation and direct experimental observation.

The strategies to be implemented after all the analysis consists in the recruitment of athletes from visits to the schools of the town, obtaining new sponsors, increasing visibility through the website and social networks, organization of events.

The outlined actions foresee a 5% increase in public outreach which will attract more sponsors and a 2% increase per year in the number of athletes enrolled between 2018-2020.

When we achieve these results we will have a growth of the organization as a sports club, both for its greater notoriety in the sector of roller hockey and in the financial level.

Keywords: Sports Marketing, Marketing Plan, Associação Desportiva de Valongo, Roller Hockey

1 Introdução

“O marketing é um processo social e gerencial pelo qual indivíduos e grupos de indivíduos obtêm o que precisam e querem através da criação, oferta e troca de produtos com algum valor” (Philip Kotler, 1998 p. 27).

O presente trabalho significa mais uma etapa concluída da minha vida. Desde que me lembro sempre gostei de desporto e pratiquei desporto, nomeadamente o futebol, inicialmente queria tirar desporto, mas achei que não seria uma boa hipótese, então, licenciei-me noutra área que sempre foi a minha segunda opção, Gestão de Empresas. O Hóquei em Patins é um desporto que acompanho desde pequena em virtude de ser o desporto rei da cidade onde moro, Valongo.

O Marketing já despertava algum interesse e curiosidade, contudo, despertou mais na licenciatura quando tive a minha primeira cadeira de marketing. Não podia deixar passar esta oportunidade de conjugar duas coisas que gosto o Marketing e o meu eterno clube de hóquei em patins, a Associação Desportiva de Valongo.

O desporto, para qualquer praticamente, não significa só a prática de exercício físico acaba por ser um modo de vida, um momento antistress na vida de qualquer praticamente de desporto, sendo, cada jogo um misto de emoções do início ao fim.

Para (Chirilã & Chirilã, 2016) o desporto, a competição, é a característica principal e fundamental para a formação presente tanto no desporto profissional como o não profissional. Consideram que o desporto tem funções complexas que atuam no desenvolvimento juvenil em todos os aspetos e que, a relação entre o desporto e a educação tem impacto nas suas vidas beneficiando-os no que toca na sua vida social e construção da sua formação e educação.

A Associação Desportiva de Valongo trata-se de um clube de hóquei em patins fundado em 1955 cuja sua maior aposta é a formação. Foi várias vezes campeã nacional ao nível dos vários escalões de formação nos últimos anos, sendo o seu expoente máximo o título de campeão nacional do escalão sénior na época de 2013/2014 e ganhou a supertaça António Livramento em 2014, tornando, por isso, o ano de 2014 um ano histórico (Associação Desportiva de Valongo, 2017).

A Associação Desportiva de Valongo é um clube que sigo desde pequena, sendo o “desporto rei” da minha cidade natural e onde resido desde então. Como mencionado no parágrafo anterior fomos campeões nacionais na época de 2013/2014 em escalão sénior, podendo ter sido uma vantagem para o clube caso este tivesse já implementadas estratégias de marketing ou planeamento de algumas estratégias. Surgindo aí o problema para este estudo: a inexistência de estratégias de marketing no clube.

Atualmente, o clube possui um *website*, uma página no *Facebook* (criada em 2010) e, um perfil no *Instagram* (criado em 2017) onde são noticiados acontecimentos do clube.

A elaboração deste plano de marketing tem como principal objetivo ajudar o clube a desenvolver estratégias de modo a que possa atrair mais atletas para a formação, bem como patrocinadores. Para tal, será necessário executar uma análise interna e externa da Associação Desportiva de Valongo, de modo a perceber qual o melhor caminho a seguir para se conseguir mais atletas na formação, nomeadamente nas escolinhas, bem como um maior número de patrocinadores e, ser implementado num futuro próximo.

Este trabalho constituir-se-á, primariamente, por uma revisão bibliográfica que incidirá sobre o Marketing Desportivo, Marketing Digital Desportivo e Plano de Marketing. Esta revisão irá servir de suporte para o restante trabalho aplicado. Seguidamente, serão apresentadas as técnicas a utilizar sendo designadas por metodologia e, posteriormente a criação do Plano de Marketing. No final do trabalho serão apresentadas as conclusões do mesmo, bem como algumas recomendações e limitações.

2 Revisão Bibliográfica

Esta revisão bibliográfica irá dar-nos os conceitos teóricos para a realização de um Plano de Marketing que ajude a Associação Desportiva de Valongo a atingir mais prontamente os seus objetivos.

Num primeiro ponto iremos abordar o Marketing Desportivo, como subponto iremos falar do marketing-mix e, uma breve abordagem a fãs, love brands e consumidores de desporto. Num segundo ponto, iremos falar do marketing digital desportivo uma vez que, o marketing digital está em grande crescimento este deverá ser um ponto em que todos os clubes de derivadas modalidades deverão apostar, mais concretamente nas redes sociais. Como último ponto, iremos abordar os diversos tipos de planos de marketing, analisando-os e conseqüentemente criar aquele que melhor se adaptará ao clube.

2.1 Marketing no Desporto

O conceito de marketing no desporto ou marketing desportivo é um tema do qual é possível encontrar-se diversos pontos de vista, desse modo, neste subponto irão ser apresentados discordantes pontos de vista sobre o tema.

O marketing desportivo é um conceito que remonta a mais de 100 anos, contudo, só nos últimos anos é que tem ganho grande dimensão em todo o mercado sendo que, o desporto acaba por se aliar à divulgação de grandes marcas (Raynaud & Bolos, 2008). Segundo estes mesmo autores, existem dois tipos diferentes de propriedades desportivas, um dedica-se de “desporto para desporto”, isto é, concentra-se somente no seu desporto e nos outros que integram o desporto, negócios e entretenimentos/eventos desportivos. Por outro lado, quando levamos o desporto para uma abordagem organizada e “profissional” querendo dar ao patrocinador melhor segurança, estabilidade e acessibilidade aos atletas, devemos abranger todas as necessidades e exigências de todas as partes interessadas.

Na mesma linha de pensamento, Lindon et al (2004) consideram que o marketing desportivo apresenta um conjunto de especificidades que o podem distinguir de todos os outros tipos de contexto de marketing, isto é, o marketing desportivo ligado aos eventos desportivos onde os atletas são os artistas do espetáculo na qual os consumidores são os seus espectadores. Os patrocinadores também estão incluídos visto que, fazem passar

mensagens entre consumidores-praticantes ou consumidores-espectadores através da comunicação social. Uma outra especificidade é o próprio consumidor, este tem uma influência no espetáculo desportivo uma vez que, cria um ambiente caloroso e eufórico no recinto desportivo, contudo, também poderá causar um ponto negativo no espetáculo quando têm comportamentos menos corretos acabando por afastar outros consumidores.

O marketing desportivo em muito se pode assemelhar ao marketing, já que ambos têm como base principal os 4P's, sendo que se podem extinguir até aos 8P's, contudo, a única diferença propriamente dita, é que, o marketing desportivo irá se focar no desporto, podendo acrescentar-se um outro P: a Paixão. Este, terá de ter em conta dois grupos: os consumidores e as entidades desportivas (ligas, federações, clubes, atletas, estádios) (Cardia, 2004). O P de paixão poderá aplicar-se perfeitamente ao público de Valongo uma vez que este vive e respira hóquei, o que, poderá ser um ótimo ponto a favor para qualquer plano de marketing.

Segundo Sá & Sá (2009, p. 18), devemos entender por marketing desportivo “o conjunto de ações e prestações, produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferência do consumidor de desporto.” Para os mesmos autores, este conjunto de ações e prestações desenrolam-se em dois grandes segmentos, sendo eles, produtos e serviços desportivos estando relacionados com o consumidor de desporto e, as ações de marketing por parte de outras empresas que usam o desporto como meio de comunicação para a apresentação dos seus produtos e/ou serviços.

Por outro lado, Bertoldo (2000), considera o marketing desportivo um conjunto de atividades que estão direcionadas para a prática de uma modalidade desportiva, de um clube ou associação bem como a promoção da mesma através de jogos, eventos ou até mesmo de patrocinadores. Na mesma linha de pensamento temos Sá & Sá (2009, p.19) que explica “que ao olharmos exclusivamente para a ação de um organizador de eventos desportivos, seja um Clube, uma Associação ou uma Empresa podemos referir que este tem como objetivo essencial a busca de um mercado que lhes permita a otimização de receitas”.

Neste prisma, o marketing desportivo é um processo que visa satisfazer os desejos e necessidades das entidades desportivas através da troca de produtos e valores no mercado desportivo (Cardia, 2004).

Em alternativa, Bechara (2001), distingue marketing no desporto e marketing desportivo. Associa o marketing no desporto a todas as ações de investimento das empresas que procuram a sua divulgação e promoção, isto é, os patrocínios ligados ao mundo do desporto que tragam mais vantagens para a empresa. Já o marketing desportivo, no seu ponto de vista, trata-se de um plano de marketing que tem como principal objetivo o desenvolvimento do desporto nos três níveis: formação, participação e performance.

Neste sentido, iremos partir das definições deste último autor (Bechara, 2001) e, tentar definir, técnicas de melhoria de marketing desportivo que potenciem o crescimento do clube ao nível desportivo (sobretudo ao nível da formação com o crescimento e desenvolvimento de jovens atletas), no qual, numa opinião própria, sendo os escalões de formação um futuro próximo do clube, quanto mais qualidade esta tiver melhor será para o próximo, logo, mais atratividade irá ter e mais patrocínios, aplicando aqui o marketing no desporto.

2.1.1 Marketing Mix

O marketing mix é uma ferramenta base e essencial para qualquer *marketeer* no qual se devem basear. Ao longo dos anos têm-se acrescentados P's contudo, neste subponto irão ser apresentados os 4 P's bases.

Como tal, para Pires (1998), o marketing-mix é uma ferramenta operacional na qual através da sua utilização se visa atingir os mercados no qual se pretende atuar com os produtos e servi-los genericamente concebidos de modo a atingi-los. Na mesma linha de pensamento, é um modelo onde são aplicadas metodologias compostas por 4 P's: Produto (Product), Preço (Price), Comunicação (Promotion) e Distribuição (Placement). Todos estes P contribuem para a criação de uma própria identidade para cada produto sendo que, essa identidade tem um determinado contexto dentro de um mercado ao qual se destina (Ferreira et al 2011).

O marketing-mix desportivo consiste em três dimensões: o marketing tradicional (Produto, Preço, Comunicação e Distribuição), o marketing interativo (pontos fortes e fracos) e o marketing interno (principais preocupações). Um cliente / consumidor de desporto consome todos os elementos constituintes do marketing-mix (Sá & Sá, 2009).

Um bom controlo do marketing-mix em qualquer empresa é a chave para o sucesso da mesma.

2.1.1.1 Produto

No conceito do marketing, o produto é mais do que a sua descrição pura e simples, isto é, o produto é um “conjunto de atributos tangíveis e intangíveis apresentados por algo que satisfaz a necessidade dos clientes que o adquirem ou utilizam” (Pires, 1998, p.104).

O produto é tudo aquilo que se pode oferecer num mercado, para aquisição ou consumo, de forma a criar uma necessidade satisfatória ao cliente ou um desejo (Ferreira et al 2011). No caso do marketing desportivo, os produtos passam a ser, um jogo, uma camisola da equipa, merchandising ou um campeonato. Por outras palavras, é tudo aquilo que o desporto pode oferecer ao consumidor (Cardia, 2004).

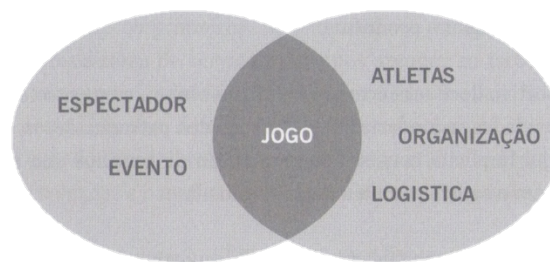
Com estas diferentes definições de produto, conseguimos verificar que ao longo dos anos, vários autores apresentam a mesma linha de pensamento.

Neste modo, Dionísio (2009, p. 26), profere que o leque de produtos desportivos têm crescido significativamente ao longo dos anos dando destaque a alguns tipos de produtos:

- “a venda dos espetáculos televisivos, o que inclui habitualmente a publicidade estática junto às linhas de jogo;
- a publicidade sob diversas formas, desde os tradicionais painéis nos estádios até ao batismo de bancadas;
- o patrocínio e o licenciamento da utilização da imagem do clube em produtos e serviços;
- a venda de direitos desportivos de utilização dos atletas;
- a venda de produtos com a imagem do clube e de atletas;
- o aluguer de espaços nos próprios estádios;
- a venda dos direitos de imagem dos atletas.”

Isto é, devemos encarar o produto desportivo como um evento no qual entretêm os consumidores através das “estrelas” (jogadores) com atividades secundárias de promoção por parte dos patrocinadores sendo que, a sua organização é um ponto fulcral dado que lhe permite atribuir virtudes e defeitos. O equipamento e a logística, o controlo, de como são expostos os produtos poderão influenciar de forma direta o consumo dos mesmos, devemos entender que o consumidor está disposto a pagar pela imagem, quanto mais apostarmos em imagem mais este será atrativo para o consumidor (Sá & Sá, 2009).

Figura 1 - Componentes de um Produto Desportivo



Fonte: Sá & Sá (2009)

Sá & Sá (2009, p. 60), consideram que o responsável de marketing deve atuar primariamente “no jogo e nas suas “estrelas”: os jogadores. Em termos de atividade e diversão, deverão ser realizadas ações que melhorem o espetáculo na sua globalidade e incrementem as possibilidades de diversão, tanto antes como durante e depois dos jogos”.

Segundo, Amorim (2014) cit. in Pitts et al. (2002) é possível definir um consumidor de desporto em três tipos de segmentos:

- prática desportiva – em que o produto é a participação e/ou entretenimento;
- produtos desportivos – como equipamentos desportivos e serviços médicos;
- promoção desportiva – produtos e serviços que promovam o desporto como eventos, brindes e patrocínios que são ofertados para promover o esporte, incluindo eventos, brindes e patrocínios, por exemplo.

O produto desportivo deverá ser algo pensado única e exclusivamente na satisfação do cliente proporcionando ao mesmo meios que o possam fazer consumir o

mesmo de forma comoda, isto é, por exemplo, oferecer ao consumidor estacionamento quando este adquire o produto que, neste caso, é um bilhete para o jogo.

2.1.1.2 Preço

De um modo geral, o preço traduz-se pelo volume de dinheiro pago por determinado bem ou serviço, bem como, a quantia pela qual um consumidor troca pelo prazer ou necessidade de possuir ou usar determinado produto (Ferreira et al., 2011).

Ao estipularmos um preço devemos ter em conta dois tipos de custos inerentes: os custos fixos: aqueles que não variam com o número de consumidores do evento, nos quais se incluem o aluguer do espaço, o investimento, a eletricidade, as fardas e os cachets dos artistas oradores e, os custos variáveis: variam de acordo com o número de consumidores, como por exemplo, a quantidade de pratos de plástico utilizados num festival de alimentação ou o serviço de catering no lançamento de um produto.

Este “P” é considerado o mais inconstante, uma vez que, pode ser alterado a qualquer momento face os interesses e/ou necessidades de ajustamento no mercado. Contudo, é o único que concebe receita para o clube, os restantes geram despesas e custos (Ferreira et al., 2011).

