



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Projeto final de curso

Plano de Negócios: Criação de uma agência de Marketing Desportivo

João Silva

Santarém

Ano 2023



Instituto Superior de Gestão e Administração de Santarém

Mestrado em Gestão de Empresas

Projeto final de curso

Plano de Negócios: Criação de uma agência de Marketing Desportivo

João Silva

Dissertação submetida para satisfação parcial dos requisitos do grau de Mestre em Gestão de Empresas sob a orientação do Prof. Doutor Vasco Ribeiro Santos.

RESUMO

Esta Dissertação de Mestrado tem como objetivo propor a criação de uma empresa de marketing desportivo especificamente para equipas de futebol. Pretende-se que seja um modelo inovador na área, onde o cliente é um participante ativo no processo desde o início. Caracteriza-se pela flexibilidade e qualidade do serviço, que é adaptado às necessidades do cliente especialmente para a época de competição. Reconhece-se que apesar do número de empresa de marketing que operam, o plano de comunicação proposto para a dar a conhecer, permitirá chegar de forma personalizada a potenciais clientes, que a curto, médio e longo prazo, poderão necessitar dos serviços apresentados quer esporadicamente, quer de forma prolongada. Assim, o Plano de Marketing, ajustado ao orçamento, permitirá, sem dúvida, a viabilidade da implementação desta proposta de negócio.

Palavras-chave: marketing desportivo, marketing futebolístico, estratégia de comunicação, viabilidade.

ABSTRACT

This Master's Dissertation aims to propose the creation of a sports marketing company specifically for football teams. It is intended to be an innovative model in the area, where the customer is an active participant in the process from the beginning. It is characterized by the flexibility and quality of the service, which is adapted to the customer's needs, especially for the competition season. It is recognized that despite the number of marketing companies that operate, the communication plan proposed to make them known, will allow reaching potential customers in a personalized way, who in the short, medium and long term, may need the services presented either sporadically , or on a prolonged basis. Thus, the Marketing Plan, adjusted to the budget, will undoubtedly allow the feasibility of implementing this business proposal.

Keywords: sports marketing, football marketing, communication strategy, viability.

ÍNDICE

1.INTRODUÇÃO.....	1
2. REVISÃO DA LITERATURA.....	5
2.1.A Realidade do futebol.....	5
2.1.1. A ascensão do futebol feminino profissional.....	6
2.1.2.O marketing dos clubes de futebol profissional.....	7
2.1.3. O “produto” oferecido por um clube de futebol e a Importância da marca e do branding.....	11
2.1.4. Distribuição e Importância dos canais de marketing digital.....	13
2.1.5. O preço e Financiamento no futebol profissional e direitos de imagem e patrocínio desportivo.....	13
2.1.6. Comunicação e a ascensão da comunicação em linha.....	14
2.1.7. A estratégia de inbound marketing no futebol.....	19
2.1.7.1 <i>As fases de uma estratégia de inbound marketing</i>	20
2.1.8. Análise da viabilidade económica.....	28
2.1.8.1. <i>Necessidade de investimento</i>	28
2.1.8.2. <i>Identificar e avaliar as necessidades de investimento</i>	29
2.1.8.3. <i>Listo dos bens de investimento</i>	29
2.1.9. Necessidade de financiamento.....	30
2.1.9.1 <i>Analisar as necessidades de financiamento</i>	30
2.1.9.2. <i>Financiamento próprio</i>	30
2.1.9.3. <i>Financiamento externo (Longo prazo-Curto prazo)</i>	30
2.1.9.4. <i>Plano de tesouraria</i>	31
2.2. Negócio.....	31
2.2.1 Conceito de Negócio.....	31
2.2.2. Enquadramento jurídico e legal/licenciamento.....	31
2.3. Plano de Negócios.....	32
2.3.1. Plano de Negócios e suas vertentes.....	32
2.3.2. Estratégia.....	35
2.3.2.1. <i>Conceito</i>	35
2.3.2.2. <i>Definição de visão, missão e valores</i>	37
2.3.2.3. <i>Objetivos Estratégicos</i>	38
2.3.3. Planeamento Estratégico.....	39
2.3.3.1. <i>Conceito</i>	39
2.3.3.2. <i>Ferramentas de planeamento estratégico</i>	40
2.3.4. Operacionalização do Negócio.....	41
2.3.4.1. <i>Caracterização do negócio</i>	42
2.3.5. Marketing e Vendas.....	43
2.3.5.1. <i>Marketing</i>	43
2.3.5.2. <i>Vendas</i>	44
2.3.6. Viabilidade económico-financeira.....	46
2.3.6.1. <i>Investimento e financiamento</i>	46
2.3.6.2. <i>Cash-flow, balanços e rácios</i>	46
2.3.6.3. <i>Ferramentas de viabilidade económico-financeira</i>	47
3. METODOLOGIA.....	49
4. PLANO DE NEGÓCIOS.....	51
4.1 Sumário Executivo.....	51
4.2. Apresentação e caracterização do negócio.....	52
4.2.1. Missão e Visão.....	52

4.2.2. Valores.....	52
4.2.3. Proposta Comercial.....	53
4.2.4. O mercado.....	53
4.2.5. Análise das ameaças ao setor.....	54
4.2.6. Estratégias.....	55
4.3 Planejamento Estratégico.....	58
4.3.1. Análise da Concorrência (direta/indireta).....	58
4.3.2. Análise PESTEL.....	58
4.3.3. Análise SWOT.....	58
4.3.4. Análise 5W2H.....	59
4.3.5. Análise SMART.....	60
4.3.6. Canvas Business Model.....	60
4.3.7. Critérios ESG.....	60
4.3.8. Fatores Críticos de Sucesso.....	61
4.3.9. Key Performance Indicators.....	63
4.4. Operacionalização do Negócio.....	64
4.4.1. Recursos Humanos.....	64
4.4.2. Gestão do Plano de Operações.....	65
4.4.3. Gestão de Crises.....	66
4.4.4. Comunicação.....	67
4.4.5. Relatórios de gestão.....	67
4.5 Marketing e Vendas.....	68
4.5.1. Posicionamento.....	68
4.5.2. Marketing em linha.....	70
4.5.3. Marketing Mix.....	72
4.6. Análise de viabilidade econômica.....	73
4.6.1. Necessidades de investimento.....	73
4.6.2. Identificar e avaliar as necessidades de investimento.....	74
4.6.3. Lista dos bens de investimento.....	74
4.6.4. Analisar as necessidades de financiamento.....	75
4.6.5. Financiamento próprio.....	75
4.6.6. Financiamento externo (longo prazo-curto prazo).....	76
4.6.7. Plano de tesouraria.....	76
4.6.8. Necessidades de financiamento.....	85
4.6.9. Financiamento externo (longo prazo-curto prazo).....	86
4.6.10 Desenvolvimento de planos de tesouraria.....	97
5. CONCLUSÕES.....	105
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	107

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Virtual ADS (Realidade Aumentada)	30
Figura 2. Realidade aumentada durante a pandemia.....	30

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1. Plano de Investimento.....	77
Tabela 2. Orientação para o cálculo das amortizações dos ativos fixos.....	81
Tabela 3. Amortização de ativos fixos.....	83
Tabela 4. Plano de Financiamento.....	85
Tabela 5. Amortização do Empréstimo do 1º ano.....	86
Tabela 6. Tabela de amortização de empréstimos para os 5 anos.....	89

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo I – Modelo de Negócios CANVAS.....	114
Anexo II – Análise PESTEL.....	116
Anexo III – Análise 5W2H.....	118
Anexo IV – Análise SMART.....	120
Anexo V – Análise da Concorrência Direta.....	121

1- INTRODUÇÃO

O desporto na sociedade atual é um elemento fundamental para o bem-estar e a qualidade de vida, uma vez que permite o desenvolvimento de atividades de lazer e de diversão ao ar livre, individualmente e/ou em grupo.

Estudos concordam que o exercício físico reduz o desconforto, a ansiedade e melhora os problemas de saúde. De facto, estudos recentes confirmam que 60% das pessoas que sofrem de excesso de peso e/ou obesidade levam uma vida sedentária sem qualquer atividade física.

Por esta razão, o desporto a nível nacional é promovido por federações e patrocinado por diferentes empresas, a fim de atingir um nível competitivo que permita a promoção da atividade física e do desporto entre a população em geral.

Este trabalho tem como foco o desporto coletivo, principalmente o futebol, que é um desporto mundialmente conhecido. James (2010), comenta que este desporto teve início por volta do ano de 1175, no qual se refere a um jogo semelhante, mas a partir do século XIX foram criadas as regras que ainda hoje estão em vigor.

A FIFA (2015) indica que o jogo está a evoluir ao longo dos anos, com mais de 265 milhões de pessoas a jogá-lo em todo o mundo. Gera também milhões de dólares, razão pela qual é necessário desenvolver estudos para otimizar a organização do jogo, as táticas de treino e a preparação dos jogadores e dos árbitros.

É um desporto de exigência máxima para os jogadores e para o árbitro, a fim de obter um desempenho ótimo, por isso é importante a preparação física baseada em exercícios intensivos de força e resistência, o que permite manter-se numa condição aceitável, de acordo com a demanda de energia que terá no jogo (Aragüez-Martín, 2013.).

A análise de Hogarth, Burkett e McKean (2015), que estudou a capacidade dos árbitros, mostra como o árbitro desempenha uma elevada exigência física, exigindo preparação cardiorrespiratória

e metabólica.

O futebol envolve o desenvolvimento integral do atleta, pelo que não é apenas o treino físico, mas também o treino psicológico, emocional e social que permitirá a cada um dos participantes da equipa reagir de forma assertiva às diferentes situações que vão surgindo. De um modo geral, os clubes desportivos, desde os menores aos adultos, têm treinadores qualificados na área física, mas poucos conseguem contribuir para as outras áreas, razão pela qual se verificam conflitos nas equipas, discussões, frustrações e/ou ares de grandeza nos jogadores.

Não há dúvida de que o futebol é um dos desportos mais importantes da atualidade, quer pela sua presença mediática global, quer pelo dinheiro que gera através das apostas, quer pelo envolvimento pessoal e emocional dos seus milhões de adeptos. Basta referir, a título de exemplo, alguns dos números que o recente Campeonato do Mundo de Futebol realizado no Qatar significou, de acordo com um artigo publicado por Brad Adgate (2022) na revista Forbes: 229 mil milhões de dólares investidos pelo Qatar para acolher o Campeonato do Mundo, um aumento estimado de 17 mil milhões de dólares nas receitas que o Qatar obterá por acolher o Campeonato do Mundo, 7 mil milhões de dólares de receitas estimadas para a FIFA, 3 milhões de bilhetes vendidos, 1,2 milhões de visitantes recebidos no país anfitrião, 5 mil milhões de telespectadores, ou mil milhões de dólares de direitos pagos pela Fox Sports e pela Telemundo para transmitir o Campeonato do Mundo de 2018 e 2022.

Assim, dentro deste desporto, é possível distinguir uma dupla vertente: a comercial/económica e a social. A dimensão comercial/económica está ligada à geração de receitas provenientes das diferentes atividades desenvolvidas pelas equipas e pelas marcas que patrocinam um clube ou uma equipa nacional, que procuram gerar lucros com as suas ações de patrocínio. A dimensão social refere-se à relação entre o futebol e a sociedade.

O sucesso económico e financeiro dos clubes de futebol deve-se, em grande parte, à sua estratégia de marketing. E a relevância deste tipo de actividades tornou-se cada vez mais importante, uma vez que, embora o marketing sempre tenha feito do desporto e dos atletas uma das suas plataformas de referência, hoje em dia esta colaboração está a aumentar com a chegada do marketing online e das suas ferramentas, que fazem com que o alcance alcançado se multiplique exponencialmente graças à repercussão gerada através das redes sociais e da Internet.

Ao mesmo tempo, um tipo de abordagem conhecido como "inbound marketing" está a crescer fortemente no marketing digital. Com esta metodologia, o objetivo é gerar relações intensas, significativas e duradouras com os clientes. Segundo a definição da Hubspot (n.d.), "o inbound marketing é uma metodologia empresarial que tem como objetivo envolver os clientes através da criação de conteúdos valiosos e experiências personalizadas. Enquanto o outbound marketing (métodos tradicionais de marketing) rompe diretamente ao apresentar ao público conteúdos que este nem sempre deseja, o inbound marketing forma ligações úteis para o cliente na resolução de problemas reais".

Neste cenário, o objetivo do presente documento centrar-se-á no desenvolvimento de um plano de marketing (patrocínio) para as equipas de futebol.

Formulação dos objetivos:

i. Objetivo geral

Conceber um plano de negócios para uma empresa de marketing desportivo para equipas de futebol.

ii. Objetivos específicos

- Identificar os aspetos do ambiente interno e externo que lhe permitirão entrar no mercado competitivo de um plano de negócios para uma empresa em fase de arranque dedicada ao marketing desportivo.
- Determinar as estratégias de posicionamento para conceber o plano de negócios da nova empresa dedicada ao marketing desportivo.
- Estabelecer um plano de organização para otimizar os processos e prestar serviços de qualidade.
- Determinar a viabilidade do plano de atividades e a sua rentabilidade a curto, médio e longo prazo.

O documento está estruturado em quatro partes. A primeira parte é a apresentação da introdução, do modelo de negócio e dos objetivos do trabalho. A segunda parte é o quadro teórico onde o marketing no futebol é conceptualizado (estratégias, benefícios, recursos). A terceira parte é a deteção das necessidades e a abordagem estratégica, a quarta parte é o plano de viabilidade.

2. REVISÃO DA LITERATURA

2.1. A realidade do futebol

A nível internacional, o Relatório Anual de Futebol da FIFA de 2021 apresenta uma estrutura do futebol profissional mundial que se caracteriza pelos seguintes aspectos (FIFA, 2021):

- Existem cerca de 130.000 jogadores profissionais e mais de 4.400 clubes profissionais em todo o mundo.
- 91% das associações membros implementaram um sistema nacional de licenciamento.
- 65% das competições nacionais de alto nível são organizadas pela respetiva federação de futebol, e não pela liga. 54% das competições nacionais seguem o formato tradicional de round-robin.
- 88% dos organizadores negociam coletivamente os seus direitos televisivos.

Relativamente à situação dos clubes de futebol europeus, a Deloitte (2022), no seu relatório "Annual Review of Football Finance 2022" (que analisa a época 2020/21), destaca o seguinte

- Apesar de uma perda quase total de receitas na época 2020/21 devido à situação pandémica, o mercado europeu do futebol cresceu em 2020/21 10% em termos de receitas (para 27,6 mil milhões de EUR), impulsionado pelo torneio do UEFA EURO 2020 e pelas receitas diferidas da época 2019/20 (Ilustração 2.5). Prevê-se que os níveis de receitas anteriores à COVID sejam atingidos na época de 2021/22.
- Em 2020/21, as cinco principais ligas europeias geraram 15,6 mil milhões de euros em receitas totais (ilustração 2.5), um aumento de 3 % em relação à época anterior, embora significativamente abaixo das receitas observadas antes da COVID-19 (17 mil milhões de euros em 2018/19).
- O futebol feminino entrou num período de rápido crescimento, pelo que os clubes e as ligas de futebol feminino estão a criar um sistema de identidades, bases de adeptos e modelos de negócio únicos, sem as restrições das estruturas herdadas do futebol masculino. O futebol feminino representa um "produto" diferenciado.

Como indicam os dados acima referidos, os últimos anos foram marcados por uma série de factores que tiveram ou estão a ter um impacto notável na situação do futebol profissional, a nível nacional e internacional. Dois deles são destacados nas seções seguintes. O primeiro reflete os efeitos dos dois grandes "*choques*" externos a nível mundial: a crise do coronavírus e a guerra na Ucrânia. O segundo refere-se ao crescimento do futebol profissional feminino (Deloitte, 2022).

2.1.1. A ascensão do futebol feminino profissional

O futebol feminino costumava sofrer de falta de cobertura. No entanto, o Campeonato do Mundo Feminino da FIFA popularizou o desporto em todo o mundo, especialmente entre as mulheres e as raparigas. Seguindo esta filosofia, hoje em dia "LaLiga tenta alcançar a igualdade de género e dar poder a todas as mulheres e raparigas. A LaLiga tornou-se uma poderosa defensora das mulheres e do empoderamento feminino, ajudando a desafiar os estereótipos e os papéis sociais habitualmente associados às mulheres" (LaLiga, 2021).

- i. **Promover e profissionalizar:** desenvolvimento de encontros de formação para os clubes
- ii. **Aumento da visibilidade:** divulgação de conteúdos relacionados com a competição (calendários, fichas de equipa, classificações, jogadores...).
- iii. **Criação de valor:** apoiar os patrocinadores através da inclusão de jogadoras em campanhas promocionais.
- iv. **Expansão internacional:** alianças com ligas federações, instituições internacionais e instituições internacionais e projetos de consultoria e de ação social.

Atualmente, as mulheres representam cerca de um em cada dez jogadores a nível profissional. Há mais mulheres que nunca jogaram futebol do que há duas décadas, segundo a UEFA. Os dados apresentados pelo Statista sobre as licenças desportivas femininas na Federação mostram que em 2014 havia 44.873 mulheres federadas em Espanha, enquanto em 2021 o número subiu para 67.149, uma diferença de mais de 20.000 licenças. No entanto, o número mais alto alcançado foi em 2020, com 77.461 mulheres, embora a pandemia tenha influenciado a queda subsequente dos dados. De qualquer forma, **em 2021, o futebol foi o desporto com o quarto maior número de membros do sexo feminino**. Apenas o basquetebol, o alpinismo e o golfe estão acima, com 98 483, 96 474 e 79 094 licenças, respetivamente (Statista, 2021).

2.1.2. O marketing dos clubes de futebol profissional.

Um clube de futebol pode relacionar-se com diferentes tipos de "clientes". Todos eles têm as suas próprias necessidades, mas todos partilham um fator importante: as emoções.

Há clientes que só estão interessados em comprar bilhetes e assistir aos jogos perto do estádio. São os chamados **amantes do futebol**. A sua fidelidade ao clube não está tão enraizada, mas gostam de ver as grandes equipas e os seus jogadores, apenas pelo prazer de o fazer. A intenção dos clubes é fazer com que estes clientes queiram tornar-se sócios, impedindo-os de assistir ao jogo por outros meios, como num bar ou em casa (Agudo e Toyos, 2003).

Outros clientes podem estar interessados em comprar produtos de recordação, tais como camisolas, calções e bandeiras, e apreciam mais o espetáculo do que o jogo em si. Trata-se de **clientes ocasionais**, que não são fiéis ao clube e que vão ao estádio como uma alternativa para se divertirem. A estes clientes é dada menos importância e menos tempo pelos departamentos de marketing, pois não se acredita que mudem de ideias e passem a ir aos estádios com mais frequência.

Uma terceira tipologia inclui aqueles que podem querer tornar-se sócios do clube de futebol, investindo dinheiro nele. São os chamados **adeptos do clube**, que mostram uma grande lealdade para com o seu clube, defendem-no e têm uma paixão por um único clube. Mais do que se preocuparem com o espetáculo do jogo, querem ver a sua equipa ganhar. As marcas tiram partido desta elevada lealdade para criar produtos, sabendo que os seus adeptos pagarão mais do que pretendem apenas pelo clube que amam. Como exemplo para compreender isto, o clube pode aumentar o preço dos bilhetes de época sabendo que uma grande percentagem, se não a maioria dos seus clientes, continuará a pagar por eles. As marcas fazem algo semelhante com o preço das camisolas e de todos os acessórios da equipa, sabendo que muitos adeptos vão querer usar o equipamento mais recente no estádio para mostrar a sua lealdade ao clube (Gil, 2007).

O sucesso de um clube de futebol não depende apenas das competências ou dos resultados desportivos alcançados, mas também da **gestão das emoções** que gera nos adeptos. A emoção viva é um grande valor do desporto. Os clubes de futebol nunca esquecem o seu fator social; normalmente, investem fortemente neste aspeto porque sabem como é importante gerir a sua marca e a sua base de adeptos.

O desporto, e em particular o futebol, é uma das áreas em que o chamado **marketing de experiências e emoções** tem um grande desenvolvimento. Neste sentido, a experiência do cliente (CX) pode ser entendida como a **percepção que um cliente tem de todas as interações e contatos com uma marca ao longo do "percurso do cliente"**. Estas interações podem ter lugar em diferentes pontos do percurso (no momento da obtenção de informações sobre o produto/serviço, durante o processo de compra, ao utilizar o produto ou receber o serviço, ou numa fase posterior).

De acordo com a plataforma especializada em gestão desportiva Gestión Sport (2020), ao contrário do marketing tradicional, que se centra nos aspectos intrínsecos do produto/serviço, como a sua qualidade, características e benefícios, o marketing experiencial centra-se no cliente e nas experiências que este obtém durante a comercialização e utilização do produto ou serviço, pelo que procura produtos, comunicações e campanhas de marketing que entusiasmem os clientes, despertem sentimentos e estimulem as suas mentes. O objetivo do marketing experiencial é precisamente mergulhar o consumidor no produto, gerando diferentes tipos de ligações: emocionais, sensoriais, mentais, comportamentais ou relacionais. Criar um **efeito WOW** no consumidor, transformando qualquer interação entre o clube e o cliente numa experiência positiva, memorável e relacionável. Por isso, diz-se frequentemente que o futebol desperta paixões. Como reconhece a EAE Business School (2020), a ligação sentimental a uma marca é maior neste caso, transcendendo o puramente comercial.

De um modo geral, segundo a empresa de consultoria KPMG (2018), são seis os pilares básicos da excelência em CX: (1) **personalização** (oferecer um produto ou serviço diferenciado para o cliente e/ou adequar o atendimento individualizado para humanizar ao máximo cada interação, como resultado do conhecimento e compreensão das características individuais dos consumidores), (2) **integridade** (alinhamento entre o que a marca pensa, o que diz e o que faz, para criar confiança), (3) **expectativas** (gerir, satisfazer e exceder as expectativas do cliente), (4) **resolução** (transformar uma má experiência a priori numa ótima experiência), (5) **tempo e esforço** (minimizar o esforço do cliente e criar processos sem atritos) e (6) **empatia** (compreender as circunstâncias do cliente).

As experiências podem assumir muitas formas diferentes. Normalmente, no âmbito do marketing das emoções e das experiências, é feita uma distinção entre experiências sensoriais, intelectuais, sociais, pragmáticas e emocionais (Sanzo e Cachero, 2022).

i. Experiência sensorial

Uma experiência sensorial é uma experiência obtida através dos sentidos. As experiências sensoriais podem ser **visuais, olfativas, auditivas, gustativas, tácteis** ou **multissensoriais**.

ii. Experiência intelectual

A experiência intelectual é aquela que envolve a mente dos consumidores, fazendo-os desenvolver mais a sua capacidade criativa, bem como incentivando-os a pensar. Para tal, é importante ter em conta aspectos como o raciocínio e a inovação. O objetivo, neste caso, é gerar interações que gerem experiências cognitivas (alargar os conhecimentos, enriquecer a capacidade de compreensão, ...).

Hoje em dia, o futebol e o turismo andam de mãos dadas, com pessoas de todo o mundo a deslocarem-se a diferentes locais para participarem em eventos desportivos ou para assistirem aos mesmos. Os clubes aproveitam esta paixão e abrem museus que servem de atração, combinando a exposição de objetos (troféus, camisolas, chuteiras, bolas...) com representações cenográficas que ajudam a interpretá-los.

iii. Experiência social

A experiência social envolve a dimensão social que as pessoas têm, a capacidade (e necessidade) que temos de nos relacionarmos uns com os outros. As empresas, através deste tipo de experiência, procuram reforçar os laços sociais com os clientes, quer através dos seus colaboradores, quer através da interação com outros consumidores.

Jogar futebol é uma forma de socialização e de convívio para as pessoas que praticam este desporto, seja de forma federada ou na rua. Os adeptos aplaudem e fazem parte de um grupo ao tornarem-se adeptos de uma equipa, o que leva ao crescimento de um sentimento de pertença ao grupo, de identidade e de identificação com valores comuns. O futebol apresenta sempre valores educativos, como o respeito e o desportivismo em relação ao adversário, que são elementos-chave para o desenvolvimento e o crescimento da socialização.

