



Universidade de Évora - Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Trabalho de Projeto

**Plano de Marketing para o clube - Sport Lisboa e Benfica:
Equipa Sénior Feminina de Voleibol**

Maria de Jesus Padilha Galindro

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério

Évora 2022



Universidade de Évora - Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Trabalho de Projeto

**Plano de Marketing para o clube - Sport Lisboa e Benfica:
Equipa Sénior Feminina de Voleibol**

Maria de Jesus Padilha Galindro

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério

Évora 2022



O trabalho de projeto foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano:

Presidente | José Manuel Saragoça (Universidade de Évora)

Vogais | Leonor Vacas-de-Carvalho (Universidade de Évora) (Arguente)
Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)
(Orientador)

Resumo

O voleibol é uma modalidade que tem vindo a ganhar cada vez mais expressão, e como tal é importante que os clubes apostem no marketing desportivo, uma vez que é uma ferramenta que aproxima o clube dos seus adeptos, cria um maior *engagement*, bem como retorno económico.

Este projeto tem como objetivo desenvolver um plano de marketing para a equipa sénior de voleibol feminino do Sport Lisboa e Benfica e resulta da vontade de colmatar uma lacuna existente na área do marketing, referente à modalidade de voleibol em particular na equipa feminina sénior.

Para a realização do projeto e com vista à obtenção de informação, foi realizada uma entrevista semiestruturada, observação direta de treinos e jogos e benchmarking do web sites e redes sociais dos clubes concorrentes.

Deste projeto resulta o plano de marketing para a época 2022/2023 a ser utilizado pela equipa sénior de voleibol feminina do Benfica.

Em conclusão, pretende-se que o plano de marketing melhore o relacionamento da equipa sénior de voleibol feminina com o público-alvo de forma a captar um maior *engagement* pela modalidade e pela equipa. É essencialmente através das redes sociais que será feita essa aproximação com o público.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Marketing desportivo, voleibol, marketing digital, redes sociais.

Marketing Plan for the club – Sport Lisboa e Benfica: Senior Women’s Volleyball Team

Abstract

Volleyball is a sports game that has been earning more and more expression, therefore it is important that teams bet on sports marketing, which is a tool that can bring the supporters and the team closer, create a bigger engagement, as well as economic return.

This project’s aim is to develop a marketing plan for the Sport Lisboa e Benfica’s senior feminine volleyball team, in order to fill in an existing gap in the marketing area, regarding the volleyball sport particularly in the senior feminine team.

To carry out the project and to gather information a semi structured interview, direct observation of games and training days, and bench-marketing of the web sites and social networks of the competitors were done.

This project secures the 2022/2023 marketing plan to be used by the Benfica’s senior feminine volleyball team.

In conclusion, it is intended that the marketing plan improves the relationship of the senior volleyball team with the target audience in order to achieve a better engagement with the sport and a team. It will be essentially through the social media that this connection will be fulfilled.

Keywords: Marketing Plan, Sports Marketing, Volleyball, Digital Marketing, Social Network.

Agradecimentos

Em primeiro lugar gostaria de agradecer aos meus pais que me incentivaram a realizar o mestrado, acreditaram sempre que seria capaz e estiveram sempre do meu lado a apoiar-me como fazem em todos os momentos da minha vida.

Gostaria também de dedicar à minha restante família que sempre me apoiaram e me incentivam também diariamente a lutar pelo meu futuro.

Gostaria de agradecer à professora Marta Silvério que se disponibilizou desde logo para ser minha orientadora e acompanhar-me nesta longa e dura jornada.

Este trabalho também merece ser dedicado às minhas “amigas caniças”, que foram colegas e amigas, dentro e fora de campo e mostraram um apoio incondicional na realização do mestrado.

Um agradecimento também especial à minha amiga Vera que num momento de desespero e frustração, não só não me deixou desistir como me fez lembrar o motivo pelo qual tinha começado este mestrado.

Agradeço também aos meus colegas de trabalho que mudaram as suas vidas, para que eu mudasse também a minha.

Agradeço com sinceridade ao Sport Lisboa e Benfica, e em especial ao coordenador das modalidades de pavilhão Rui Lança pela confiança em mim depositada para realizar o meu projeto.

Por fim agradeço à Maria Pardelhas por se ter disponibilizado a ser minha orientadora da instituição e ter sido um grande apoio.