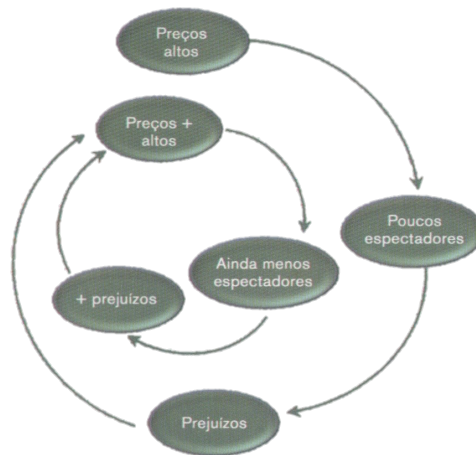
Segundo os autores Pedro et al. (2012), os custos podem não ser apenas de índole financeira, isto é, devemos ter em conta que o consumidor gasta tempo na atividade do evento; esforços físicos necessários, como a viagem e a energia despendida na deslocação para o mesmo. Os custos sensoriais relacionados com a temperatura, o seu lugar no evento e a sua/seu acompanhante.

Primariamente é necessário entender que o custo final para o consumidor (numa ida ao estádio, pavilhão) excede entre 30% a 40% do custo final. (Sá & Sá, 2009). No mundo do desporto, e não só, um preço demasiado elevado ou demasiado baixo geram afastamentos do público, pelo qual, devemos ter em atenção e tentar encontrar o preço adequado para que o ciclo vicioso seja positivo (Dionísio, 2009).

O facto de termos um preço demasiado baixo ou alto poderá não ser muito vantajoso para o clube uma vez que aquando o preço é alto irá-nos levar a ter menos espectadores logo, iremos ter mais prejuízo, porém, se o preço for demasiado baixo irá

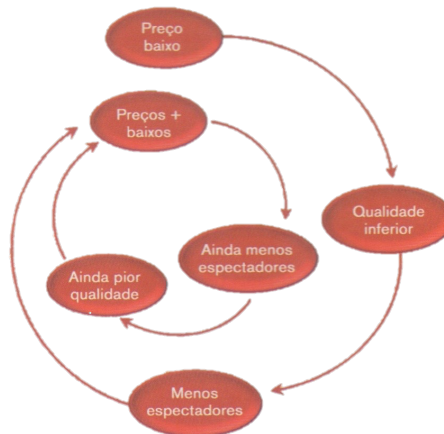
gerar uma qualidade de serviço inferior o que nos irá fazer perder espectadores. Nos quadros abaixo são apresentados três ciclos diferentes que poderão ocorrer aquando o preço é demasiado alto, muito baixo e adequado.

Figura 2 - Ciclo vicioso de um preço demasiado alto



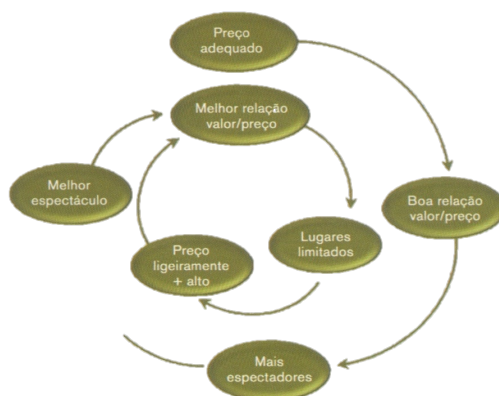
Fonte: Dionísio, (2009 p. 28)

Figura 3 - Ciclo vicioso de um preço muito baixo



Fonte: Dionísio, (2009 p.28)

Figura 4 - Ciclo vicioso de um preço adequado



Fonte: Dionísio, (2009 p.29)

É importante salientar que o preço de um bilhete para assistir a um jogo apenas representa uma parte do custo total para o espectador já que, este terá despesas com a viagem, estacionamento, alimentação e até mesmo alguma recordação do clube. Para uma boa política de preço é importante captarmos a atenção não só de adeptos, mas também de praticantes da modalidade (Dionísio, 2009).

Outro fator importante neste P denomina-se como “preço psicológico”, isto é, devemos ter em conta que o produto desportivo é intangível estando associado a uma série de benefícios que não podemos mensurar, logo, devemos ter em conta os preços dos concorrentes, concorrentes esses que não são as equipas adversárias, mas sim, as idas ao cinema, shopping, teatro, concertos (Sá & Sá, 2009).

2.1.1.3 Comunicação

Qualquer processo de comunicação inclui um emissor (comunicador), uma mensagem (conjunto de símbolos), um meio (canal de comunicação), um recetor (alvo da comunicação), e uma resposta (reação à comunicação). Sendo que, devemos ter em atenção ao modo de como passamos a mensagem dado que os alvos da comunicação podem interpretar mal ou distorcer, desse modo devemos ter em atenção ao modo de alteração de comportamento que é exigido (Pires, 1998). A comunicação estimula o interesse do consumidor através de três meios: publicidade, venda direta, promoção e merchandising. A forma como comunicamos deverá ser feita com eficiência e eficácia (Sá & Sá, 2009).

Para Ferreira et al. (2011), a publicidade é uma técnica de excelência a ser utilizada pelo marketing. Sendo a publicidade um meio de comunicação para as empresas, os autores dizem que esta prática aliada ao marketing trazem benefícios para a empresa.

Sá & Sá (2009) consideram que a venda direta deve ser personalizada e que, a criação de uma equipa de vendas é fundamental uma vez que é ela que nos permite personalizar a venda dos produtos e serviços. O mesmo autor considera que os produtos de merchandising (bonés, bandeiras, cachecóis) vendidos juntos dos eventos desportivos deveriam ser da responsabilidade das instituições desportivas que revoltariam como fonte de receita e não por parte de terceiros (grupos de adeptos organizados) como em maior parte dos casos acontece.

Para Dionísio (2009) existem quatro pontos que devemos ter em conta para uma comunicação *blended*:

- “Site onde os interessados possam encontrar facilmente as informações pretendidas, nomeadamente os próximos eventos e informação relevante na homepage;
- Construir bases de dados de adeptos, com telemóvel e email se possível, para permitir implementar ações de comunicação digital.
- Criar espaços que facilitem o diálogo digital, embora de forma controlada, como os fóruns, que permitem uma comunicação assíncrona;
- Monitorizar a participação dos adeptos nas manifestações desportivas, por forma a desenvolver ações de comunicação personalizadas da retenção ou de recuperação, para aqueles que se estão a afastar.”

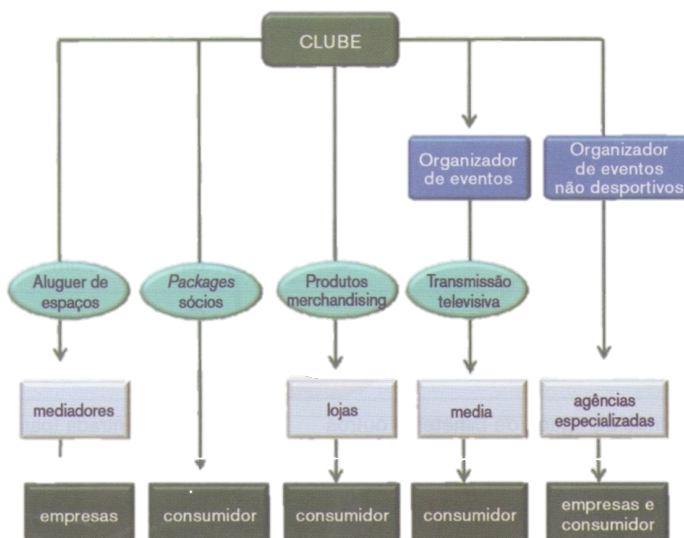
2.1.1.4 Distribuição

Baranger et al (1993, p. 122) definem distribuição como “o conjunto de atividades efetuadas pelo produtor e geralmente por outras empresas intermediárias, para conduzir o produto até o consumidor.”

Os canais de distribuição para as entidades desportivas assumem diversas formas: “lojas próprias, franchising, stands nos locais de realização de eventos, lojas das

empresas patrocinadoras e lojas multimarcas de produtos desportivos ou mesmo mais generalistas.” As funções dos canais são semelhantes às dos distribuidores de bens e serviços, isto é, ambos têm que assegurar que tanto os produtos como os serviços cheguem (Dionísio, 2009 p. 30).

Figura 5 - Canais de distribuição das atividades de um clube desportivo



Fonte: Dionísio (2009, p. 30)

Dionísio (2009), esclarece que ao possuímos canais de distribuição alternativos temos uma maior proximidade e visibilidade para com os nossos adeptos, o que irá facilitar a aquisição de bilhetes para os jogos diminuído, também, o tempo de espera nas filas para a aquisição dos mesmos. Este autor apresenta, também, um quadro no qual é possível verificar os canais alternativos bem como as suas vantagens.

Tabela 1 - Canais de distribuição alternativos e respetivas vantagens

Canais de distribuição	Vantagens
Lojas do Clube	Permite cross selling
Núcleos	Favorece a fidelização
Internet	Favorece a compra a qualquer hora evitando filas e horários fixos.
Parcerias com empresas de venda de ingressos	Favorece a compra a qualquer hora e é cómodo.

Parcerias com redes de lojas (patrocinadores do evento)	Diminui custos, permite comunicação grátis e eventuais contrapartidas.
--	--

Fonte: Dionísio (2009, p. 31)

Sá & Sá (2009), consideram que a junção deste P com o P da comunicação poderá ser vantajosa para o clube, pois poderão satisfazer mais o consumidor uma vez que, mover um produto desportivo é, em determinados casos, impossível é necessária a intervenção do P da comunicação.

2.2 Fãs, Love Brands e Consumidores de Desporto

Os fãs de qualquer clube desportivo acabam por ser os grandes consumidores do mesmo e, conseqüentemente, uma grande fonte de receita do clube, tornando-se, assim o bem mais valioso que qualquer equipa, clube ou liga podem ter visto que têm um valor intrínseco do que a maior parte dos clientes fiéis. Este, acaba por ser o cliente mais fiel do mundo dado que, ao longo da sua vida irão ocorrer diversas mudanças desde a nível educacional, motivacional, social e profissional, contudo, no que toca ao seu clube já não ocorre da mesma forma porque, salvo raras exceções, mantêm o mesmo clube desde que é um pequeno adepto até ao final da sua vida (Cardia, 2004).

Segundo Kotler et al. (2008), para além de todos os produtos comuns que o desporto tem para oferecer existem outros elementos que captam a atenção do consumidor. Elemento esse denominado como “vedeta” que pode ir desde o jogador, equipa, o jogo em si, estádio ou qualquer outro elemento que capte a atenção do consumidor ou ainda ter uma ligação estabelecida pelo “local” entre a organização e os adeptos. Existem elementos de conotação de caráter social, como “família” levando o desporto ao ambiente familiar tornando este um fator de união, “sonho” que leva o adepto a viver experiências desportivas que representem o passado, presente e futuro e o fator “social” que trata o desporto como uma forma de partilha de informação.

2.3 Marketing Digital Desportivo

A constante evolução das novas tecnologias fez com que o desporto tivesse que acompanhar esse desenvolvimento alterando-se, isto é, a forma como é produzido e colocado no mercado. Tudo isto contribuiu para uma segmentação dos canais de

comunicação encorajando a criação de uma relação dinâmica entre os novo meios de comunicação e patrocínios desportivos, estabelecendo novas sinergias entre eles.

Nos dias de hoje grande parte dos adeptos e espectadores experimentam um desporto através do que vêm nos meios de comunicação (meios esses cada vez mais digitais) como tal, o desporto e os clubes desportivos têm que acompanhar esta evolução interagindo com o seu publico através do meio digital. Temos como exemplo um serviço digital implementado no Reino Unido que permite ao espectador ter visibilidade através de vários ângulos das câmaras espalhados pelos estádios e fazer apostas em tempo real (Schirato, 2016).

A utilização do marketing digital no mundo desportivo permite que comunicação das empresas no mundo do desporto seja mais facilitada no sentido em que, esta comunicação se torna mais eficiente para os consumidores e desenvolvem a consciencialização rápida da marca em novos mercados (Roberts, 2004).

Para Torres (2009), o facto de não termos qualquer tipo de marketing digital esta-nos a prejudicar no sentido em que não nos estamos a divulgar, não estamos a estabelecer contacto com os consumidores o que os impede de participarem na melhoria da empresa considerando que a internet e as redes sociais afetam o negócio.

De acordo com Adolpho (2012, p. 249), “o consumidor na internet compra informação. Quanto mais informação fornecer, maior será o valor percebido no produto ou serviço pelo preço que tem de ser pago, forneça, pois, o maior número possível de informações para aumentar o valor percebido”.

Um grande avanço que o marketing digital nos permite fazer é a compra através do meio digital que, ao ser efetuada trará benefícios para o consumidor entre os quais a facilidade de acesso onde permite aos clientes o acesso à loja 24h por dia sem uma necessidade de deslocação, a informação e, o tempo de espera que estaria sujeito caso essa compra se efetuasse em um espaço físico (Amorim, 2014 cit in Kotler 2000). De salientar que esta inovação de compra facilita o trabalho do clube uma vez que evita filas de espera por parte dos consumidores em lojas ou quiosques no estádio, tornando, assim, a visita dos mesmos mais provável de acontecer.

Segundo (Dima, 2015) o alcance digital de um clube e as suas receitas podem estar ligados de forma positiva, isto é, de um forma lógica, quanto mais apoiantes se conseguir atrair para o clube maior receita o mesmo irá ter.

Posto isso, irá ocorrer uma mudança no perfil do consumidor a nível dos padrões sociais, culturais e comportamentais derivado ao aliciante uso das novas tecnologias, nomeadamente as redes sociais que estão em constante crescimento e cada vez mais apelativas (Cachuté, 2013).

2.3.1 Redes Sociais

Para Torres (2009, p. 75), as redes sociais são um meio de comunicação importantes para qualquer estratégia ou ação de marketing e, a utilização do marketing nas redes sociais é “o conjunto de ações de marketing digital que visam criar relacionamento entre a empresa e o consumidor” (Torres, 2010, p. 12).

As redes sociais são um canal de marketing e comunicação que mais se tem desenvolvido ao longo dos anos tendo passado de um canal “único e moderno” para um canal “obrigatório”. Apresentam soluções futuras no que toca à parte de comunicação sendo, neste momento, uma peça fundamental para qualquer campanha de promoção de uma marca ou expansão comercial. Tanto os clubes de futebol como quaisquer outros clubes de diversos desportos fazem uso desta “tendência”. Este novo canal irá permitir aos clubes uma comunicação mais rápida e eficiente com os fãs e desenvolver a base de apoiantes utilizando ferramentas de marketing (Dima, 2015).

O digital veio trazer ao adepto de desporto inúmeras vantagens entre as quais as suas capacidades de ultrapassar as limitações temporais e geográficas bem como uma conexão com outros adeptos de modo a que possam exprimir as suas ideias e sentimentos uns com os outros enquanto estão numa constante envolvente com o clube e jogadores (Baena, 2017).

Atualmente são conhecidas diversas redes sociais, entre as quais o *facebook*, *instagram*, *twitter*, *linkedin*. Contudo, é conhecido que o facebook tem mais impacto no mundo digital das redes sociais porque permite uma interação direta entre os usuários e marcas (Watkins, 2014). Posto isso, prevê-se que os clubes desportivos usem o Facebook como fonte de relação entre adeptos e potenciais consumidores, uma vez que este fideliza

e retém consumidores e compartilha valores, conseguindo chegar a um número alargado de consumidores da modalidade espalhados pelo mundo (Fleury et al, 2014).