De acordo com o artigo "Creating a fan bond with a football club on social media: a case of Polish fans" (Krzyżowski e Strzelecki, 2022), que examina os fatores que influenciam a ligação dos adeptos aos clubes de futebol nas redes sociais, o melhor preditor desta ligação é a interação social.

iv. Experiência pragmática

A experiência pragmática está relacionada com as características práticas (funcionalidade, usabilidade, utilidade) e não com a aparência ou a beleza percebida. Por outras palavras, os critérios de escolha estão ligados à poupança de custos, à compra de produtos ou serviços práticos e de qualidade, bem como à consideração de outros aspetos como o tempo, o esforço e a eficiência na procura de informação e no processo de compra.

No futebol, a experiência pragmática pode ser encontrada nas situações em que são trazidos jovens jogadores que, para além de terem qualidade, pouparão custos ao clube. O mesmo acontece com os jogadores muito seniores, que custam menos dinheiro e têm a experiência de toda uma carreira desportiva.

v. Experiência emocional

As emoções representam uma ligação afetiva com os consumidores, criando assim uma relação mais próxima e profunda. O que as empresas procuram com este tipo de experiência é difundir os valores da empresa, fazendo com que o consumidor perceba a marca como sua e se sinta parte dela, de forma a fidelizá-lo.

O futebol pode provocar muitas emoções:

- i. **Paixão:** Os adeptos são mais apaixonados do que os jogadores, uma vez que os adeptos são apoiantes vitalícios de uma só equipa, enquanto os jogadores tendem a mudar de equipa durante a sua carreira futebolística.
- ii. **Euforia:** esta emoção é semelhante à alegria, mas mais intensa e mais curta, e pode dizer-se que surge no instante seguinte à realização de um objetivo.
- iii. **Frustração:** quando os adeptos vêem que os objetivos não são atingidos.
- iv. **Alegria:** quando a equipa ganha um jogo ou atinge os seus objetivos de fim de época, ganha um título, mantém-se ou é promovida.
- v. **Loucura:** normalmente característica dos adeptos quando a sua equipa ganha um jogo ou um título, emoções sem pensar nas consequências.
- vi. **Tristeza:** a tristeza é também uma destas emoções e pode surgir por diferentes motivos: quando se perde um jogo, quando não se atingem os objetivos ou quando se é

despromovido, entre outros.

Outras emoções que nada têm a ver com resultados desportivos podem advir da chegada ao estádio de futebol e do prazer de assistir ao jogo dos seus sonhos, de conhecer ou cumprimentar o seu jogador preferido, de ver as instalações desportivas ou de assistir aos treinos do clube. Outro exemplo é Bill Shankly, o lendário treinador do Liverpool, que é recordado por ter mandado colocar o famoso cartaz "This Is Anfield" no túnel de Anfield.

2.1.3. O "produto" oferecido por um clube de futebol e a Importância da marca e do branding.

Há uma tendência para pensar que o "produto" oferecido por um clube de futebol é constituído pela equipa e pelos seus jogadores, com a ideia de que este "produto" é o que as pessoas vão ao estádio para ver e desfrutar. O jogo é o seu principal produto. É variante, pois não há dois jogos iguais, o que o torna atrativo. Os resultados desportivos têm, portanto, um impacto significativo no sucesso do clube.

No entanto, de uma perspetiva centrada no cliente, é importante compreender que o "produto" oferecido por um clube de futebol vai para além do jogo ou dos jogadores. É constituído por todos os aspetos, tangíveis ou intangíveis, que geram valor para o "cliente" ou adepto. Além disso, há que ter em conta que se trata de um serviço que, consequentemente, apresenta as características habituais deste tipo de produtos: intangibilidade, inseparabilidade, heterogeneidade e expiração (Parasuraman, Zeithaml e Berry, 1985).

Assim, os estudos que avaliaram a qualidade do serviço no desporto a partir desta perspetiva concluíram que se trata de um fenómeno multidimensional composto por aspetos como o serviço básico (o jogo), a qualidade do pessoal, as instalações (acesso ao estádio, estacionamento, limpeza, aspetos estéticos, conforto dos lugares, acessibilidade dentro do estádio, segurança, etc.), serviços secundários como bebidas e comida durante os jogos, o ambiente e o contacto com outros adeptos, o tratamento e a atitude do pessoal e o merchandising da equipa (Tsitskari, Tsiotras e Tsiotras, 2006). Além disso, tal como referido na secção anterior, as experiências adicionais oferecidas pelos clubes para gerar envolvimento e ligação com os adeptos, fazendo-os ver que fazem parte do espetáculo, também fazem parte do "produto".

Dentro desse "produto", a marca também desempenha um papel essencial como geradora de receitas através da publicidade ou do patrocínio e da confiança dos consumidores no desporto. Equipas como o Barcelona, o Benfica e o Ajax são algumas das equipas que incluem um vasto leque de jogadores e são populares em muitos mercados diferentes. Estas equipas não só têm adeptos de todo o mundo, mas também patrocínios de diferentes produtos e empresas.

A marca representa o conjunto de significados atribuídos a uma oferta e que gera uma predisposição para a mesma, como define a empresa especializada em branding Summa (www.summa.es). Numa perspetiva de gestão, a marca é uma ferramenta que cria ligações com as pessoas e cria valor para a empresa e para a sociedade. O termo branding está ligado a esta perspetiva e engloba todas as ações necessárias para a criação de uma marca e a geração de um valor de marca sustentável ao longo do tempo. Uma gestão estratégica eficaz da marca ajuda a atrair mais clientes, a obter margens mais elevadas, resiliência, motivação dos empregados e orgulho de pertença, atrair investidores e parceiros e valor patrimonial.

A estratégia da marca contém a proposta de valor que a empresa pode oferecer aos seus clientes e à comunidade, que deve estar alinhada com a visão e a estratégia de negócio, e basear-se na identidade, nas competências e na cultura da empresa. No final, a estratégia tem de especificar o propósito (valor essencial em que acredita e a sua razão de existir), a proposta de valor (o que torna a marca diferente e relevante ao longo do tempo), a personalidade (tom e estilo de como fala e se comporta), os pilares (elementos tangíveis em que a marca se apoia para legitimar a sua ideia) e os territórios da marca (espaço onde a marca torna a sua proposta de valor tangível na mente do cliente ou consumidor). Tudo isto deve depois ser materializado na identidade da marca, entendida como o conjunto de características que distinguem uma marca, referindo-se normalmente aos elementos que permitem identificá-la e diferenciá-la a nível verbal e sensorial. Fundamentalmente, aqui seria necessário decidir sobre a identidade verbal (nome, estilo verbal), a identidade visual (parte gráfica e recursos visuais), a identidade sonora e a identidade olfativa.

Na prática, para materializar as regras que devem reger a abordagem correta da imagem de marca, são elaborados dois tipos de documentos: o Brand Book e as Brand Guidelines. O Brand Book é o documento que contém a missão, a visão e os valores da empresa, a história da empresa e da marca, a filosofia, a personalidade e a promessa da marca, o manifesto da marca, bem como a proposta de valor para o colaborador e outras partes interessadas. O Manual de Identidade da Marca é um guia de instruções que ajuda a compreender a parte tangível e racional da marca. Ou seja, os

elementos, directrizes, usos e aplicações previstos para a marca.

Dadas as implicações emocionais que o futebol gera, é de enorme valor para os clubes transformarem a sua marca naquilo a que se chama uma love brand. De acordo com Sanzo e Cachero (2022), são marcas que se tornam parte do estilo de vida do consumidor. São marcas que emocionam e provocam um "efeito WOW". O consumidor não só as compra e consome, como também atua como prescritor. Este tipo de marca coloca tanta ênfase na experiência que gira em torno do produto ou serviço como nos atributos funcionais do produto ou serviço. Uma ideia-chave subjacente é a ligação ou o envolvimento entre o consumidor e a marca.

2.1.4. Distribuição. Importância dos canais de marketing digital.

A distribuição envolve todas as decisões que tornam um produto ou serviço acessível aos clientes. No caso dos serviços, como o futebol profissional, devido à sua intangibilidade e inseparabilidade, a produção, a distribuição e o consumo sobrepõem-se frequentemente. Os canais podem ser físicos ou digitais.

Os canais físicos são as próprias instalações do clube ou as eventuais lojas físicas que possam estar abertas para vender artigos de merchandising da equipa. Aspectos como a localização geográfica, a acessibilidade, o estacionamento ou a envolvente das instalações serão fundamentais.

Por seu lado, os canais digitais têm vindo a assumir uma importância crescente ao longo dos anos. A Web, as aplicações, as redes sociais e o correio eletrónico, entre outros, são utilizados pelos clubes de futebol para comunicar e interagir com os adeptos, para lhes proporcionar experiências complementares às que podem obter através da simples presença no jogo ou para a venda de bilhetes. Além disso, para além dos sítios Web dos clubes e das suas lojas oficiais, existem vários intermediários em linha que permitem a compra de bilhetes. A questão da comercialização dos direitos audiovisuais também pode ser mencionada neste ponto.

2.1.5. O preço e Financiamento no futebol profissional e direitos de imagem e patrocínio desportivo.

O futebol tem 1,042 mil milhões de adeptos em todo o mundo (FORBES, 2022), o que confere a uma organização como a LaLiga um enorme potencial de revalorização internacional. De facto,

se considerarmos as receitas totais da época 2019/2020 e as extrapolarmos para o nível nacional e as correlacionarmos com a população de cada país, os resultados mostram que a LaLiga gera 107 euros por pessoa, muito acima dos 86 euros por pessoa da Premier League no Reino Unido, dos 52 euros por pessoa da Serie A e da Serie B em Itália, dos 46 euros por pessoa da Bundesliga na Alemanha e dos 34 euros por pessoa da Ligue-1 e da Ligue-2 em França.

Em geral, e em termos de financiamento, todas as equipas desportivas profissionais dependem fortemente das receitas provenientes de acordos derivados da venda dos seus direitos de imagem para transmitir jogos na televisão e para obter receitas de publicidade através de anúncios. As vendas de bilhetes e de concessões são também muitas vezes uma parte importante do orçamento de um clube, uma vez que estas fontes podem gerar receitas significativas quando as equipas estão a ter uma boa época.

Outra fonte de receitas muito significativa é o patrocínio desportivo. A responsabilidade pela estratégia comercial e de marketing cabe ao departamento de Marketing e Desenvolvimento Internacional, que identifica potenciais acordos de co-branding e de patrocínio. Explora novos modelos de negócio e organiza eventos e outras atividades com os patrocinadores. O esforço reflete-se num aumento significativo do número de patrocinadores e licenciados, o que se traduz no volume de negócios gerado pelos patrocínios.

Este facto facilita a associação das principais marcas à excelência do futebol espanhol e à imagem de uma competição líder a nível mundial. Os próprios clubes de futebol também acordam os patrocínios e as marcas que utilizarão nos seus equipamentos durante a época. Estes acordos representam um importante montante económico. Tudo isto resultou num volume de negócios de 133 milhões de euros para a época 2021/22.

2.1.6. Comunicação e a ascensão da comunicação em linha.

As atividades de comunicação são uma parte essencial das campanhas de marketing. Estas atividades incluem diferentes tipos de publicidade, relações públicas, promoções, venda pessoal e marketing direto. De um modo geral, a comunicação dos clubes de futebol profissional evoluiu ao longo das últimas décadas, passando da utilização exclusiva de métodos tradicionais para a utilização de meios digitais.

Assim, um estudo realizado por Olabe Sánchez (2009) constatou que as ferramentas mais utilizadas na altura pelos clubes de futebol profissional espanhóis eram, no caso da comunicação externa, as conferências de imprensa (100%), o site corporativo (94%), os comunicados de imprensa (90%), o e-mail (87,5%), a marcação de entrevistas (87,5%), as relações pessoais com os meios de comunicação social (75%) e a marcação de reportagens (66%). O tipo de comunicação desenvolvida corresponde principalmente à comunicação institucional (87,5%), ao merchandising (50%) e à publicidade comercial (41%). Quanto à utilização das tecnologias de informação, o sítio Web da empresa foi a principal ferramenta de comunicação utilizada (96,9%), juntamente com o correio eletrónico (93,75%), o SMS (81,25%) e a telefonia móvel (62,5%). No entanto, nesses anos, as ferramentas de comunicação 2.0 estavam pouco desenvolvidas. Apenas 9,4% tinham criado um blogue empresarial.

Verificou-se que, no final da primeira década do século XXI, embora os clubes de futebol profissional já tivessem apostado na profissionalização da gestão da sua imagem corporativa e na criação de departamentos específicos, continuavam a basear-se num modelo de relações públicas em que os meios de comunicação social desempenhavam o papel central como transmissores da imagem corporativa (97% das ações de comunicação estavam centradas nos meios de comunicação social).

O cenário sofreu uma mudança significativa na última década. As redes sociais revolucionaram a comunicação dos clubes desportivos e dos próprios atletas. Hoje em dia, os clubes, com os seus próprios meios de comunicação (o seu sítio Web, blogues e contas nas redes sociais), podem trocar mensagens diretamente com as suas partes interessadas para gerar envolvimento e construir a sua reputação e imagem (Cano Tenorio, Cristófol Rodríguez e Paniagua Rojano, 2019). A utilização crescente dos meios de comunicação digitais deve-se, em grande medida, à disponibilidade e acessibilidade de todos os tipos de plataformas Web e aplicações móveis. O objetivo da maioria dos clubes é fornecer conteúdos que ressoem com este público-alvo e, para isso, as redes sociais são uma ferramenta vital.

A literatura académica sobre desporto e redes sociais é extensa (ver Filo, Lock e Karg (2015) para uma visão geral). A partir da análise desta literatura, é evidente que, na última década, os departamentos de comunicação dos clubes de futebol se adaptaram à Web 2.0, desenvolvendo estratégias de comunicação nas principais redes sociais. Os tipos de conteúdos partilhados podem ser muito variados. Fundamentalmente, é possível identificar as seguintes categorias (Cano Tenorio, Cristófol Rodríguez e Paniagua Rojano, 2019):

- i. **Institucional:** conteúdos ligados a questões relacionadas com a direção, relações com outros clubes de futebol, outras empresas ou instituições públicas ou privadas, declarações públicas do presidente ou dos diretores, eventos com clubes de adeptos, imagem do clube, responsabilidade social da empresa, celebrações, etc.
- ii. **Formação:** publicações relacionadas com sessões de formação ou com a organização do trabalho do pessoal.
- iii. **Pré-jogo:** conteúdo referente a informações, anúncios e promoções antes do jogo, planos de viagem para um jogo específico ou chamadas e informações relacionadas com a equipa adversária.
- iv. **Jogo:** publicações geradas no decurso de um jogo.
- v. **Pós-jogo:** publicações relacionadas com a análise de um jogo depois de este ter terminado (galerias de fotografias e resumos dos jogos disputados, classificações e estatísticas...).
- vi. **Conferência de imprensa:** publicações relacionadas com tudo o que acontece na sala de imprensa do estádio ou do local de treino do clube de futebol durante o pré-jogo e o pós-jogo.
- vii. **Entrevistas:** publicações que aludem a outras declarações. Inclui entrevistas nas redes sociais e nos meios de comunicação do próprio clube.
- viii. **Academia de jovens:** publicações referentes às equipas e aos jogadores da academia de jovens ou da academia de formação.
- ix. **Publicidade:** conteúdo que tenta persuadir os seguidores a responder e participar, mencionando a conta oficial do clube de futebol profissional em causa no seu conteúdo. Estão também incluídas todas as publicações relacionadas com patrocinadores, apoios e compromissos comerciais do clube de futebol.
- x. **Jogadores:** informações relacionadas com os membros do plantel (convocatórias internacionais, contratações e eventos públicos, prémios individuais, estatísticas, ...).
- xi. **Adeptos:** conteúdos referentes à venda ou informação sobre bilhetes para um jogo a disputar, viagens para acompanhar a equipa a um jogo fora. São incluídos conteúdos multimédia e agradecimentos aos adeptos.

xii. **Assinaturas:** publicações alusivas a notícias ou anúncios oficiais relativos a novas adições, renovações ou saídas do pessoal ou da equipa técnica.

xiii. **Retweets:** esta categoria de conteúdo refere-se à categoria de mensagens que são uma cópia de outro conteúdo de um sítio Web, de outro utilizador ou de outro tweet.

De acordo com Castillo, Fernández e Castillejo (2016), os tipos de mensagens mais partilhadas nas salas de imprensa virtuais e nas contas oficiais das redes sociais dos clubes de futebol e das federações nacionais de futebol são as referentes a jogos, conferências de imprensa e entrevistas. Estes autores destacam a preferência pela partilha de posts que garantem um maior nível de acompanhamento, repercussão mediática e informação institucional, sem ter em conta a interação com os adeptos. Entretanto, a pesquisa realizada por Cano Tenorio, Cristófol Rodríguez e Paniagua Rojano (2019), que analisou diferentes equipas, conclui que estes clubes se tornam a principal fonte de informação para os seus *stakeholders* através da publicação de notícias, tweets e mensagens nas suas salas de imprensa e redes sociais, dando prioridade a conteúdos relacionados com as atividades programadas pelos mesmos.

Toda esta atividade reflete-se no aumento do número de seguidores dos clubes nas diferentes redes sociais.

Algumas redes sociais estão a destacar-se pelo seu grande potencial futuro. A este respeito, os números do Twitch são espetaculares. De acordo com dados do The Social Media Lab, 78% dos espectadores do Twitch seguem jogos de futebol. Este número é muito mais elevado do que o de qualquer outra competição internacional. O futebol é o desporto mais visto no Twitch. A segunda competição desportiva mais seguida é o basquetebol, com 10% dos espectadores.

Do mesmo modo, **diferentes formatos de publicidade estão a evoluir para incorporar novos desenvolvimentos tecnológicos, como a realidade aumentada.** É o caso, por exemplo, dos *anúncios virtuais*, um tipo de publicidade que utiliza a realidade aumentada para projetar anúncios criados digitalmente em ecrãs LED. Este tipo de painéis pode parecer vazio para os espectadores no campo, mas para os espectadores que assistem ao evento em casa, são ecrãs de publicidade. Uma das suas principais vantagens é o facto de permitirem a segmentação por país, mostrando anúncios diferentes em cada país.

Figura 1. Virtual ADS (Realidade Aumentada)



Fonte: Google Images.

Outra aplicação da realidade aumentada pode ser encontrada em tempos de pandemia, quando a maioria dos estádios estava vazia. Para dar aos espectadores um ambiente mais natural em casa, foi aplicado um tipo semelhante de tecnologia de realidade aumentada, que gerou um público virtual e áudio simulado, como mostra a Ilustração 2.27.

Figura 2. Realidade aumentada durante a pandemia



Fonte: Google Images.

2.1.7. A estratégia de inbound marketing no futebol

De acordo com a HubSpot (2022), especialista em *Inbound Marketing*, o *inbound marketing* é a principal tendência em que os profissionais de marketing vão investir nos próximos anos. Trata-se de uma abordagem não intrusiva e não invasiva que tem como objetivo fazer com que o consumidor tome a iniciativa de se aproximar da comunicação da empresa (e não o contrário, como acontece com a publicidade convencional), através da criação de conteúdos que sejam relevantes e apelativos para ele. De acordo com a agência Inbouncycle (n.d.), pode ser definida como "*uma metodologia que combina técnicas de marketing e publicidade não intrusivas com o objetivo de contactar um utilizador no início do seu processo de compra e acompanhá-lo até à transação final*".

Sem serem necessariamente mutuamente exclusivas, as principais diferenças entre esta abordagem e a abordagem que tradicionalmente tem caracterizado o marketing de *saída* são as seguintes (Inbouncycle, n.d.):

- i. O *outbound marketing* utiliza normalmente os meios de comunicação tradicionais (rádio, televisão ou imprensa), enquanto o *inbound marketing* utiliza os meios digitais (blogues, redes sociais ou motores de busca).
- ii. O *Outbound* centra-se principalmente na marca e no produto, enquanto o *Inbound* se centra no utilizador e no potencial cliente.
- iii. A comunicação é unidirecional no marketing de *saída*, ao passo que no marketing de *entrada* é bidirecional.
- iv. As campanhas de *outbound marketing* tendem a ser mais direcionadas para as massas; as campanhas de *inbound marketing* tendem a ser mais segmentadas.

O objetivo do *inbound marketing* é atrair potenciais clientes com o intuito de os converter em *leads*, depois em clientes e, por fim, em clientes fiéis. Além disso, não só implica uma despesa para as empresas, como também gera uma série de ativos, ajudando a construir elementos que, por si só, têm um valor económico. Mais concretamente, destacam-se os seguintes tipos de ativos (Inbouncycle, n.d.):

- i. Canal de aquisição de registos: a empresa fica mais visível nos motores de busca e recebe visitas de canais orgânicos e diretos (canais naturais).
- ii. Base de dados: a organização gera a sua própria base de dados com registos qualificados.
- iii. Alcance: os conteúdos chegam a um público mais vasto e criam uma comunidade em torno da marca.
- iv. Conteúdo: a empresa gera conteúdo que a posiciona como especialista no seu sector e que pode depois comercializar.
- v. Branding: melhorar a imagem de marca da empresa.
- vi. Processo *de automatização do marketing*: conjunto de processos automatizados que asseguram a aquisição de clientes ou de *contatos* qualificados.

O *inbound* marketing é composto por 4 fases, **atrair, converter, fechar e fidelizar**, que serão analisadas na seção seguinte.

2.1.7.1 As fases de uma estratégia de *inbound* marketing.

1. Atrair. Estratégias de atração.

O *inbound* marketing tem como objetivo atrair clientes através de técnicas como o **marketing de conteúdos, as redes sociais, o SEO e os eventos**. Em geral, as estratégias de atração baseiam-se na **geração de** conteúdos que são publicados na Web, num blogue, nas redes sociais ou noutros portais e que, com o tempo, são indexados pelos motores de busca. Este conteúdo é consumido pelos utilizadores, que podem partilhá-lo e, assim, gerar mais tráfego.