Índice

1. Introdução	10
1.1 Enquadramento do tema	10
1.2 Formulação do problema e dos objetivos	13
1.3 Metodologia de Elaboração do Trabalho de Projeto	14
1.4 Estrutura do trabalho de projeto	15
2 - Enquadramento Teórico	16
2.1 –Marketing Desportivo	16
2.2 - Marketing Digital	21
2.3 - Planeamento de Marketing	27
2.4 - Síntese	36
3. Metodologia da Elaboração do Trabalho de Projeto	38
3.1 Objetivos do trabalho de projeto	38
3.2 Método de recolha de informação	38
3.3 Estrutura para a elaboração do plano de marketing	40
4. Proposta de Plano de Marketing para o Sport Lisboa e Benfica – Voleibol Sénior Feminino	42
4.1 Enquadramento Organizacional	42
4.1.1 Enquadramento do Clube e da Modalidade	42
4.1.2 Missão, visão, valores	44
4.1.3 Objetivos	45
4.1.4 Estratégia	45
4.1.5 Situação Financeira	46
4.1.6 Organograma	46
4.2 Diagnóstico da Situação	47

4.2.1 Análise Interna	47
4.2.2 Análise Externa	63
4.3 Matriz SWOT	82
4.4. Objetivos e Estratégias	84
4.5 Plano de Ação	95
4.6 Plano de Avaliação e Controlo do Processo	97
5. Considerações Finais	99
5.1 Conclusões	99
5.2 Limitações e dificuldades do trabalho de projeto	100
5.3 Sugestões para trabalhos futuros e desenvolvimentos futuros do projeto	100
Referências Bibliográficas	101
Apêndice A	108

Índice de Figuras

Figura 1 - Processo de Planeamento de Marketing de Sá e Sá	32
Figura 2 - Processo de Elaboração de Estratégia de Marketing de Baynast et al.....	34
Figura 3 - Modelo de Plano de Marketing Digital de Mações.....	35
Figura 4 - Modelo de Plano de Marketing	41
Figura 5 - Organograma da Modalidade de Voleibol Feminino Sénior.....	46
Figura 6 - Primeiro emblema do Benfica	51
Figura 7 - Atual Emblema do Benfica.....	52
Figura 8 - Distribuição dos Jogos	56
Figura 9 - Distribuição do Merchandising	57
Figura 10 - Pavilhão Fidelidade.....	59
Figura 11 -Pavilhão nº2.....	59
Figura 12 - Poder de Compra per Capita (%)	67
Figura 13 - Taxa de Crescimento real do PIB	68
Figura 14 - Boletim Económico de Dezembro de 2021 - PIB	69
Figura 15 - Evolução do Número de Clubes Desportivos, por Região NUTS II	69
Figura 16 - População Residente por Grupo Etário - AML	70
Figura 17 - Nº de População Residente na AML por Grupo Etário	71
Figura 18 - População Residente por Género (Freguesia de São Domingos de Benfica).....	71
Figura 19 - População Residente por Grupo Etário – Freguesia São Domingos de Benfica .	72
Figura 20 - Evolução do Número de Clubes Desportivos por Federação	72
Figura 21 - Níveis de Atividade Física (AF)- (Comparação dos níveis AF antes e durante período pandémico).....	73
Figura 22 - Total de Postos Telefónicos Analógicos	74
Figura 23 - Número de Praticantes Desportivos por Total de Federações e Número de Federados pela Modalidade Voleibol	76

Figura 24 - Número de Praticantes de Voleibol por Género.....	76
Figura 25 - Guia Orientador de Planeamento de Conteúdos.....	91
Figura 26 - Exemplo post de Instagram com o Resultado do Jogo	92
Figura 27 - Exemplo de Post no Instagram a Parabenizar Atletas	93
Figura 28 - Exemplo Post de Instagram a Partilhar Momentos de Jogo.....	94
Figura 29 - Tipo de Conteúdos a Publicar no Instagram do Voleibol Feminino Sénior	95

Índice Tabela

Tabela 1 – Tabela de Preços dos Escalões de Formação	55
Tabela 2 – Tabela de Preços de Roupa de Treino	56
Tabela 3 - Pontos Fracos e Fortes	62
Tabela 4 -Análise das Redes Sociais/Meios de Comunicação Equipas Femininas de Voleibol Sênior	79
Tabela 5 - Análise de Métricas da Rede Social Instagram – Equipa Feminina	80
Tabela 6 - Tipo de Conteúdo Publicado na Rede Social Instagram	80
Tabela 7 -Análise de Oportunidades e Ameaças	81
Tabela 8 - Análise Interna vs Ameaças.....	82
Tabela 9 - Análise Interna vs Oportunidades	83
Tabela 10 – Critérios e Variáveis de Segmentação.....	85
Tabela 11 -Proposta de Novo Preçário para Época 2022/2023	88
Tabela 12 - Plano de Ação Para a Época 2022/2023.....	96
Tabela 13 - Plano de Avaliação e Controlo dos Objetivos Pré-definidos	98

1. Introdução

No capítulo que se segue, pretende-se desenvolver uma contextualização do projeto que irá ser realizado, englobando os respetivos conceitos a serem abordados e o enquadramento do contexto do voleibol, bem como outros pontos no que concerne à: pertinência do projeto e justificação das escolhas, formulação do problema e dos objetivos, metodologia da elaboração do projeto e por fim a estrutura do trabalho.

1.1 Enquadramento do tema

O desporto é um reflexo da sociedade e, por isso, tem acompanhado as transformações da mesma, encontrando-se enquadrado com as formações sociais que se vão apresentando ao longo do tempo.