2.4 Plano de Marketing aplicado ao desporto

Quer seja um marketing para um grande evento como o *Super Bowl* quer seja um pequeno evento local como num pavilhão Municipal ou pavilhão de um clube é necessário que as organizações desportivas investam parte do seu tempo na criação de um plano de marketing. Uma vez que, grande parte dos organismos desportivos não tem tempo, posto que o desporto se insere num ambiente em “tempo real” não há orçamentos para implementar um marketing de tentativa e erro e, no caso do desporto mais concretamente nos produtos desportivos como um bilhete para um jogo caso não se consiga fazer a venda de todos os bilhetes ou quase todos não se poderá voltar atrás no tempo e delinear uma melhor estratégia para se vender mais bilhetes. Além disso, a concorrência é especialmente forte para os gastos do desporto e lazer dos consumidores. Se o marketing não é eficiente, pode vir a ser um concorrente (Greenwell & Thorn, 2012).

Para Caetano & Andrade (2003), um plano de marketing é o registo de todos os objetivos e estratégias a serem elaboradas para promover algo. O plano de marketing tem como principal função estabelecer objetivos de marketing da organização e delinear estratégias de forma a atingi-los, mas também, poderá ser usado para “preparar um argumento para introduzir um novo produto, renovar a abordagem de marketing para os produtos existentes, criar um novo plano de marketing departamental, divisional ou empresarial a ser incluído no plano de negócios ou corporativo da empresa” (Westwood, 2007, p.10).

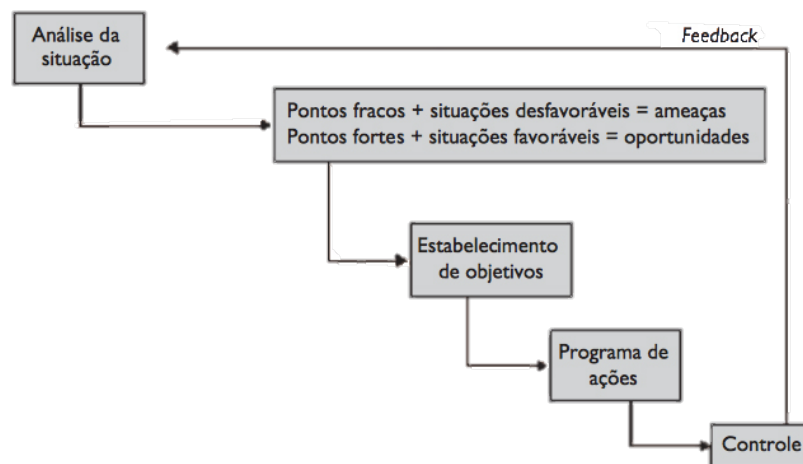
Na mesma linha de pensamento, Greenwell & Thorn (2012, p.30) “Um plano de marketing é um documento escrito que descreve a estratégia de uma organização e o curso de ação necessário para implementar essa estratégia”. Os clubes desportivos desenvolvem planos de marketing para novos produtos ou projetos.

É importante incluir no plano de marketing detalhes a nível interno e externo (concorrentes) como as vantagens e desvantagens, pontos fortes e pontos fracos. (Westwood, 2007). Sendo que, segundo (Bowen, 2001) a sua elaboração trará diversos benefícios para a empresa como:

- Elaborar estratégias para todas as atividades de marketing para a empresa;
- Assegurar que as atividades de marketing estão de acordo com o plano estratégico corporativo;
- Fazer com que os gestores de marketing revejam e planeiem os objetivos de comercialização;
- Servir de apoio no processo de orçamento.

Para a construção de um plano de marketing é necessário passar por várias etapas entre as quais (ver figura 6): (Campomar & Ikeda, 2006):

Figura 6 - Etapas de Elaboração de Um Plano de Marketing



Fonte: Campomar & Ikeda (2006)

Embora existam várias maneiras de estruturar um plano de marketing, existem pontos comuns à maioria dos planos de marketing (Greenwell & Thorn, 2012 cit. in Stotlar, 2009).

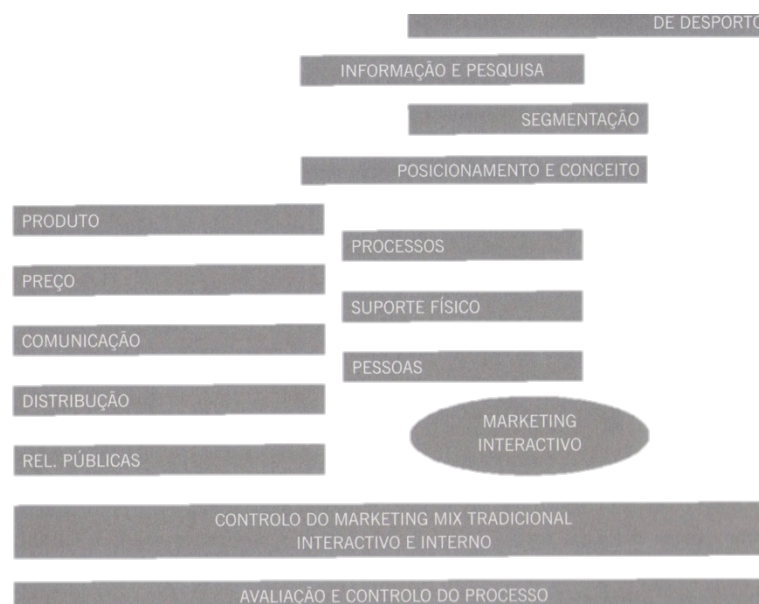
- Introdução
- Dados e análises
- Objetivos-alvo
- Targetmarkets
- Estratégia de marketing
- Implementação
- Avaliação
- Resumo

Enquanto que o plano traça as estratégias não nos podemos desleixar no que toca ao seu processo de desenvolvimento para isso, é necessário que as organizações desportivas avaliem cuidadosamente o ambiente no qual estão inseridas, considerando as potenciais estratégias e estimar a logística de implementar o plano (Greenwell & Thorn, 2012).

Para Sá & Sá (2009) qualquer gestor de desporto deve ter em linha de conta que uma análise sobre o mercado implica uma pesquisa e recolha de informação com dados quantitativos sobre o número de potenciais consumidores e concorrentes que o ajudará a delinear estratégias de modo a definir os alvos dos seus produtos e serviços bem como, qual o tipo de posicionamento que visa atingir.

Os mesmos autores salientam que um plano de marketing para desporto tem de ter em conta a participação afetiva dos consumidores. Logo, será importante determinar todas as probabilidades de ações que o consumidor irá efetivar para receber o serviço bem como a resposta que a organização terá de dar (Sá & Sá, 2009).

Figura 7 - Processo de Gestão de Marketing Desportivo



Fonte: Sá & Sá (2009)

É importante relembrar que qualquer decisão de marketing-mix que se possa tomar deverá ter por base uma pesquisa e que, a glória ou fracasso de um produto ou

serviço desportivo passa pela flexibilidade em relação ao tipo de informação que é disponibilizada, acrescentando a criatividade na realização do mesmo e, o controlo de um sistema de informação suscetível de ser representativo no mercado e todas as variáveis a ele pertencentes (Sá & Sá, 2009).

Segundo Lindon et al. (2004) se não seguirmos um plano arriscamo-nos a falhar, logo, a sua elaboração poderá levar-nos ao sucesso. Os autores defendem que ao planear estamos a tomar decisões de uma forma formal e explícita, portanto, um plano de marketing é um instrumento útil no que toca à comunicação e controlo.

3 Metodologia

Neste capítulo será apresentada a metodologia usada para o estudo em questão. Inicialmente irá ser abordada a pertinência do estudo identificando o problema e a importância da sua resolução. Posteriormente, irão ser apresentados os objetivos (gerais e específicos) bem como, quais os métodos a utilizar para a elaboração de um plano de marketing.

3.1 Caso de Estudo

A origem do hóquei em patins não está bem definida, porém, estima-se que esteja ligada a desportos muito antigos remetendo-nos até ao Antigo Egipto e Grécia. Estima-se que a sua variante esteja associada ao jogo *Bandy* praticado pelos índios americanos.

Porém, independentemente das versões em que se acredite, a sua origem oficial é atribuída a Inglaterra. A competição terá tido início em 1905 mas o primeiro Campeonato Europeu só foi disputado em 1926 e o primeiro Mundial em 1936. Ambas as competições foram vencidas pela seleção inglesa. No entanto, o hóquei em patins foi a primeira modalidade de patinagem a ser reconhecida como desporto olímpico no Jogos Olímpicos de Barcelona no ano de 1992.

FALAR DO HOQUEI EM PT

A Federação de Patinagem de Portugal, denominada assim desde o dia 30 de Abril de 2005 e sediada em Lisboa, está constituída sob a forma associativa e sem fins lucrativos que engloba clubes ou sociedades desportivas, associações de âmbito territorial, associações de praticantes, técnicos, oficiais de mesa e árbitros, e demais entidades que promovam, pratiquem ou contribuam para o desenvolvimento da Patinagem em todas as suas variantes.

Tabela 2 - Número de Inscritos na FPP por Associação a 18-12-2017

Distrito	Número de Atletas
Alentejo	147
Algarve	164
Aveiro	692
Coimbra	270

Ilha Terceira	37
Leiria	284
Lisboa	1 868
Madeira	190
Minho	596
Pico	30
Ponta Delgada	118
Porto	1 519
Ribatejo	397
Setúbal	421
Total	6733

Fonte: Federação Portuguesa de Patinagem (2017)

A seleção nacional Portuguesa tem presente no seu palmarés desde 2009 a nível dos escalões principais três campeonatos da europa, três taças das nações em seniores masculinos, um campeonato do mundo, três campeonatos da europa em seniores femininos.

O hóquei em patins é uma referência no meio desportivo de Valongo é certamente uma das modalidades que mais títulos conquistou. A Associação Desportiva de Valongo trata-se de um clube de hóquei em patins fundado em 1955 cuja sua maior aposta é a formação. O hóquei de Valongo reunia um grupo de rapazes incentivados, talvez pelos feitos das gloriosas seleções nacionais que se dedicavam à pratica do hóquei em patins. Encabeçado por João Lino do Vale, primeiro numa das suas maiores dedicações de sempre, foram também fundadores Jorge Braga, Álvaro R. Figueira e João Cruz que, com inúmeras dificuldades, conseguiram que o clube se formasse e firmasse numa posição dignificante.

Inicialmente praticado no rink particular do senhor Mamede Figueira, seguido de uma passagem numa antiga fábrica em S. Martinho de Campo, a Separadora, onde jogavam afincadamente tardes inteiras, com banhos no Rio Ferreira, tal era o entusiasmo, que cedo se construiu um rink para a prática desportiva federada. Em Setembro de 1954 surgem as propostas para a construção do rink. Concretizando-se a obra em Outubro desse ano pelo custo de 32.200 escudos, foi cedido para a prática do hóquei, pelo arrendamento anual de 1.000 escudos. Contudo, só no ano de 1957 se celebra por 5 anos

um contrato de arrendamento de 600 escudos anuais, para uso exclusivo da modalidade. De igual modo se arrenda uma garagem, para balneário na casa do senhor Cruz, por 100 escudos mensais.

Com a construção do rink, onde todos podiam utilizá-lo, ganha importância as camadas mais jovens de miúdos, de onde surgiram grandes talentos desportivos.

Sem capacidade técnica para jogadores e treinadores, a AD Valongo pede em 1965 cedência de um terreno para construção de um pavilhão que viria a ser inaugurado em 1972. Desde o velho rink de patinagem na praça Machado dos Santos, até ao presente, o agora pavilhão com todos os requisitos exigidos por quem joga e por quem vê, a C.M Valongo constituiu-se como sócia benemérita do clube, apoiando a modalidade criada no seio da comunidade valonguense. Um pavilhão com capacidade para 2 500 adeptos, situado na Avenida dos Desportos, sob a forma de aluguer.

Foi várias vezes campeã nacional ao nível dos vários escalões de formação nos últimos anos tendo conquistado o seu expoente máximo de campeã nacional a nível sénior na época de 2013/14 bem como a Taça António Livramento. (Associação Desportiva de Valongo, 2017)

3.2 Objetivos do Estudo

Objetivo geral: Criação de um Plano de Marketing para a Associação Desportiva de Valongo

Objetivos específicos:

- Análise interna para perceber quais os seus pontos fortes e fracos;
- Análise externa para identificar as vantagens e desvantagens dos seus concorrentes;
- Delinear estratégias de marketing para aumento da visibilidade do clube e angariação de atletas;
- Identificar número de empresas na cidade de Valongo.

3.3 Técnica Adotada

Gerhardt & Silveira (2009) cit in Fonseca (2002), definem metodologia como o estudo da organização, dos caminhos a serem percorridos, para a elaboração de uma

pesquisa. A metodologia vai além da descrição dos procedimentos da pesquisa (métodos e técnicas), pelo qual se deve indicar a escolha teórica realizada pelo pesquisador para abordar o objeto de estudo.

De acordo com Serapioni (2000) os métodos qualitativos analisam o comportamento humano utilizando a observação naturalista e não controlada; são subjetivos e estão perto dos dados (perspetiva de dentro, *insider*), orientados ao descobrimento, são exploratórios, descritivos e indutivos; são orientados ao processo e assumem uma realidade dinâmica; são holísticos e não generalizáveis. Na mesma linha de pensamento Prodanov & Freitas (2013) esta depende de muito fatores, como a natureza dos dados recolhidos, a extensão da amostra, instrumentos de pesquisa e os pressupostos teóricos que conduziram à investigação.

A técnica de análise da metodologia qualitativa passa pela análise de conteúdo, construção de teoria e análise de discurso. A mesma poderá ser feita através da análise de dados primários (inquéritos, entrevistas, focus groups, observação) ou, de dados secundários (dados já publicados anteriormente). (Prodanov & Freitas, 2013)

A técnica de recolha de dados a adotar para esta investigação será a de dados primários através da observação direta simples, isto é, durante os jogos o comportamento dos adeptos no intervalo e, a observação direta experimental através de ações implementadas durante o intervalo, foram também utilizados dados secundários fornecidos pela própria associação desportiva de Valongo e, dados públicos da Federação Patinagem de Portugal. Com base nos dados secundários recolhidos serão feitos dois tipos de diagnósticos: um diagnóstico interno através da análise de relatórios de contas, métricas online (estatística do Facebook e Instagram), estatutos da associação e dados recolhidos através da Federação de Patinagem de Portugal e, um diagnóstico externo através da análise de dados oficiais da Federação de Patinagem de Portugal como o número de praticantes e número de clubes.

Uma outra técnica adotada será o benchmarking uma vez que o seu principal objetivo consiste em facilitar as mudanças aprendendo com técnicas utilizadas por outros de modo a que possamos tirar proveito delas e melhorar internamente. (Keegan & O'Kelly, 2006)

3.3.1 Quadro de Referência

Neste ponto irá ser apresentado um plano de marketing “tradicional” segundo Kotler (2000), bem como um quadro de referência que servirá de auxílio para a elaboração do Plano de Marketing consoante a opinião de diferentes autores.

Para (Kotler, Marketing Management, 2000) os elementos que devem constituir um plano de marketing são:

- Sumário Executivo
- Análise situacional
- Análise de oportunidades
- Objetivos
- Estratégias de marketing
- Programa de ação
- Demonstração de Resultados
- Controlo.