De acordo com o Inboundcycle (n.d.), esta fase é constituída por três pilares principais:

- i. Blogue: É a base de qualquer estratégia de *inbound* marketing, pois é o lugar onde se cria conteúdo valioso adaptado à *buyer persona*. A chave é conseguir um primeiro contacto amigável, resolvendo as dúvidas, interesses e preocupações do tipo de cliente que queremos atrair, por isso o conteúdo deve ser informativo, afastando-se do comercial. Devem conter conselhos úteis, com imagens de alta qualidade, estruturados de forma adequada e atualizados com frequência.

ii. SEO (*Search Engine Optimisation*). A estratégia de SEO serve para melhorar o conteúdo gerado. Refere-se a todas as atividades que facilitam o posicionamento do sítio Web nos motores de busca de forma orgânica. Inclui as ações destinadas a tornar o sítio Web compreensível e relevante para os algoritmos utilizados pelos diferentes motores de busca, que utilizam centenas de variáveis para determinar a ordem em que as páginas Web aparecerão nos resultados da pesquisa. Basicamente, a SEO consiste em dois tipos de actividades: SEO *on page* e SEO *off page* (Sanzo e Viejo, 2022):

iii. A SEO *on page* inclui as que visam otimizar os elementos internos do próprio sítio Web, como a estrutura (domínio, URL amigável, ligações internas, arquitetura do sítio Web, ...), o conteúdo (textos, rótulos, metadados, imagens, ...), a indexação (cadência do conteúdo, línguas, ...) ou o desempenho (velocidade de carregamento em diferentes dispositivos, servidor, ...). Por exemplo, é importante que a página esteja indexada nos motores de busca, que a estrutura ou arquitetura do sítio Web seja clara e lógica, que esteja adaptada aos diferentes tipos de dispositivos e que carregue rapidamente em todos eles, que seja segura e tenha um certificado SSL, que utilize um URL amigável, que os seus textos e imagens estejam otimizados, etc.

iv. O SEO *off-page* engloba ações que são realizadas fora do website com o objetivo de levar o motor de busca a interpretar que o website é relevante. Este tipo de ações tem como objetivo (Fernández Alonso, 2018): (1) gerar uma estrutura de links de entrada de sites relevantes, que proporcionem autoridade e popularidade (além de se tornarem uma fonte de visitas qualificadas), (2) obter maior visibilidade e notoriedade dentro de sites reconhecidos e relacionados com a atividade ou perfil do público-alvo, (3) conseguir divulgação em redes sociais que estejam ligadas à atividade e público-alvo da empresa e (4) contribuir para a construção de uma marca de confiança. Estas incluem técnicas de *link building* (compra/troca de links, inclusão em diretórios temáticos de links, comunicados de imprensa ou criação de perfis de utilizador ou de empresa do tipo Google My Business), *link baiting* (estratégia de marketing de conteúdos que procura atrair links através da criação de conteúdos interessantes), divulgação e promoção nas redes sociais ou acordos de colaboração com outras empresas para a geração de conteúdos.

v. Redes sociais. Aumentar a sua presença nas redes sociais permite-lhe atrair mais tráfego para o seu sítio Web, bem como melhorar a imagem da sua marca. Da mesma forma, as redes sociais também permitem criar uma comunidade em torno da marca, o que continuará a atrair mais pessoas. O **Plano para as Redes Sociais** inclui a análise da

presença da empresa nos meios de comunicação social e nas redes sociais, os objetivos perseguidos neste meio, a estratégia para as redes sociais e as acções destinadas a melhorar a imagem e a reputação da empresa na Internet, o calendário para a sua execução, o orçamento disponível, a atribuição de responsabilidades e os KPI que serão utilizados para avaliar os resultados (Sanzo e Viejo, 2022). O Plano de Redes Sociais deve incluir os seguintes aspetos (America Retail, 2020):

vi. Seleção das redes sociais. O plano deve seleccionar as redes sociais mais adequadas para desenvolver as acções, de acordo com toda a informação que a empresa recolheu sobre o seu buyer persona e customer journey e as características específicas das diferentes redes sociais. Para conhecer a situação e as tendências no âmbito das redes sociais em Espanha, pode consultar os estudos anuais elaborados pelo Iab Espanha em conjunto com a Elogia sobre este tema.

vii. Plano de conteúdo e calendário editorial. O plano de conteúdos define as publicações que vão ser feitas nas diferentes redes sociais durante um determinado período de tempo. Devem ser consideradas as seguintes questões:

(1) frequência das publicações, (2) tipo de conteúdo e (3) língua e formatos a utilizar em cada rede social. Os conteúdos a publicar podem ser muito diversificados e incluir tanto conteúdos internos (por exemplo, informações sobre os produtos e serviços da empresa) como externos (por exemplo, artigos de imprensa) que reforcem a credibilidade da organização e das suas marcas e/ou abordem temas que possam ser do interesse dos utilizadores e que os motivem a seguir a empresa (dicas, truques, atualidade, etc.), o que facilitará as interações com os utilizadores e também ajudará os motores de busca a classificar melhor a relevância da empresa. Também será necessário ter um guia ou manual de estilo para os conteúdos (temas, tom, formatos a utilizar, gama de cores, imagens, vídeos, utilização de hashtags e emojis, etc.).

viii. Plano de gestão de crises de reputação. Estes protocolos incluem normalmente orientações a aplicar antes, durante e após a situação de crise, sublinhando a importância de ter um plano estratégico de ação preparado antecipadamente (identificação de possíveis situações de crise, organigrama da equipa, responsabilidades).

ix. Análise dos resultados. O Plano de Redes Sociais deve incluir KPIs específicos para poder avaliar o desempenho e os resultados alcançados. Os KPIs das redes sociais incluem normalmente indicadores que servem para medir a visibilidade (quantidade de tráfego que chega ao sítio Web), a interação (*envolvimento* dos utilizadores através dos comentários dos utilizadores nas redes), a influência (análise dos seguidores e do seu

alcance, medindo o número de vezes que o conteúdo é ligado ou partilhado e a qualidade de quem o liga, as partilhas, os RTs, etc.) e a popularidade (subscritores de e-mail, seguidores, fãs).

2. Conversão. Estratégias para converter visitas em contactos.

Depois de conseguir atrair um visitante para o seu sítio Web, o passo seguinte consiste em aplicar uma série de técnicas que permitem converter esses visitantes em registos para a base de dados da empresa (os chamados *leads*). Trata-se de ações que visam levar os utilizadores a descarregar conteúdos mais complexos (os chamados "lead magnets") em troca dos seus dados.

Três questões são centrais para esta fase (Inbouncycle, n.d.):

- *Apelo à ação.* São botões ou ligações que incentivam as pessoas a realizar uma ação. Estes apelos à ação fazem com que os utilizadores sejam "encorajados" a fazer o que a empresa pretende que eles façam. É comum utilizar botões Web que contêm texto que convida ou empurra o utilizador a realizar a ação desejada (por exemplo, "Descarregar ebook gratuito").
- *Página de destino.* Ao clicar numa chamada à ação, o visitante será conduzido a uma página onde a empresa fornecerá mais informações sobre a oferta que propôs e onde o utilizador poderá descarregar algum conteúdo *premium* (que funcionará como um "gancho") em troca dos seus dados. É fundamental que seja bem concebido e que deixe claro o que se vai obter (ebooks, webinars, vídeos, relatórios, histórias, testes ou subscrições gratuitas, promoções, etc.).
- *Formulários.* As pessoas que entram na *página de destino* encontrarão um formulário que terão de preencher com os seus dados se quiserem obter o conteúdo que a empresa lhes oferece. Os dados de contato, como o e-mail ou o número de telefone, podem ser obtidos através de formulários. É importante que sejam solicitados apenas os dados necessários e que o formulário seja fácil de preencher. Também é necessário mostrar as políticas de privacidade e de proteção de dados (Cyberclick, 2022).

3. Fechar. Estratégias para converter contatos em clientes.

O marketing automatizado entra em ação nesta terceira fase. Inclui os meios, métodos e soluções para automatizar as ações de marketing digital numa perspetiva comercial.

O objetivo do marketing automatizado é converter *os clientes* potenciais em subscrições, transferências ou vendas, sabendo o que cada utilizador quer e precisa em cada momento ou fase específica do funil de vendas ou do *percurso do cliente*. Especificamente, duas atividades-chave da automatização do marketing são a *pontuação* e a *criação de leads*.

A primeira é utilizada para efetuar a segmentação dos utilizadores. Permite a classificação automatizada de *leads* numa base de dados com base no seu grau de proximidade com o cliente ideal (*buyer persona*), na sua interação com a empresa e na fase em que se encontram no processo de compra. Como explica a Inboundcycle (n.d.), "*é o que nos permite medir a "temperatura" de um contacto em relação à sua intenção de comprar um produto ou serviço e, ao mesmo tempo, saber como está a evoluir a posição dos nossos clientes ideais*".

Com este processo, através de um método de lead scoring, as leads que compõem a base de dados podem ser classificadas de forma dinâmica. Por exemplo, no caso do Inboundcycle (n.d.), a classificação leva em conta basicamente três tipos de critérios: (1) grau de afinidade entre o registo e o cliente ideal da empresa (no momento em que o lead fornece os seus dados pessoais), (2) grau de conhecimento da empresa (as ferramentas de inbound marketing registam o número de interações que o registo realizou com a empresa; em geral, assume-se que após três interações - independentemente do tipo, downloads, visitas ao website, etc. - o utilizador já está familiarizado com a marca. - o utilizador já está familiarizado com a marca), e (3) momento do processo de compra na empresa (as ferramentas de inbound marketing registam o número de interações que o registo realizou com a empresa; em geral, assume-se que após três interações - independentemente do tipo de interação, downloads, visitas ao site, etc. - o utilizador já está familiarizado com a marca. - o utilizador já está familiarizado com a marca), e (4) momento do processo de compra na empresa. (3) o utilizador já está familiarizado com a marca), e (3) quando o lead está no processo de compra (este dado é obtido a partir de determinados conteúdos do sítio Web da empresa que o lead consulta ou visita; por exemplo, se alguém entra na página de preços, é possível que esteja a considerar a compra de um dos produtos e serviços oferecidos).

Normalmente, quando a empresa pede dados pela primeira vez, recomenda-se que apenas sejam pedidas informações pessoais essenciais e muito limitadas, para evitar o cansaço do preenchimento do formulário. Quanto menos dados forem solicitados, mais elevadas serão as taxas de conversão. Mas, uma vez registados na base de dados, e através de cadeias de correio eletrónico, é possível

pedir gradualmente mais informações, convidando-os a descarregar novos conteúdos para os quais terão de fornecer esses dados. Este processo é designado por *scoring profiling*.

Uma vez que os registos são classificados e convertidos em utilizadores que cumprem uma série de características, através do *lead nurturing* é possível realizar interações personalizadas de forma automatizada com cada um deles (por exemplo, dependendo de como o utilizador foi classificado, é-lhe enviada uma comunicação completamente diferenciada e personalizada). O seu objetivo é contactar os registos da base de dados por correio eletrónico e de forma automática para os fazer avançar no processo de compra até à compra. Em primeiro lugar, o objetivo é fazer com que conheçam e se familiarizem com a empresa, para depois começarem a considerar a compra de alguns dos produtos e serviços, incluindo argumentos comerciais que os incentivem a comprar (por exemplo, descontos).

Existem diferentes soluções de marketing automatizado no mercado, tanto para grandes como para pequenas empresas. Estas incluem Hubspot, Oracle Eloqua, Mailchimp, Marketing Cloud, Marketo, Zoho e Zendesk. Em geral, o software de marketing automatizado inclui, entre outras, ferramentas como a construção de formulários, o rastreio de visitantes, o desenvolvimento de fluxos de trabalho personalizados (uma série de ações automatizadas, ligadas e sequenciais sobre um *lead* que são desencadeadas em função do seu comportamento ou perfil), a implementação de processos *de pontuação e nutrição de leads*, o envio de e-mails e a sincronização com o sistema CRM da empresa.

A Oracle (n.d.) explica no seu sítio Web como funciona esse software em seis processos ou etapas:

- Recolhe dados sobre potenciais clientes através de visitas a sítios Web, aplicações, cliques em mensagens de correio eletrónico e outras interações de marketing digital.
- Com base nos dados recolhidos, são criados conteúdos relevantes e úteis.
- Identificar, visar e segmentar potenciais clientes.
- Conceber campanhas utilizando segmentos de leads para proporcionar experiências personalizadas em vários canais de marketing digital, incluindo correio eletrónico, redes sociais, telemóvel e chat.
- As ações dos clientes e os programas pré-determinados desencadeiam fluxos de trabalho *entre canais* para fazer duas coisas: guiar os clientes através do funil de vendas e/ou alimentá-los

para que se transformem em oportunidades de marketing qualificadas.

- Analisa e controla os resultados.

Uma lista das principais ferramentas utilizadas no marketing automatizado pode ser encontrada na mesma página:

- Ferramentas organizacionais para criar campanhas, otimizar a sua implementação e geri-las de forma global e simplificada.
- Ferramentas de segmentação que combinam dados do CRM e de outras fontes para criar, filtrar e segmentar públicos e atualizar listas de destinatários.
- Ferramentas de pontuação e modelação de leads.
- Editores de design para criar e-mails, páginas de destino e formulários com capacidade de resposta sem a necessidade de ajuda de agências ou equipas de TI.
- Ferramentas para gerir conteúdos e fluxos de trabalho em processos.
- Suporte para conteúdos dinâmicos para adaptar e personalizar as mensagens.
- Ferramentas para otimização da linha de assunto.
- Compatibilidade com o programa de marketing baseado em contas (ABM).
- Integrações para partilhar atividades de marketing de contatos e dados de contas/perfis com as vendas em tempo real.
- Integrações CRM nativas.
- Painéis de controlo e ferramentas analíticas para fornecer informações sobre campanhas, correio eletrónico, análise de contas e atribuição de receitas.

4. Fidelidade e prazer. Estratégias de fidelização.

Uma estratégia de *inbound* marketing não está apenas orientada para a obtenção de clientes finais, mas deve também privilegiar a **manutenção da satisfação desses clientes, oferecendo-lhes informações que possam ser úteis em todas as fases, incluindo o pós-venda, e cuidando dos registos que, embora não se tornem clientes** (por exemplo, por falta de poder de compra), seguem todas as novidades da marca e, conseqüentemente, podem tornar-se prescritores na Internet.

As estratégias de fidelização ativam alavancas como a taxa de repetição e a margem média. O seu objetivo é fazer com que os clientes repitam e voltem a comprar produtos ou serviços da empresa, tornando-se clientes regulares e valiosos e até prescritores. É o que se designa por **automação do marketing de fidelização**, que ajuda a manter o *envolvimento* com os clientes ativos, a ganhar renovações, a prolongar contratos e a fazer com que os clientes voltem a comprar.

Para além de questões essenciais como ter uma oferta adequada de produtos/serviços ou ouvir ativamente o cliente (para compreender as suas necessidades, interesses e comportamentos), este grupo de estratégias pode incluir o seguinte

i. **Programas de fidelização**, ou seja, ações que visam proporcionar uma série de vantagens aos clientes em função das compras que efetuam. Os tipos de incentivos associados a estes programas podem ser muito variados, incluindo tanto incentivos monetários (por exemplo, obtenção de pontos em função das compras, trocáveis por descontos) como incentivos não monetários (brindes, novidades, acesso a produtos ou serviços exclusivos, acesso a informações de interesse).

ii. A criação de uma **comunidade de marca**, que serve como forma de gerar o *envolvimento dos clientes*, reforçar as relações com os clientes e contribuir para que a marca se torne uma *love brand*.

iii. **Estratégias de up-selling** (oferta de um produto semelhante ao que interessa ao utilizador, mas melhorado, com mais características ou com maior qualidade e preço ou que permita à empresa obter uma margem mais elevada) e **cross-selling** (oferta de outros produtos complementares ao selecionado ou adquirido e que possam interessar ao utilizador).

Esta fase inclui também os chamados **serviços ao cliente de entrada** ou **serviços de entrada**. Incluem o conjunto de conteúdos, tecnologias e ações destinadas a cobrir todas as necessidades de informação ou de resolução de problemas que um utilizador tem ao longo do seu *percurso* como cliente, quer seja um cliente existente ou um cliente potencial. Mesmo que o cliente já exista enquanto tal e já tenha efetuado uma compra, continua a necessitar de atenção e de um acompanhamento próximo.

Para tal, podem continuar a ser oferecidos conteúdos úteis e personalizados através de **FAQ**, **vídeos**, **sequências de e-mail**, **tickets de suporte** (registo de um pedido de serviço gerado numa plataforma específica para o efeito, ao qual é atribuído um número que ajuda a organizar e controlar as chamadas ou interações de forma mais otimizada e precisa e que permite registar todos os detalhes do serviço prestado, incluindo data, hora, negociações, etc.), **chats em direto**, **bots de conversação** ou **inquéritos**, entre outras medidas.

2.1.8. Análise da viabilidade económica

2.1.8.1. Necessidades de investimento

A viabilidade económica de um projeto é uma estimativa da probabilidade de uma ideia de negócio ser exequível, gerar uma operação empresarial e a realização de uma atividade comercial.

A base da viabilidade é a previsão hipotética, de acordo com os valores planeados, que fornece orientações para a tomada de decisões, a fim de iniciar o arranque de um projeto empresarial.

Qualquer investimento gera risco, um plano de viabilidade procura avaliar o mercado (os seus altos e baixos) e projetar valores que estejam de acordo com uma realidade económica, embora não garanta que a previsão se cumpra fielmente, mas permite antever os diferentes cenários e as possibilidades de atuação, tomando ações a tempo que gerem um funcionamento adequado na empresa. A avaliação inicial deve ser sempre realizada periodicamente para determinar se a viabilidade do projeto está de acordo com a realidade económica e se a empresa pode continuar a funcionar.

Para realizar a Viabilidade Económica do Negócio, serão seguidos vários passos, que serão adaptados ao exemplo fornecido, de modo a demonstrar os fatores mais importantes a serem avaliados em conformidade com os objetivos do estudo. Os pontos mais relevantes a serem avaliados são:

- i. Definição da atividade a realizar
- ii. Estudos de mercado
- iii. Plano operacional (recursos humanos e técnicos)
- iv. Plano de marketing
- v. Análise de rentabilidade financeira e económica.

2.1.8.2. Identificar e avaliar as necessidades de investimento

Este ponto refere-se à avaliação do mercado e à disponibilidade dos fatores de produção a utilizar para o arranque da empresa. O primeiro ponto é desenvolver um plano de investimento ou orçamento das despesas necessárias para o arranque do negócio/projeto.

Para além do investimento necessário em infra-estruturas físicas, deve também ser considerado o montante de dinheiro necessário para iniciar a atividade e se é necessária a compra inicial de existências e/ou matérias-primas.

2.1.8.3. *Lista dos bens de investimento*

Os ativos de investimento são considerados os ativos fixos tangíveis necessários para o arranque da empresa ou do negócio. O investimento em ativos correntes refere-se aos elementos que compõem ou integram o fundo de maneo, que permite financiar o ciclo de exploração da empresa. Estes podem ter os seguintes objetivos:

- i. A criação, compra, aluguer ou renovação de um estabelecimento para o desenvolvimento de uma atividade económica.
- ii. A aquisição de máquinas, mobiliário ou aplicações informáticas que contribuam para a diversificação da atividade ou para o desenvolvimento de produtos e serviços.

a. Investimento a longo prazo.

Os investimentos a longo prazo referem-se à aquisição de bens e serviços cujo valor de investimento é estabelecido durante períodos superiores a um ciclo fiscal, ou seja, mais de um ano. Estes investimentos a longo prazo dizem respeito a equipamentos e instalações, ou seja, a imobilizações corpóreas.

b. Investimento a curto prazo.

Os investimentos a curto prazo são os necessários imediatamente para o desenvolvimento das atividades e o arranque da empresa, incluindo rubricas de tesouraria como as existências, os clientes e a compra de fornecimentos.

c. Avaliação dos bens de investimento.

Na avaliação da viabilidade económica há um fator importante a calcular e a avaliar, a avaliação dos bens de investimento é a representação do desgaste ao longo do tempo aplicado aos ativos fixos, a perda de valor ao longo do tempo.

Esta avaliação é designada por "depreciação de ativos fixos", onde o custo para a empresa é tido em consideração e terá um impacto na Demonstração de Resultados, também os cálculos de depreciação têm um impacto no cálculo da rentabilidade. Na prática, esta depreciação é considerada como uma reserva anual que gera um fundo que permite à empresa cobrir novos investimentos futuros. Os custos iniciais e a vida útil dos ativos são tidos em conta nos cálculos de amortização.

2.1.9. Necessidades de financiamento

2.1.9.1. Analisar as necessidades de financiamento

Para a análise das necessidades de investimento da empresa, serão tidas em conta as fontes de financiamento adequadas para o arranque da empresa, avaliando os ativos e as existências necessárias para o arranque das atividades. Existem duas possibilidades de financiamento, quer através de fundos próprios, quer através de entidades externas.

2.1.9.2. Financiamento próprio

O financiamento próprio inclui as contribuições feitas pelos acionistas da empresa, que incluem: Contribuições monetárias, terrenos, instalações, equipamentos, mobiliário, leasing, entre as mais comuns.

2.1.9.3. Financiamento externo (Longo prazo - Curto prazo)

O financiamento externo é estabelecido pela possibilidade de solicitar empréstimos bancários, empréstimos familiares ou subsídios. Estes empréstimos podem ser de curto ou de longo prazo e dependerão das necessidades da empresa para dispor de dinheiro para iniciar as suas operações e serão garantidos pelos ativos e pelo projeto de rendimento estabelecido nas operações da empresa.

A contração de empréstimos é a opção mais comum para as empresas adquirirem liquidez rapidamente, e a opção de reembolso ao longo de vários ciclos contábilísticos pode facilitar uma melhor gestão dos recursos e a probabilidade de gerar excedentes.

2.1.9.4 Plano de Tesouraria

O plano de tesouraria é um documento que apresenta uma projeção das entradas (recebimentos) e saídas (pagamentos) de dinheiro, com base nas operações que a empresa deverá realizar durante o período de um ano e que podem ser projetadas para o futuro, de preferência 3 ou 5 anos.

2.2. Negócio

2.2.1. Conceito de Negócio

O conceito de negócio refere-se a uma atividade comercial, industrial ou de prestação de serviços que procura gerar lucro através da produção, venda ou troca de bens ou serviços. Um negócio pode variar em tamanho e desígnio, desde pequenas empresas locais até grandes corporações internacionais. É importante ressaltar que o objetivo principal de um negócio é criar valor para os seus clientes e acionistas, proporcionando soluções para as necessidades e desejos do mercado e cliente (Drucker, 2008).

Para ter sucesso, um negócio deve desenvolver estratégias que levem em consideração os seus pontos fortes, fraquezas, oportunidades e ameaças, bem como compreender e adaptar-se às demandas do mercado. A criação de valor para os clientes, a diferenciação em relação à concorrência, a sustentabilidade financeira e a gestão eficaz são aspetos essenciais para um negócio prosperar (Drucker, 2008).

2.2.2. Enquadramentos jurídico e legal/licenciamento

O enquadramento jurídico de um negócio envolve as leis, regulamentações e estruturas legais que governam as atividades empresariais. Podendo variar de acordo com o país e a localização geográfica. É fundamental compreender o enquadramento jurídico do negócio para garantir a sua conformidade legal e evitar problemas futuros (Clarkson, Miller e Cross, 2017).

O licenciamento refere-se ao processo pelo qual um negócio obtém as licenças necessárias para operar legalmente. As licenças podem variar dependendo do tipo de negócio e da localização geográfica, e geralmente são emitidas por órgãos governamentais ou autoridades regulatórias. Alguns

exemplos comuns de licenciamento incluem licenças de funcionamento, licenças sanitárias, licenças ambientais e licenças profissionais (Fishman, 2023).

Assim, abaixo são indicadas algumas áreas-chave que os enquadramentos jurídicos podem incluir (Clarkson, Miller e Cross, 2017):

- a) **Forma Jurídica:** Refere-se à estrutura legal do negócio, como sociedade limitada, empresa individual, sociedade anónima, entre outras mais. Cada forma jurídica tem implicações específicas em termos de responsabilidade dos proprietários e tributação;
- b) **Registo e Licenciamento:** Geralmente, os negócios precisam ser registados e obter licenças específicas para operar legalmente, ou seja, obtenção de um registo comercial, registo de impostos, licenças de funcionamento e licenças ambientais. Os requisitos variam de acordo com o tipo de negócio e a legislação local;
- c) **Contratos e Acordos:** Os negócios também estão sujeitos a leis contratuais que regem as suas relações com os clientes, fornecedores, funcionários e outros parceiros comerciais, nomeadamente, a redação e a execução de contratos, acordos de confidencialidade, acordos de parceria e contratos de trabalho;
- d) **Proteção da Propriedade Intelectual:** Dependendo do tipo de negócio, a proteção da propriedade intelectual pode ser importante, pois envolve questões como registos de marcas comerciais, patentes, direitos autorais ou segredos comerciais para proteger a propriedade intelectual do negócio.

É de salientar que se deve consultar a legislação e os regulamentos específicos do país onde o negócio será ou está estabelecido, pois variam e além do mais, devemos procurar aconselhamento jurídico adequado para garantir o cumprimento de todas as exigências legais.

2.3. Plano de Negócios

2.3.1. Plano de Negócios e suas Vertentes

O Plano de Negócios é considerado pelos autores Pavani, Deutscher e López (2000) como uma ferramenta crucial para a sobrevivência das empresas, permitindo que elas planeiem adequadamente a sua situação atual e diminuam o risco de falência prematura. Segundo Dornelas (2005), o Plano de Negócios pode ter diversos objetivos, incluindo testar a viabilidade de um negócio, guiar o crescimento de uma empresa, atrair investimentos, transmitir credibilidade aos *stakeholders* e apoiar a equipa de colaboradores. Em resumo, este plano é uma ferramenta de gestão que ajuda as empresas a enfrentarem os seus desafios, fornecendo direções e soluções adequadas (Machado, 2016).

Para elaborar um plano de negócios, é importante seguir algumas etapas cruciais, destacando-se a caracterização do empreendimento, a análise do mercado e da competitividade, a localização, o consumidor, o fornecedor, o concorrente, os recursos humanos, os produtos e/ou serviços, a estratégia competitiva, o plano de marketing e a estimativa dos investimentos.

Assim, na primeira fase que é a caracterização do empreendimento, existe o objetivo e necessidade de se entender a finalidade do plano de negócios. Isso pode incluir a criação de um novo negócio, a expansão de um negócio já existente ou a mudança da localização da empresa. Nessa fase, é essencial resumir claramente o tipo de empreendimento que se pretende implementar e explicar os motivos por trás dessa decisão. É importante oferecer detalhes sobre o empreendimento, como no caso de um restaurante, por exemplo: qual é a proposta? Será self-service (a quilo ou preço único) ou à la carte? Se for um comércio, será atacadista? Detalhes como esses devem ser abordados nessa fase inicial (Manhani & Ferreira, 2008).