A importância que o desporto tem conquistado na sociedade, indica que o mesmo é indiscutivelmente uma prática inserida no contexto dos consumos culturais, num mercado que funciona segundo uma lógica de oferta e procura, o que o torna num produto: social, que envolve a organização e participação dos indivíduos; económico, que movimenta toda uma indústria desportiva; e cultural devido aos valores associados à atividade física e performance desportiva (Bourdieu, 1993).

Para que o desporto funcione na íntegra é necessária uma gestão assertiva e orientada por parte das organizações.

Roche (2002) defende que as organizações desportivas são entidades com origem associativa que se juntaram a organizações de carácter público e privado (sociedades comerciais) convertendo o desporto num objeto de consumo.

Quando se fala de organizações desportivas tem de ser ter em conta a finalidade dessas organizações, ou seja, se a organização tem carácter mais social ou se o lucro financeiro é o seu principal objetivo.

Roche (2002) classifica as organizações desportivas em quatro grupos: organizações desportivas públicas, organizações desportivas privadas sem fins lucrativos, empresas de serviços desportivos e sociedades anónimas desportivas.

Por sua vez Hoye, Aron, Nicholson e Steward (2015) consideram que a indústria do desporto é constituída por: organizações governamentais/públicas, organizações desportivas não lucrativas e organizações desportivas profissionais.

Para Santos (2002) os clubes são associações de direito privado, que contemplam um conjunto de préstimos de natureza desportiva aos seus associados, entre os quais oportunidade de praticarem diversos tipos de desporto (formação, competição e manutenção).

Os clubes, são as principais estruturas responsáveis pela prática desportiva. Importa realçar que, os clubes desportivos, enquanto organizações, implicam a existência de pessoas, de onde se destacam os dirigentes, com a responsabilidade de organização, definição de objetivos, promoção de atividades físicas e de assegurar o funcionamento e o futuro da própria organização (Gomes, 2001).

Bertoldo (2000) considera que o marketing desportivo corresponde a todas as ações direcionadas para a prática e divulgação de modalidades, clubes ou associações. Ações essas, que podem ir desde eventos, torneios ou através de ações de *sponsoring* de equipas e/ou clubes.

Com a mesma linha de pensamento Sá e Sá (2009, p.19) referem que “ao olharmos exclusivamente para a ação de um organizador de eventos desportivos, seja um Clube, uma Associação ou uma Empresa podemos referir que este tem como objetivo essencial a busca de um mercado que lhes permita a otimização de receitas”.

Como se viu anteriormente, o mundo está em constante mudança e evolução, o que remete as organizações para um outro patamar, levando o marketing a passar do meio mais tradicional ao meio digital. Com o surgimento da tecnologia, o aparecimento dos computadores e da Internet e, mais tarde, dos *smartphones*, o marketing digital tem vindo a ganhar cada vez mais força (Faustino, 2019). O acesso à Internet criou rapidamente uma nova categoria de marketing, o marketing digital, que é, a aplicação dos conceitos de marketing tradicionais aos meios digitais disponíveis hoje em dia (Faustino, 2019).

As redes sociais tornaram-se nos instrumentos ideais para serem utilizadas no marketing digital, com os diversos meios para esse efeito como o *business blogs*, *tagging*, *social bookmarking*, *Facebook* e *LinkedIn* (Carrera, 2009).

Las Casas (2014) refere como principais plataformas colaborativas das redes sociais as seguintes plataformas digitais: *Facebook*, *Twitter* e *Instagram*.

Hoje em dia, grande parte dos adeptos e espetadores experimentam um desporto através do que vêm nos meios de comunicação (leia-se meios digitais) como tal, o desporto e os

clubes desportivos têm que acompanhar esta evolução interagindo com o seu público através dos meios digitais (Schirato, 2016).

No entanto, para que o marketing desportivo e o marketing digital funcionem, é necessário um plano de marketing, que vise estes conceitos e que consiga criar uma estrutura que atinja os objetivos que a organização pretende, para chegar ao sucesso.

Kurtz (2008, p.37) define planejar como “um processo de antecipar o futuro e determinar cursos de ação para atingir objetivos organizacionais estabelecidos.”

Segundo Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2010) no marketing é necessário tomar decisões antes de começar um negócio. O planeamento deve ser rigoroso de forma a evitar possíveis erros, as decisões devem ser concisas e formais. O plano de marketing é considerado um instrumento útil de comunicação e de controlo quando bem estruturado.

Kotler e Keller (2012) defendem que o objetivo de um plano de marketing é delinear a estratégia de marketing, neste contexto o plano de marketing é um documento que apresenta a situação do mercado em que a organização vai atuar, as estratégias e as ações programadas de forma a permitir que os objetivos traçados sejam concretizados.