Tabela 3 - Quadro de Referência

Plano de Marketing	Autores
Introdução	(Brooks, 1994) Greenwell e Thorn (2012)
Análise Interna e Externa	Greenwell e Thorn (2012) (Mihai, 2013) (Sá & Sá, 2009)
Análise SWOT	Greenwell e Thorn (2012) (Mihai, 2013) (Teixeira, Planeamento e Processo de Decisão, 2013)
Objetivos	(Brooks, 1994) Greenwell e Thorn (2012) (Mihai, 2013) (Sá & Sá, 2009)
Mercado Alvo	Greenwell e Thorn (2012) (Sá & Sá, 2009)
Estratégias	Greenwell e Thorn (2012) (Mihai, 2013) (Sá & Sá, 2009)
Implementação	Greenwell e Thorn (2012) (Mihai, 2013) (Sá & Sá, 2009)

Avaliação e Controlo	Greenwell e Thorn (2012) (Mihai, 2013) (Sá & Sá, 2009)
-----------------------------	---

Fonte: Elaboração Própria

Uma vez que, a Associação Desportiva de Valongo se trata de um clube desportivo, a elaboração do plano de marketing terá de ser vocacionada para o desporto, posto isso, a composição do mesmo terá como auxílio e estrutura o quadro de referência acima segundo os conceitos de Greenwell e Thorn (2012).

A escolha de Greenwell e Thorn (2012), deveu-se ao facto de apesar de a Associação Desportiva de Valongo querer evoluir, ainda se reger por métodos tradicionais e simples.

4 Plano de Marketing

4.1 Sumário Executivo

Um plano de marketing deverá ser um processo contínuo a longo prazo para que possamos tirar o máximo proveito dele. Devemos ter em conta o contexto histórico da equipa e todo o seu meio envolvente sendo eles atletas, adeptos, patrocinadores e equipas técnicas.

4.2 Análise Interna

Este capítulo tem como principal objetivo fazer uma análise interna da Associação Desportiva de Valongo de modo a que se consiga avaliar a quantidade e qualidade dos recursos existentes.

Inicialmente será feita uma pequena síntese da história da Associação Desportiva de Valongo, da cidade de Valongo, identificação da missão, valores, objetivos do clube e, em seguida será apresentado o organograma do clube.

4.2.1 Associação Desportiva de Valongo

Ilustração 1 - Símbolo Associação Desportiva de Valongo



Fonte: Associação Desportiva de Valongo

O hóquei em patins é uma modalidade que muito tem crescido e cativando cada vez mais os jovens. Escolinhas, Benjamins, Escolares, Infantis, Iniciados, Juvenis, Juniores e Seniores, são escalões frequentados por mais de uma centena de atletas.

A formação é sem dúvida um dos aspetos mais importantes para o sucesso do desporto e Valongo tem nas suas fileiras todos os escalões que fazem a modalidade de maior importância.

O clube de hóquei em patins foi fundado em 1955 por João Lino do Vale, Jorge Braga, Álvaro R. Figueira e João Cruz. Um clube popular de recursos modestos, mas que possui um historial digno de apreço com um profícuo trabalho em favor de causa desportiva.

Por Valongo encontramos muitos hoquistas que o praticam no rinkue onde se materializa enquanto espetáculo competitivo, que continua a levar atletas às seleções nacionais.

No corredor da fama do hóquei valonguense contam-se muitos campeonatos e torneios ganhos. No palmarés do clube destacam-se também as participações na Taça dos Campeões Europeus, Taça CERS, Final Four e vários torneios nacionais e internacionais.

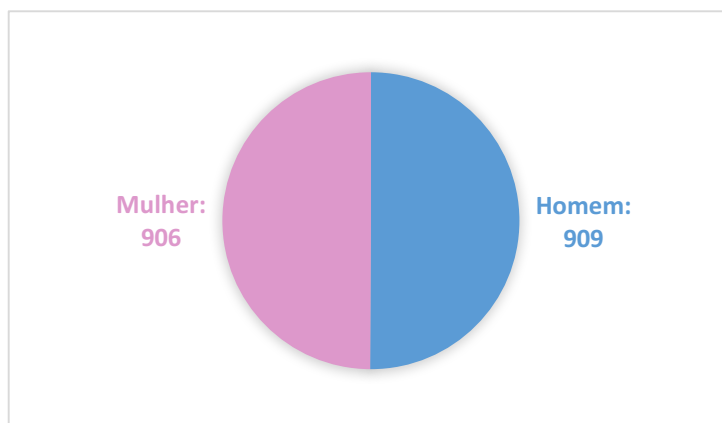
O seu expoente máximo competitivo foi na época de 2013/14 quando se sagrou campeã do Campeonato Nacional de Hóquei em Patins tendo também conquistado a Taça António Livramento.

Desde 1955 que a A.D Valongo é sinónimo de hóquei em patins, tornando-se num património e numa identidade da cidade. (Associação Desportiva de Valongo, 2017)

Atualmente o clube é composto por cento e treze atletas estando distribuídos pelos diferentes escalões., dos quais cinco são bâmbis, dezasseis benjamins, vinte e quatro escolares, treze Infantis, onze iniciados, doze juvenis, dez juniores, oito seniores e catorze veteranos. A sua estrutura diretiva é composta por um presidente, nove diretores distribuídos pelos diferentes escalões, catorze seccionistas também distribuídos pelos escalões, dez treinadores e um mecânico.

A Associação Desportiva de Valongo tem cerca de 1 815 sócios, dos quais 909 são homens e 906 são mulheres.

Gráfico 1 - Número de Sócios



Fonte: Elaboração própria

A Associação Desportiva de Valongo conta também com o apoio de noventa patrocinadores a nível monetário e de serviços o que acaba por ser um número um pouco aquém do número total de empresas que existem em Valongo.

Apesar de o clube não pertencer a um dos aclamados “três grandes” do hóquei em patins é de salientar o renome, bastante positivo, que o mesmo tem quando se fala neste desporto.

4.2.2 Missão, Visão e Valores

Tabela 4 - Missão, Visão e Valores

Missão	Formar campeões
Visão	Ser uma equipa de referência a nível nacional.
Valores	Respeito pelas pessoas, união e espírito de equipa

Fonte: Elaboração própria

Numa opinião própria a definição acima da missão, visão e valores, está bem estruturada, sendo que, a Associação Desportiva de Valongo é conhecida no mundo do hóquei em patins por “formar campeões”, de salientar mais uma vez que a mesma foi destituída como a melhor formação de 2017, é também uma referência a nível nacional principalmente para os mais novos e, como qualquer outro clube tem que ter em conta os valores como o respeito, união e espírito de equipa. Penso que os mesmos valores estão presentes em toda a comunidade hoquista que pertencem à organização bem como no seu meio envolvente.

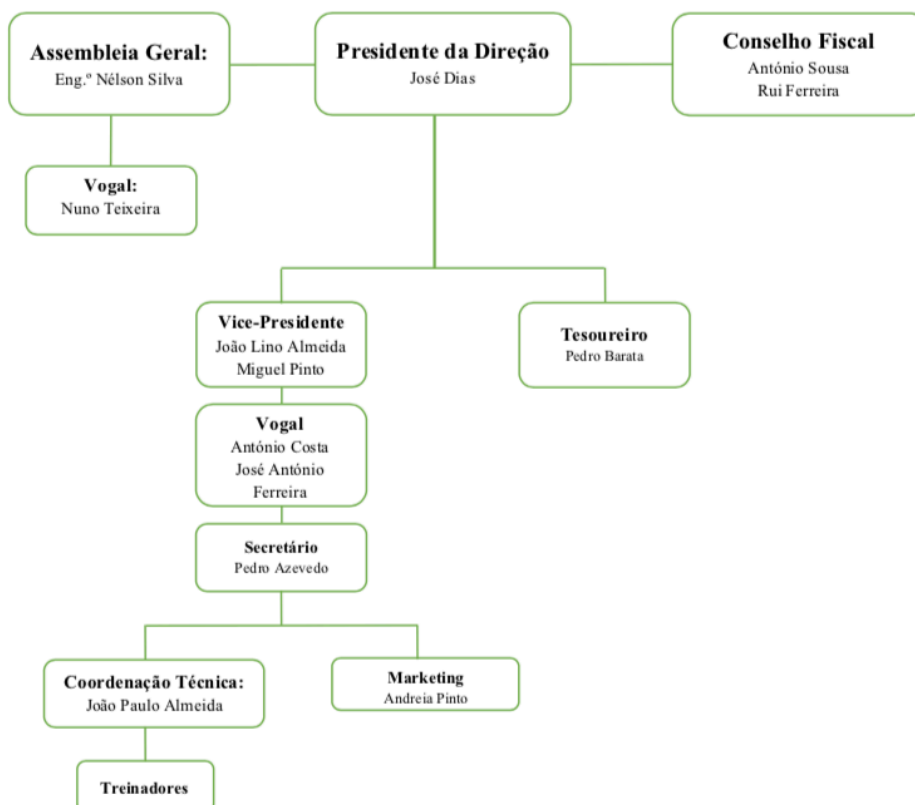
4.2.3 Objetivos 2017-2020

O sucesso só acontece quando são traçados objetivos bem como as metas para os alcançar. Desse modo, a Associação Desportiva de Valongo tem como seus objetivos:

- Aumentar o número de atletas em 5% na formação, nomeadamente nas escolinhas;
- Aumentar os recursos financeiros em 20 mil euros por ano;
- Participar na Taça CERS (Liga dos Campeões);
- Quotização aos sócios de uma ajuda na participação nas competições europeias;
- Final Four da Taça de Portugal

4.2.4 Organograma

Ilustração 2 - Organograma Associação Desportiva de Valongo



Fonte: Elaboração Própria

O organograma mostra as relações hierárquicas do clube. Apenas e só a direção tem voto na matéria no que toca a decisões do clube sendo que aquando empate de aprovação ou negação de atividades o voto do presidente é duplo.

Ambos os elementos constituem as diversas direções dos escalões do clube ficando a cargo pela gestão e resolução de problemas. Aquando a resolução do problema é mais controversa é levada à reunião que ocorre todas as terças-feiras e decidido qual a solução da mesma.

É necessário ter em conta que este organograma se trata de um não profissional uma vez que todos os elementos presentes no mesmo executam as suas funções no clube em regime de *part-time* e não são remunerados à exceção do coordenador técnico, uma vez que o mesmo também é treinador de sub-20 e seniores, treinadores e jogadores do clube.

4.2.5 Marketing Mix

4.2.5.1 Produto e preço

Neste ponto será apresentado o produto e o preço em conjunto.

O produto é o elemento fundamental de qualquer negócio no qual deverá ser pensado estrategicamente para que possa satisfazer o cliente aliado a um preço que corresponda à sua qualidade.

Os preços na Associação Desportiva de Valongo variam entre os 3€ e os 220€, no que diz respeito aos produtos de merchandising e, no que diz respeito aos escalões variam entre os 25,00€ e os 110,00€

Tabela 5 - Escalões e Preços

Escalão	Artigo	Preço	Nº de Atletas
Bambis	Mensalidade	25,00€	5
Benjamins	Mensalidade	25,00€	16
Escolares	Mensalidade	25,00€	24
Infantis	Mensalidade	25,00€	13
Iniciados	Mensalidade	25,00€	11
Juvenis	Mensalidade	25,00€	12
Todos os escalões exceto Juniores e Séniores	Kit de material composto por: Fato de treino; Equipamento de jogo; Equipamento de Treino; Dois polos; Kispo	110,00€	

Fonte: Elaboração própria

No que diz respeito a receitas mensais obtidas através dos 81 atletas inscritos podemos verificar que o clube angaria cerca de 2 025,00€ mensalmente, no qual ao fim de 10 meses tem um valor final de 20 025,00€. O Kit de Material é adquirido de 4 em 4 anos sendo que um atleta que se esteja a inscrever pela primeira vez tem que o adquirir no ato de inscrição.

Tabela 6 - Merchandising

Artigo	Preço
Cordões	3,00€
Meias de Jogo	5,00€
Coquilha	5,00€
Caneca	5,00€
Base para rato	5,00€
Capa Telemóvel	5,00€

Isqueiro	5,00€
Pin AD Valongo	5,00€
Cachecol	10,00€
Boxer Coquilha	10,00€
Toalha AD Valongo	10,00€
Saco para Stick	18,00€
Casaco Branco Aquecimento	20,00€
Camisola de Jogo Verde	20,00€
Camisola de Jogo Cinzenta	20,00€
Jogo de Travões	20,00€
Rolamentos ABEC 3	20,00€
Casaco Preto	25,00€
Polo Branco	25,00€
Polo Verde	25,00€
Saco AD Valongo	25,00€
Equipamento de Jogo	35,00€
Caneleiras	35,00€
Rolamentos ABEC 7	40,00€
Kispo	45,00€
Fato de Treino	45,00€
Luvax	55,00€
Joelheiras	55,00€
Stick Key	60,00€
Caneleiras de Carbono	65,00€
Kit Luvax e Joelheiras	65,00€
Stick GR	70,00€
Jogo de Rodas	70,00€
Patins	220,00€

Fonte: Elaboração Própria

Uma vez que se trata de um clube “pequeno” e os recursos são bastante escassos, o merchandising acaba por ser uma fonte de rendimento. Mesmo que durante o ano o seu volume de vendas não seja muito elevado, a pequena quantia que entra nas contas do clube, como receita, faz a diferença. No decorrer deste ano e, comparativamente, ao ano

passado as vendas do merchandising obteve melhoria bastante significativa. No ano passado, através destas vendas, o clube obteve uma receita de 750,00 € e, durante este ano obteve cerca de 3 630,00€. Esta melhoria significativa deve-se ao facto da alteração do fornecedor dos equipamentos, o que permitiu ao clube adquirir mais material para venda ao público, e as ações que foram implementadas ao longo da época.

Um outro produto ou serviço presente na Associação Desportiva de Valongo são os serviços de publicidade através dos patrocinadores, isto é, as empresas e/ou o clube contactam-se entre si, para que seja celebrado um contrato de patrocínio que consiste em, através de um preço que varia entre os 500,00 € e os 10 000,00 €, uma lona nas paredes do pavilhão com dimensões entre os 2 metros e os 4 metros (a cada dimensão é correspondido um preço diferente), uma tabela em acrílico, uma película no piso do ringue, sendo que, na grande área e no centro do mesmo o preço é diferente, nas camisolas e calções de jogo bem como nas camisolas e calções de treino. A todos os valores acima transcritos acresce IVA à Taxa em vigor.

Este tipo de serviço dá ao clube uma receita de, aproximadamente, 164 000,00 € por época.

Ilustração 3 - Exemplos de patrocínios no pavilhão



Fonte: Imagem Própria

Em média, a Associação Desportiva de Valongo tem cerca de 700 espectadores por jogo, o que, em termos de receitas de bilheteira rende ao clube, a mera quantia de 620,00 €, este número deve-se ao de a maioria dos sócios ter a quota suplementar que dá entrada nos jogos sem a compra de bilhete. Os bilhetes em jogos com os aclamados três

grandes, têm o custo de 3,00 € para sócios e 6,00 € para não sócios, nos restantes jogos os bilhetes têm um custo de 1,00 € para sócios e 3,00 € para não sócios.

Atualmente, o clube conta com cerca de 1 815 sócios o que dá uma receita de 45 390,00 €. O preço das quotas é diferente consoante o género, os homens têm um custo de quota anual de 30,00 €, gera ao clube 27 270,00 €, e as mulheres uma quota anual de 20,00 € que gera ao clube 18 120,00€. Para além da quota anual o clube dispõe de uma quota suplementar, no valor de 20,00€, que dá acesso a todos os jogos sem ter qualquer tipo de custo. Os jovens até aos 12 anos não pagam entrada.

Uma outra fonte de rendimento do clube passa pela transferência dos seus jogadores para outros clubes. Tal como acontece com outros desportos a nível nacional, com a transferência de um jogador o clube consegue arrecadar algum dinheiro e, gerar um fonte de rendimento.