Na segunda fase dá-se a análise de mercado e competitividade, onde é crucial identificar as oportunidades presentes no negócio e prestar atenção às tendências do mercado para detetar novas oportunidades. Além disso, é importante estudar as principais ameaças ao empreendimento, que podem surgir de várias esferas, desde a falta de interesse do consumidor pelo produto até a entrada de novos concorrentes com vantagens competitivas significativas, passando pela escassez de insumos e matérias-primas. É necessário fazer uma análise minuciosa para entender tanto as oportunidades quanto as ameaças, a fim de tomar decisões informadas e estratégicas para o sucesso do negócio (Manhani & Ferreira, 2008).

Na terceira fase, antes de instalar uma empresa, é importante analisar os vários pontos potenciais para decidir o local adequado. Para isso, é necessário considerar alguns fatores como: área comercial movimentada, área para vitrines, bom acesso rodoviário, concorrência local, entrada de serviço para entrega, estado do imóvel, facilidade de entrada e saída, estacionamento, fluxo de tráfego, histórico do local, localização da rua, melhorias necessárias na localização, passagem de pedestres, preço do aluguel, serviços urbanos, taxa de ocupação do local, tempo de contrato do aluguel, transporte público e zoneamento adequado. Além disso, é importante ter clareza sobre as razões que levaram a escolher esse local. O espaço físico deve oferecer a infraestrutura necessária para o negócio e ser de fácil acesso para todos os tipos de clientes e fornecedores. Também é importante definir o layout das instalações, alocando e distribuindo os recursos de forma adequada para alcançar níveis de produtividade satisfatórios (Manhani & Ferreira, 2008).

A quarta fase assenta no consumidor e aborda as estratégias para identificar o mercado potencial de um produto ou serviço, levando em consideração fatores como região, sexo, costumes, estilo de

vida e renda do público-alvo. Onde também é importante considerar o ramo de atuação da empresa que será atendida pelo produto/serviço (Manhani & Ferreira, 2008).

Além disso, é necessário avaliar se o setor possui sazonalidade no consumo, ou seja, se a demanda varia ao longo do ano. Ao conhecer essas oscilações, é possível pensar em alternativas, como a inserção de novos produtos e promoções, para resolver o problema e manter um fluxo constante de vendas (Manhani & Ferreira, 2008).

Para identificar os fornecedores ideais, é importante levar em conta diversos fatores, como a localização, o preço, as formas e prazos de pagamento, a disponibilidade de fornecimento e o lote mínimo de compra. É essencial que a empresa avalie todas essas informações para escolher a melhor opção para as suas necessidades, levando em consideração a qualidade do atendimento, a capacidade de entrega, as condições de entrega, a facilidade de acesso, as garantias dos produtos, a localização, o lote mínimo de compra, a pontualidade de entrega, o preço, a qualidade do produto e o relacionamento com o fornecedor (Manhani & Ferreira, 2008).

Além disso, é importante considerar a possibilidade de insumos substitutos, a fim de garantir a continuidade da cadeia de produção, caso ocorra algum imprevisto com o fornecedor escolhido (Manhani & Ferreira, 2008).

No que diz respeito aos concorrentes, é importante que a empresa tenha conhecimento sobre quem são, quais são os seus pontos fortes e fracos, quais os canais de distribuição, os custos e preços de venda praticados, as políticas de crédito e formas de divulgação. Isto é fundamental para que a empresa possa se manter atenta a tudo o que está acontecendo no mercado e definir as suas estratégias de atuação em relação aos concorrentes. De entre os itens a serem levados em consideração, estão o atendimento, atendimento pós-venda, os canais de distribuição, a divulgação, as garantias oferecidas, a localização, a política de crédito, os preços, a qualidade dos produtos e a reputação (Manhani & Ferreira, 2008).

Já no que se refere aos recursos humanos, é necessário dimensionar a equipa de trabalho, considerando o número de empregados, cargos, salários e encargos sociais esperados. É importante fazer um resumo das responsabilidades e qualificações de cada pessoa e definir um organograma da empresa, estabelecendo claramente as funções e linhas hierárquicas. Isso ajudará a definir o perfil das pessoas que serão contratadas, quantas serão, quais serão seus cargos, funções e responsabilidades, e principalmente a qualificação exigida para realizarem o trabalho com sucesso (Manhani & Ferreira, 2008).

Ao elaborar um plano de negócios, é crucial identificar os produtos ou serviços que a empresa oferecerá e destacar as suas vantagens e benefícios para o consumidor. É importante criar aspetos

que tornem o produto ou serviço mais atraente comparativamente a dos concorrentes, como patentes, registo de marca, exclusividade, entre outros. Caso a concorrência tenha uma vantagem, é preciso procurar soluções para reverter essa situação. Além disso, é fundamental estabelecer uma estratégia competitiva com base na liderança de custos ou na diferenciação em qualidade, atendimento, tecnologia, marketing e outros (Manhani & Ferreira, 2008).

No plano de marketing e comercialização, faz-se necessária aquando da definição das estratégias de comunicação que serão utilizadas para divulgar o negócio e/ou produtos/serviços, bem como os meios de comunicação (rádio, TV, internet, etc.) e canais de distribuição (vendedores internos e externos, representantes, franquias, internet, etc.). É importante criar uma marca forte e fácil de ser lembrada e associada ao produto/serviço, procurando uma afinidade com o potencial cliente (Manhani & Ferreira, 2008).

Por fim, é preciso fazer uma estimativa dos investimentos necessários para a implantação do negócio, detalhando os custos de obras civis, instalações e equipamentos. Estimar a capacidade instalada para o primeiro ano de atividade, também é importante. Tudo isso deve ser considerado no plano de negócios para garantir o sucesso do empreendimento (Manhani & Ferreira, 2008).

2.3.2. Estratégia

2.3.2.1. Conceito

A visão predominante da comunicação estratégica é, normalmente, mais centrada nos resultados das ações comunicativas, ignorando a complexidades e incerteza do meio, partindo do princípio de que um bom planeamento estratégico é capaz de permitir o alcance dos resultados almejados e promover uma comunicação eficiente e eficaz (Karhawi & Terra, 2021).

Para a definição de uma boa estratégia de marketing, devem ser dinamizadas ações como pesquisa de mercado e respetiva segmentação, apresentação do marketing-mix, implementação e controlo e definição do posicionamento da marca e do orçamento. Elementos como a avaliação e o controlo, são fundamentais na relação entre a empresa e o mercado externo, na medida em que contribuem para determinar a maneira como a organização poderá se adaptar e responder às mudanças constantes do mesmo (Johansson e Kask, 2017 cit. por Ribeiro, 2021).

Atendendo a Bang, Joshi, e Singh (2016) citados por Ribeiro (2021) uma estratégia de marketing refere-se às decisões de marketing decorrentes da criação e manutenção da vantagem competitiva da empresa definida por 3 fases fundamentais: as decisões de marketing (onde os gestores avaliam o potencial de mercado e a atratividade de dois segmentos distintos, através da análise de dados relacionados com, o tamanho e composição populacional, os níveis de penetração do produto no

mercado, a taxa de crescimento, o ciclo de substituição e os momentos de consumo); as atividades de marketing necessárias para a segmentação das bases de dados dos clientes fidelizados (que diferem das atividades implementadas para a conversão de potenciais clientes em novos clientes); e a vantagem competitiva (obtida por meio de recursos de marketing que variam de acordo com o tipo de cliente e posicionamento da organização).

Noutra perspetiva, Torres (2018) citado pelo mesmo autor, considera que a estratégia digital consiste no alcance de um determinado objetivo, recorrendo ao marketing digital. Assim sendo, as estratégias de marketing devem anteceder de ações e planeamentos, sendo conduzidas através de objetivos organizacionais e de marketing. Deste modo, deve-se definir, primeiramente, aonde se pretende chegar (objetivos), meios e métodos para lá chegar (estratégias) e, percorrer o percurso delineado (ação ou alcance do objetivo).

Corrêa (2005) defende a necessidade da presença das organizações nos meios digitais de forma planeada, estruturada, sistemática e atendendo a estratégias previamente delineadas, o que revela ainda mais a importância de se definir as etapas do planeamento estratégico digital.

Deste modo, atendendo a Karhawi & Terra (2021), as etapas do planeamento das estratégias no âmbito da comunicação digital, passam por:

- i. Monitorização da reputação e notoriedade da marca – permite compreender quais as perceções que o público tem relativamente à empresa e/ou marca (assemelhando-se à etapa de diagnóstico no planeamento de marketing tradicional);
- ii. Identificação do público-alvo digital – através da utilização de ferramentas digitais que monitorizam a recolha de menções públicas que nos levam às características do público em questão. Assim, é possível identificar comunidades de interesse digitais que o público da empresa se identifica;
- iii. Análise dos concorrentes – dá-se por meio da identificação dos objetivos de comunicação dos concorrentes nas Mídias digitais, avaliação das suas principais métricas, mapeamento do tipo de conteúdo produzido e apresentado pela concorrência e tipo de relação com os clientes;
- iv. Objetivos da comunicação – muitos dos benefícios relacionados com os mídias sociais são convertidos em objetivos estratégicos. Assim sendo os principais objetivos estratégicos passam por: i) relacionamento e proximidade com os *stakeholders*; ii) notoriedade da marca no mercado e na base de clientes fidelizados; iii) inovação e criatividade nos produtos e/ou serviços apresentados, modelos de negócio, processos internos e abordagens ao marketing; e iv) eficiência e efetividade das operações da

organização, através da utilização adequado dos recursos, de forma económica, otimizando o tempo e aumentando o resultado (Cipriani, 2014, p. 114 cit. por Karhawi & Terra, 2021);

v. Seleção das Mídias sociais – reflexão acerca da compatibilidade da organização em se fazer representar em todas as mídias sociais, face aos resultados obtidos e análises efetuadas das fases anteriores;

vi. Produção de conteúdos relevantes – devendo se basear num processo planeado e profissional que tenha em consideração não apenas os aspetos técnicos associados à construção de textos, mas também a adequação ao perfil do público, às suas necessidades e interesses e, de acordo com os objetivos estratégicos da organização (Bueno, 2015, p. 133 cit. por Karhawi & Terra, 2021);

vii. Mensuração e análises dos resultados – permite justificar os investimentos financeiros e valorizar e melhorar o trabalho realizado. Normalmente é efetuado por meio de mensuração de métricas e/ou indicadores chave de performance (*key performance indicator*, KPIs) diretamente associados aos objetivos do planeamento.

Assim, o foco do marketing digital é desenvolver estratégias de marketing através da internet, em que organizações e consumidores procuram interatividade total nos seus relacionamentos, proporcionando uma troca de informação rápida, personalizada e dinâmica (Leal et al., 2017).

2.3.2.2. Definição de Visão, Missão e Valores

Uma definição clara e articulada dos conceitos de missão, visão e valores é essencial para o desenvolvimento de uma estratégia sólida e a construção de uma cultura organizacional coesa (Collins & Porras, 1994).

Assim sendo, a missão de uma organização é uma declaração concisa que descreve o propósito fundamental e a razão de existência do mesmo. Definindo o que a organização procura alcançar, quais as necessidades que pretende atender e como pretende agregar valor aos seus clientes, colaboradores e à sociedade em geral. A missão geralmente enfoca o presente e ajuda a orientar as atividades diárias do negócio (Drucker, 1993).

Por outro lado, a visão de uma organização é uma declaração inspiradora e aspiracional que descreve a imagem futura desejada para o negócio. Ela representa uma perspetiva de longo prazo, desafiadora e ambiciosa do que o negócio perspetiva se tornar. A visão deve ser motivadora e orientar a tomada de decisões estratégicas, fornecendo uma direção clara para o crescimento e o desenvolvimento do negócio (Collins & Porras, 1994).

Por fim, os valores de uma organização representam os princípios fundamentais e as crenças essenciais que orientam o comportamento e as ações do negócio. Estes, habitualmente estabelecem os padrões de conduta de ética e definem a cultura organizacional. Os valores são as bases sobre as quais são tomadas as decisões, construídas as relações com os *stakeholders* e definidos os comportamentos esperados dos colaboradores (Collins & Porras, 1994).

Ao definir a missão, visão e valores de um negócio, é importante que estes sejam autênticos e reflitam a identidade e a proposta de valor exclusivas da organização. Tais elementos fornecem uma base sólida para orientar a estratégia e a cultura empresarial, além de alinhar as ações e decisões do negócio com os objetivos de longo prazo (Collins & Porras, 1994).

2.3.2.3. *Objetivos Estratégicos*

No contexto da gestão estratégica, os objetivos estratégicos desempenham um papel crucial na definição da direção do sucesso de uma organização. Estes representam as metas a longo prazo que a organização procura alcançar para se destacar no mercado e alcançar a visão almejada. Os objetivos estratégicos fornecem uma base sólida para orientar a formulação de estratégias, a tomada de decisões e o alinhamento dos recursos (Porter, 1996).

Assim sendo, os objetivos estratégicos podem ser entendidos como declarações ou metas estabelecidas a longo prazo por uma organização para direcionar as suas atividades, orientar a alocação de recursos e impulsionar o alcance da visão e missão. Estes representam os resultados desejados que a organização pretende atingir para obter uma vantagem competitiva e alcançar o sucesso no mercado (Porter, 1996).

Quanto aos tipos, estes podem adquirir diversas facetas, nomeadamente (Porter, 1996):

- ✓ Objetivos Financeiros: relacionados ao desempenho financeiro da organização, como aumentar a rentabilidade, melhorar a eficiência operacional, aumentar a receita ou reduzir custos;
- ✓ Objetivos de Mercado: concentram-se no mercado onde a organização atua, como aumentar a participação de mercado, expandir para novos segmentos ou mercados geográficos, melhorar a satisfação do cliente ou aumentar a fidelidade do cliente;
- ✓ Objetivos de Inovação e Desenvolvimento: visam impulsionar a inovação e o desenvolvimento de novos produtos, serviços ou processos. Podendo incluir a introdução de novas tecnologias, aprimoramentos contínuos, pesquisa e desenvolvimento, e a capacidade de se adaptar às mudanças do mercado;

✓ Objetivos de Recursos Humanos: envolvem a gestão e desenvolvimento do capital humano da organização. Podendo incluir a atração e retenção de talentos, desenvolvimento de competências, promoção de um ambiente de trabalho inclusivo e motivador, e a melhoria da produtividade e eficácia da equipa.

✓ Objetivos de Sustentabilidade: relacionados à responsabilidade social e ambiental da organização. Podendo envolver a implementação de práticas sustentáveis, a redução de impactos ambientais, a contribuição para a comunidade e a ética nos negócios.

É importante ressaltar que os objetivos estratégicos devem ser alinhados e coerentes com a visão, missão e valores da organização. Estes, devem igualmente ser comunicados de forma clara e amplamente compartilhados entre os membros da equipa para que todos possam trabalhar em prol do mesmo (Porter, 1996).

2.3.3. Planeamento Estratégico

2.3.3.1. Conceito

O planeamento estratégico é um processo de gestão que envolve a definição dos objetivos a longo prazo de uma organização e a formulação de estratégias para alcançá-los. É um processo contínuo e interativo que envolve a análise do ambiente interno e externo da empresa, a identificação das oportunidades e das ameaças, a definição dos recursos necessários e a definição de planos de ação para alcançar tais objetivos (Mintzberg, 2013).

Segundo Drucker (2006) o planeamento estratégico visa fornecer uma direção clara para a organização, alinhando as suas atividades com sua visão de futuro e objetivos de longo prazo. Podendo fornecer uma estrutura para a tomada de decisões importantes e alocar recursos de forma eficiente.

Assim sendo, existem alguns conceitos-chave relacionados ao planeamento estratégico incluem, nomeadamente: a) análise do ambiente: que envolve a análise do ambiente externo, incluindo fatores económicos, políticos, sociais, tecnológicos e competitivos, bem como a análise do ambiente interno da organização, como recursos, competências distintivas e cultura corporativa; b) a definição dos objetivos: onde requer a definição clara dos objetivos a longo prazo da organização. Esses objetivos devem ser específicos, mensuráveis, alcançáveis, relevantes e com prazo definido (conhecidos como critérios SMART); c) formulação de estratégias: tendo como base a análise do ambiente e os objetivos definidos, são desenvolvidas estratégias para alcançar esses objetivos. As estratégias podem envolver decisões sobre segmentação de mercado, posicionamento, inovação, parcerias,

expansão geográfica, entre outras; d) implementação e monitorização: o plano estratégico precisa de ser implementado de forma eficaz, com atribuição de responsabilidades, alocação de recursos e definição de indicadores de desempenho para avaliar o progresso em relação aos objetivos estratégicos. A avaliação contínua e a adaptação do plano são essenciais para garantir sua relevância e sucesso (Drucker, 2006).

Assim, o planeamento estratégico é uma ferramenta importante para orientar as decisões e as ações da organização, permitindo que ela se adapte ao ambiente dinâmico e alcance resultados consistentes em coerência com a sua visão e propósito. É um processo contínuo, pois as condições externas e internas estão em constante mudança, exigindo revisão e ajustes regulares nas estratégias e nos planos de ação (Drucker, 2006).

2.3.3.2. Ferramentas de Planeamento Estratégico

Existem diversas ferramentas que auxiliam as organizações no processo de planeamento estratégico. Essas ferramentas fornecem estrutura, análise e orientação para a tomada de decisões. Dentro dessas ferramentas destacam-se as seguintes (Kotler, P. & Keller, 2015):

✓ **Análise SWOT** - A análise SWOT (Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats) é uma ferramenta amplamente utilizada para avaliar os pontos fortes, fracos, oportunidades e ameaças de uma organização. Ela permite identificar os fatores internos e externos que afetam a organização, auxiliando na formulação de estratégias adequadas;

✓ **Matriz BCG** - A Matriz BCG (*Boston Consulting Group*) é uma ferramenta que ajuda a analisar o portfólio de produtos ou serviços de uma organização, classificando os produtos ou serviços em quatro categorias: estrelas, vacas leiteiras, pontos de interrogação e abacaxis. Essa matriz auxilia na alocação de recursos e na tomada de decisões sobre quais os produtos ou serviços que merecem maior investimento ou desinvestimento;

✓ **Matriz GE/McKinsey** - é uma ferramenta que ajuda a analisar e priorizar as unidades de negócios de uma organização com base em critérios como a atratividade do mercado e a força competitiva da unidade de negócios. Esta permite identificar as áreas que requerem maior atenção estratégica e alocação de recursos;

✓ **Análise PESTEL** - A análise PESTEL (*Political, Economic, Social, Technological, Environmental, Legal*) é uma ferramenta que auxilia na análise dos fatores macroambientais que podem influenciar uma organização. Ela identifica e avalia as influências políticas, económicas, sociais, tecnológicas, ambientais e legais que podem afetar o ambiente operacional da organização;

✓ Balanced Scorecard - é uma ferramenta que auxilia na medição do desempenho organizacional, indo além das métricas financeiras tradicionais. Onde incorpora perspectivas adicionais, como clientes, processos internos e aprendizagens e crescimento, para fornecer uma visão equilibrada e abrangente do desempenho estratégico da organização;

✓ Análise das 5 Forças de Porter - é uma ferramenta que auxilia na compreensão da competitividade de um setor ou indústria. Esta, analisa as cinco forças que moldam a concorrência - poder de negociação dos fornecedores, poder de negociação dos compradores, ameaça de novas entradas, ameaça de produtos substitutos e rivalidade entre concorrentes existentes (Porter, 1996).

Contudo, estas são apenas algumas das várias ferramentas disponíveis no campo do planeamento estratégico. Cada uma delas oferece uma perspectiva e abordagem diferente para ajudar as organizações a entender o ambiente em que operam, identificar oportunidades e ameaças, e formular estratégias eficazes (Kotler, P. & Keller, 2015).

Ao utilizar essas ferramentas, é importante adaptá-las às necessidades e contexto específicos da organização, e também integrar outras ferramentas ou abordagens relevantes. Além disso, é fundamental considerar a qualidade dos dados utilizados nessas ferramentas e garantir que a análise seja interligada com as informações confiáveis e atualizadas (Kotler, P. & Keller, 2015).

2.3.4. Operacionalização do Negócio

A operacionalização do negócio refere-se à implementação das estratégias e dos planos definidos no planeamento estratégico, transformando-os em ações concretas e operacionais. É o processo de colocar em prática as atividades necessárias para alcançar os objetivos estratégicos e executar as operações diárias da organização (Drucker, 2006).

A estrutura organizacional desempenha um papel fundamental na operacionalização do negócio, definindo a divisão de trabalho, responsabilidades e autoridade dentro da organização. Ela determina como é que as atividades serão organizadas e como é que as pessoas se relacionarão para garantir uma operação eficiente e eficaz (Drucker, 2006).

De acordo com Drucker (2006) além da estrutura organizacional, os processos e procedimentos operacionais são essenciais para a operacionalização. Estes estabelecem rotinas e métodos para realizar as atividades do negócio, garantindo que sejam executadas de forma consistente e padronizada, otimizando a produtividade e minimizando os erros.

A gestão adequada dos recursos também é crucial. A operacionalização envolve a alocação eficiente de recursos humanos, financeiros, materiais e tecnológicos necessários para o

funcionamento do negócio. Isso inclui a contratação e formação de funcionários, gestão do orçamento e manutenção de ativos (Drucker, 2006).

Para garantir que os objetivos sejam alcançados, faz-se necessário recorrer a uma avaliação e o controle contínuos, o que envolve o estabelecimento de indicadores de desempenho, avaliações periódicas e implementação de medidas corretivas, se necessário (Drucker, 2006).

A procura pela melhoria contínua também é um elemento importante. A operacionalização eficaz requer identificação de oportunidades de otimização, implementação de melhorias nos processos, adoção de tecnologias mais eficientes e a adaptação às mudanças do ambiente de negócios (Drucker, 2006).

A gestão da qualidade desempenha um papel essencial na operacionalização. É necessário implementar sistemas de gestão da qualidade para garantir que os produtos ou serviços atendam ou excedam as expectativas dos clientes, envolvendo o estabelecimento de padrões de qualidade, realização de inspeções e testes, e feedback dos clientes para aprimorar a entrega de valor (Drucker, 2006).

Assim, ao operacionalizar o negócio, é importante considerar a estratégia definida no planejamento estratégico e traduzi-la em ações tangíveis e práticas. Liderança eficaz, comunicação clara, coordenação entre as equipes e um sistema de gestão robusto são fundamentais para o sucesso da operacionalização (Drucker, 2006).

A operacionalização pode variar dependendo do tipo de negócio, setor e contexto específico. É importante adaptar as abordagens e as técnicas à realidade da organização, procurando sempre a eficiência e eficácia na execução das atividades (Drucker, 2006).

2.3.4.1. Caracterização do Negócio

A caracterização do negócio é um processo fundamental para compreender a sua natureza e os principais elementos que o compõem. Essa etapa envolve a identificação do setor de atuação, a descrição dos produtos ou serviços oferecidos, a definição do mercado-alvo, a proposta de valor, a análise da concorrência, o modelo de negócio e a avaliação do ambiente externo e interno (Kotler, 2015).

Ao caracterizar o negócio, é essencial identificar o setor de atuação onde a empresa está inserida. O que requer a análise da oferta de produtos ou serviços e considerar os concorrentes presentes nesse mercado. Além disso, é importante descrever detalhadamente os produtos ou serviços oferecidos,

destacando as suas características, os benefícios e como estes atendem às necessidades dos clientes (Porter, 1998).

Outro aspeto crucial é definir o mercado-alvo, ou seja, o grupo específico de clientes que a empresa pretende alcançar. É necessário identificar as características demográficas, comportamentais e geográficas desses clientes para adaptar as estratégias de marketing e vendas (Porter, 1998).

A proposta de valor é um elemento fundamental na caracterização do negócio. Esta se refere aos benefícios e aos valores que a empresa oferece aos clientes, diferenciando-se da concorrência. Comunicar a proposta de valor de forma clara e persuasiva é essencial para atrair e reter clientes (Drucker, 2007)

A análise da concorrência é um componente importante. Isso envolve identificar os concorrentes diretos e indiretos, analisar suas estratégias, pontos fortes, pontos fracos e participação de mercado. Compreender o posicionamento da empresa em relação à concorrência é crucial para identificar oportunidades competitivas (Drucker, 2007).

O modelo de negócio descreve como a empresa gera valor e obtém receitas. Ele engloba as fontes de receita, os canais de distribuição, a estrutura de custos e as parcerias estratégicas. Compreender o modelo de negócio é fundamental para garantir a sustentabilidade e o sucesso da empresa (Kotler, 2015).

Por fim, é necessário realizar uma análise do ambiente externo e interno. Isso envolve identificar os fatores econômicos, políticos, sociais, tecnológicos e ambientais que podem afetar o negócio, bem como avaliar os recursos, competências e capacidades internas da empresa (Kotler, 2015).