Após refletir sobre os temas acima referidos, percebe-se que qualquer organização deve apoderar-se desta poderosa ferramenta que é o plano de marketing. É neste sentido que o presente trabalho de projeto vai ser desenvolvido no âmbito de uma equipa de voleibol feminino do Sport Lisboa e Benfica (SLB).

O SLB é uma pessoa coletiva de direito privado e de utilidade pública, com sede em Lisboa, foi fundado a 28 de fevereiro de 1904 e é um clube desportivo eclético, que tem como principal finalidade, o fomento da prática do futebol. Contudo, contém outras modalidades, nas quais se insere o Voleibol (SLB, 2022).

Sendo o voleibol parte integrante da prática desportiva e social, percebe-se que há um crescimento no número de praticantes ao longo dos anos, sendo que nos últimos dez anos houve um acréscimo de cerca de 42 mil praticantes para cerca de 53 mil praticantes (SLB, 2022).

O voleibol em Portugal surge quando foi criada a Associação de Voleibol de Lisboa, fundada em 28 de dezembro de 1938. Mais tarde no ano de 1939, acontece então o primeiro torneio oficial e o primeiro campeonato de Lisboa. Um dos primeiros clubes a ser filiado foi o Benfica (SLB, 2022).

O campeonato Nacional de Voleibol feminino viu a sua primeira edição na época de 1959/1960. Entre as primeiras equipas femininas a disputar o campeonato nacional, encontra-se o SLB, que a partir da década de 1966/67 ganhou 9 campeonatos seguidos, com uma equipa que ficou conhecida pelas “Marias”. Juntaram também aos troféus duas taças de Portugal (SLB, 2022). No início dos anos 90, o Benfica deixou de ter equipa sénior de voleibol feminino a disputar competições e só mais tarde, em 2018 surge uma nova equipa sénior a competir na 3ª divisão e em apenas duas épocas conseguiu um feito incrível, que foi subir à primeira divisão (SLB, 2022).

Com tudo a acontecer tão rápido, a modalidade ainda não conseguiu dar resposta a tudo o que deseja para melhorar a estrutura da modalidade de voleibol feminino, assumindo desta forma uma lacuna ao nível do marketing. É nesta sequência que se pretende através da elaboração do plano de marketing, ajudar o clube e a sua modalidade de voleibol feminino sénior a atingir os seus objetivos, ao planear estratégias que vão de encontro à missão, visão e valores do clube.

1.2 Formulação do problema e dos objetivos

A realidade da cultura desportiva está muito direcionada para o mundo futebolístico, fazendo com que haja desta forma, mais recursos, quer sejam eles económicos, materiais, físicos e humanos ligados a esta modalidade. Com esta constatação, percebe-se que outras modalidades ficam “para trás”, sendo dada pouca importância à sua promoção, bem como à sua evolução. Neste sentido, o voleibol sénior feminino do SLB, apesar de ter tido uma subida rápida da 3ª para a 1ª divisão, não conseguiu ainda dar uma resposta a algumas áreas onde gostava de apostar e melhorar, sendo uma delas a área do marketing e principalmente no que diz respeito ao marketing digital.

Desta forma, pretende-se colmatar esta lacuna com a proposta de um plano de marketing para equipa sénior de voleibol feminino do SLB, sendo este o objetivo geral deste trabalho de projeto.

No que diz respeito aos objetivos específicos estabelecem-se os seguintes:

- Efetuar um enquadramento teórico sobre os temas: Marketing Desportivo, Marketing Digital e Planeamento de Marketing.
- Enquadrar o Voleibol em Portugal/Breve história do voleibol feminino no SLB;
- Realizar a análise S.W.O.T;

- Fixar objetivos de Marketing;
- Elaborar a estratégia de Marketing;
- Propor um plano de Marketing operacional e o respetivo plano de ação.

1.3 Metodologia de Elaboração do Trabalho de Projeto

Este trabalho de projeto assenta a recolha de informação na pesquisa bibliográfica e documental, assim como na observação e no método da entrevista semiestruturada.

No que diz respeito à pesquisa bibliográfica foi efetuada uma pesquisa em livros, artigos científicos, teses, dissertações, revista científicas, de modo a dar forma ao enquadramento teórico, onde serão explorados temas como: marketing digital, marketing desportivo e planeamento de marketing. Por outro lado, esta pesquisa permitiu identificar os modelos de plano de marketing de Sá e Sá (2009), Baynast et al. (2018) e Mações (2019) que ajudaram a definir a estrutura a ser usada no ponto 4 do trabalho.

Com o recurso a pesquisa documental obteve-se informações sobre o clube e a equipa de voleibol feminino.

De forma a conhecer melhor os concorrentes em questão e o mercado relativo à modalidade voleibol, procedeu-se à realização de um *benchmarking*, através de uma pesquisa dos websites/redes sociais dos clubes concorrentes, estatísticas oficiais, base de dados, entre outras.