4.2.5.2 Distribuição

Os canais de distribuição correspondem ao percurso de um bem ou serviço, desde a produção até ao consumo (Lindon et al, 2013).

No que diz respeito à Associação Desportiva de Valongo, o processo de distribuição é realizado nas instalações desportivas onde o clube treina, o pavilhão municipal de Valongo.

O pavilhão municipal de Valongo situado na Avenida dos Desportos N° 181, 4440-452 Valongo, foi construído em 1972 tendo sido renovado ao longo dos anos, onde a mais recente renovação ocorreu durante o mês de Setembro de 2017 com a pintura do piso. O pavilhão tem uma lotação de 2 500 pessoas, possui um balneário “principal” que é ocupado pela equipa sénior do clube, 5 balneários complementares, uma oficina, um escritório, uma bilheteira, um posto médico, duas arrecadações e um bar.

Ilustração 4 - Exterior do Pavilhão



Fonte: Imagem Própria

Ilustração 5 - Interior do pavilhão



Fonte: Imagem Própria

Ilustração 6 - Interior do pavilhão



Fonte: Imagem Própria

Ilustração 7 - Balneário Principal



Fonte: Imagem Própria

4.2.5.3 Comunicação

A comunicação da Associação Desportiva de Valongo é feita através das suas redes sociais, mais concretamente o Facebook e o Instagram. A comunicação de Pré/Pós-Match é feita através de um canal online do qual se realizou parceria neste ano corrente.

A Associação Desportiva de Valongo utiliza o Facebook para promover os seus jogos, através da divulgação de um cartaz, renovações com atletas, passatempos, divulgação de comunicados. O Instagram é utilizado para o mesmo fim contudo, através de uma das suas funcionalidades, Instastories, permite ao clube divulgar, em tempo real, pequenos vídeos com duração de 24h cada, pequenos acontecimentos de antes, durante e pós jogo.

4.2.5.3.1 Plataformas e redes sociais

4.2.5.3.1.1 Website

O website do clube foi criado no dia 1 de Março de 2013 com o intuito de serem divulgadas fotos dos jogos, notícias, vídeos e contactar o clube, bem como, obter uma informação bastante vaga no que diz respeito à escola de patinagem.

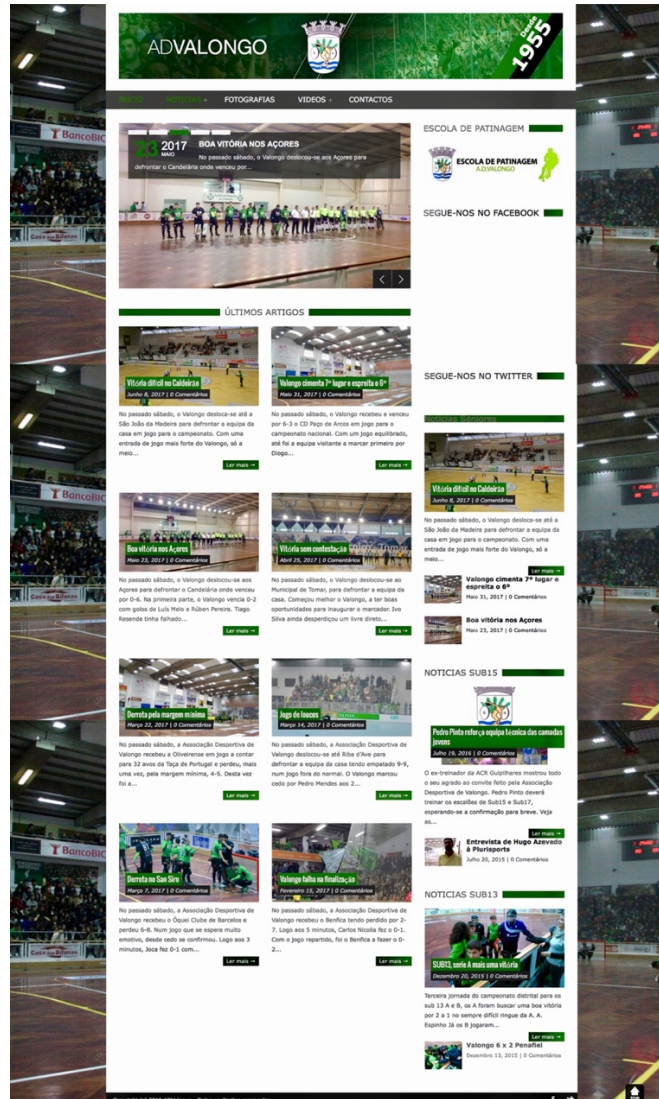
De um ponto de vista crítico conseguimos verificar, ao aceder ao site, que o mesmo é um site rápido, o seu tipo de design adapta-se também aquando acedido por smartphones e tablets.

No que diz respeito ao seu conteúdo informativo é-nos possível observar uma desatualização no que diz respeito às notícias do site conforme é viável conferir na descrição abaixo. O website é composto por 5 menus:

- “Inicio” – que nos permite voltar à pagina inicial do site a qualquer momento.
- “Noticias” – este ponto leva-nos a outros 4 subpontos
 - Notícias gerais: renovações/contratações, campanhas sociais, parcerias, apresentações do plantel, comunicados. A primeira notícia do site foi a 8 de Outubro de 2015 e a última a 28 de Maio de 2018.
 - Notícias seniores: notícias dos resultados dos jogos no qual a primeira notícia foi a 18 de Outubro de 2015 e a última a 8 de Junho de 2017.
 - Notícias Sub-15: equipa técnica, entrevista e uma notícia sobre serem campeões distritais e nacionais. As notícias têm datas correspondentes a 19 de Julho de 2016, 20 e 14 de Julho de 2015, respetivamente.
 - Notícias Sub-13: resultados dos jogos. Conseguimos verificar que a primeira notícia foi publicada a 1 de novembro de 2015 e a ultima a 20 de Dezembro de 2015.
- Fotografias: esta secção está bastante confusa uma vez que apenas estão mencionadas as jornadas e não os anos em que as mesmas ocorreram o que seria mais intuitivo serem criadas subsecções onde agrupassem os álbuns de fotografias consoante o ano em que foram tiradas.
- Vídeos: nesta página apenas encontramos um vídeo no qual o mesmo se encontra presente na seção de notícias dos sub-15.
- Contacto: somos remetidos a uma caixa de texto onde nos permite contactar a Associação Desportiva de Valongo.

Devido a um erro do Google Analytics não me é possível apresentar as estatísticas do site da Associação Desportiva de Valongo, ficando também, impossibilitada de concluir mais dados oportunos.

Ilustração 8 - Site Associação Desportiva de Valongo



Fonte: Associação Desportiva de Valongo (2017)

4.2.5.3.1.2 Facebook

A Associação Desportiva de Valongo conta com uma boa presença no Facebook. Na sua página é possível encontrarmos fotos dos jogadores, entrevistas a jogadores e treinadores, passatempos que ocorrem durante a época, resultados os jogos de todos os escalões, assim como quaisquer tipos de informação pertinentes para os adeptos e sócios do clube.

Nas figuras abaixo é possível apurar, através das estatísticas do Facebook, o número de gostos e seguidores da página, o alcance e interações da mesma desde Junho de 2017 até Junho de 2018.

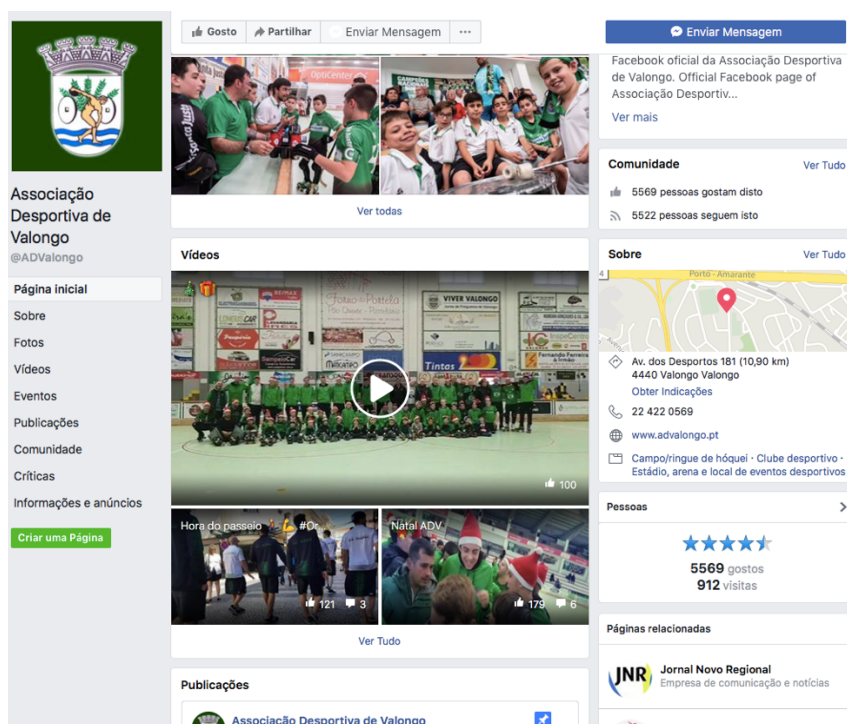
Todas as melhorias significativas, que conseguimos verificar através das estatísticas abaixo apresentadas, devem-se ao facto da melhoria da comunicação dos canais de comunicação da Associação Desportiva de Valongo.

Ilustração 9 - Página do Facebook Associação Desportiva de Valongo



Fonte: Facebook Associação Desportiva de Valongo (2018)

Ilustração 10 - Página do Facebook Associação Desportiva de Valongo



Fonte: Facebook Associação Desportiva de Valongo (10 de Julho de 2018)

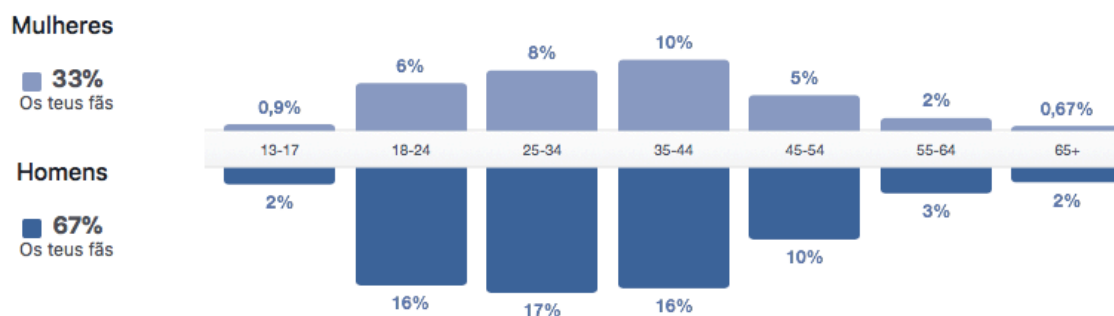
Figura 8 - Número de Gostos na página do Facebook



Fonte: Facebook Associação Desportiva de Valongo (2018)

Através desta estatística conseguimos apurar um crescimento de 1 369 gostos na página do Facebook, a 1 de Junho de 2017 a página tinha cerca de 4 168 gostos e, a 26 de Junho de 2018 contava com 5 537 gostos, o que, sem terem sido implementadas promoções é um número bastante positivo.

Figura 9 - Dados demográficos de pessoas que gostam da página



Fonte: Facebook Associação Desportiva de Valongo (2018)

Como já seria de esperar, o número de gostos é, maioritariamente, proveniente de pessoas do sexo masculino, onde o maior grupo se encontra concentrado entre os 25 e os 34 anos, cerca de 9% acima do número de pessoas do sexo feminino que, o seu maior grupo está concentrado nas idades compreendidas entre os 35 e os 44 anos onde obtém uma percentagem de 10%.

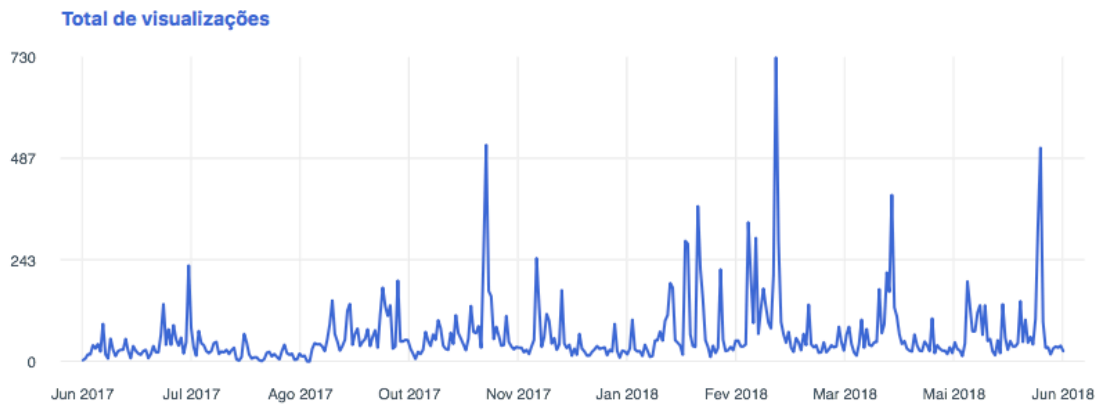
Figura 10: Número de seguidores na página do Facebook



Fonte: Facebook Associação Desportiva de Valongo (2018)

Assim como o número de gostos obteve um aumento, o número de seguidores também, tendo tido um crescimento de 1 435 seguidores uma vez que, a 1 de Junho de 2017 contava com 4 054 e em 26 de Junho de 2018 com 5 489.

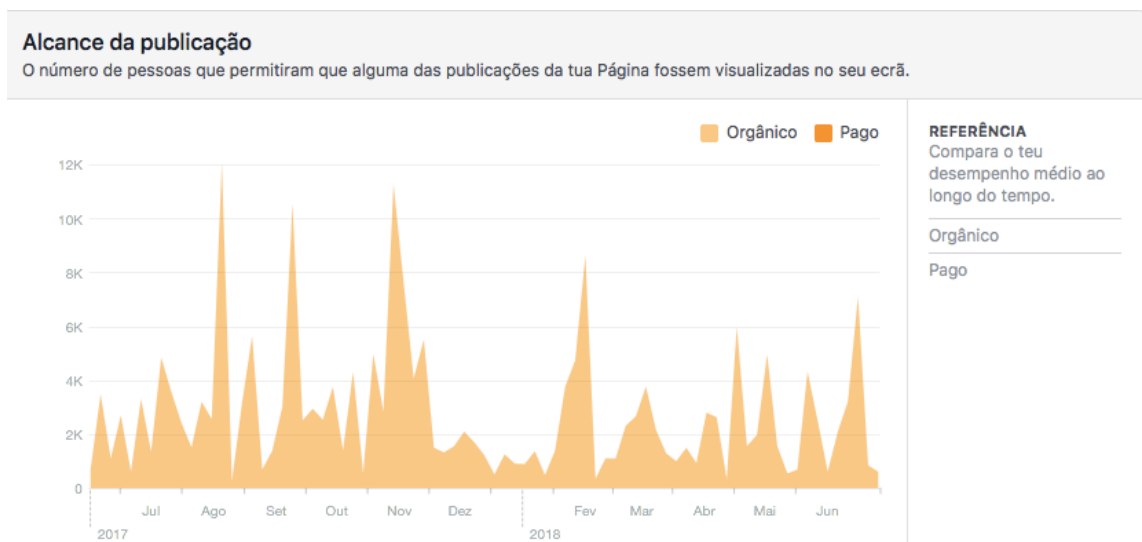
Figura 11 – Total visualizações da página



Fonte: Facebook Associação Desportiva de Valongo (2018)

O número de visualizações da página é bastante inconstante ao longo de toda a época, sendo que o maior número de visualizações ocorreu durante os meses onde foram disputados jogos com os aclamados “grandes”.