2.3.5. Marketing e Vendas

2.3.5.1. *Marketing*

A palavra Marketing pode assumir diversos significados dependendo da área a que se dirige, contudo na literatura verifica-se que esta advém da palavra *market*, termo que traduzido para português significa mercado. Desta forma, o marketing trabalha toda a envolvente do mercado através de várias ideias e conceitos (Carvalho & Bagança, 2021).

O marketing muitas das vezes é confundido com o departamento de vendas das empresas, mas acaba por ser muito mais do que isso. Sendo um processo que engloba toda a organização e o mercado onde as empresas, os negócios estão inseridos. Tem o intuito de compreender como é que a empresa está posicionada no mercado, como é que se quer posicionar e acima de tudo, perceber quais são as necessidades dos consumidores de forma a satisfazê-las. Tal como Kotler defende o “Marketing é a

atividade humana dirigida para satisfazer necessidades e desejos através dos processos de troca”. A essência do marketing baseia-se numa troca entre consumidor e a organização, onde ambas as partes devem sair satisfeitas (Carvalho & Bugança, 2021).

A *American Marketing Association* (2009), define o marketing como sendo o “processo de planeamento e execução da conceção, preço, promoção e distribuição de ideias, bens e serviços, organizações e eventos para criar trocas que venham a satisfazer objetivos individuais e organizacionais”.

Enquanto a fonte anterior se foca na definição, como sendo tudo o que envolve a empresa, desde o planeamento até ao ato da venda, Simões e Gouveia (2008) no seu livro, foca-se mais na relação com o consumidor.

A função do marketing, mais do que qualquer outra nos negócios, é a de lidar com os clientes, entender, criar, comunicar e proporcionar ao cliente a satisfação das suas necessidades. Satisfação essa, em forma de benefício.

Além de gerar "troca de interesses" (um quer vender, outro quer comprar), o profissional de marketing precisa de se preocupar em criar relacionamentos de longo prazo, com clientes como: colaboradores internos, distribuidores, fornecedores, consultores, agências de publicidade, meios de comunicação social, entre outros. Excelente é quando o Marketing consegue maximizar lucros pelos relacionamentos que conseguiu estabelecer (Carvalho & Bugança, 2021).

Desta forma verificamos que o marketing é um processo onde se começa por conhecer bem o mercado de atuação, para depois perceber quais são as necessidades dos consumidores e aí então desenvolver um produto, definir um preço, encontrar os canais de distribuição mais adequados e então por fim realizar a promoção. Verificando-se, igualmente, que o marketing não cria necessidades, as necessidades dos consumidores já existem. O marketing só encontra e percebe quais são essas necessidades para aproveitar as oportunidades.

2.3.5.2. *Vendas*

As vendas desempenham um papel crucial no contexto do marketing, pois são responsáveis por gerar receitas e impulsionar o crescimento das organizações, visando persuadir os clientes a adquirirem os produtos ou serviços oferecidos pela empresa. O processo de vendas envolve diversas etapas, desde a identificação de potenciais clientes até o fecho da venda. Os profissionais de vendas conduzem os clientes através desse processo, realizando a prospeção, qualificação de *leads*, apresentação de propostas, negociação e concretização do negócio (Kotler & Keller, 2015).

A gestão de relacionamento com o cliente é uma abordagem estratégica que procura desenvolver e manter relacionamentos duradouros com os clientes. Esta envolve compreender as suas necessidades e preferências, personalizar as ofertas de acordo com essas necessidades, oferecer um excelente atendimento ao cliente e garantir sua satisfação ao longo do tempo (Gitomer, 2003).

Para Kotler e Keller (2015) as estratégias de vendas são as abordagens e táticas utilizadas pelos profissionais de vendas para alcançar os objetivos da empresa. Podendo incluir o desenvolvimento de abordagens de vendas personalizadas, técnicas de negociação eficazes, adoção de tecnologias para aumentar a eficiência das vendas e estabelecimento de metas e incentivos para a equipa de vendas.

A gestão do funil de vendas é essencial para acompanhar e analisar o progresso dos clientes em cada etapa do funil, identificar oportunidades de melhoria, e adotar ações para maximizar as conversões. O marketing desempenha um papel fundamental ao fornecer suporte às vendas, gerando *leads* qualificados através de campanhas de publicidade, marketing de conteúdo e estratégias de mídia social, além de desenvolver materiais de vendas (Kotler & Keller, 2015).

A medição e análise de desempenho são fundamentais para avaliar o sucesso das estratégias de vendas. Os indicadores-chave de desempenho de vendas, como taxa de conversão, valor médio de vendas e tempo de ciclo de vendas, são monitorizados para identificar áreas de melhoria e realizar os ajustes necessários (Kotler & Keller, 2015).

É importante ressaltar que as vendas devem estar alinhadas com a estratégia de marketing e o posicionamento da marca. As atividades de vendas devem refletir a proposta de valor da empresa, atender às necessidades dos clientes e proporcionar uma experiência positiva em todas as interações (Gitomer, 2003).

Ainda de acordo com o mesmo autor, no contexto atual, as vendas no marketing estão sujeitas a mudanças significativas devido ao comportamento do consumidor e ao avanço das tecnologias digitais. É importante considerar práticas e estratégias contemporâneas, como a integração de vendas *online* e *offline*, a personalização da experiência do cliente e o uso de dados para impulsionar as atividades de vendas e o relacionamento com o cliente.

Desta forma, a integração das vendas no marketing é crucial para alcançar os objetivos organizacionais, impulsionar o crescimento e atender às necessidades dos clientes de forma eficaz e eficiente (Gitomer, 2003).

2.3.6. Viabilidade económico-financeira

A viabilidade económico-financeira é uma análise que procura determinar se um negócio é economicamente e financeiramente sustentável a longo prazo. Envolve a avaliação dos aspetos financeiros, como a capacidade do negócio em gerar lucros, retorno sobre o investimento e fluxo de caixa positivo. Além disso, a viabilidade económica é analisada considerando os custos operacionais, as despesas, os preços de venda, a demanda do mercado e a competitividade do setor. O objetivo é garantir que o negócio seja capaz de operar com lucratividade e sustentabilidade no mercado (Brealey, Myers & Allen, 2019).

2.3.6.1. *Investimento e financiamento*

De acordo com os mesmos autores, o investimento refere-se aos recursos financeiros necessários para iniciar ou expandir um negócio, passando pelo custo de aquisição de ativos fixos, como equipamentos e instalações, investimento em investigação e desenvolvimento, marketing inicial e despesas pré-operacionais. É importante calcular o montante total necessário e identificar as fontes de financiamento adequadas para cobrir esses custos. As fontes de financiamento podem incluir capital próprio dos proprietários, empréstimos bancários, investidores, parcerias estratégicas ou programas governamentais de apoio ao empreendedorismo. É fundamental analisar a adequação e o custo de cada opção de financiamento para garantir a viabilidade financeira do negócio.

2.3.6.2. *Cash-flow, balanços e rácios*

No que concerne ao *cash-flow* (fluxo de caixa), os balanços e os rácios financeiros são ferramentas importantes para avaliar a saúde financeira de um negócio. Assim sendo, o *cash-flow* é a análise dos valores que entram e saem do negócio ao longo de um determinado período. Essa análise permite avaliar a capacidade da empresa gerar e gerir o seu fluxo de caixa, identificar momentos de escassez ou excesso de recursos financeiros e planear as necessidades futuras de capital (Brigham & Houston, 2015).

Os balanços são demonstrações financeiras que apresentam a posição financeira de um negócio num determinado momento, incluindo ativos, passivos e património líquido. Os balanços são úteis para entender a estrutura financeira do negócio, analisar a capacidade de pagamento das suas obrigações e identificar áreas de melhoria ou riscos financeiros (Brigham & Houston, 2015).

De acordo com os mesmos autores, os rácios financeiros são cálculos que fornecem indicadores financeiros-chave sobre a saúde e o desempenho do negócio. Alguns exemplos comuns de rácios

financeiros incluem a liquidez (capacidade de pagar dívidas a curto prazo), a rentabilidade (capacidade de gerar lucros), a eficiência operacional (utilização eficiente de recursos) e a alavancagem financeira (uso da dívida para financiar operações).

A análise do *cash-flow*, dos balanços e dos rácios financeiros ajuda a avaliar a viabilidade económico-financeira do negócio, identificar áreas que precisam de melhorias e tomar decisões informadas para maximizar a saúde financeira e o desempenho do negócio (Brigham & Houston, 2015).

2.3.6.3. Ferramentas de viabilidade económico-financeira

Existem diversas ferramentas utilizadas para avaliar a viabilidade económico-financeira de um negócio. Além das mencionadas anteriormente, abaixo estão outras ferramentas comumente utilizadas (Ross, Westerfield & Jordan, 2015):

- i. Estudo da viabilidade económica: É uma análise detalhada que considera os aspetos financeiros, operacionais e do mercado para determinar a viabilidade de um negócio. Envolve a projeção de receitas e despesas, a análise de custos e benefícios, a estimativa de retorno sobre o investimento (ROI) e a avaliação do valor presente líquido (VPL) do projeto;
- ii. Análise da sensibilidade: examina como é que as mudanças em variáveis-chave afetam a viabilidade do negócio. Por exemplo, pode-se avaliar como é que uma alteração no preço de venda, na demanda do mercado ou nos custos operacionais afeta a lucratividade do negócio;
- iii. Análise de ponto de equilíbrio (*break even*): Essa análise determina o nível mínimo de vendas necessário para cobrir todos os custos e despesas e alcançar o equilíbrio financeiro. Permitindo entender a viabilidade do negócio em termos de volume de vendas necessário para atingir a lucratividade.

Estas ferramentas são aplicadas para auxiliar na tomada de decisões informadas sobre a viabilidade económico-financeira do negócio. Elas fornecem informações cruciais para os empreendedores entenderem os riscos e as oportunidades financeiras envolvidas, além de possibilitar a adoção de estratégias adequadas para garantir a sustentabilidade e o sucesso a longo prazo (Brealey, Myers & Allen, 2019).

3. METODOLOGIA

O desenvolvimento deste trabalho centra-se num processo de duas etapas, uma centrada na análise documental e outra no desenvolvimento de um Plano de Marketing utilizando a metodologia "Go To Market".

Para o desenvolvimento deste trabalho, foi aplicada a metodologia de análise documental, utilizando como fontes de informação a pesquisa sobre marketing desportivo focado principalmente no futebol.

De acordo com Arias (2012), a revisão da literatura consiste na compilação de informações de diferentes fontes científicas de origem comprovada, sua revisão e síntese. Neste caso em particular, foram revistas bases de dados para obtenção de informação científica e estatística.

Para a parte prática do Plano de Marketing, pretende-se utilizar a metodologia "GoTO Market", que segue passos específicos para atingir os objetivos. Nesta metodologia, o ambiente é analisado, planeado, desenhado e controlado de forma a atrair o maior número possível de compradores e atingir os objetivos das organizações (Krepostman, 2002). Os passos a seguir por esta metodologia são os seguintes:

Figura 1. Passos da Metodologia Go To Market



Fonte: Krepostman (2002)

4. PLANO DE NEGÓCIOS

4.1. Sumário Executivo

A ideia de criar um plano de negócios para uma empresa de serviços de marketing (sponsor) para equipas de futebol é justificada pela norma legal, surge como uma iniciativa própria a partir do ano 2021, sendo esta uma forma de aproveitar os conhecimentos adquiridos ao longo da carreira e o amor pelo desporto, principalmente o futebol.

Esta empresa pretende constituir-se como uma microempresa com um máximo de 4 trabalhadores, cuja principal função será a prestação de serviços de marketing (patrocínio): CEO, patrocínio, promoção, comunicação para posicionar as equipas de futebol que contratam os serviços.

Haverá um escritório físico em Lisboa, com horário de funcionamento de segunda a sexta-feira das 9:00 às 14:00 e das 16:00 às 19:00, sábados das 10:00 às 13:00 horas, a atenção através do site e redes sociais é de 24 horas. Os principais serviços a serem prestados são os seguintes:

- Gestão de redes sociais
- Aluguer de espaços para eventos desportivos
- Campanhas publicitárias
- Posicionamento do equipamento
- Promoção de atividades
- Procurar patrocinadores

Será considerada a possibilidade de prestar serviços numa base ad hoc ou esporádica a empresas ou organismos governamentais que o solicitem, ou em projetos específicos para um concurso, participação num evento, etc.

Haverá um serviço online para a contratação do serviço, que consistirá em 24 horas de consultoria, atendimento personalizado e técnico, com o objetivo de prestar um serviço de qualidade e personalizado a um custo acessível, adaptando a tecnologia às necessidades.

4.2 Apresentação e Caracterização do Negócio

4.2.1. Missão e Visão

A sua visão é: posicionar a empresa como uma das principais empresas de marketing desportivo no futebol, fornecendo serviços personalizados, feitos à medida, rentáveis e de qualidade.

Especificamente, são estabelecidos os seguintes objetivos para os próximos 5 anos:

- i. Obter clientes através de promoções que serão lançadas de 2 em 2 meses.
- ii. Conseguir uma carteira de clientes permanente num ano (equipas de futebol)
- iii. A nível financeiro, para obter um rendimento rentável desde o primeiro ano.

A sua missão é: Fornecer novas tecnologias para o usufruto de serviços de alta qualidade, incorporando inovação.

4.2.2. Valores

A empresa a criar prossegue os seguintes valores:

Qualidade: Está a tentar obter a certificação ISO, pelo que tenta abranger os parâmetros estabelecidos desde o início das suas funções.

Compromisso: Conhece o cliente e oferece-lhe o que se adequa às suas necessidades, tanto a nível tecnológico como económico.

Responsabilidade: cumpre as diretrizes

Para conseguir penetrar no mercado, propõe-se a promoção dos produtos em equipas de futebol, bem como em câmaras municipais, entre outros, a fim de conseguir contratos permanentes que sejam rentáveis desde o primeiro ano.

A abertura da empresa será efetuada com um capital entre os sócios, num início de duas pessoas, 100.000 euros. Devido ao facto de o que é necessário para realizar o serviço ser basicamente tecnologia de ponta, mas de pequena dimensão, será alugado um escritório ou armazém para o arranque, que não necessite de qualquer tipo de remodelação, e que possa ser equipado com sistemas de alarme e segurança. O principal investimento será feito na aquisição da tecnologia (drones, câmaras, computadores, sistemas e programas de design e edição de fotografias) e no plano de promoção (plano de marketing, equipamento de promoção, material promocional, página web).

Os problemas a ultrapassar para alcançar o sucesso na criação da empresa estão principalmente relacionados com o reconhecimento da importância do serviço prestado por parte dos particulares e das empresas, pelo que é importante convencê-los de que é mais rentável contratar este serviço para serem competitivos em relação a outras equipas, obtendo maiores rendimentos.

Assim, esta empresa, sendo uma das pioneiras em Lisboa, terá o desafio de gerar procura para um serviço que é pouco conhecido, pelo que tem de ser de elevada qualidade, trazer benefícios para criar um mercado que ainda não emergiu em pleno, e as empresas começam a ter referências internacionais das realizações que têm sido encontradas, pelo que é necessário aproximá-lo das equipas, com custos acessíveis, criando a ideia de que não é luxo mas sim inovação de novas tecnologias.

4.2.3. Proposta comercial

A empresa a criar está enquadrada no sector económico do lazer e recreação, principalmente relacionado com o marketing desportivo.

O nome proposto é "JBS Marketing", esta empresa centra-se na equipa de futebol e na forma de a promover para ser conhecida e gerar lucros para os patrocinadores.

Uma das principais inovações será a inclusão de estratégias de marketing não invasivas e baseadas na tecnologia para chegar a mais pessoas e atingir os objetivos propostos.

O serviço ao cliente será de alta qualidade, caracterizado pela simpatia, pela capacidade de resolver conflitos, pela capacidade de prestar serviços adequados às necessidades. A organização é um ponto forte, pois é flexível e compatível com cada uma das atividades promocionais e contínuas que são desenvolvidas.

4.2.4. O mercado

Embora nos últimos anos o negócio dos ginásios, clubes e academias tenha sido afetado, tanto na produção económica como na criação de novos, a atividade física aumentou bastante, sendo a atividade física a mais prevalente entre os portugueses. Esta nova tendência deve-se

principalmente à necessidade de melhorar a qualidade de vida devido ao ritmo de vida stressante.

Os clubes de futebol tendem a procurar alternativas para se manterem na liga e para obterem patrocínios de empresas que, de alguma forma, garantam as despesas da atividade durante a época de competição.

As empresas de marketing estão atualmente em plena expansão, mas poucas se dedicam especificamente ao marketing de equipas de futebol.

4.2.5. Análise das ameaças ao setor

Neste ponto, são apresentados os diferentes elementos que estão presentes na empresa e que lhe permitem ser competitiva ou não, há 5 aspetos que são tidos em conta e são aqueles que devem ser controlados para alcançar o sucesso.

O controlo destes elementos através do planeamento estratégico garante a obtenção de benefícios económicos num determinado período, permitindo assim projeções a curto, médio e longo prazo através do estabelecimento de objetivos concretos. Estes 5 elementos são:

- Barreiras à entrada

Refere-se aos fatores que intervêm na possibilidade de concorrência, ou seja, são fatores que determinam ou não a participação no mercado concorrencial. Uma das principais desvantagens de iniciar uma atividade é o investimento necessário para equipar as instalações (tecnologia).

- Ameaça de substitutos.

Quanto à ameaça de um substituto, existem diferentes formas de o fazer, sendo uma delas o aparecimento de um gestor de marketing a partir das próprias equipas de futebol. Podem também surgir outras empresas que se dediquem ao marketing desportivo do futebol.

Outro aspeto que geralmente surge é a variedade de preços e aspetos promocionais, uma vez que é uma parte contínua da dinâmica do mercado, as ofertas e promoções serão variadas de acordo não só com a procura, mas também com os preços, permitindo-lhe ser competitivo.

- Poder de negociação dos clientes.

No caso particular desta empresa proposta, é necessário ter em conta que será necessário vender o serviço diretamente aos clubes, para que estes vejam a necessidade e o benefício de ter um marketing personalizado.

- Poder de negociação dos fornecedores.

Os fornecedores, no caso desta atividade, serão aqueles que fornecem os produtos tecnológicos necessários para apresentar serviços adequados e de qualidade. Neste caso, refere-se especificamente aos fornecedores de recursos tecnológicos, artigos de papelaria e outros.

4.2.6 Estratégias

A principal estratégia a utilizar será utilizar as vantagens para ultrapassar as desvantagens e tirar partido dos pontos fortes para ultrapassar os pontos fracos, pelo que será elaborado um plano centrado em três áreas principais que são os principais pontos fortes do escritório:

1. Cuidados de qualidade
2. Preço baixo
3. Satisfação do cliente.

A estratégia do Plano de Marketing do "JBS Marketing" visava destacar três características fundamentais que o diferenciam dos outros: a qualidade do serviço e dos produtos, os preços acessíveis aos comensais e o mais importante de tudo, o cliente.

Por conseguinte, para promover o "*Marketing Desportivo*", serão utilizadas as promoções habituais nas redes sociais. Para além de participar em atividades que promovam a sustentabilidade e o cuidado com o ambiente, a direção e a administração irão gerir esta parte do marketing, contratando pessoal formado na área, se necessário.

Uma vez lançado o Plano Operacional, o seu desenvolvimento será gradualmente analisado, a fim de rever e introduzir os ajustamentos necessários à medida que as ações forem sendo realizadas.

Como se trata de uma nova empresa, deve ser-lhe dado um período de tempo razoável para determinar realmente se as estratégias estão a funcionar ou não, pelo que se propõe avaliar os

resultados obtidos mês a mês, durante os primeiros 6 meses sem fazer alterações substanciais no plano de marketing, mas se após os meses não houver qualquer evidência de qualquer tipo de posicionamento no mercado, recomenda-se que se faça uma avaliação de todo o plano, a fim de determinar o que está a correr mal e corrigi-lo.

O controlo será estabelecido sobre os objetivos específicos, sendo as medidas observáveis, a quantidade de operações com clientes obtidas e o grau de satisfação dos clientes. Assim, mostra-se se o posicionamento está a ser realizado e se o produto que está a ser produzido é realmente de qualidade e é apreciado pelo público.

Entre as ações de controlo a realizar:

1. Revisão periódica das visitas às redes sociais, e-mails recebidos, atendimento telefónico e personalizado, entre outros.
2. Revisão periódica da interação com o cliente iminente
3. Progressão dos serviços prestados em linha e presencialmente.

Estes serão os aspetos fundamentais que serão inicialmente considerados para determinar se o Plano de Marketing está a correr como esperado, a partir dos resultados periódicos, as ações serão avaliadas e os próximos passos serão decididos.

- **Imagem e desenvolvimento Web**

A "JBS Marketing", tem uma página web, na qual está disponível a imagem dos serviços que oferece.

- **Redes sociais**

Entre as redes sociais que serão utilizadas para a promoção está o Facebook, que permite a interação com os clientes, tratando de pedidos e reclamações através deste canal, bem como recebendo feedback. É um bom canal para conseguir não só a promoção da empresa, mas também para que as equipas de futebol que dela beneficiaram dêem a sua opinião e a recomendem.

A publicidade também será feita noutras redes sociais como o Twitter, Instagram, YouTube, neste último, será aberto um canal, onde serão carregados semanalmente vídeos sobre a empresa, as suas diferentes áreas, produtos, serviços, etc.

Serão efetuados diferentes banners e promoção através do Google com artigos pagos. Serão utilizadas campanhas promocionais, que nos primeiros meses serão mensais, para que se possa reconhecer o impacto desta ferramenta publicitária. Uma vez decorridos os 6 meses, a campanha pode ser feita durante três meses, com revisão periódica dos resultados.

- **Reputação**

Um aspeto fundamental a ter em conta será a reputação do "Marketing Desportivo", que se consegue digitalmente através das diferentes redes sociais. Todas estas redes sociais permitem aos clientes interagir e dar a sua opinião, pelo que, através das diferentes ferramentas, a reputação e os comentários serão visualizados assim que a rede social for aberta. O mesmo acontecerá com o sítio Web, o mapa do Google.

- **Promoções e publicidade**

A promoção e a publicidade do "JBS Marketing" serão realizadas com o objetivo principal de posicionar e conseguir a satisfação dos clientes através de um serviço de qualidade a preços baixos.

Para conseguir este posicionamento e reconhecimento, serão necessárias campanhas publicitárias, que serão realizadas mensalmente e, em casos especiais, a participação em eventos.

Os meios de comunicação a utilizar serão principalmente digitais, website, redes sociais, emails, facebook twitter, campanhas asd, entre outros, bem como programação especial para eventos de caridade, entre outros.

O gestor e o administrador trabalham em conjunto com a equipa para utilizar os recursos disponíveis e minimizar as despesas de marketing. No entanto, se necessário para um caso específico, serão feitas as contratações necessárias.

4.3 Planeamento Estratégico

4.3.1. Análise da Concorrência (direta/indireta)

Devido à intensa pulverização do setor desportivo como é o caso da empresa em estudo que objetiva sediar-se em Lisboa. Ao realizar uma análise da concorrência direta e indireta no mercado de marketing desportivo em Lisboa, é importante considerar as empresas que oferecem serviços semelhantes ou que atendem às necessidades das equipas de futebol.

Assim sendo, foram analisados 2 concorrentes diretos principais, e 1 indireta que são apresentados no anexo V.

4.3.2. Análise PESTEL

A análise PESTEL é uma ferramenta amplamente utilizada para examinar o ambiente externo de um negócio, considerando fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, ambientais e legais (Chadwick, Arthur & Beech, 2017).

Ao realizar uma análise PESTEL, é importante considerar como é que cada um desses fatores pode afetar a criação e o desenvolvimento de uma empresa de marketing desportivo no futebol. No anexo II é possível verificar uma análise PESTEL para o nosso caso.

4.3.3. Análise SWOT

	PONTOS NEGATIVOS	ASPETOS POSITIVOS
ANÁLISE EXTERNA	AMEAÇAS - Instabilidade da crise económica - Desemprego mais elevado - Rendimentos mais baixos - Nova criação	OPORTUNIDADES - Incorporação de elementos inovadores (alta tecnologia) e qualidade no serviço - Incorporação das redes sociais na comunicação de produtos

		- Vendas através de escritório físico virtual - Os preços competem com os de outras marcas de serviços de marketing online.
ANÁLISE INTERNA	PONTOS FRACOS - Redução do número de empregados - Nova imagem que poucos conhecem - Margem de lucro reduzida. - É essencial ter os serviços tecnológicos mais avançados e, portanto, caros	PONTOS FORTES - Treinamento de marketing e atendimento ao cliente - Atendimento ao cliente rápido e eficiente - Equipamento e infraestrutura adequados. - Obtenha uma boa reputação

4.3.4. Análise 5W2H

De acordo com Kerzner (2013) a análise 5W2H é uma ferramenta de gestão que visa responder a perguntas-chave para planejar e implementar um projeto ou negócio de forma eficaz. Ela envolve a definição de elementos essenciais, como o que será feito, por que, por quem, quando, onde, como e quanto custará. Em anexo poderá ser consultada a análise em questão (consultar anexo III).