A observação direta decorreu com o acompanhamento da orientadora de estágio na instituição, bem como de alguns treinos e jogos, de modo a perceber presencialmente o modo de funcionamento e obter ideias/pistas/soluções para dar resposta aos objetivos propostos no projeto.

Na fase de recolha de informação também foi realizada uma entrevista semiestruturadas com a Team Manager do Benfica de forma a obter informações para o desenvolvimento do plano de marketing, mais especificamente para a análise SWOT e para a definição dos objetivos para a época 2022/2023.

1.4 Estrutura do trabalho de projeto

Este trabalho encontra-se estruturado em 5 capítulos:

I – Introdução: No capítulo I é realizado um breve enquadramento do tema, a formulação do problema, assim como, a fixação dos objetivos do trabalho, a respetiva metodologia de elaboração do mesmo e a forma como o trabalho se encontra estruturado.

II – Enquadramento Teórico: neste capítulo são abordadas as temáticas do marketing desportivo, do marketing digital e do planeamento de marketing. Pretende-se não só entender os conceitos bem como a sua importância e aplicação e apresentar, também, algumas estruturas de plano de marketing, de forma a avaliar qual ou quais se enquadra(m) melhor para a elaboração do projeto.

III- Metodologia da Elaboração do Trabalho de Projeto: No terceiro capítulo explica-se a metodologia referente à recolha de informação para a realização deste trabalho, bem como a estrutura do plano de marketing que é utilizada no capítulo seguinte.

IV- Proposta do Plano de Marketing para a equipa sénior feminina de voleibol do Sport Lisboa e Benfica: Neste ponto será apresentada uma proposta de plano de marketing, fundamentada no marco teórico apresentado no capítulo II e no modelo apresentado no capítulo III.

V – Considerações Finais: Por fim, no último capítulo, é realizada uma reflexão sobre o trabalho realizado e os objetivos estabelecidos. Serão também apresentadas as limitações do respetivo trabalho e futuros desenvolvimentos do trabalho realizado.

2 - Enquadramento Teórico

Pretende-se com este enquadramento teórico encontrar um suporte científico para a realização de um Plano de Marketing na área desportiva. Neste capítulo irá abordar-se as seguintes temáticas: marketing desportivo, marketing digital e planeamento de marketing. O capítulo termina com uma síntese do mesmo, realçando as ideias principais para o desenvolvimento deste projeto.

2.1 –Marketing Desportivo

Segundo Kotler e Keller (2013, p.3) o marketing envolve a “identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”. Neste sentido, é necessário que os profissionais de marketing não subestimem a importância de perceber que o desporto emerge como uma parte significativa da cultura social contemporânea, que faz parte do dia-a-dia das pessoas, de forma a direcionarem as estratégias de acordo com o seu público alvo (Grove, Dorsch & Hopkins, 2012).

O marketing desportivo apresenta um conjunto de especificidades que o torna diferente de outros contextos de aplicação de marketing. É por isso necessário perceber e, conseqüentemente interpretar e operacionalizar estratégias que tenham em consideração uma área que movimenta milhões e paixões (Castro, 2012).

Bertoldo (2000) considera que o marketing desportivo corresponde a todas as ações direcionadas para a prática e divulgação de modalidades, clubes ou associações. Ações essas, que podem ir desde eventos, torneios ou através de ações de *sponsoring* de equipas e/ou clubes.

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

Sá e Sá (2009, p.19) referem que “ao olharmos exclusivamente para a ação de um organizador de eventos desportivos, seja um Clube, uma Associação ou uma Empresa podemos referir que este tem como objetivo essencial a busca de um mercado que lhes permita a otimização de receitas”.

Sá e Sá (2009, p.18) entendem que o marketing desportivo é um “conjunto de ações e prestações, produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expetativas e preferências

do consumidor de desporto.” Os mesmos autores defendem que o conjunto de ações e prestações se desenrolam a dois níveis:

- 1- produtos e serviços relacionados com o consumidor de desporto;
- 2- ações de marketing por parte de outras empresas que usam o desporto como meio de comunicação para apresentação dos seus produtos e/ou serviços.

De acordo com a perspetiva de Sá e Sá (2009) pode-se concluir que a grande particularidade do marketing desportivo está relacionada com o consumidor de um produto desportivo, pois para além deste ser consumidor, pode ser ao mesmo tempo o próprio produtor do produto.

Castro (2012) vem comprovar esta especificidade, defendendo que o produto desportivo é simultaneamente produzido e consumido. Os consumidores são também produtores, uma vez que ajudam a criar o jogo ou o evento, ao mesmo tempo que o consomem, tornando-se elementos fundamentais do mesmo.

As organizações com sucesso concentram os seus esforços em perceber o consumidor e em fornecer um produto desportivo que vá de encontro às suas necessidades, ao mesmo tempo que alcançam os objetivos organizacionais (Shank & Lyberger, 2015).