Figura 12 - Alcance de Publicação



Fonte: Facebook Associação Desportiva de Valongo (2018)

Conseguimos verificar um alcance populacional bastante significativo, onde temos um maior número no mês de agosto. O mês de agosto de 2017 foi o mês que deu início a algumas ações implementadas nas redes sociais como o começo da divulgação de uma foto de um atleta no seu dia de aniversário e entrevistas.

4.2.5.3.1.3 Twitter

O Twitter da Associação Desportiva de Valongo tem o intuito de divulgar as mesmas notícias anunciadas na sua página do Facebook. O mesmo conta com 245 seguidores. A mesma conta com uma foto de perfil pouco profissional e, uma foto de capa bastante desatualizada que nos remonta à época de 2013/14 onde foram sagrados campeões nacionais.

Não é possível obter mais informações relativamente a esta rede social uma vez que não se sabe, em concreto, quem a criou e gere.

Ilustração 11 - Página de twitter da Associação Desportiva de Valongo



Fonte: Twitter Associação Desportiva de Valongo

4.2.5.3.1.4 Instagram

Nesta rede social são partilhados os resultados dos jogos, calendários e algumas informações. Até ao momento o Instagram da Associação Desportiva de Valongo conta com 1 169 seguidores dos quais, através das estatísticas do mesmo conseguimos apurar que, cerca de 67% correspondem ao sexo masculino e 33% ao sexo feminino com idades compreendidas entre os 13 e os 65+ anos sendo que a maioria dos seguidores estão

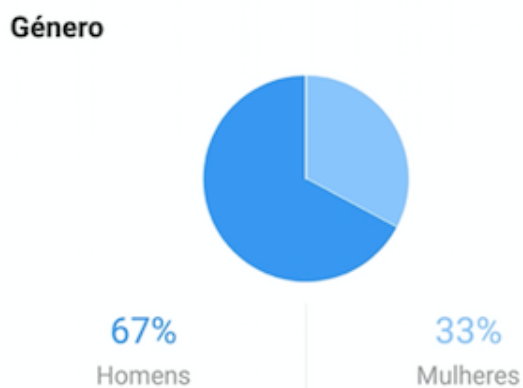
compreendidos entre a faixa etária: 18-24 (32%). O seu maior público está concentrado na área de Valongo (36%) e, como seria esperado, em Portugal (95%) sendo que, conta também com seguidores de Espanha (2%), França, Brasil e Suíça (todos com 1%). Em termos de atividade dos seguidores, os mesmo têm uma atividade constante, contudo, verifica-se um ligeiro aumento na atividade feita ao sábado o que, poderá ser gerada por ser o dia dos jogos do clube e, o conteúdo no Instagram ser mais presente. As ilustrações abaixo comprovam a análise feita.

Ilustração 12 - Página Inicial do Instagram da Associação Desportiva de Valongo



Fonte: Instagram Associação Desportiva de Valongo (2018)

Figura 13 - Género dos seguidores do Instagram



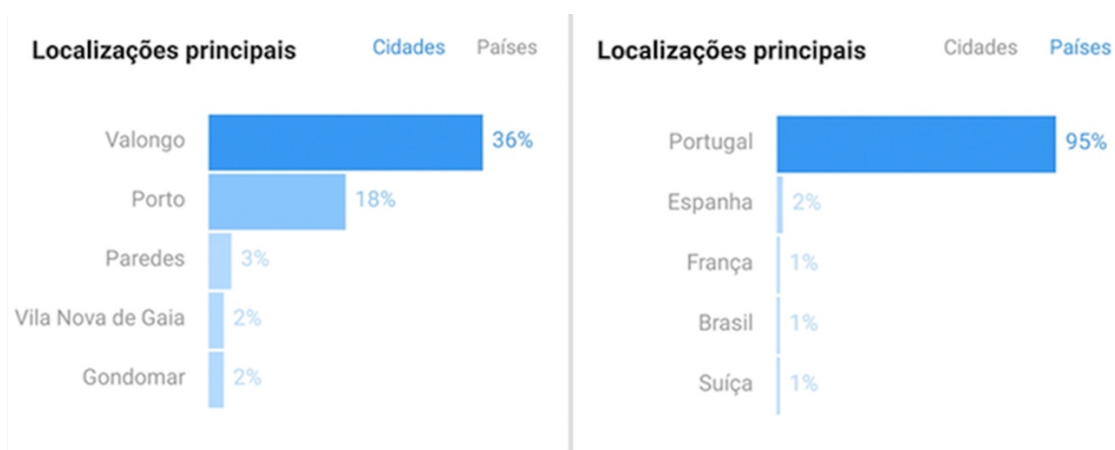
Fonte: Instagram Associação Desportiva de Valongo (2018)

Figura 14 - Faixa etária dos seguidores do Instagram



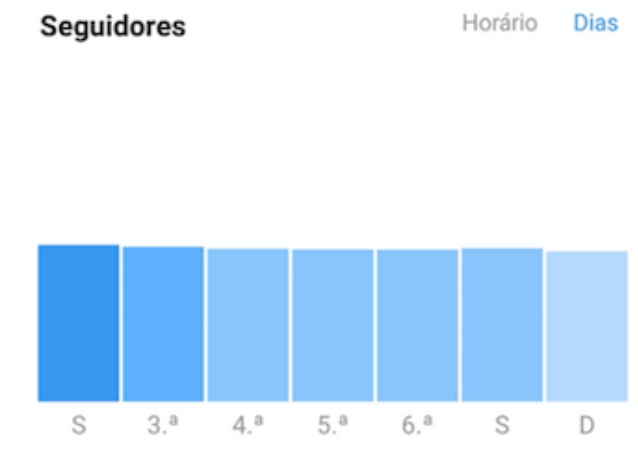
Fonte: Instagram Associação Desportiva de Valongo (2018)

Figura 15 - Localização principal dos seguidores do Instagram



Fonte: Instagram Associação Desportiva de Valongo

Figura 16 – Dia da semana com maior atividade dos seguidores



Fonte: Instagram Associação Desportiva de Valongo (2018)

Através da imagem acima conseguimos verificar que o dia com maior atividade dos seguidores é à segunda-feira, esse facto poderá ocorrer uma vez que, os jogos de todos os escalões, por norma, ocorrem ao fim-de-semana , logo , os seus seguidores tendem a procurar os resultados.

4.3 Análise Externa

O ambiente externo consiste em influências externas à organização que podem afetar o processo estratégico de marketing desportivo. As contingências externas podem incluir a economia, o meio ambiente, a tecnologia, normas sociais e culturais, questões legais, agendas políticas, instituições educacionais e competição. Cada um desses fatores é importante para os profissionais de marketing desportivo entenderem, pois afetam as decisões de marketing de maneiras diferentes. As seções a seguir explicarão como esses fatores afetam as decisões de marketing desportivo.

4.3.1 Valongo: A Cidade

Valongo é uma cidade subdividida em 4 freguesias: Ermesinde, Alfena, Campo e Sobrado. com cerca de 95 300 habitantes e uma área de 75,12 km² situada no Distrito do Porto

A criação do concelho de Valongo remonta ao ano de 1836 e ocorre no contexto da reforma administrativa do País, compreendida no reinado de D. Maria II. Todavia, a ocupação humana desta região é muito anterior à romanização.

Valongo é bastante conhecido pelos seus espaços repartidos entre o vale e a serra a abundância de água garantida pelos cursos dos Rios Leça e Ferreira e a riqueza do seu subsolo, terão facilitado a fixação de povos desde épocas remotas. O próprio topónimo que a designa teve origem nas palavras latinas Vallis Longus.

Pelas Inquirições Gerais de 1258 sabemos que o atual concelho se repartia à data entre o Julgado de Aguiar de Sousa – que incluía S.Martinho de Campo e Sobrado, e o Julgado da Maia, onde se incorporavam S.Vicente da Queimadela, Valongo e S.Lourenço de Asmes.

Valongo é considerado concelho a 28 de Novembro de 1836 (Cârama Municipal de Valongo, 2017)

Apesar de Valongo ser uma cidade onde se vive e sente o hóquei em patins muito intensamente existem outras opções no que toca ao lazer. Isto é, ao sábado de tarde, a população do concelho de Valongo poderá assistir a um jogo de futsal, optar por ir às compras quer domésticas ou não domésticas, fazer caminhadas através de caminhos ecológicos até à Aldeia de Couce ou então usufruir do centro de treinos de trail.

Apesar de a cidade de Valongo ter cerca de 95 300 habitantes o número de sócios, comparativamente a este número, é bastante baixo tornando necessário investir mais em ações para que se consiga aumentar o número de sócios em função do número de habitantes, tendo sempre consciência de que não será um processo fácil, uma vez que, a Associação Desportiva de Valongo acaba por ser um “segundo clube” e, a população não estará tão interessada em “investir” no mesmo ao tornarem-se sócios.

4.3.2 Hóquei em Patins

Atualmente, o hóquei em patins é um desporto praticado em mais de 60 países diferentes, mas é na Europa que esta modalidade desportiva se destaca, nomeadamente em Portugal, Espanha, Itália e em Inglaterra. (Desportolândia, s.d.)

O jogo de hóquei em patins é praticado sobre uma pista retangular, de superfície plana e lisa, sendo disputado entre duas equipas de 5 jogadores cada uma, estando equipados com patins com rodas e um aléu (stick) para impactar a bola. Cada equipa começa por ocupar uma das metades da pista que lhe couber por sorteio, trocando de posição depois do intervalo, e cada jogador procura, somente com a ajuda do aléu (stick), marcar um golo. (Federation Internationale de Roller Sports , 2013)

Portugal é considerado o país que detém o melhor e mais competitivo campeonato de hóquei em patins, não só por ter nos seus clubes a competir grandes jogadores de enorme renome, mas também, pelas suas imensas conquistas em campeonatos do mundo e europa dos quais cerca de 10 campeonatos do mundo e 13 Europeus ocorreram em Portugal. A Seleção Portuguesa tem no seu palmarés cerca de 59 títulos dos quais, 15 são campeonatos do mundo, 21 campeonatos da europa, 18 Taças das Nações e 4 Jogos Mundiais.

A transmissão de jogos de hóquei nas televisões portuguesas tem vindo a aumentar o que, é bastante vantajoso para o desporto uma vez que, dá mais visibilidade ao mesmo.

4.3.2.1 Protagonistas do Jogo

4.3.2.1.1 Hoquista

Carismático membro, de um conjunto de valores referenciais na modalidade, exige subtileza e arte no domínio da pequena bola e potencia no remate. Por ser diferente de qualquer outro desporto, o regulamento obriga ao uso de proteções como caneleiras, luvas, coquilha, joelheiras e cotovelleiras. (Associação Desportiva de Valongo, 2017)

4.3.2.1.2 Guarda-Redes

De porte ágil e destemido, equipado com caneleiras que se moldam ligeiramente às pernas e luvas, impedindo de defender com qualquer dos joelhos ou mãos apoiadas no solo. (Associação Desportiva de Valongo, 2017)

4.3.3 Federação de Patinagem de Portugal

A Federação de Patinagem de Portugal responde civilmente perante terceiros, pelas ações ou omissões dos seus órgãos.

“A Federação de Patinagem de Portugal prossegue, a nível nacional, os seguintes objetivos principais:

- Promover, regulamentar e dirigir, a nível nacional, a prática do conjunto das disciplinas da patinagem, apoiando, com meios humanos e financeiros, as práticas desportivas não profissionais e fomentando o desenvolvimento do desporto de alta competição
- Promover a defesa da ética desportiva, organizar a preparação e participação competitiva das seleções nacionais e representar a patinagem junto de organizações congéneres internacionais
- Promover o processo de formação e desenvolvimento dos jovens desportistas e dos recursos técnicos e humanos relacionados com o conjunto das disciplinas da patinagem.
- Representar perante a Administração pública os interesses da FPP e seus filiados.” (Federação de Patinagem de Portugal, 2016)

4.3.4 Desporto em Portugal

A tabela abaixo indica-nos o número de inscritos, em 2016 no que diz respeito ao futebol, natação, andebol, basquetebol e hóquei, no que diz respeito ao número de inscritos no hóquei em patins os dados são os de 2018. Podemos observar que o futebol é desporto que detém o maior número de atletas inscritos.

Tabela 7 - Número de inscritos nas federações

Número de inscritos	
Futebol	168 097
Natação	52 355
Andebol	49 981
Basquetebol	40 135
Hóquei em Patins	6 733
Hóquei	2 019

Fonte: PORDATA (2016)

4.4 Análise PEST

A análise PEST possibilita ao clube uma observação do ambiente geral de fatores agrupados em quatro categorias (P)olítico-Legais, (E)conómicas, (S)ócio-culturais e (T)ecnológicas.

4.4.1 Fatores Político-Legais

No que diz respeito aos fatores políticos e legais, somos direcionados para o Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (IPDJ). O IPDJ tem como missão a execução de uma política integrada no desporto e juventude com entes públicos e privados. Intervém na definição, execução e avaliação da política pública do desporto, promovendo-o e apoiando-o através da disponibilização de meios técnicos, humanos e financeiros. (Instituto Portugues do Desporto e Juventude, 2014). Uma vez que, eles apenas distinguem os clubes consoante os seus êxitos nos escalões de formação para saber como agir politicamente e legalmente somos remetidos para a FPP – Federação de Patinagem de Portugal.

Como já referido anteriormente, cabe à Federação de Patinagem de Portugal promover, regulamentar e dirigir a prática do desporto, fomentar a ética desportiva, auxiliar a organização de eventos desportivos (Federação de Patinagem de Portugal, 2016).

4.4.2 Fatores Económicos

Neste ponto é importante falar um pouco da situação económica da cidade de Valongo, mais concretamente o número de setores de atividade existentes.

O município de Valongo conta com um total de 95.300 habitantes sendo que o maior número de habitantes se insere nas idades compreendidas entre os 15 e os 64 anos (cerca de 65 352). Segundo o PORDATA (2016) existem cerca de 8 746 setores de atividade no concelho de Valongo no qual o que tem um maior número é o de comércio por grosso e retalho (cerca de 1 923). De salientar, também que, Valongo tem cerca de 9 zonas empresariais detentoras de 404,6 hectares do concelho.

Seria interessante que o clube conseguisse chegar a pelo menos 5 empresas por mês para que as mesmas demonstrassem interesse em patrocinar, mas mais importante

que isso é que o clube demonstre às mesmas que o facto de os patrocinar as levará a ter mais reconhecimento e mais receita através de ações nos jogos .

4.4.3 Fatores Sócio Culturais

No que diz respeito à oferta cultura podemos concluir que Valongo tem uma vasta oferta desde espaços museológicos, equipamentos culturais, património natural, património edificado e festas e feiras que ocorrem durante todo o ano.

Relativamente aos espaços museológicos, o concelho de Valongo encontra-se dotado de infraestruturas museológicas que espelham a sua cultura. O Museu Municipal, enquanto museu de história local e situado no centro da cidade, possui elementos que representam as tradições e atividades económicas mais antigas do município. Espaços temáticos como o Núcleo Museológico da Panificação ou o Museu da Lousa valorizam as identidades de Valongo e das suas gentes. Podemos encontrar exposições contemporâneas na singular Galeria Museológica do Fórum Cultural de Ermesinde e a Sala Museu do Centro Cultural de Alfena presenteia os mais novos, um passado longínquo e, os mais velhos, uma revivência do seu passado (Câmara Municipal de Valongo, 2017).