4.3.5. Análise SMART

A análise *SMART* é uma abordagem estruturada e eficaz para estabelecer as metas e objetivos claros nos projetos, negócios ou qualquer empreendimento. *SMART* é um acrónimo que representa as características essenciais das metas estabelecidas: *Specific* (Específico), *Measurable* (Mensurável), *Achievable* (Alcançável), *Relevant* (Relevante) e *Time-bound* (Com prazo definido), (Drucker, 1993).

Ao utilizar a análise *SMART*, é possível definir metas de forma mais precisa, aumentando as chances de sucesso e facilitando o acompanhamento do progresso. Essa abordagem ajuda a estabelecer expectativas claras, medir resultados, adaptar estratégias conforme necessário e manter a motivação e o foco ao longo do tempo. É uma ferramenta valiosa para o planeamento, a gestão e a execução de projetos e negócios (Drucker, 1993).

Em anexo (anexo IV), encontra-se descrita a análise *SMART* deste projeto.

4.3.6. Canvas Business Model

O *Business Model Canvas* (BMC), também conhecido como Canvas de Modelo de Negócios, é uma ferramenta visual amplamente utilizada para descrever, analisar e projetar modelos de negócios, que fornece uma estrutura simplificada e visual para representar os principais elementos e relacionamentos de um negócio de forma clara e concisa (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Este modelo é visto, igualmente, como uma ferramenta flexível e interativa, que permite visualizar e ajustar o modelo de negócios ao longo do tempo à medida que se obtém *feedback* e se aprende com a experiência. Este facilita a comunicação e o planeamento estratégico, permitindo uma compreensão abrangente do negócio de forma visual e simplificada (Osterwalder & Pigneur, 2010).

Assim sendo, para o nosso projeto decidimos implementar este modelo, que pode ser consultado no anexo I.

4.3.7. Critérios ESG

De acordo com Porter & Kramer (2011) os critérios ESG (*Environmental, Social and Governance*) desempenham um papel cada vez mais importante no contexto empresarial atual. Assim sendo, estes critérios abrangem os aspetos ambientais, sociais e de governança que as empresas devem considerar para promover práticas sustentáveis e responsáveis. Neste trabalho, vamos examinar os critérios ESG relevantes para a empresa de marketing desportivo especializada em equipas de futebol.

Deste modo, no aspecto ambiental, a empresa deve gerir e reduzir o seu impacto ambiental, para isso esta pode optar pela implementação de políticas para diminuir as emissões de gases do efeito estufa e reduzir a pegada de carbono. Também é importante adotar práticas de eficiência energética, incorporar fontes de energia renovável e adotar medidas para promover a reciclagem e a gestão adequada dos resíduos. Além disso, a consideração do ciclo de vida dos produtos e serviços oferecidos pela empresa é fundamental para promover opções mais sustentáveis.

Por outro lado, no que diz respeito ao aspecto social, a empresa deve adotar práticas que impactam positivamente as pessoas, nomeadamente a promoção da diversidade e da inclusão no ambiente de trabalho, garantindo o respeito aos direitos humanos em todas as operações e ao longo da cadeia de fornecimento, e desenvolver programas de responsabilidade social corporativa que beneficiem a comunidade. Além disso, é essencial garantir relações de trabalho justas e proporcionar um ambiente de trabalho seguro e saudável.

Já no que concerne ao aspecto de governança, a empresa deve estabelecer uma estrutura clara de governança corporativa. Isso envolve definir responsabilidades e promover a transparência em todas as operações. Também é importante implementar políticas de ética e conformidade, garantindo a integridade e evitando práticas antiéticas. Além disso, a empresa deve monitorizar os riscos de forma eficaz e adotar medidas para garantir a conformidade com as regulamentações aplicáveis.

A consideração desses critérios ESG torna-se fundamental para promover a sustentabilidade e a reputação da empresa. Além de garantir que a empresa opere de forma responsável e ética, a adoção desses critérios pode trazer benefícios, como uma vantagem competitiva, maior atratividade para investidores e maior confiança dos *stakeholders* (Porter & Kramer, 2011).

Ao analisar os critérios ESG específicos para a empresa em questão, é importante avaliar a sua adesão atual a esses critérios, identificar oportunidades de melhoria e desenvolver estratégias para integrá-los de forma eficaz nas operações do negócio. Essa análise ajudará a garantir que a empresa esteja alinhada com as melhores práticas e comprometida em promover uma abordagem sustentável e responsável em todas as suas atividades (Porter & Kramer, 2011).

4.3.8. Fatores Críticos de Sucesso

A criação de uma empresa de marketing exige a consideração de diversos fatores críticos de sucesso. Ao atender à revisão da literatura existente, foram encontradas algumas informações sobre o tema. Assim, identificamos os principais elementos que podem determinar o êxito ou o fracasso de uma empresa.

Um conhecimento profundo do setor desportivo, especialmente do futebol, é essencial para entender as dinâmicas do mercado, as tendências e as particularidades do desporto. Autores como McDonald & Wilson (2011) sugerem que compreender o mercado-alvo e as necessidades dos clientes é fundamental para desenvolver estratégias de marketing eficazes.

Além disso, estabelecer relacionamentos sólidos com as equipas de futebol é um processo crucial. A construção de parcerias estratégicas baseadas na confiança e no entendimento das necessidades e dos objetivos das equipas permite uma colaboração eficaz na implementação das estratégias de marketing. McDonald & Wilson (2011) ressalta a importância de um bom relacionamento com os clientes e a capacidade de adaptação às mudanças nas equipas.

A criatividade e a inovação são fatores críticos para se destacar num mercado altamente competitivo. Desenvolver campanhas de marketing originais e criativas, que sejam diferenciadoras e atrativas para os fãs e o público em geral, pode impulsionar o sucesso da empresa. A procura constante por abordagens inovadoras e tecnologias atualizadas também é visto como um processo fundamental (Cova e Cova, 2002).

A análise de dados e a mensuração de resultados são dois processos cruciais que permitem avaliar o desempenho das estratégias de marketing. Assim, é importante investir em tecnologias e ferramentas de análise de dados para obter *insights* valiosos, permitindo identificar tendências, otimizar as ações de marketing e tomar decisões informadas. Cova e Cova (2002) enfatizam a importância do uso eficiente dos dados para orientar as estratégias.

Por fim, uma gestão financeira eficaz é essencial para garantir a sustentabilidade da empresa. Acompanhar os fluxos de caixa, gerir os orçamentos de marketing, estabelecer preços adequados e procurar oportunidades de financiamento são elementos-chave para manter a saúde financeira e realizar investimentos estratégicos sólidos e eficazes (Brigham e Ehrhardt, 2013).

Ao considerar e abordar esses fatores de forma adequada, uma empresa tem maiores chances de alcançar o sucesso num mercado competitivo. A combinação do conhecimento do setor desportivo, relacionamentos sólidos, criatividade e inovação, análise de dados eficaz e gestão financeira competente proporcionará uma base sólida para o crescimento e a sustentabilidade do negócio (Masteralexis, Barr e Hums, 2018).

4.3.9. Key Performance Indicators

A organização deverá ter bem definido os seus KPI (*Key Performance Indicators*) para que todos os intervenientes possam trabalhar na mesma direção e de acordo com a mesma linguagem. Este controlo, permitirá à empresa perceber se as suas opções estratégicas e as ações implementadas na prática, trouxeram efetivamente um retorno para a empresa ou quais podem ser eliminadas ou adaptadas para futuros planos (Marr, 2012).

Assim sendo, os principais KPI a utilizar neste projeto serão:

- i. Número de Clientes - mede a quantidade de equipas de futebol que se tornaram clientes da empresa. O objetivo é aumentar gradualmente o número de clientes ao longo do tempo, o que indica um crescimento do negócio e uma maior penetração no mercado;
- ii. Receita por Cliente - mede o valor médio de receita gerado por cada cliente. Monitorizar esse KPI é importante para garantir que os serviços prestados estão proporcionando um retorno financeiro satisfatório e que a empresa consiga obter o máximo de valor de cada cliente;
- iii. Taxa de Retenção de Clientes - avalia a capacidade da empresa de manter os seus clientes existentes. Uma alta taxa de retenção de clientes indica a satisfação dos clientes com os serviços prestados, a qualidade do relacionamento estabelecido e a eficácia das estratégias de fidelização;
- iv. ROI de Campanhas de Marketing - mede o retorno sobre o investimento em campanhas de marketing específicas. A empresa pode acompanhar o desempenho de cada campanha em termos de geração de *leads*, conversões e receitas geradas, garantindo que os recursos de marketing sejam alocados de forma eficaz.
- v. Fidelização e compromisso dos Fãs - avalia o nível de envolvimento e interação dos fãs com as ações de marketing desenvolvidas pela empresa. Pode ser medido através de métricas de mídia social, como o número de seguidores, gostos, partilhas e comentários às postagens;
- vi. Número de Parcerias Estratégicas - acompanha o número de parcerias estabelecidas com outras entidades relevantes do setor desportivo. O objetivo é ampliar a rede de parcerias, o que pode proporcionar benefícios mútuos, como acesso a novos mercados e recursos complementares;

- vii. Satisfação do Cliente - mede o nível de satisfação dos através de questionários de satisfação, *feedback* direto e avaliações de desempenho. A empresa procura manter altos níveis de satisfação, o que indica a qualidade dos serviços prestados e a capacidade de atender às necessidades dos clientes;
- viii. Retorno sobre o Investimento (ROI) Global - avalia o retorno global sobre o investimento realizado pela empresa, levando em consideração todos os custos e despesas associados à operação. É importante garantir que o negócio seja financeiramente sustentável e que o ROI seja positivo;

É fundamental selecionar KPIs que estejam alinhados com os objetivos estratégicos da empresa e que possam ser medidos com precisão. Estes indicadores permitem acompanhar o desempenho do negócio ao longo do tempo, identificar áreas de melhoria e tomar decisões informadas com base em dados concretos. A análise regular dos KPIs ajuda a direcionar os esforços da empresa, ajustar as estratégias de marketing e alcançar o sucesso sustentável no mercado de marketing desportivo (Marr, 2012).

4.4.Operacionalização do Negócio

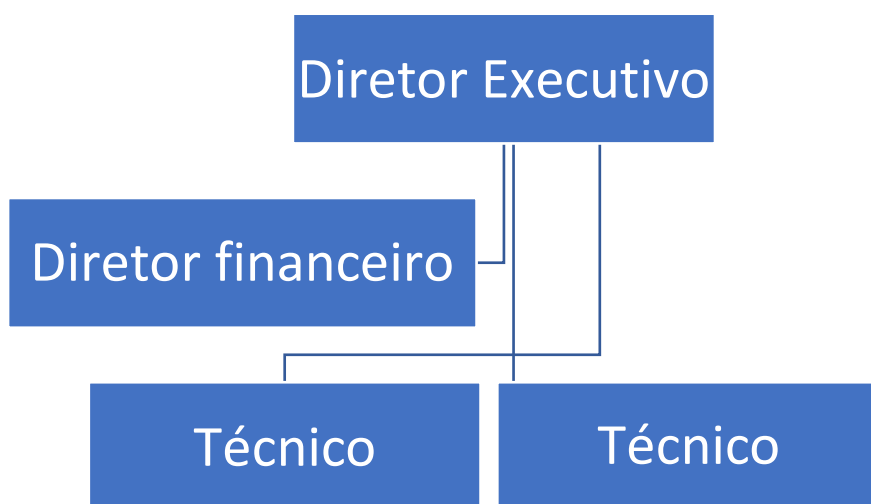
4.4.1. Recursos humanos

A estrutura da empresa foi orientada na sua criação pelos estatutos que remetem para os estatutos da pessoa coletiva, pelo que apesar de ter uma estrutura de gestão, um dos que trabalham na empresa cumpre com a independência e autonomia dentro da organização, tendo funções e papéis, colaborando em despesas comuns, trocando experiências.

- i. Diretor executivo: cuja função é promover a empresa, selecionar colaboradores, receber propostas de serviços, entre outros.
- ii. Diretor Financeiro: cuja função é o planeamento orçamental das despesas comuns (rendas, serviços, marketing e secretariado), apresentação do orçamento, cobranças e pagamentos e todas as ações fiscais que tenham a ver com cada um dos colaboradores do escritório.
- iii. Técnico: Esta pessoa será responsável pela receção de chamadas, pedidos via Internet, receção e envio de documentação, bem como pelo apoio às necessidades das equipas de futebol, entre outras coisas.
- iv. Técnico: Será responsável pela planificação e desenvolvimento do plano de marketing e pela sua execução em conjunto com o resto da equipa.

Se for necessário um drone, será contratada uma pessoa para este serviço durante as horas necessárias

Gráfico 8. Organograma da empresa



Fonte: Elaboração própria (2023)

4.4.2. Gestão do plano de operações

No Plano de Operações, a Direção é decisiva para o sucesso do empreendimento que está a ser realizado, o macro e micro funcionamento depende da sua competência, delegando responsabilidades em grupos de trabalhadores.

No caso específico da empresa deste trabalho, o gestor é responsável por garantir que o cliente tem um serviço de qualidade e que está satisfeito com os serviços prestados. Ao mesmo tempo, a direção gere o negócio, de modo a que a organização do aprovisionamento, da compra, da venda, dos recursos humanos seja gerida em função das receitas e das despesas que podem ser projectadas e que a empresa tem efetivamente no momento.

As ações da direção em termos de organização do pessoal, produtividade, avaliação das ações e propostas de melhoria, campanhas de comunicação e outros aspectos são apresentadas a seguir.

4.4.3. Gestão De Crises

A empresa dispõe de um pessoal altamente formado em matéria de riscos profissionais e de gestão de crises em geral, para que qualquer pessoa possa atuar executando as medidas necessárias em qualquer momento inesperado em que surja uma situação de risco.

Mas será realmente o gestor que terá a seu cargo a gestão da crise, tendo em conta o pessoal que tem a seu cargo, ele poderá dar instruções que lhe permitirão, em primeiro lugar, manter a calma e, em segundo lugar, agir de acordo com os planos que foram elaborados para cada caso.

Em casos de acidentes, furtos, manuseamento de materiais, será tratado com prudência, salvaguardando principalmente a vida dos clientes e funcionários, para depois atuar de forma a evitar um resultado maior. Na maioria destes casos, é necessário contar com a colaboração de outras entidades como: bombeiros, polícia, que serão quem realmente controlará a situação, pelo que o apelo a estas entidades deve ser atempado e claro.

No entanto, podem surgir situações imprevistas com os clientes que podem prejudicar a imagem, a primeira coisa a fazer é estabelecer uma comunicação adequada, que nos permita conhecer a realidade da situação e tomar medidas para melhorar e resolver o conflito, a outra coisa pode ser procurar um mediador que permita uma solução rápida.

4.4.4. Comunicação

A comunicação é um processo que implica o sucesso da qualidade do serviço, uma vez que, internamente, gera um clima de trabalho adequado entre os funcionários e, externamente, é o processo que ocorre direta ou indiretamente com o público em geral.

Ambos os tipos de comunicação devem ser geridos pela direção, pelo que a base da comunicação deve ser estabelecida antes da criação da empresa, a fim de alcançar o sucesso esperado, no primeiro caso, um trabalho cooperativo e, no segundo caso, um maior número de clientes.

1. Comunicação interna

Embora a direção deva ditar diretrizes para conseguir o trabalho desejado em cada um dos empregados, será necessário gerar estratégias de comunicação que permitam não só a transmissão de ordens, mas também a confiança para contribuir com ideias para melhorar a dinâmica, razão pela qual devem ser aplicadas estratégias de gestão estratégica, onde todos os empregados se sintam uma parte importante da organização.

Os incentivos são uma boa forma de reforço para os empregados, seja por responsabilidade, qualidade de serviço, pontualidade.

2. Comunicação externa

O cliente é fundamental para o sucesso do negócio, pelo que a comunicação direta ou indireta com ele será essencial para atingir os objetivos definidos.

Este é um elemento do plano de marketing, onde serão utilizados diferentes meios de comunicação para promover a empresa de marketing, recorrendo a meios digitais como as redes sociais, o boca-a-boca e brochuras.

A direção é responsável pela satisfação do cliente, pela divulgação das promoções, pela gestão das sugestões dos clientes através de diferentes canais e pela gestão da promoção do plano de marketing.

4.4.5. Relatórios De Gestão

A direção aplicará diferentes procedimentos de gestão para conseguir o controlo dos custos, a qualidade do serviço e a satisfação do cliente. Serão utilizados os seguintes sistemas:

Sistemas de controlo de assiduidade: Serão criados sistemas que permitam verificar a entrada e a saída de cada membro do pessoal, o tempo gasto por cada membro do pessoal na sua pausa programada, as transferências de salários.

Sistema de programação de tarefas: Será selecionado um sistema de programação, no qual serão estabelecidas as tarefas por dia para cada um dos trabalhadores, estabelecendo tempos,

orçamentos e custos em geral.

Listas de controlo: Serão geridas listas de controlo para assegurar o processo global e cada uma das suas áreas para garantir a qualidade dos serviços.

Guia de encomendas dos clientes: Dispor de um guia das encomendas mais solicitadas pelos clientes, a fim de conhecer as suas preferências.

Além disso, será efectuada uma análise contabilística semanal dos lucros e perdas, a fim de estabelecer ações de melhoria sempre que necessário.

4.5. Marketing e Vendas

O plano de marketing de uma empresa de serviços de marketing (patrocinador) para equipas de futebol foi concebido principalmente para alcançar o posicionamento desta no sector da área onde está estabelecida, conseguindo competir com outras empresas de marketing.

O reconhecimento de uma empresa de serviços de marketing (patrocinador) para equipas de futebol será alcançado através de campanhas de comunicação em diferentes meios, digitais, televisivos, impressos, etc. Espera-se que, à medida que as pessoas vão conhecendo os serviços, a qualidade, a equipa, os custos e os tempos de serviço, fiquem satisfeitas e comentem o serviço, que é a forma de penetrar no mercado.

4.5.1. Posicionamento

A estratégia do Plano de Marketing de uma empresa de serviços de marketing (patrocinador) para equipas de futebol é destacada em três características fundamentais que a diferenciam das outras: a qualidade do serviço e dos produtos, os preços acessíveis aos clientes e o mais importante de tudo, o cliente.

Portanto, para promover a empresa, serão utilizadas as promoções habituais nas redes sociais, além de ter panfletos permanentes perto da área, especialmente nas épocas de competição, a reserva antecipada dos serviços será promovida para que as equipas tenham a garantia de um serviço de

qualidade. A direção e a administração gerirão esta parte do marketing, contratando pessoal formado na área, se necessário.

Uma vez lançado o Plano Operacional, o seu desenvolvimento será gradualmente analisado, a fim de rever e introduzir os ajustamentos necessários à medida que as ações forem sendo executadas.

Uma vez que uma empresa de serviços de marketing (patrocinador) para equipas de futebol foi criada recentemente, deve ser-lhe dado um tempo razoável para estabelecer realmente se as estratégias estão a funcionar ou não, pelo que se propõe avaliar os resultados obtidos mês a mês, durante os primeiros 6 meses sem fazer alterações substanciais no plano de marketing, mas se após os meses não tiver mostrado qualquer tipo de posicionamento no mercado, recomenda-se que se faça uma avaliação de todo o plano, a fim de determinar o que está a falhar e corrigi-lo.

O controlo será estabelecido sobre os objetivos específicos, sendo as medidas observáveis, a quantidade de operações com clientes obtidas e o grau de satisfação dos clientes. Assim, mostra-se se o posicionamento está a ser realizado e se o produto que está a ser produzido é realmente de qualidade e é apreciado pelo público.

Entre as ações de controlo a realizar:

1. Revisão periódica das visitas às redes sociais, e-mails recebidos, atendimento telefónico e personalizado, entre outros.
2. Revisão periódica da interação com o cliente iminente.
3. Progressão dos serviços prestados em linha e presencialmente.

Estes serão os aspetos fundamentais que serão inicialmente considerados para determinar se o Plano de Marketing está a correr como esperado, a partir dos resultados periódicos, as ações serão avaliadas e os próximos passos serão decididos.

4.5.2 Marketing em linha

Imagem e desenvolvimento Web

A empresa de serviços de marketing das equipas de futebol terá um sítio Web que apresenta a imagem dos serviços promocionais, o ambiente e as promoções semanais que podem ser oferecidas. Tem números de telefone para efetuar reservas de serviços. Tem cores agradáveis, imagens apelativas, letras de bom tamanho e textos curtos, e a informação é a necessária para que o interessado possa aceder a ela.

Redes sociais

Entre as redes sociais que serão utilizadas para a promoção está o Facebook, que permite a interação com os clientes, o tratamento de pedidos e reclamações através deste canal, bem como a receção de feedback. É um bom canal para realizar não só a promoção, mas também para que as equipas que utilizaram os serviços possam dar a sua opinião e recomendá-los.

A publicidade também será feita noutras redes sociais como o Twitter, Instagram, YouTube, onde será aberto um canal, onde serão publicados semanalmente vídeos dos serviços prestados e dos resultados obtidos.

Serão efetuados diferentes banners e promoção através do Google com artigos pagos. Serão utilizadas campanhas promocionais, que nos primeiros meses serão mensais, para que o impacto desta ferramenta publicitária possa ser reconhecido na visita dos clientes. Uma vez decorridos os 6 meses, a campanha pode ser feita durante três meses, com revisão periódica dos resultados.

Apoio

Propõe-se que o gestor seja encarregado de elaborar o plano de marketing e de o pôr em prática, trabalhando em estreita colaboração com o administrador. Estas duas pessoas serão encarregadas de planear cada uma das ações com a ajuda dos outros membros da equipa.

Será essencial dispor de pessoal especializado para a conceção do logótipo e do sítio Web, as redes sociais serão geridas pelo gestor e o administrador será responsável pelos planos de comunicação que exigem custos.

Reputação

Um aspeto fundamental a ter em conta será a reputação que se consegue digitalmente através das diferentes redes sociais. Todas estas redes sociais permitem que os clientes interajam e dêem a sua opinião, pelo que, através das diferentes ferramentas, a reputação e os comentários serão exibidos assim que a rede social for aberta. O mesmo acontecerá com o sítio Web, o mapa do Google.

Campanha de correio eletrónico

Será criada uma base de dados de clientes que visitaram as redes sociais para efeitos de um boletim informativo promocional mensal, que será enviado para a lista de clientes, de acordo com a sua autorização (isto garante que os e-mails chegam aos clientes e não são guardados na pasta de spam). A privacidade dos clientes será protegida no momento do envio, de modo a que os endereços não possam ser vistos por nenhum dos outros clientes que também tenham recebido a mensagem.

É importante que a newsletter mensal tenha como objetivo realçar as potencialidades da empresa e dos serviços que presta e colocá-la numa posição de vantagem face à concorrência, apresentando discretamente, através de imagens ou pequenos vídeos, fornecedores, produtos, instalações, serviços de equipamentos, campanhas e, sobretudo, a satisfação dos clientes.

Campanha de correio normal

Os mailings regulares serão uma parte importante das estratégias de marketing a utilizar, uma vez que manterão o cliente sempre em comunicação com a empresa e o técnico de marketing. Uma das propostas a implementar é o envio de convites especiais para eventos, onde ao apresentá-los terão um desconto por serem clientes para a época seguinte. No caso de projetos de campanhas regulares, este meio será utilizado para manter o cliente informado e para entregar folhetos que podem ser partilhados com familiares e amigos.

Relações públicas

Durante o primeiro ano de funcionamento da empresa de serviços de marketing (patrocinador) para as equipas de futebol, prevê-se a realização de diferentes eventos promocionais, pelo que se pode considerar que um especialista em marketing irá gerar a primeira campanha, a fim de gerar as campanhas seguintes a partir destas.

A gestão das redes sociais estará a cargo do gestor, assim como as campanhas, o

administrador será responsável pela publicidade paga, na Internet, nos jornais e nas redes sociais. A organização de eventos será da responsabilidade do administrador e do gestor, com a participação de todos os colaboradores, de modo a utilizar os recursos disponíveis sem gerar custos adicionais.