Para Shank e Lyberger (2015) o marketing desportivo baseia-se na aplicação específica dos princípios e processos do marketing a produtos desportivos e a comercialização de produtos não desportivos através da associação com o desporto. Para existir sucesso no marketing desportivo precisa-se entender tanto a indústria do desporto como a aplicação específica dos princípios e processos do marketing a contextos desportivos.

Com o mesmo sentido, Clow, Fetchko e Roy (2018) referem que o marketing desportivo é entendido pela utilização do marketing com o objetivo de comunicação, criação, entrega de valores experienciais desportivos que tragam valor tanto para o cliente, como para o consumidor, patrocinador e sociedade. Ainda assim, segundo estes autores, o marketing desportivo pode ter duas óticas distintas que são o marketing através do desporto e o marketing do desporto.

O marketing através do desporto é promovido por empresas não desportivas com objetivo de retirar vantagens comerciais, de mercado e financeiras através de parcerias diretas com entidades desportivas e eventos desportivos (Clow, Fetchko, & Roy, 2018).

O marketing do desporto é utilizado essencialmente em ligas, eventos desportivos, entidades desportivas e bilheteira. Tem como objetivo impulsionar a transação de bens desportivos tangíveis ou intangíveis relacionados com a prática desportiva, utilizando assim o marketing para essa mesma finalidade (Clow, Fetchko, & Roy, 2018).

Não se pode falar de marketing desportivo, sem falar do conceito de marca, sendo esta um símbolo crucial para qualquer clube.

Sabe-se que a marca tem vindo a assumir uma importância cada vez maior nas organizações, sendo atualmente um dos seus principais ativos e, é assim, determinante para a competitividade das mesmas.

Segundo a *American Marketing Association* a marca pode ser o nome, o termo, logótipo, símbolo, *design* ou uma combinação destes componentes e o seu objetivo é reconhecer e diferenciar as empresas e produtos (AMA, 2022).

A marca tem uma dupla função de identificação do produto e garantia de qualidade para o consumidor (Asker, 1998).

Para que as marcas atinjam o sucesso é necessário que haja uma gestão da marca (*branding*). O *branding* está relacionado com a criação de fatores de diferenciação, dotando os produtos e serviços com o poder de uma marca (Kotler & Keller, 2009).

O valor da marca (*brand equity*) consiste no valor atribuído a produtos e serviços, que se pode refletir na forma como os consumidores pensam, sentem e agem em relação à marca, bem como na lucratividade que esta proporciona à empresa, considerando-se assim um importante ativo intangível que representa valor psicológico e financeiro para a mesma (Kotler, 2000).

Neste seguimento, as equipas desportivas devem ser vistas como marcas (Richelieu, 2005) assumindo-se assim o *branding* como um fator chave para o sucesso das organizações desportivas (Bauer, Sauer & Schmitt, 2008).

A marca funciona como a “cola” que liga todas as mensagens da organização desportiva, fazendo da primeira mais do que um conjunto de imagens, tornando-a no seu posicionamento, o que se traduz num impacto significativo na sua identidade distintiva (Rein, Kotler & Shields, 2006).

De forma a colocar a estratégia de marketing em prática é fundamental o recurso ao marketing-mix e neste sentido Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) defendem que o marketing

mix é um instrumento clássico que tem como objetivo ajudar a planejar o que oferecer e como oferecer aos consumidores.

Segundo Kotler (2013) o marketing operacional consiste essencialmente na escolha entre as inúmeras decisões acerca das ferramentas do marketing mix que podem ser usadas, tais como, definição de campanhas promocionais, distribuição dos produtos, ação dos vendedores, preços e o pós-venda. Esta área do marketing baseia-se nas variáveis do marketing-mix, ou seja, os tão conhecidos e tradicionais 4 P's: produto, preço, distribuição e comunicação, utilizados pelas empresas de forma a alcançar os seus objetivos em relação ao mercado.

De forma sucinta estas variáveis consistem:

- Produto - Refere-se aos bens e serviços apresentados pela organização. O mesmo pode ser conhecido como um pacote de vantagens que é apresentado ao cliente por um determinado preço. O produto também pode tomar a forma de um serviço como uma viagem de comboio, comunicação, etc. Desta forma, o produto é um dos elementos principais do marketing mix (Singh, 2012).
- Política de preço - A este nível, a empresa rege-se pelos seguintes aspetos: maximização da receita, maximização do uso e recuperação do custo (Kotler, 2008). Kotler, Kartajaya e Setiawan (2019) afirmam que as empresas para definirem um preço de venda, recorrem à combinação de métodos de fixação dos preços baseados no custo, na concorrência e no valor para o cliente. “A disposição dos consumidores em pagar, estimada na precificação baseada no valor ao cliente, é a contribuição mais importante dos consumidores para a precificação” (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017). A determinação do preço do produto é um trabalho difícil. As empresas têm de estar cientes que ao fixarem o preço, muitos outros fatores como a necessidade de um produto, o custo envolvido, a capacidade de pagamento do consumidor, as restrições governamentais, os preços cobrados pelos concorrentes por produtos comparáveis, etc., podem controlar o processo (Singh, 2012).
- Política de comunicação - Kotler e Armstrong (2008) referem a publicidade, as relações-públicas, a promoção de vendas, as vendas pessoais e o marketing direto como formas de comunicação; no entanto há vários métodos e técnicas de comunicação. As empresas, precisam comunicar as informações sobre o produto ao seu público-alvo consoante diferentes métodos, como publicidade, relações-públicas e promoção de vendas (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017). No entanto, a