Os equipamentos culturais Valongo são uma referência evidente na região em termos de programação cultural que prima pela regularidade e qualidade inegável. Espaços como os Centros e Fóruns Culturais oferecem variadíssimas atividades e espetáculos amadores ou profissionais. A Biblioteca Municipal recebe a visita de imensos escritores de renome. E o Arquivo Histórico oferece um serviço de consulta e leitura de documentos históricos (Câmara Municipal de Valongo, 2017).

Em relação ao património natural encontramos o centro de interpretação ambiental e o centro de monitorização e interpretação ambiental (Câmara Municipal de Valongo, 2017).

Conhecido também por uma vasta oferta de património edificado distribuído pelas freguesias. Podemos encontrar pela cidade cruzeiros e alminhas, templos e luxuosos palacetes bem como. pontes, portais brasonados, quintas e núcleos rurais (Câmara Municipal de Valongo, 2017).

Como em todas as cidades existem as suas festas, Valongo não é exceção. Durante todo o ano existem festas e feiras na cidade entre as quais:

Em janeiro festeja-se a festa de N.^a Sr.^a da Paz (1 de Janeiro) e a festa de S. Vicente (22 de Janeiro ou domingo seguinte). Na altura do carnaval realizam-se os cortejos e o enterro do João. No último domingo de Abril a Festa de S. Gonçalo e, no 4.º Domingo da Quaresma o Senhor dos Passos , a 13 de Maio ou domingo mais próximo a Festa de N.^a Sr.^a da Hora, a 22 de Maio (dia de Santa Rita) realiza-se a Festa das Rosas e, no último domingo de Maio a Festa de N.^a Sr.^a da Encarnação (Câmara Municipal de Valongo, 2017).

No tempo mais quente, 2.º Domingo de Junho a Festa de Santa Rita , 24 de Junho a Festa da Bugiada e Mouriscada / Festa de S. João de Sobrado, no Dia do Corpo de Deus a Procissão do Senhor e, no 3.º Domingo de Julho → Festa de Santa Justa e Santa Rufina. No último domingo de Julho a Festa de N.^a Sr.^a da Saúde e de St.^a Eufémia. A 5 de Agosto a Festa de N.^a Sr.^a da Luz (ou das Neves), no 2.º Domingo de Agosto a Festa de S. Lourenço, a 17 de Agosto a Festa de S. Mamede, a 24 de Agosto a Festa de S. Bartolomeu e, no 1.º Domingo de Setembro a Festa de N.^a Sr.^a dos Chãos, já no 2.º Domingo de Setembro a Festa de N.^a Sr.^a das Necessidades (Câmara Municipal de Valongo, 2017).

As feiras semanais realizam-se à 2.^a-feira e 6.^a-feira de manhã (ruas circundantes ao Mercado Municipal), 3.^a-feira e sábado de manhã (Largo do Passal), Sábado de manhã (Centro de Valongo) Domingo de manhã (ruas circundantes à Junta de freguesia de Campo) (Câmara Municipal de Valongo, 2017).

4.4.4 Fatores Tecnológicos

Cada vez mais temos presente na nossa vida o uso constante de smartphones e acesso à internet. Com a criação das diversas redes sociais existentes surge uma oportunidade de aproximação com toda a população e amantes de desporto. A divulgação de fotos e vídeos e de qualquer tipo de informação permite que consigamos alcançar mais pessoas e, conseqüentemente, atrair mais público para os jogos.

4.5 Análise SWOT

A análise SWOT sintetiza numa matriz os pontos fortes e fracos, bem como, as oportunidades e as ameaças. É composto por quatro células nas quais sugere a escolha de estratégias que maximizem as oportunidades e construção dos pontos fortes e minimizem as ameaças assim como a redução dos efeitos dos pontos fracos da empresa. (Teixeira, 2013)

Tabela 8 - Análise SWOT

Pontos Fortes	Pontos Fracos	Oportunidades	Ameaças
<p>Clube Histórico;</p> <p>Atletas chamados à seleção (todos os anos são chamados mais de 5 atletas do clube à seleção nacional);</p> <p>Considerado o clube com melhor formação;</p> <p>Detentor de vários troféus a nível da formação.</p>	<p>Não ter pavilhão próprio;</p> <p>Falta de apoio por parte da Câmara Municipal;</p> <p>Poucos recursos financeiros;</p> <p>Não ter um gestor de redes sociais;</p>	<p>Único clube na cidade a jogar a nível nacional;</p> <p>Reconhecimento da modalidade;</p> <p>Presença nos mídias (jogos transmitidos na TV, mais notícias nos jornais).</p>	<p>Material para a prática do desporto muito dispendioso;</p> <p>Elevada concorrência a nível de outros desportos que sejam mais baratos;</p> <p>Bastante oferta cultural em Valongo;</p>

Fonte: Elaboração própria

4.6 Estratégias de Marketing

4.6.1 Posicionamento

Uma vez que se trata de um clube histórico de hóquei em patins e com alguma referência a nível nacional, a Associação Desportiva de Valongo, parte em vantagem relativamente aos seus produtos e serviços comparativamente aos seus concorrentes.

Uma vez premiada como o clube detentor de melhor formação do ano de 2017 pelo Instituto Português de Desporto e Juventude, a Associação Desportiva de Valongo está presente na mente dos consumidores de hóquei em patins como ter a melhor formação, a nível nacional, o que, permite à organização se posicionar em termos de comunicação sobre este assunto.

4.6.2 Segmentação

O hóquei em patins está inserido num leque diferenciado de tipos de consumidores.

Um atleta de hóquei em patins nunca deixa de ser um consumidor, uma vez que, para a sua prática tem que comprar acessórios, no caso de formação tem que pagar uma mensalidade, o mesmo acontece com os que querem aprender a patinar ou até mesmo o que já competiram, normalmente continuam a ir ver jogos de hóquei em patins e a comprar merchandising do seu clube.

De uma maneira mais sucinta os consumidores são:

- Os que competem ;
- Os que querem aprender a patinar;
- Os que já competiram;
- Os que gostam de desporto;
- Os que compram merchandising;

4.6.3 Targeting

Uma vez que o grande número de apoiantes da Associação Desportiva de Valongo tem idades compreendidas entre os 35 anos e os 60 anos, o clube deverá focar-se naqueles que ainda não estão totalmente rendidos, de modo a captar a sua atenção.

A cidade de Valongo tem um total de 95 300 habitantes dos quais cerca de aproximadamente 700 assistem aos jogos no pavilhão. Para além disso, o clube conta com 90 patrocinadores ,1 815 sócios, 113 praticantes, 14 seccionistas, 13 membros da direção , 10 treinadores e 1 mecânico dando-nos um total de targeting de 2,89%.

Seria bastante vantajoso para o Valongo crescer cerca de, pelo menos, 1,5% num prazo de 10 anos.

4.6.4 Diferenciação

A diferenciação é um ponto positivo para qualquer organização, posto isto, a Associação Desportiva de Valongo deverá optar por produtos e serviços inovadores e diversificados comparativamente aos seus concorrentes.

Apesar de apresentar um leque abastado e diferenciado de produtos, seria interessante para a Associação Desportiva de Valongo criar serviços inovadores em parceria com os seus patrocinadores.

Por outro lado, a Associação Desportiva de Valongo prima pela segurança e integridade física dos seus adeptos e praticantes, promove o convívio entre os diversos escalões e, o mais importante transmite aos mais novos a importância do trabalho em equipa e a entajuda.

4.6.5 Inovação

Uma vez que o clube é conhecido pela sua formação deverá apostar na melhoria de recursos físicos para os atletas do escalão de formação.

A realização de um live score para o clube de todos os escalões de competição seria uma grande inovação para o mesmo e, traria para o clube um alcance ainda maior de público. Uma vez que, o mesmo tem bons resultados a divulgação e a presença nos meios sociais digitais criaria ambição em outros atletas de pertencer a esta organização.

Uma outra inovação bastante interessante seria a atualização do site com a criação de uma plataforma de vendas online, esta plataforma traria para o consumidor uma melhoria no conforto do mesmo, bem como, a facilidade tanto para o clube como para o sócio o pagamento das quotas.

4.7 Objetivos do Plano de Marketing

Antes de serem definidas estratégias é necessário definir objetivos e, essas estratégias terão como foco responder a esses mesmo objetivos. Posto isso, este plano de marketing tem, para além dos objetivos normais de um plano de marketing e dos objetivos do clube um leque de objetivos que pretendem ser alcançados entre 2018-2022

- Aumento de 2%, por ano, em inscrições de novos atletas nos escalões de formação;
- Aumentar os recursos financeiros do clube através da angariação de novos patrocinadores;
- Aumentar o volume de vendas de merchandising em, pelo menos, 20%.
- Aumentar o número de sócios em 5%.

4.8 Plano de Ação de Marketing

Neste ponto serão apresentados planos de ações de marketing para que sirvam de guia para elaboração de estratégias de marketing durante a época. Para uma melhoria significativa, todos os planos de ação de ação propostos têm o objetivo de responder a dois grupos:

- **Melhoramento da Imagem:**
 - Melhoramento do site;
 - Plataforma de Vendas Online;
 - Cartaz;
 - Valongo de Verde e Preto;
 - Loja física.
- **Atração de Público:**
 - Sócios;
 - Parceiros;
 - Mini ADV;
 - Comunicação nas redes sociais;
 - Live Score;
 - Workshops com parceiros;
 - Comemoração de datas especiais;
 - Campos de Férias.

Tabela 9 - Plano de Ação 1

Melhoramento do site	
Descrição	Fazer uma pequena síntese da história do clube, atualizar o site com notícias, vídeos, fotos dos jogos, entrevistas a todos os elementos que constituem os recursos humanos do clube. Colocar também todos os passatempos que estão a ocorrer nas redes sociais.
Objetivo	Tornar o site mais apelativo, atrativo e desenvolvido.
Mediação	Através das estatísticas do Google Analytics.
Suporte	Meios tecnológicos.
Responsável	Equipa de Marketing.
Duração	Ao longo da época.
Custos	Os valores podem variar entre os 1 000,00 € e os 2000,00 € *

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 10 - Plano de Ação 2

Plataforma de vendas online	
Descrição	Esta ação tem como objetivo criar uma plataforma de vendas online dentro do site do clube que permita aos adeptos e simpatizantes a compra de merchandising do clube bem como o pagamento das quotas.
Objetivo	Facilitar o controlo das vendas e, tornar a aquisição de produtos mais cómoda.
Mediação	Através do número de encomendas e pagamentos de quotas realizadas a partir do site.
Suporte	Meios tecnológicos.
Responsável	Equipa de Marketing.
Duração	Ao longo da época.
Custos	Custos da plataforma: 2 000,00 €*

Fonte: Elaboração Própria

*os valores mencionados foram fornecidos pela empresa “Perto.Design”

Tabela 11 - Plano de Ação 3

Melhoramento do Cartaz	
Descrição	Refazer o cartaz que tem sido igual à bastante tempo, tornando-o mais apelativo.
Objetivo	Tornar o cartaz mais atrativo.
Medição	Redes sociais e opinião dos adeptos.
Suporte	Estatísticas das redes sociais na interação com o mesmo.
Responsável	Gráfica
Duração	Ao longo da época.
Custos	Uma vez que a gráfica encarregue do mesmo é parceira do clube, esta ação não teria qualquer custo para o mesmo.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 12 - Plano de Ação 4

Valongo de Verde e Preto	
Descrição	Organizar no início da época uma apresentação de todos os jogadores de todos os escalões da Associação Desportiva de Valongo no centro da cidade. Este evento tem como público-alvo todos os adeptos e simpatizantes da Associação Desportiva de Valongo e todos os habitantes de Valongo.
Objetivo	Aproximar ainda mais os jogadores à população
Medição	
Suporte	Distribuição de cartazes pela cidade, divulgação nas redes sociais.
Responsável	Coordenação e equipa de marketing
Duração	3 horas.
Custos	Uma vez que a surgiria de uma parceria com a Junta de Freguesia de Valongo e a Camara Municipal estas disponibilizariam o palco, sistema de som e luzes. Impressão de cartazes - 10€

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 13 - Plano de Ação 5

Sócios	
Descrição	Fazer campanhas no início da época com promoções a quem se fizer sócio durante aquele mês.
Objetivo	Trazer mais sócios para o clube o que irá gerar fonte de rendimento.
Medição	Número de novos sócios.
Suporte	Redes sociais e website do clube.
Responsável	Equipa de marketing.
Duração	No início da época.
Custos	Não teria custos para o clube.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 14 - Plano de Ação 6

Parceiros	
Descrição	O hóquei em patins é um desporto muito mais apelativo quando visto no pavilhão, logo, a estratégia passaria por filtrar medias e grandes empresas do concelho e arredores, oferecendo-lhes 2 bilhetes para assistir a um jogo no qual seria proposta a parceria.
Objetivo	Ajudar financeiramente a Associação Desportiva de Valongo.
Medição	Número de novas parcerias.
Suporte	Reuniões, e-mail e contactos telefónicos.
Responsável	Equipa de marketing e direção.
Duração	Ao longo do ano.
Custos	Sem custos para o clube.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 15 - Plano de Ação 7

Mini ADV	
Descrição	Fazer um protocolo entre a Camara Municipal de Valongo e o grupo de escolas do concelho para que fosse possível ir às mesmas com um treinador e jogadores falar sobre o hóquei em patins e exemplificar.
Objetivo	Trazer mais atletas para as camadas jovens, nomeadamente em bânmbis e benjamins.
Medição	Número de inscritos.
Suporte	Escolas.
Responsável	Coordenação técnica do clube.
Duração	Ao longo do ano.
Custos	Custos de deslocação.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 16 - Plano de Ação 8

Melhoramento na comunicação nas redes sociais	
Descrição	As redes sociais cada vez têm mais impacto na população. Ao melhor a comunicação do clube nas suas plataformas sociais através de criação e publicação de conteúdos diariamente .
Objetivo	Criar uma comunicação mais dinâmica com o público.
Medição	Estatísticas das redes sociais.
Suporte	Redes sociais.
Responsável	Equipa de marketing.
Duração	Ao longo do ano.
Custos	Não teria qualquer tipo de custo para o clube.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 17 - Plano de Ação 9

Live Score	
Descrição	Fazer durante o decorrer de todos os jogos um live score que consiste na partilha dos momentos mais importantes do jogo de maneira a que todos os apoiantes consigam saber o que está a acontecer mesmo não estando fisicamente presentes.
Objetivo	Tornar as redes mais atrativas e com maior alcance.
Mediação	Através das estatísticas das redes sociais.
Suporte	Meios tecnológicos.
Responsável	Gestor de redes sociais.
Duração	Ao longo da época.
Custos	Não teria qualquer tipo de custo para o clube.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 18 - Plano de Ação 10

Loja física	
Descrição	Criar uma loja física no interior do clube onde sejam vendidos todos os artigos de merchandising do clube a qualquer hora do dia sem que o adepto tenha que se deslocar apenas no final do dia ao pavilhão para adquirir qualquer produto.
Objetivo	Aumentar o número de vendas do clube.
Mediação	Volume de vendas feitos.
Suporte	Loja física
Responsável	Funcionário da loja
Duração	Ao longo da época.
Custos	Uma vez que o pavilhão onde o clube joga atualmente é municipal, seria oportuno criar um acordo com a camara para que a mesma assegure-se as obras ou então parte delas e, angariar parceiros para a construção do mesmo.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 19 - Plano de Ação 11

Workshops com parceiros	
Descrição	Uma vez que a equipa tem uma parceria com a marca prozis, seria interessante criar um acordo com eles para que fossem realizados workshops de nutrição para todas as idades, entre outras campanhas. O mesmo também se aplica a outras parcerias onde exista essa possibilidade.
Objetivo	Envolver a comunidade hoquista e o parceiro
Mediação	Número de inscrições.
Suporte	Espaço físico no pavilhão, número de inscrições.
Responsável	Equipa de marketing e parceiros
Duração	Ao longo da época.
Custos	Não teria qualquer tipo de custo para o clube.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 20 - Plano de Ação 12

Comemoração de datas especiais	
Descrição	A Associação Desportiva de Valongo tem vários patrocinadores de diversas áreas de trabalho, o que, poderia aproveitar para se promover junto dos mesmo e vice-versa, isto é, em dias festivos como o dia da mãe, dia do pai, dias dos namorados, seriam elaboradas ações em conjunto com os parceiros com a oferta de produtos.
Objetivo	Alcançar mais população.
Mediação	Número de interação com as ações.
Suporte	Meios tecnológicos.
Responsável	Equipa de marketing e parceiros
Duração	Ao longo da época.
Custos	Não teria qualquer tipo de custo para o clube.