4.5.3. Marketing Mix

A empresa tem grandes pontos fortes para poder participar no mercado competitivo da zona e ter um bom desempenho:

- Oferece serviços de qualidade que satisfazem as necessidades e os interesses dos clientes.
- É um serviço competitivo em termos de preço e de qualidade.

Para estabelecer o mercado, é necessário partir de quatro elementos inter-relacionados: produto, preço, distribuição e promoção, atuando como um sistema.

1. PRODUTO:

Trata-se de um serviço de marketing para as equipas de futebol, que pode ser sazonal, para a promoção da equipa em eventos específicos, para uma liga ou um torneio.

2. PREÇO:

O serviço apresentado é diferenciado de acordo com o que é requerido, quer seja marketing online para todo o ano, vídeo marketing para a final de um campeonato, marketing num evento de futebol específico. Os preços podem variar entre os 50 e os 1000 euros, consoante os serviços e o tempo.

3. DISTRIBUIÇÃO:

Neste caso particular, a distribuição é feita através de promoção, e é importante notar que tanto através da Internet como através dos clientes estão interessados nos serviços.

Para conseguir a fidelização do cliente, ou seja, que este se torne um cliente habitual, será necessário que o cliente possa colocar as questões que normalmente deseja, seja sobre o pessoal, sobre o serviço, que seja atendido de forma rápida e segura, que receba a encomenda no momento em que esta é solicitada pelo cliente e, se for caso disso, que faça as recomendações necessárias para conseguir a satisfação do cliente. O serviço ao cliente deve, por conseguinte, ser respeitoso e cortês.

Quanto à cobrança da fatura do cliente, esta deve ser sempre verificada antes do seu envio, serão aceites diferentes métodos de pagamento e bancos para facilitar o processo e conseguir um maior número de clientes que possam aceder imediatamente às suas plataformas bancárias.

4. PROMOÇÃO:

Este aspeto será de grande importância para dar a conhecer a empresa de marketing desportivo, especificamente o futebol, pelo que devem ser utilizados todos os meios possíveis para atrair a atenção de todos os potenciais clientes que necessitem do serviço a curto, médio e longo prazo.

A publicidade será desenvolvida através de publicações regulares e repetitivas nas contas do Twitter, Instagram, TikTok, bem como visitas pessoais a empresas e entrega de brochuras e folhetos em locais de interesse para o público em geral. Também serão utilizados banners, promoções, vídeos promocionais e campanhas de reputação.

4.6. Análise da viabilidade económica

4.6.1. Necessidades de investimento

A viabilidade económica de um projeto é uma estimativa da probabilidade de uma ideia de negócio ser exequível, gerar uma operação empresarial e a realização de uma atividade comercial.

A base da viabilidade é a previsão hipotética, de acordo com os valores planeados, que fornece orientações para a tomada de decisões, a fim de iniciar o arranque de um projeto empresarial.

Qualquer investimento gera risco, um plano de viabilidade procura avaliar o mercado (os seus altos e baixos) e projetar valores que estejam de acordo com uma realidade económica, embora não garanta que a previsão se cumpra fielmente, mas permite antever os diferentes cenários e as possibilidades de atuação, tomando ações a tempo que gerem um funcionamento adequado na empresa. A avaliação inicial deve ser sempre realizada periodicamente para determinar se a viabilidade do projeto está de acordo com a realidade económica e se a empresa pode continuar a funcionar.

Para realizar a Viabilidade Económica do Negócio, serão seguidos vários passos, que

serão adaptados ao exemplo fornecido, de modo a demonstrar os fatores mais importantes a serem avaliados em conformidade com os objetivos do estudo. Os pontos mais relevantes a serem avaliados são:

- i. Definição da atividade a realizar;
- ii. Estudos de mercado;
- iii. Plano operacional (recursos humanos e técnicos);
- iv. Plano de marketing;
- v. Análise de rentabilidade financeira e económica.

4.6.2 Identificar e avaliar as necessidades de investimento

Este ponto refere-se à avaliação do mercado e à disponibilidade dos fatores de produção a utilizar para o arranque da empresa. O primeiro ponto é desenvolver um plano de investimento ou orçamento das despesas necessárias para o arranque do negócio/projeto.

Para além do investimento necessário em infraestruturas físicas, deve também ser considerado o montante de dinheiro necessário para iniciar a atividade e se é necessária a compra inicial de existências e/ou matérias-primas.

4.6.3 Lista dos bens de investimento

Os ativos de investimento são considerados os ativos fixos tangíveis necessários para o arranque da empresa ou do negócio. O investimento em ativos correntes refere-se aos elementos que compõem ou integram o fundo de maneio, que permite financiar o ciclo de exploração da empresa. Estes podem ter os seguintes objetivos:

- A criação, compra, aluguer ou renovação de um estabelecimento para o desenvolvimento de uma atividade económica.
- A aquisição de máquinas, mobiliário ou aplicações informáticas que contribuam para a diversificação da atividade ou para o desenvolvimento de produtos e serviços.

a. Investimento a longo prazo

Os investimentos a longo prazo referem-se à aquisição de bens e serviços cujo valor de investimento é estabelecido durante períodos superiores a um ciclo fiscal, ou seja, mais de um ano. Estes investimentos a longo prazo dizem respeito a equipamentos e instalações, ou seja, a imobilizações corpóreas.

b. Investimento a curto prazo

Os investimentos a curto prazo são os necessários imediatamente para o desenvolvimento das atividades e o arranque da empresa, incluindo rubricas de tesouraria como as existências, os clientes e a compra de fornecimentos.

c. Avaliação dos bens de investimento

Na avaliação da viabilidade económica há um fator importante a calcular e a avaliar, a avaliação dos bens de investimento é a representação do desgaste ao longo do tempo aplicado aos ativos fixos, a perda de valor ao longo do tempo.

Esta avaliação é designada por "depreciação de ativos fixos", onde o custo para a empresa é tido em consideração e terá um impacto na Demonstração de Resultados, também os cálculos de depreciação têm um impacto no cálculo da rentabilidade. Na prática, esta depreciação é considerada como uma reserva anual que gera um fundo que permite à empresa cobrir novos investimentos futuros. Os custos iniciais e a vida útil dos ativos são tidos em conta nos cálculos de amortização.

4.6.4. Analisar as necessidades de financiamento

Para a análise das necessidades de investimento da empresa, serão tidas em conta as fontes de financiamento adequadas para o arranque da empresa, avaliando os ativos e as existências necessárias para o arranque das atividades. Existem duas possibilidades de financiamento, quer através de fundos próprios, quer através de entidades externas.

4.6.5 Financiamento próprio

O financiamento próprio inclui as contribuições feitas pelos acionistas da empresa, que incluem: Contribuições monetárias, terrenos, instalações, equipamentos, mobiliário, leasing, entre as mais comuns.

4.6.6 Financiamento externo (Longo prazo - Curto prazo)

O financiamento externo é estabelecido pela possibilidade de solicitar empréstimos bancários, empréstimos familiares ou subsídios. Estes empréstimos podem ser de curto ou de longo prazo e dependerão das necessidades da empresa para dispor de dinheiro para iniciar as suas operações e serão garantidos pelos ativos e pelo projeto de rendimento estabelecido nas operações da empresa.

A contração de empréstimos é a opção mais comum para as empresas adquirirem liquidez rapidamente, e a opção de reembolso ao longo de vários ciclos contabilísticos pode facilitar uma melhor gestão dos recursos e a probabilidade de gerar excedentes.

4.6.7 Plano de Tesouraria

O plano de tesouraria é um documento que apresenta uma projeção das entradas (recebimentos) e saídas (pagamentos) de dinheiro, com base nas operações que a empresa deverá realizar durante o período de um ano e que podem ser projetadas para o futuro, de preferência 3 ou 5 anos.

O quadro mostra o plano de investimento tendo em conta as imobilizações corpóreas, as imobilizações incorpóreas, as despesas de formação e o fundo de maneoio.

Tabela 1. Plano de investimento:

PLANO DE INVESTIMENTO			
Ativos fixos tangíveis	Montante Tributável Base Tributável	IVA	Total
Terreno	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Edifícios, instalações	10.000,00 €	2.100, 00 €	12.100, 00 €
Instalações técnicas	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Máquinas e ferramentas	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Mobiliário	2.460,00 €	516,60 €	2.976,60 €
Equipamento informático	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Elementos de transporte	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Outros ativos fixos tangíveis	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Ativos fixos intangíveis			
Aplicações informáticas	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Propriedade industrial	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Direitos de transferência	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Fianças	3.000,00 €	0,00 €	3.000,00 €
Taxa de entrada Franquias	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Outros	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Despesas da Constituição			
Despesas do primeiro estabelecimento	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Despesas da Constituição	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Despesas de aumento de capital	0,00 €	0,00 €	0,00 €

Circulação			
Caixa e bancos	150.000,00 €	0,00 €	150.000,00 €
Produto de base/matéria-prima inicial	80.000,00 €	16.800,00 €	96.800,00 €
TOTAL	245.460,00 €	19.416,60 €	264.876,60 €

Criação própria

A tabela mostra que o valor necessário para o investimento inicial do projeto é de 264.876,60 euros. Nesta tabela registará o que necessita para o arranque e os recursos que tem disponíveis. Os valores apresentados nesta tabela são baseados no exemplo do projeto, mas como se pode verificar existem aspetos adicionais que podem ser tidos em conta, tais como terrenos, outros ativos tangíveis, aplicações informáticas, custos de constituição, entre outros. Todos os custos que serão incorridos no projeto a realizar devem ser tidos em conta e é muito importante calcular os valores dos impostos cobrados e pagos que devem ser provisionados para a responsabilidade fiscal da empresa.

A tabela 2 mostra a estimativa do tempo de acordo com o tipo de ativos fixos:

Tabela 2: Quadro de orientação para o cálculo das amortizações dos ativos fixos:

Ativos fixos tangíveis	Coefficiente linear máximo	Período máximo
Edifícios administrativos		100 anos
Elementos de transporte	16%	14 anos
Equipamento informático	25%	8 anos
Mobiliário e acessórios	10%	20 anos
Instalações eléctricas (linhas e redes)		25 anos
	De acordo com a	

Máquinas	atividade	
Ferramentas e utensílios	30%	8 anos

Aplicado ao ano, teríamos uma depreciação para os ativos indicados de 446 Euros. Isto resultaria num crédito para a conta de despesas (681) despesas de depreciação e uma redução da conta de ativos fixos (281) Depreciação de ativos fixos.

Para o exercício proposto, o projeto de viabilidade teria o seguinte aspeto:

681	Despesas de depreciação	446,00	
281	Depreciação acumulada		446,00

Tabela 3: Tabela de amortização de ativos fixos.

AMORTIZAÇÃO DE ACTIVOS FIXOS				
Elemento	Valor de aquisição	Vida útil	Deprecia ção	Taxa de amortização anual
Terreno				
Edifícios, instalações	10.000,00 €	10 0		200,00 €
Instalações técnicas				
Máquinas e ferramentas				
Mobiliário	2.460,00 €		10 %	246,00 €
Equipamento informático				
Elementos de transporte				
Outros ativos fixos tangíveis				
TOTAL	12.460,91 €			446,00 €

4.6.8 Necessidades de financiamento

Tabela 4: Tabela de amortizações de ativos fixos.

PLANO DE FINANCIAMENTO		
Conceito	Montante	%
Recursos próprios	0,00 €	0%
Empréstimos ou créditos bancários	150.000,00 €	
Empréstimos familiares	0,00 €	0%
Subsídios	0,00 €	0%
Outros (Leasing, equipamento contribuído)	0,00 €	0%

4.6.9 Financiamento externo (Longo prazo - Curto prazo)

O quadro seguinte (5) mostra um empréstimo bancário no valor de 100.000,00 euros a uma taxa de juro de 3% por um período de % anos. É possível ver os juros mensais e a contribuição a pagar pela empresa. No primeiro ano, o empréstimo seria amortizado em **21.562,43** Euros, dos quais **2.742,63** Euros seriam pagos em juros.

Tabela 5. Tabela de amortização do empréstimo do 1º ano.

Co	100.000,00
i	3,00%
n	
Pagamento	Pospagável

MESES	CAPITAL EM DÍVIDA	INTERESSES	CAPITAL AMORTIZADO		MENSAL
			MESES	ACUMULADO	
0	100.000,00				
1	98.453,13 €	250,00	1.546,87 €	1.546,87 €	1.796,87 €
	96.902,39 €	246,13	1.550,74 €	3.097,61 €	1.796,87 €
	95.347,78 €	242,26	1.554,61 €	4.652,22 €	1.796,87 €
	93.789,28 €	238,37	1.558,50 €	6.210,72 €	1.796,87 €
5	92.226,89 €	234,47	1.562,40 €	7.773,11 €	1.796,87 €
	90.660,58 €	230,57	1.566,30 €	9.339,42 €	1.796,87 €
	89.090,37 €	226,65	1.570,22 €	10.909,63 €	1.796,87 €
8	87.516,22 €	222,73	1.574,14 €	12.483,78 €	1.796,87 €
	85.938,15 €	218,79	1.578,08 €	14.061,85 €	1.796,87 €
10	84.356,12 €	214,85	1.582,02 €	15.643,88 €	1.796,87 €
	82.770,14 €	210,89	1.585,98 €	17.229,86 €	1.796,87 €
	81.180,20 €	206,93	1.589,94 €	18.819,80 €	1.796,87 €
TOTAL		2.742,63		121.768,74	21.562,43

Tabela 6: Tabela de amortização de empréstimos para os 5 anos.

Co	100.00 0,00
i	3,00%
n	
Pagamento	Pospagável

MESES	CAPITAL EM DÍVIDA	INTERESSES	CAPITAL AMORTIZADO		MENSAL
			MES ES	ACUMU LADO	
0	100.000,00				
1	98.453,13 €	250,00	1.546,87 €	1.546,87 €	1.796,87 €
	96.902,39 €	246,13	1.550,74 €	3.097,61 €	1.796,87 €
	95.347,78 €	242,26	1.554,61 €	4.652,22 €	1.796,87 €
	93.789,28 €	238,37	1.558,50 €	6.210,72 €	1.796,87 €
5	92.226,89 €	234,47	1.562,40 €	7.773,11 €	1.796,87 €
	90.660,58 €	230,57	1.566,30 €	9.339,42 €	1.796,87 €
	89.090,37 €	226,65	1.570,22 €	10.909,63 €	1.796,87 €
8	87.516,22 €	222,73	1.574,14 €	12.483,78 €	1.796,87 €

	85.938,15 €	218,79	1.578,08 €	14.061,85 €	1.796,87 €
10	84.356,12 €	214,85	1.582,02 €	15.643,88 €	1.796,87 €
	82.770,14 €	210,89	1.585,98 €	17.229,86 €	1.796,87 €
	81.180,20 €	206,93	1.589,94 €	18.819,80 €	1.796,87 €
	79.586,28 €	202,95	1.593,92 €	20.413,72 €	1.796,87 €
	77.988,38 €	198,97	1.597,90 €	22.011,62 €	1.796,87 €
	76.386,48 €	194,97	1.601,90 €	23.613,52 €	1.796,87 €
	74.780,58 €	190,97	1.605,90 €	25.219,42 €	1.796,87 €
	73.170,66 €	186,95	1.609,92 €	26.829,34 €	1.796,87 €
	71.556,72 €	182,93	1.613,94 €	28.443,28 €	1.796,87 €
	69.938,74 €	178,89	1.617,98 €	30.061,26 €	1.796,87 €
	68.316,72 €	174,85	1.622,02 €	31.683,28 €	1.796,87 €
21	66.690,64 €	170,79	1.626,08 €	33.309,36 €	1.796,87 €
	65.060,50 €	166,73	1.630,14 €	34.939,50 €	1.796,87 €
	63.426,28 €	162,65	1.634,22 €	36.573,72 €	1.796,87 €
	61.787,98 €	158,57	1.638,30 €	38.212,02 €	1.796,87 €
25	60.145,58 €	154,47	1.642,40 €	39.854,42 €	1.796,87 €
26	58.499,07 €	150,36	1.646,51 €	41.500,93 €	1.796,87 €
	56.848,45 €	146,25	1.650,62 €	43.151,55 €	1.796,87 €
	55.193,70 €	142,12	1.654,75 €	44.806,30 €	1.796,87 €

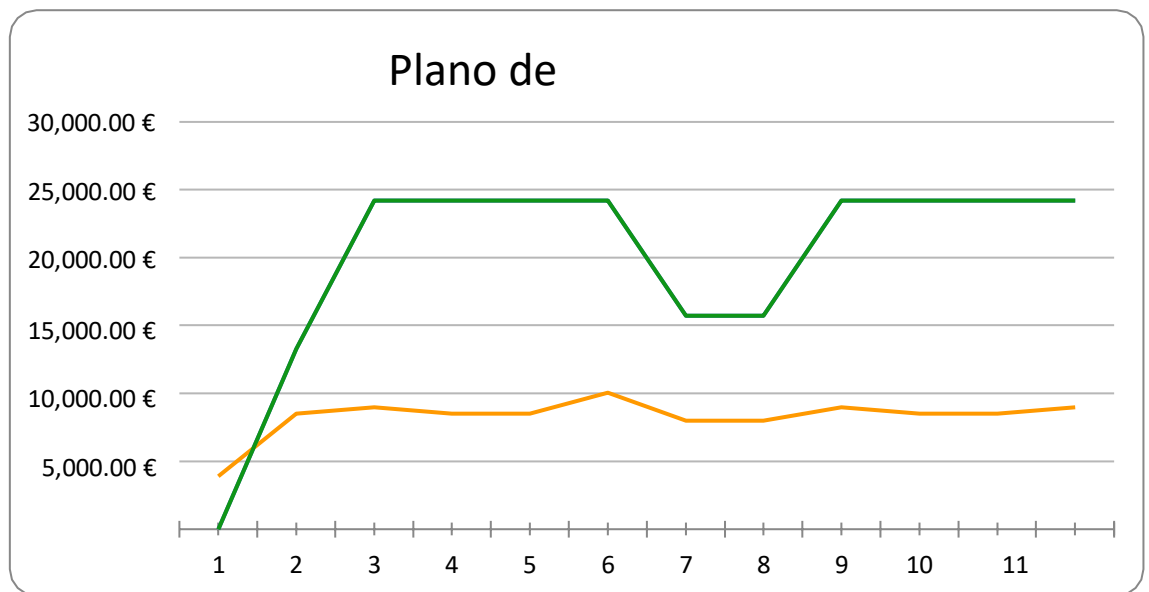
29	53.534,82 €	137,98	1.658,88 €	46.465,18 €	1.796,87 €
30	51.871,79 €	133,84	1.663,03 €	48.128,21 €	1.796,87 €
31	50.204,60 €	129,68	1.667,19 €	49.795,40 €	1.796,87 €
	48.533,24 €	125,51	1.671,36 €	51.466,76 €	1.796,87 €
33	46.857,70 €	121,33	1.675,54 €	53.142,30 €	1.796,87 €
	45.177,98 €	117,14	1.679,72 €	54.822,02 €	1.796,87 €
35	43.494,05 €	112,94	1.683,92 €	56.505,95 €	1.796,87 €
	41.805,92 €	108,74	1.688,13 €	58.194,08 €	1.796,87 €
	40.113,56 €	104,51	1.692,35 €	59.886,44 €	1.796,87 €
	38.416,98 €	100,28	1.696,59 €	61.583,02 €	1.796,87 €
	36.716,15 €	96,04	1.700,83 €	63.283,85 €	1.796,87 €
40	35.011,07 €	91,79	1.705,08 €	64.988,93 €	1.796,87 €
	33.301,73 €	87,53	1.709,34 €	66.698,27 €	1.796,87 €
42	31.588,12 €	83,25	1.713,61 €	68.411,88 €	1.796,87 €
43	29.870,22 €	78,97	1.717,90 €	70.129,78 €	1.796,87 €
	28.148,03 €	74,68	1.722,19 €	71.851,97 €	1.796,87 €
45	26.421,53 €	70,37	1.726,50 €	73.578,47 €	1.796,87 €
46	24.690,71 €	66,05	1.730,82 €	75.309,29 €	1.796,87 €
	22.955,57 €	61,73	1.735,14 €	77.044,43 €	1.796,87 €
	21.216,09 €	57,39	1.739,48 €	78.783,91 €	1.796,87 €

49	19.472,26 €	53,04	1.743,83 €	80.527,74 €	1.796,87 €
50	17.724,07 €	48,68	1.748,19 €	82.275,93 €	1.796,87 €
51	15.971,51 €	44,31	1.752,56 €	84.028,49 €	1.796,87 €
52	14.214,57 €	39,93	1.756,94 €	85.785,43 €	1.796,87 €
	12.453,24 €	35,54	1.761,33 €	87.546,76 €	1.796,87 €
	10.687,50 €	31,13	1.765,74 €	89.312,50 €	1.796,87 €
55	8.917,35 €	26,72	1.770,15 €	91.082,65 €	1.796,87 €
56	7.142,78 €	22,29	1.774,58 €	92.857,22 €	1.796,87 €
	5.363,77 €	17,86	1.779,01 €	94.636,23 €	1.796,87 €
58	3.580,31 €	13,41	1.783,46 €	96.419,69 €	1.796,87 €
59	1.792,39 €	8,95	1.787,92 €	98.207,61 €	1.796,87 €
	0,00 €	4,48	1.792,39 €	100.000,00 €	1.796,87 €
TOTAL		7.812,14	100.000,00		107.812,14

4.6.10 Desenvolvimento do plano de tesouraria

Com base no exercício, será elaborado um plano de cash-flow para o primeiro ano de atividade, na área das entradas, será assumida a participação dos acionistas no valor de 50.000,00 Euros e um empréstimo de 100.000,00 Euros, de forma a demonstrar como se comportam os juros corridos e a amortização do empréstimo, e a demonstrar se o investimento é ou não viável.

Gráfico 1: Movimento do plano de tesouraria mensal



PLANO DE TESOOURARIA														
	Início	JANEIRO	FEVEREIRO	MARÇO	ABRIL	MAIO	JUNHO	JULHO	AGOSTO	SETEMBRO	OUTUBRO	NOVEMBRO	DEZEMBRO	Projeção anual
RECEITAS														
Vendas			9.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	10.000,00 €	10.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	15.000,00 €	149.000,00 €
Reparações			2.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	3.000,00 €	3.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	5.000,00 €	48.000,00 €
Contribuição	50.000,00 €													50.000,00 €
Empréstimo bancário	100.000,00 €													100.000,00 €
IVA Encastrado			2.310,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	2.730,00 €	2.730,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	4.200,00 €	41.370,00 €
TOTAL	150.000,00 €	0,00 €	13.310,00 €	24.200,00 €	24.200,00 €	24.200,00 €	24.200,00 €	15.730,00 €	15.730,00 €	24.200,00 €	24.200,00 €	24.200,00 €	24.200,00 €	388.370,00 €

DESPESAS														
Reforma	10.000,00 €													10.000,00 €
Aluguer		1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	1.500,00 €	18.000,00 €
Depósito de aluguer	3.000,00 €													3.000,00 €
Mobiliário	2.460,00 €													2.460,00 €
Consumíveis			350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	350,00 €	3.850,00 €
Custos de reparação			3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	3.500,00 €	38.500,00 €
Despesas de correio			1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	500,00 €	500,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	1.000,00 €	10.000,00 €
Alarmes			80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	80,00 €	880,00 €
Bens	80.000,00 €													80.000,00 €

Seguranç a social			260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	260,00 €	2.860,00 €
Impostos				500,00 €			500,00 €			500,00 €			500,00 €	2.000,00 €
seguro		600,00 €												600,00 €
Publicida de							1.066,66 €							1.066,66 €
Emprésti m o bancário		1.546,8 7 €	1.550,74 €	1.554,61 €	1.558,50 €	1.562,40 €	1.566,30 €	1.570,22 €	1.574,14 €	1.578,08 €	1.582,02 €	1.585,98 €	1.589,94 €	18.819,8 0 €
Juros bancário s		250,00 €	246,13 €	242,26 €	238,37 €	234,47 €	230,57 €	226,65 €	222,73 €	218,79 €	214,85 €	210,89 €	206,93 €	2.742,63 €
IRPF														0,00 €
IVA suportad o	19.416,6 0 €													19.416,6 0 €
TOTAL	114.876, 6 0 €	3.896,8 7 €	8.486,87 €	8.986,87 €	8.486,87 €	8.486,87 €	10.053,5 3 €	7.986,87 €	7.986,87 €	8.986,87 €	8.486,87 €	8.486,87 €	8.986,87 €	214.195, 6 9 €
RESULT AD O	35.123,4 0 €	- 3.896,87 €	4.823,13 €	15.213,1 3€	15.713,1 3 €	15.713,1 3 €	14.146,4 7 €	7.743,13 €	7.743,13 €	15.213,1 3 €	15.713,1 3 €	15.713,13 €	15.213,1 3 €	174.174, 3 1 €

5. CONCLUSÕES

Este trabalho surge de um interesse real em contribuir com novas ideias de empreendedorismo para o sector do marketing desportivo, pelo que a criação desta empresa e o seu desenho permitiu não só obter e ampliar conhecimentos em diferentes áreas, mas também alcançar os objetivos traçados.