diversificação das redes sociais, deixou “para trás” a tradicional relação unilateral, em que as empresas enviam mensagens aos consumidores como públicos passivos e começou a permitir aos consumidores reagir a essas mensagens. As redes sociais também permitiram que os consumidores conversem sobre as mensagens com outros consumidores. (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017).

- Política de distribuição – Os produtos são produzidos para serem vendidos aos clientes, logo têm de estar disponíveis para os clientes num local adequado onde estes os possam comprar (Thabit & Younus, 2015).

“As empresas precisam definir onde distribuir o produto com o objetivo de torná-lo convenientemente disponível e acessível aos consumidores.” (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2017).

Não se pode falar do marketing desportivo sem falar do marketing de serviços, uma vez que o mesmo veio acrescentar valor e complementar as ferramentas de marketing mix.

O marketing de serviços procura satisfazer as necessidades dos clientes. Contudo, a sua função também pode ser vista como mais abrangente do que as tradicionais, procurando, assim, uma colaboração maior entre os profissionais da área e os gestores de outros setores, já que as características do setor de serviços trazem algumas dificuldades ao marketing; (Gronroos, 2009).

Kotler e Keller (2012, p.382) definem serviço como “qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível que uma parte pode oferecer a outra e que não resulta na propriedade do nada. A execução de um serviço pode estar, ou não, ligada a um bem concreto”.

As empresas utilizam estas ferramentas para atingirem os seus objetivos no mercado. Ao nível desta abordagem, o mix do marketing sofreu uma adaptação passando a incluir três novos P's: pessoas, processos e evidências físicas (Lovelock, Wirtz & Hemzo, 2011).

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) entendem as pessoas com a interação entre compradores e profissionais de uma empresa. Perante uma análise mais profunda deste breve conceito, os autores explicam que a solução para alcançar as expectativas do cliente surge a partir do ajuste de necessidades das capacidades pessoais dos funcionários com a coprodução dos clientes. Esta influência mútua irá gerar um resultado significativamente profundo na avaliação final do cliente.

Lovelock, Wirtz e Hemzo (2011) definem processos como a forma de criação e entrega dos serviços aos clientes. Por outro lado, Zeithanlm, Bitner e Gremler (2014) afirmam que os processos são as etapas vivenciadas pelos consumidores, que oferecem elementos para a avaliação do cliente.

Zeithanlm, Bitner e Gremler (2014) acrescentam que as evidências físicas contemplam todos os aspetos palpáveis do serviço. Além disso, noutros casos as evidências físicas referem-se às instalações em que o serviço é prestado.

No Marketing Desportivo um dos objetivos é aplicar de forma adequada o marketing mix para conseguir satisfazer as necessidades dos clientes/fãs, enquanto os mesmos proporcionam receitas às organizações (Shilbury & Rentschler, 2007). As estratégias orientadas para o marketing, permitem que o desporto responda melhor às necessidades dos adeptos/clientes o que permite alcançar novos adeptos. O negócio do desporto também se tem tornado cada vez mais orientado para o cliente.

Enquanto o plano traça as estratégias o seu processo de desenvolvimento não pode ficar esquecido, para isso, é importante que as organizações desportivas avaliem cuidadosamente o ambiente em que estão inseridas, considerando as potenciais estratégias e estimar a logística de implementar o plano (Greenwell & Thorn, 2012).

Barney (2001) acredita que o caminho de um clube desportivo ou de uma organização tem uma ligação direta entre a estrutura da indústria do desporto e a forma como uma empresa patrocinadora se relaciona com esta, neste sentido, as duas entidades delineiam as suas ações para concorrer no mercado, daí ser importante construir um plano estratégico de marketing para a construção de um plano eficiente.

2.2 - Marketing Digital

O marketing digital consiste no desenvolvimento de estratégias de marketing com vista à promoção de produtos ou serviços através de canais digitais e de aparelhos eletrónicos, tais como computadores, *notebooks*, *smartphones* ou *tablets* (Faustino, 2019, p.19).

Aleixo, Ferreira, Nascimento e Viana (2014, p.2) entendem o “marketing digital como ações de comunicação realizadas pelas empresas que usufruem da internet e outros meios de comunicação digitais para fundir e comercializar os seus produtos, conquistar potenciais clientes e ampliar a sua rede de relacionamentos”.