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 21 - Plano de Ação 13

Campos de férias	
Descrição	Na altura das férias escolares seriam realizados campos de férias onde o foco principal seria o hóquei, como visitas, mini torneios, passeios, conhecer a história do hóquei.
Objetivo	Atrair mais jovens a jogarem hóquei e a se inscreverem no clube.
Mediação	Número de inscrições no campo de férias.
Suporte	Escolas.
Responsável	Equipa de marketing e parceiros
Duração	Durante uma semana nas férias do ano letivo
Custos	Aluguer do pavilhão.

Fonte: Elaboração Própria

4.9 Controlo e Avaliação

As ações apresentadas no ponto anterior deverão ser controladas e avaliadas durante a sua realização para serem evitados resultados negativos. Para um melhor controlo da mesma o indicado será elaborar um ficheiro de modo a que se possam anotar as diferenças da mesma e avaliar as alterações no clube.

No que diz respeito às ações feitas em redes sociais, o clube pode fazer o controlo e avaliação das mesmas através das estatísticas que estão disponíveis nessas mesmas redes. Em termos de controlo de inscrições, seria através de um ficheiro excel onde seriam anotadas todas as novas inscrições, quer a níveis de sócios, patrocinadores como a nível de novos atletas.

O controlo deverá ser feito por um elemento da direção, um coordenador técnico e os membros da equipa de marketing.

5 Conclusão

Apesar do desporto estar cada vez mais presente na vida da população as modalidades coletivas mesmo estando cada vez mais presentes nos mídias têm sofrido ligeiros aumentos nos atletas inscritos devido ao crescimento dos ginásios e box de crossfit. Logo, para que as modalidades coletivas não caiam no esquecimento é de extrema importância a intervenção de marketers nos clubes.

Foi-me proposto por um diretor do clube ingressar no mesmo e elaborar um plano de marketing, bem como gerir as redes sociais do clube, no qual quis participar imediatamente. Um dos grandes objetivos era aumentar a visibilidade desta organização e, para isso foi necessário durante todo o estágio perceber as áreas em que se poderia vir a atuar face aos problemas da Associação Desportiva de Valongo. Apesar de já ser conhecida, ainda que vagamente, a realidade do clube a proposta foi aceite imediatamente.

Inicialmente realizou-se uma abordagem teórica sobre o marketing desportivo onde foi incluído o marketing-mix, fãs, love brands e consumidores de desporto, marketing digital desportivo tendo como subponto as redes sociais e, por fim o plano de marketing aplicado ao desporto. Neste ponto foram abordadas diferentes opiniões de autores sobre os diversos temas o que, também, permitiu concluir que qualquer organização precisa de investir no marketing e que terá um retorno bastante positivo para a organização. O enquadramento teórico permitiu aprofundar os meus conhecimentos nestes temas e, compreender o que está incluído no marketing desportivo o que, consequentemente, ajudou bastante na realização do Plano de Marketing.

A planificação de um plano de marketing permite aos marketers, avaliar possíveis oportunidades que satisfaçam os consumidores e em como atingir os seus objetivos de marketing, bem como, ameaças que dificultam o desempenho da organização.

Após a concretização do enquadramento teórico procedi à elaboração do plano de marketing que começou com uma análise do clube - Associação Desportiva de Valongo - e da cidade de Valongo. O que deu origem à elaboração de uma análise interna e externa, uma análise PEST onde foram descritas as condicionantes do meio envolvente da organização, isto é, fatores político-legais, fatores económicos, fatores sócio culturais e fatores tecnológicos, através desta análise verifica-se que a cidade de Valongo tem uma

vasta oferta cultural o que influencia, de certo modo, no número de espectadores durante os jogos, uma análise SWOT que permitiu apurar as oportunidades e ameaças do clube bem como os seus pontos fortes e pontos fracos. Posteriormente foram pensadas e delineadas as estratégias de marketing com que o clube se poderá guiar para atingir os seus objetivos de marketing.

A metodologia de estudo utilizada para a realização deste plano de marketing foi a qualitativa com recolha informação através dados secundários fornecidos pela Associação Desportiva de Valongo, dados públicos da Federação de Patinagem de Portugal e métricas online, bem como dados primários através da observação direta simples através como o comportamento dos adeptos ao intervalo, o que faziam, quantos iam lá fora e, a observação direta experimental através de ações implementadas durante o intervalo para apurar a reação dos adeptos.

As ações propostas, mesmo que em algumas a sua implementação tenha um custo um pouco elevado face às condições do clube, tiveram em conta a situação da Associação Desportiva de Valongo, a realidade do hóquei em patins, bem como, algumas ações feitas ao longo do meu estágio, mas aperfeiçoadas.

Com estas ações, pretende-se responder aos objetivos propostos do plano de marketing e, a realização das mesmas antevê um aumento de 5% no alcance do público o que irá atrair mais patrocinadores e um aumento de 2%, por ano, no número de atletas inscritos entre 2018-2020, sendo que, será necessário avaliar permanentemente as estratégias bem como o resultado das mesmas e, caso necessário, fazer ajustes.

Foi-me permitido durante o estágio realizar e ver realizar algumas das ações propostas, mais concretamente o melhoramento da comunicação nas redes sociais no qual o resultado foi bastante positivo bem como em outras ações implementadas. O que me permite concluir que um plano de marketing é importante para uma organização para que a mesma possa concretizar objetivos e vender os seus produtos e serviços.

No fim deste ciclo, posso afirmar que esta experiência foi bastante gratificante e enriquecedora para a minha vida académica e profissional. Este estudo permitiu-me conhecer mais a minha cidade e o meu clube, assim como, aprofundar conhecimentos da vertente do marketing desportivo e elaboração de um plano de marketing.

6 Limitações

No decorrer deste estudo surgiram algumas dificuldades na elaboração do plano de marketing. Uma vez que se trata de uma estrutura não profissional, os elementos da direção nem sempre conseguiam responder a algumas questões. O facto de não estarem a 100% no clube faz com que o desenvolvimento e concretização de projetos não se concretize.

A falta de recursos da Associação Desportiva de Valongo também foi um entrava para a realização deste estudo no âmbito de aplicação de estratégias, assim como, a inexistência de verbas para serem gastas em termos de marketing.

A recolha de informação nem sempre foi fácil de conseguir pois ainda há muita falta da mesma na Federação de Patinagem de Portugal bem como nas outras federações desportivas para que se pudessem apurar dados.

Um erro no Google analytics ou no site do clube não me permitiu que se apurassem as estatísticas do mesmo e, conseqüentemente, fossem apresentadas melhorias nesse aspeto o que, apenas me pude guiar em aspetos de design do mesmo.

Recomenda-se que todas os planos de ação sejam reavaliados aquando a sua realização de modo a se perceber quais as lacunas dos mesmos e ajustar, assim como, o impacto que estão a ter na comunidade da Associação Desportiva de Valongo bem como na envolvente.

7 Bibliografia

- Amorim, R. R. (Julho/Dezembro de 2014). Comportamento do Consumidor Esportivo no Ambiente Virtual: Um estudo das ações e práticas de mercado Brasileiro, Espanhol e Português. (J. M. Santos, Ed.) *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 3, 68-84.
- Associação Desportiva de Valongo*. (2017). Obtido em Dezembro de 2017, de www.advalongo.pt
- Baena, V. (Outubro de 2017). Global marketing strategy in professional sports. Lessons from FC Bayern Munich. *Soccer & Society*.
- Baranger, P., Helfer, J.-P., & Peretti, J.-M. (1993). *Gestão* (2ª ed.). (L. L. Pereira, Trad.) Lisboa, Portugal : Edições Sílabo.
- Bechara, M. (2001). *Marketing Esportivo: Resultados com ética e compromisso social*. Rio de Janeiro.
- Bowen, J. (2001). Benefits of Marketing Plan. *Gaming Research & Review Journal*, 6 (2)
- Brooks, C. M. (1994). *Competitive Business Strategies for Sports*. United States of America: Prentice-Hall, Inc.
- Câmara Municipal de Valongo*. (2017). Obtido em Fevereiro de 2017, de Câmara Municipal de Valongo: <https://www.cm-valongo.pt>
- Cachuté, L. C. (2013). Marketing Digital como estratégia no varejo: um estudo de caso do Brasília Shopping. Brasília.
- Caetano, J., & Andrade, S. (2003). *Marketing e Internet: princípios fundamentais* . Lisboa: Edições Técnicas .
- Campomar, M. C., & Ikeda, A. A. (2006). Proposta para a Confecção de um Plano de Marketing. Em *O Planeamento de marketing e a confeção de planos: Dos conceitos a um novo modo* (1ª ed.). São Paulo: Saraiva.
- Cardia, W. (2004). *Marketing e Patrocínio Esportivo*. Porto Alegre: Bookman.

- Chirilă, D., & Chirilă, M. (2016). The necessity of marketing in individual sports overview. *Lucrari Stiintifice Seria, 18 (2)*, 51-54.
- Desportolândia. (s.d.). *O que é o hóquei em patins e como pode ser jogado*. Obtido em 2018, de Desportolândia: <http://desportolandia.com/artigos/que-hoquei-patins-como-pode-ser-jogado>
- Dima, T. (Março de 2015). Social Media Usage In European Clubs Football Industry. Is Digital Reach Better Correlated With Sports Or Financial Performane? *The Romanian Economic Journal*, 117-127.
- Dionísio, P. (2009). *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo* (Primeira ed.). Alfragide, Portugal: Publicações Dom Quixote.
- Enright, E., & Gard, M. (Fevereiro de 2016). Media, digital technology and learning in sport: a critical response to Hodgkinson, Biesta and James . *Physical Education and Sport Pedagogy, 21*, 30-54.
- Facebook Associação Desportiva de Valongo. (2018). Obtido em 2018, de Facebook: <https://www.facebook.com/ADValongo/>
- Federação de Patinagem de Portugal. (29 de Outubro de 2016). *Estatutos*. Obtido em Abril de 2018, de Federação de Patinagem de Portugal: http://www.fpp.pt/media/docs/01/01_estatutos_FPP_20161029.pdf
- Federation Internationale de Roller Sports . (1 de Janeiro de 2013). *Regras de Jogo do Hóquei em Patins*. Obtido em 2018, de Federação Portuguesa de Patinagem: http://www.fpp.pt/media/docs/09/RegrasJogo12_13.pdf
- Ferreira, B., Marques, H., Caetano, J., Rasquilha, L., & Rodrigues, M. (2011). *Fundamento de Marketing* (1ª ed.). Lisboa: Edições Sílabo.
- Fleury, F. A., Feldmann, P. R., Araujo, A. C., & Cardoso, M. V. (2014). Facebook, a nova arquibancada do futebol: estratégias de uso das fanpages e seus impactos na participação do torcedor. *VI Encontro de Marketing da ANPAD* (p. 16). São Paulo: Gramado RS.

- Gerhardt, T. E., & Silveira, D. T. (2009). *Métodos de Pesquisa* (1ª ed.). Porto Alegre: UFRGS.
- Greenwell, C., & Thorn, D. (2012). Developing a Strategic Sport Marketing Plan. Em B. Parkhouse, B. Turner, & K. Miloch, *Marketing for Sport Business Success* (1ª ed., pp. 29-54). Kendall Hunt Publishing.
- Instituto Portugues do Desporto e Juventude. (3 de Setembro de 2014). *Instituto Portugues do Desporto e Juventude*. Obtido em Maio de 2018, de Lei Orgânica 132/2014: http://www.ipdj.pt/docs/LeiOrganica_132_2004.pdf
- Keegan, R., & O'Kelly, E. (2006). *Aplicar o benchmarking para a competitividade: guia prático para PME*. Lisboa: IAPMEI - Insitudo da Empresa.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Kotler, P., Rein, I., & Shields, B. (2008). *Marketing Esportivo: A reinvenção do esporte na busca de torcedores*. Bookman.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Rodrigues, J. V., Levi, J., & Dionisio, P. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing* (10º ed.). Lisboa: Dom Quixote.
- Mc Allister, P., & Turow, J. (2002). New media and the commercial sphere: two intersecting trends, five categories of concern. *46(4)*, pp. 510-515.
- Mihai, A. L. (2013). The Strategic Sport Marketing Planning Process. *Change and Leadership, 17*, 230-236.
- Pires, A. (1998). *Marketing: Conceitos, Técnicas e Problemas de Gestão* (2ª ed.). Lisboa: Editorial Verbo.
- PORDATA. (2016). Obtido em 2018, de Sociedades não financeiras: total e por sector de actividade económica: <https://www.pordata.pt/Municipios/Sociedades+não+financeiras+total+e+por+sector+de+actividade+económica-399>
- PORDATA. (2016). *Praticantes desportivos federados: total e por todas as federações desportivas*. Obtido em Maio de 2018, de PRODATA:

<https://www.pordata.pt/Portugal/Praticantes+desportivos+federados+total+e+por+todas+as+federações+desportivas-2227-178551>

- Prodanov, C. C., & Freitas, E. C. (2013). *Metodologia do trabalho científico: Métodos e Técnicas da Pesquisa e do Trabalho Acadêmico* (2ª ed.). Rio Grande do Sul, Brasil: Feevale.
- Raynaud, J., & Bolos, G. (5 de Agosto de 2008). Sport at the heart of marketing: The integration debate . *Journal of Sponsorship*, 2, 31-35.
- Roberts, K. (2004). *Lovemarks - The future beyond brands*. New York: Powerhouse Books.
- Sá, D., & Sá, C. (2009). *Marketing para Desporto: Um Jogo Empresarial* (Terceira ed.). Porto, Portugal: Edições IPAM.
- Schirato, T. (28 de Novembro de 2016). Digital media, fantasy sport and the transformation of the contemporary field of sport. *Communication Research and Practice*.
- Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. *Ciência e Saúde Coletiva*, 5 (1), 187-192.
- Teixeira, S. (2013). *Gestão das Organizações* (3ª edição ed.). Lisboa, Portugal: Escolar Editora.
- Teixeira, S. (2013). Planeamento e Processo de Decisão. Em *Gestão das Organizações* (3ª ed., pp. 71-79). Lisboa: Escolar Editora.
- Watkins, B. (2014). An Integrated Approach to Sports Branding: Examining the Influence of Social Media on Brand Outcomes. *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 6, 30-40.
- Westwood, J. (2007). *O Plano de Marketing* (3ª ed.). São Paulo: Makron Books.