Foi realizada uma análise documental teórica e estratégica das necessidades, da concorrência, dos custos estabelecidos e também do perfil que a empresa deseja assumir, estando na vanguarda neste tipo de serviço principalmente no futebol.

Este objetivo permitiu estabelecer a partir da matriz SWOT, estratégias operacionais para poder levar a cabo a empresa, garantindo aos clientes serviços de qualidade, personalizados, individualizados e de qualidade, sempre ajustados à norma legal.

Assim, foi possível estabelecer um plano de marketing (plano operacional), com todos os pormenores necessários para poder posicionar a empresa.

É importante ter em conta que um dos aspetos que permitirá o sucesso será a publicidade e o posicionamento que a empresa conseguirá no mundo do desporto, principalmente no futebol. Com esta abordagem, os objetivos estabelecidos para este projeto foram alcançados.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- American Marketing Association (2009). Definition of marketing. Acedido em <https://www.ama.org/AboutAMA/Pages/Definition-of-Marketing.aspx>
- Antón, J.A. (1994). Balonmano: Metodología y alto rendimiento. Barcelona; Paidotribo.
- Aragüez-Martín, G., Latorre Muela, J. M., Martín Recio, F. J., Montoro Escaño, J., Montoro Escaño, F. A., Diéguez Gisbert, M. J., & Mosquera Gamero, A. M. (2013). Evolución de la preparación física en el fútbol.
- Bacqué, M y Biewener, C. (2014) *El empoderamiento una acción progresiva que ha revolucionado la política y la sociedad*. Buenos Aires: Gedisa
- Badilla, H. (1999). *Para comprender el concepto de Resiliencia*. Recuperado el 18enero de 2018 el del texto:<http://www.trabajosocial.or.cr/common/web/ojs/index.php/revista/article/viewFile/229/255>
- Banda Castro, A. L., y Morales Zamorano, M. A. (2015). Empoderamiento psicológico: un modelo sistémico con componentes individuales y comunitarios. *Revista de Psicología (PUCP)*, 33(1), 3-20.
- Betina Lacunza, A., & Contini de González, N. (2009). Las habilidades sociales en niños y adolescentes. Su importancia en la prevención de trastornos psicopatológicos. *Fundamentos en humanidades*, 12(23).
- Bisquerra Alzina, R. (2009). *Psicopedagogía de las emociones*(No. Sirsi) i9788497566261 LB1073).
- Brealey, R., Myers, S. & Allen, F. (fevereiro, 2019). Principles of Corporate Finance. 13th Edition. McGraw-Hill Education Publisher. ISBN-10: 1260565556, p. 783-811.

- Brigham, E. & Houston, J. F. (janeiro, 2015). *Fundamentals of Financial Management*. 14th Edition. Cengage Learning Publisher. ISBN-10: 1285867971, p. 656-672.
- Brigham, E. F., & Ehrhardt, M. C. (2013). *Financial Management: Theory & Practice*. Cengage Learning. Scientific Research – Na Academic Publisher.
- Carvalho, E. P. & Bagança, L. (2021). O conceito do marketing 4.0 e a pandemia do covid-19: Uma revisão sistemática da literatura. *Brazilian Journal of Development*. DOI: 10.34117/bjdv7n10-299
- Cervera, M. (1996). *Riesgo y prevención de la anorexia y la bulimia*. Barcelona. MartínezRoca.
- Chadwick, S., Arthur, D. & Beech, J. (2017). *International Cases in the Business of Sport*. 2nd Edition. Routledge Publisher. ISBN-10: 1138802441, p. 186-194.
- Clarkson, K. W., Miller, R. L. e Cross, F. B. (janeiro, 2017). *Business Law: Text and Cases*. ISBN: 9781305967250. 14th Edition. Cengage Learning, p. 475-530.
- Collins, J. & Porras, J. I. (outubro, 1994). *Built to Last: Successful Habits of Visionary Companies (Good to Great, 2)*. Harper Business. ISBN-10: 0060516402, p. 213-226.
- Corrêa, E. S. (2005). Comunicação digital: uma questão de estratégia e de relacionamento com públicos. *Organicom*, [S.l.], v. 2, nº 3, p.94-111, 2005. DOI: 10.11606/issn.2238-2593.organicom.2005.138900. Disponível em: <https://www.revistas.usp.br/organicom/article/view/138900>
- Cova, B., & Cova, V. (2002). Tribal marketing: the tribalisation of society and its impact on the conduct of marketing. *European Journal of Marketing*, 36(5/6), 595-620.
- Del Campo Vecino, J. (2001). El desarrollo y la evaluación de las capacidades coordinativas del baloncesto. Una propuesta metodológica para la iniciación deportiva. *Revista Digital-Buenos Aires*, 6.

- Dornelas, J. (2005). Empreendedorismo: Transformando ideias em negócios. 2ª Ed. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Drucker, P. F. (abril, 1993). Management: Task, Responsibilities, Practices. Harper Business. ISBN-10: 9780887906150, p. 629-633.
- Drucker, P. F. (outubro, 2006). The Practice of Management. Harper Business. ISBN-10: 0060878975, p. 312-315.
- Drucker, P. F. (2007). Innovation and Entrepreneurship – Practice and Principles. Revised Edition. ISBN: 978-0-7506-8508-5. Foreword Copyright.
- Drucker, P. F. (2008). The Essential Drucker: The Best of Sixty Years of Peter Drucker's Essential Writings on Management (Collins Business Essentials), p. 271-284.
- Fishman, S. (abril, 2023). Legal Guide For Starting & Running A Small Business. NOLO Editor. ISBN: 9781413330663. 18th Edition, p. 312-316.
- Fernández-Ballesteros, R., & Carrobes, J. A. I. (1981). *Evaluación conductual: metodología y aplicaciones*. Pirámide
- FIFA (2015) <http://es.fifa.com/live-scores/index.html>
- García, J. et al (1996). Bases teóricas del entrenamiento deportivo. Principios y aplicaciones. Madrid: Gymnos.
- García, J y Encimar, A. (s.f). El Rendimiento Deportivo del Árbitro de Fútbol. Real Federación Española de Fútbol. Comité Técnico de Árbitros. España
- Garganta, J. (2001). Análisis del juego en fútbol. Training fútbol, 64, 14-26
- Gismero González, E. (2001). Evaluación del autoconcepto, la satisfacción con el propio cuerpo y las habilidades sociales en la anorexia y bulimia nerviosas. *Clínica y Salud*, 12(3).
- Gitomer, J. (agosto, 2003). The Sales Bible: The Ultimate Sales Resource, Revised Edition. Wiley Publisher. ISBN-10: 0471456292, p. 178-196.

Gréhaigne, J. F. (2001). La organización del juego en el fútbol. Barcelona: Inde.

Grotberg, E. (2006). *La resiliencia en el mundo de hoy. Cómo superar las adversidades*.

González J.J. y Gorostiaga E. (1995) Fundamentos del entrenamiento de la fuerza. Aplicación al alto rendimiento deportivo. Barcelona: Inde.

Harre D. y Hautmann M. (1994) La capacidad de la fuerza y su entrenamiento. Revista de Entrenamiento Deportivo; 1 (8): 32-38.

Hogarth, L., Burkett, B., & McKean, M. (2015). Activity profiles and physiological responses of tag football referees: A case study. *International Journal of Performance Analysis In Sport*, 15(1), 203-216.

Hernández Moreno, J. (1994). Fundamentos del deporte: análisis de la estructura del juego deportivo. Barcelona: Inde.

James, T. (2010). The effect of high intensity running training of work capacity in football (soccer)

Karhawi, I., & Terra, C. (2021). Planejamento Estratégico em Comunicação Digital: apontamentos e possibilidades entre a teoria e a prática. Comunicação & Inovação, 22(49). <https://doi.org/10.13037/ci.vol22n49.7371>

Kerzner, H. (2013). Project Management: A Systems Approach to Planning, Scheduling, and Controlling, 11th Edition. ISBN-10: 1118022270.

Kotler, P. & Keller, K. L. (julho, 2015). Marketing Management, Global Edition. Person Education Editor. ISBN: 9781292092713.

Leal, A., Melo, L., Rojas, A., Viana, L., Carvalho, D., & Júnior, O. (2017). O Uso da Mídia no Marketing Estratégico. Revista Eletrônica de Divulgação Científica Da Faculdade Don Domênico, 10ª Edição, 2177–4641. www.faculdaadedondomenico.edu.br

- Machado, O. (2016). Universidade de Ideias. Vol. 6. Coleção Produzir Cidadania. Editora prospectiva.
- Manhani, L. & Ferreira, A. (2008). *A importância do plano de negócios para o sucesso empresarial: algumas considerações*. Revista de Ciências Gerenciais. Vol. XII, nº, 14.
- Marr, B. (fevereiro, 2012). Key Performance Indicators (KPI): The 75 Measures Every Manager Needs to Know (Financial Times Series). 1st Edition, p. 247-252. ISBN-10: 0273750119.
- Martínez, J. (2004) Consideraciones del somato tipo en la detección de talentos en deportes de combate. Tesis presentada en la Universidad Autónoma de Nuevo León, para optar al título de Maestro en Ciencias del Ejercicio con Especialidad en Deportes de Alto Rendimiento.
- Masteralexis, L. P., Barr, C. A. & Hums, M. (2018). Principles and Practice of Sport Management. 6th Edition. ISBN-10: 1284142132.
- McDonald, M. & Wilson, H. (2011). Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them. 7th Edition. ISBN-10: 0470669977.
- Mejía, M. (1998). *La educación popular en tiempos de globalización*. Recuperado de http://www.feyalegria.org/images/acrobat/LaEducacionPopularEnTiemposDeGlobalizacion_MR_Mejia_1998.pdf
- Melillo, A., y Suárez, N. R. (2001). *Descubriendo las propias fortalezas*. Buenos Aires.
- Mintzberg, H. (junho, 2013). Rise and Fall of Strategic Planning Paperbakck, p. 278-292. ISBN-10: 1476754764.
- Molina, J.P. et al (2000). La enseñanza de los deportes de lucha a partir de los principios estratégico - tácticos del judo. En Actas III Jornadas Internacionales. Málaga.
- Mombaerts, E. (1998). Entrenamiento y rendimiento colectivo. Barcelona: Hispano Europea.
- Mora, J. (1995). Teoría del Entrenamiento y el Acondicionamiento Físico. Andalucía: Editorial Cod E.F.

- Morán, V. E., & Olaz, F. O. (2014). Instrumentos de evaluación de habilidades sociales en América Latina: un análisis bibliométrico. *Revista de Psicología*, 23(1).
- Núñez, J. (2011). La Aplicación del Marketing en los despachos de Abogados. *Revista De Derecho UNED*, Núm. 9, 237-243. Recuperado a partir de <http://revistas.uned.es/index.php/RDUNED/article/download/11076/10604>.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (julho, 2010). *Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers, and Challengers* (The Strategyzer series). John Wiley and Sons Publisher, p. 63-79. ISBN-10: 9780470876411.
- Pablos, C., y Huertas, F. (2000). Entrenamiento integrado: justificación de las propuestas de entrenamiento y evaluación del rendimiento. *Revista de entrenamiento deportivo*, 14 (3), 6-1
- Parlebas, P. (2001). *Juegos, Deporte y Sociedad. Léxico de Praxiología Motriz*. Barcelona: Paidotribo.
- Pavani, C.; Deutscher, A.; López, S. M. (2000). *Plano de Negócio: Planejando o Sucesso do seu Empreendimento*. Rio de Janeiro: Minion.
- Platonov, V. (1995). *El entrenamiento deportivo. Teoría y metodología*. Barcelona: Paidotribo.
- Porter, M. (1996). What is strategy? *Havard Business School Publishing Review* 74(6), p. 61-78.
- Porter, M. E. (junho, 1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. Hardcover. Free Press Editor, p. 263-277. ISBN-10: 0684841487.
- Porter, M. E. & Kramer, M. R. (janeiro, 2011). *The Big Idea: Creating Shared Value. How to Reinvent Capitalism-and Unleash a Wave of Innovation and Growth*. ResearchGate. Disponible em: https://www.researchgate.net/publication/272576643_The_Big_Idea_Creating_Shared_Value_How_to_Reinvent_Capitalism-and_Unleash_a_Wave_of_Innovation_and_Growth
- Prytz-Nilsson, N. y Suárez, A. B. (2009). *Estudio bibliométrico de las publicaciones científicas sobre el área de Habilidades Sociales en América Latina (Tesis de licenciatura inédita)*. Facultad de Psicología. Universidad Nacional de Córdoba. Argentina.
- Raich, R. M. (2008). Los trastornos alimentarios, la obesidad y el sobrepeso. *Infocop*.

Recuperado de: http://www.infocop.es/view_article.asp?id=1728

Raich.R.M (2011) Anorexia, Bulimia y otros Trastornos Alimentarios. Madrid: Pirámide.

Ribeiro, R. P. (2021). Estratégia de comunicação digital para a Divercol. [Trabalho de Projeto]. Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.

Ross, S., Westerfield, R. & Jordan, B. (fevereiro, 2015). Fundamentals of Corporate Finance. 11th Edition. McGraw Hill Publisher. ISBN-10: 0077861701, p. 786-789.

Rutter, M.. (1992). *Developing Minds. Challenge and continuity across the life span*. Londres. PenguinBooks.

Simões, L., & Gouveia, L. (2008), "Geração Net, Web 2.0 e ensino superior", Novos Média, Novas Gerações, Novas Formas de Comunicar. pp. 21-32.

Vanistenda el, S. (1996). *Cómo crecer superando los percances: resiliencia: capitalizar las fuerzas del individuo*. Oficina Internacional católica de la Infancia.

Anexos

Anexo I – Modelo de Negócios CANVAS

Modelo de Negócios CANVAS. Fonte: Própria.

Parcerias-chave	Atividades-chave	Proposta de valor	Relacionamento c/ cliente	Segmento de clientes
Parcerias estratégicas com fornecedores de equipamentos desportivos, empresas de mídia ou empresas de eventos desportivos.	Desenvolvimento de estratégias de marketing personalizadas para as equipas de futebol, incluindo pesquisa de mercado, análise de concorrência e definição de metas e objetivos. Criação de campanhas de marketing, envolvendo a criação de conteúdo, gestão de redes sociais, publicidade online e offline, e monitorização dos resultados.	Oferecer serviços inovadores e personalizados de marketing desportivo para equipas de futebol, que sejam flexíveis e adaptados às suas necessidades durante a época de competição. Fornecer estratégias que ajudem as equipas a melhorar o envolvimento dos fãs, aumentar a visibilidade da marca, atrair	Criar um relacionamento próximo e de confiança com as equipas de futebol, entendendo as suas necessidades específicas e oferecendo soluções personalizadas. Fornecer suporte contínuo ao cliente, monitorização de resultados e ajustes de estratégia conforme necessário.	Equipas de futebol profissionais e amadoras que procuram serviços de marketing desportivo para promover as suas marcas, envolver fãs e alcançar objetivos de negócio específicos.
	Recursos – chave		Canais	

Equipa especializada em marketing desportivo, incluindo profissionais de marketing, publicidade, análise de dados e gestão de projetos.	patrocinadores e aumentar as receitas.	Canais online, como um <i>website</i> e presença nas redes sociais
Conhecimento profundo do setor do futebol, incluindo tendências, regulamentações e as necessidades específicas das equipas.		Estabelecer parcerias estratégicas com associações desportivas, federações de futebol e outras entidades relevantes para alcançar as equipas de futebol e expandir a base de clientes.

Estrutura de custos	Fontes de Receita
Salários da equipa, custos de marketing e publicidade, despesas operacionais, desenvolvimento de <i>software</i> ou ferramentas tecnológicas necessárias, aluguel de escritório e custos gerais administrativos.	Contratos de serviço com as equipas de futebol. Parcerias de patrocínio e acordos de marketing com outras marcas relevantes no setor do desporto.

Anexo II – Análise PESTEL

Análise PESTEL. Fonte: Própria.

Dimensões	Fatores
Política	Regulamentações governamentais podem afetar a publicidade e o marketing no setor desportivo.
	Regulamentações específicas para a indústria desportiva, como leis de licenciamento e regulamentos relacionados a patrocínios e direitos de imagem.
Económica	Situação económica geral como a crise financeira pós-covid, inflação, taxas de juros e crescimento económico. Podem conduzir as equipas a terem orçamentos limitados.
	Disponibilidade de financiamento e investimento que pode vir a afetar a capacidade das equipas desportivas investirem em estratégias de marketing desportivo.
	Guerra entre a Ucrânia e Rússia que afeta a recuperação económica (aumento dos preços devido ao corte de venda de combustíveis provenientes da Rússia)
Social	Preferências e comportamentos dos fãs e claques de futebol que se encontram em constante evolução. Por isso, procurar compreender as tendências sociais e culturais relacionadas ao desporto e ao seu marketing, de forma a garantir estratégias de marketing alinhadas com as expectativas e interesses dos fanáticos.
	Aumento da experiência do público e do envolvimento dos fãs que requer a adoção de abordagens de marketing mais interativas e envolventes, nomeadamente, a utilização de plataformas digitais e experiências imersivas.

Tecnológica	Aumento dos meios e canais de comunicação digitais
	Utilização massiva dos <i>social média</i>
	Poupança de tempo na utilização das tecnologias
	Possibilidade de dar resposta em tempo real
	Novas tecnologias mais difundidas
	Pouca literacia digital por parte das faixas etárias mais avançadas
	Revolução do marketing desportivo devido às tecnologias digitais e às plataformas de comunicação online
	Inovações tecnológicas no desporto, como os sistemas de monitorização de desempenho, a realidade virtual e <i>streaming</i> de jogos, que oferecem novas oportunidades de criar experiências de marketing únicas e envolventes.
Ambiental	Consciência ambiental e a sustentabilidade são preocupações crescentes. As equipas de futebol estão cada vez mais interessadas em práticas sustentáveis e responsabilidade ambiental.
	Questões ambientais, como as mudanças climáticas e a pegada de carbono, podem influenciar as escolhas de patrocínio e parcerias das equipas de futebol.
Legal	Regulamentos legais, como as leis de proteção ao consumidor e privacidade de dados, devem ser levados em consideração na conceção das estratégias de marketing.
	A propriedade intelectual e os direitos de imagem também são áreas críticas a serem consideradas no marketing desportivo.

Anexo III – Análise 5W2H

- What (O quê):

- O objetivo é criar uma empresa de marketing desportivo inovadora, focada em fornecer serviços personalizados para equipas de futebol durante a época de competição;

- A empresa procurará se destacar no mercado, oferecendo soluções flexíveis e de alta qualidade que atendam às necessidades específicas das equipas, contribuindo para o seu sucesso desportivo e crescimento da marca.

- Why (Porquê):

- Há uma demanda crescente por serviços de marketing desportivo especializados no setor do futebol, e a criação desta empresa visa aproveitar essa oportunidade de mercado. A proposta de valor exclusiva da empresa, que envolve a participação ativa do cliente desde o início, garantirá um serviço altamente personalizado e adaptado às necessidades das equipas, o que pode gerar um diferencial competitivo no mercado.

- Who (Quem):

- A empresa será composta por uma equipa experiente e especializada em marketing desportivo, formada por profissionais talentosos nas áreas de estratégia de marketing, gestão de projetos, análise de dados, criação de conteúdo e relacionamento com clientes;

- A equipa também contará com consultores especializados no setor do desporto, que trarão conhecimentos específicos para aprimorar a eficácia das estratégias de marketing.

- When (Quando):

- O processo de criação da empresa será iniciado imediatamente, para que ela possa ser estabelecida antes da próxima época de competição, aproveitando o momento oportuno para oferecer os serviços às equipas de futebol;

- Será estabelecido um cronograma detalhado para cada etapa do processo, considerando desde a definição da estratégia de marketing até a contratação de pessoal,

desenvolvimento de parcerias estratégicas, lançamento do *website* e início das operações.

- Where (Onde):

- A sede da empresa será estabelecida numa localização estratégica, próxima a uma região com concentração de equipas de futebol profissionais e amadoras. Isto facilitará o acesso e o envolvimento com as equipas, permitindo uma colaboração mais eficaz e um melhor atendimento às suas necessidades.

- How (Como):

- A empresa adotará uma abordagem personalizada de marketing, envolvendo a criação de campanhas adaptadas a cada equipa, com base nas suas metas, público-alvo e posicionamento de mercado;

- Serão utilizadas estratégias de marketing digital, como Mídias sociais, marketing de conteúdo e *email marketing*, combinadas com ações tradicionais de publicidade e relacionamento com a imprensa desportiva;

- Um sistema de gestão de projetos será implementado para acompanhar o progresso das campanhas, garantindo que todas as atividades sejam concluídas dentro dos prazos estabelecidos.

- How much (Quanto):

- Um orçamento será estabelecido, considerando os custos iniciais para a criação da empresa, aquisição de recursos necessários, contratação de pessoal especializado e a execução das estratégias de marketing;

- A análise financeira detalhada será realizada para garantir a viabilidade económico-financeira do negócio, considerando o retorno esperado sobre o investimento e as projeções de receitas e despesas ao longo do tempo.

Anexo IV – Análise SMART

Specific (Específico):

- O objetivo é estabelecer uma empresa de marketing desportivo especializada em serviços para equipas de futebol;
- A empresa fornecerá soluções personalizadas e inovadoras de marketing, focadas na promoção das equipas, envolvimento dos fãs e crescimento da marca.

Measurable (Mensurável):

- O sucesso será medido por indicadores-chave de desempenho (KPIs) específicos, como o número de equipas de futebol atendidas, o crescimento da base de clientes, o aumento da visibilidade da marca das equipas e o aumento nas vendas ou receitas geradas através das estratégias de marketing.

Achievable (Alcançável):

- A criação da empresa é viável considerando as oportunidades existentes no mercado de marketing desportivo para equipas de futebol;
- A empresa será composta por uma equipa qualificada de profissionais de marketing, com experiência no setor do desporto.

Relevant (Relevante):

- A empresa atende a uma necessidade específica do mercado, preenchendo uma lacuna no setor de marketing desportivo para equipas de futebol;
- A proposta de valor exclusiva e os serviços personalizados tornam a empresa relevante para as equipas de futebol que procuram estratégias de marketing eficazes.

Time-bound (Com prazo definido):

- O estabelecimento da empresa será concluído num prazo de 6 meses, incluindo todas as etapas necessárias, desde a definição da estratégia de marketing até a contratação de pessoal e o início das operações;
- Os objetivos a curto prazo, como o número de clientes atendidos e o lançamento de campanhas de marketing, serão alcançados dentro do 1º ano de operação.

Anexo V – Análise da Concorrência Direta

Análise da Concorrência - Direta Fonte: Própria.

	<i>Cream</i>	<i>HMS Sports</i>	<i>Blendd</i>
Localização	Lisboa	Cascais	Lisboa
Horário de atendimento	Segunda a Sexta, das 09h-18h	Segunda a Sexta, das 09h-17h	Segunda a Sexta, das 09h-18h
Serviços	- Estratégia; - Comunicação e Publicidade; - Relações Públicas; - Produção de Conteúdos Audiovisuais.	- Organização de Eventos Desportivos; - Consultoria; - Materiais e aluguer de Equipamentos; - Produção de Materiais Online e Offline.	- SEO; - Social Marketing; - Paid Media; - Email Marketing; - Analytics; - Marketing de Conteúdo; - Mobile Marketing; - Local Marketing; - Automação.
Principal página web	Website	Facebook	Website
Interações no Facebook	Indisponível	11 000 seguidores	28 seguidores
Interações no Instagram	848 seguidores	2281 seguidores	71 seguidores
Outras Redes Sociais Existentes	LinkedIn e Youtube	LinkedIn, Vimeo, Strava e Youtube	LinkedIn