Kannan (2016) afirma que o marketing digital tem evoluído constantemente devido ao seu estudo intensivo e ao aumento exponencial do seu uso, este termo pode ser usado especificamente para descrever o marketing de produtos e serviços usando os canais digitais, de forma a adquirir mais clientes e construir um perfil de preferências, promover a marca, manter antigos clientes e aumentar as vendas.

O mundo e a civilização moderna estão em constante evolução, levando a que o marketing sofra constantes alterações e se adapte a novas realidades. Com o surgimento da tecnologia, o aparecimento dos computadores e da Internet e, mais tarde, dos *smartphones*, o marketing tem vindo a sofrer constantes mutações, adaptando-se rapidamente aos novos meios e canais de comunicação que vão surgindo (Faustino, 2019).

Atualmente marketing digital é uma expressão cada vez mais popular. O acesso à Internet criou rapidamente uma nova categoria de marketing, o marketing digital, que é, a aplicação dos conceitos de marketing tradicionais aos meios digitais disponíveis hoje em dia (Faustino, 2019).

Com a evolução natural do marketing digital, questiona-se o “antigo marketing tradicional”. No entanto estes dois tipos de marketing não se anulam um ao outro, ao invés disso complementam-se na perfeição. A grande diferença do marketing tradicional para o digital é que este último consegue medir em tempo real o retorno sobre o investimento (Faustino, 2019).

O marketing digital tem outra particularidade muito interessante, sendo que possibilita a segmentação de público-alvo de uma forma precisa, incluindo dados demográficos, geográficos, interesses, entre outros. Isso permite direcionar a mensagem às pessoas certas, ao invés de comunicar para toda a gente na esperança de que alguém preste atenção (Faustino, 2019).

Ao longo destes últimos anos, assistiu-se a um crescimento acelerado do número de ferramentas e de tecnologias disponíveis para tornar negócios mais visíveis numa Internet cada vez mais complexa. Hoje, luta-se pela atenção do consumidor de uma forma feroz, sabendo de antemão que este passa mais tempo a interagir com o seu *smartphone* do que com as pessoas que o rodeiam (Faustino, 2019).

Uma estratégia que pretenda alcançar resultados bem-sucedidos, deve ter em conta que a comunicação tem um papel decisivo. Assim, através das variáveis do marketing-mix, os

gestores desportivos podem relacionar-se com os consumidores e, por conseguinte, conhecê-los melhor (Sá & Sá, 2009).

O marketing digital caracteriza-se pelas inovações tecnológicas e a rápida introdução da Internet nas habitações, com redes rápidas, permitindo o desenvolvimento das plataformas sociais (Lamberton & Stephen, 2016). Estas plataformas, mais conhecidas como redes sociais, assentam na partilha de conteúdo digital entre uma vasta comunidade com interesses semelhantes. Os conteúdos podem ir desde textos multimédia até vídeos, que podem ser comentados e partilhados por toda a comunidade (Carrera, 2009).

Garcia (2011) defende que, ao fornecer conteúdos de qualidade, boas histórias, e entretenimento para os media, uma marca desportiva é capaz de gerar emoções de grandeza e espetáculo, potenciando, desta forma, os seus ganhos monetários.

O marketing de conteúdo centra-se no desenvolvimento de conteúdo educacional, que tem como destino atrair ou reter os consumidores (Sousa & Soares, 2019). A criação deste conteúdo ambiciona a atração de clientes para as redes sociais da empresa possibilitando, assim, um crescimento da interação com consumidor. Discute-se que a finalidade fundamental deste tipo de marketing é expor a marca, promover o envolvimento com o cliente e o crescimento das vendas através do aumento da bolsa de clientes. Através do conteúdo, os clientes devem ser capazes de identificar a marca (Holliman & Rowley, 2014).

As redes sociais aplicadas ao mercado, são uma ferramenta que pode ser utilizada com as seguintes finalidades: comunicar em massa ou desenvolver uma interação mais pessoal (Andzulis, Panagopoulos & Rapp, 2012). Contudo, a abordagem mais vantajosa e eficaz é a aplicação de uma comunicação direta, personalizada e próxima (Judson, Devasagayam & Buff, 2012).

As redes sociais são um elemento de interação e ligação entre as marcas e consumidores, sendo estas, um dos principais canais através dos quais os consumidores se sentem mais envolvidos com as organizações (Wang & Kim, 2017).

Os consumidores que se sintam envolvidos mostram um maior conhecimento sobre a marca o que por sua vez gera “associações fortes, favoráveis e únicas” da mesma, influenciando as suas decisões de compra, ao mesmo tempo que cria valor e constrói *brand equity* (Algharabat, Rana, Alalwan, Baabdullah, & Gupta, 2020).

Quando o consumidor está envolvido com a marca, partilha e interage de forma positiva nas redes sociais, assumindo desta forma, a sua satisfação e lealdade para com a marca (Wang & Kim, 2017).

Las Casas (2014) aponta que as principais plataformas colaborativas das redes sociais são: *Facebook, Twitter e Instagram*.

O *Facebook* foi criado por Mark Zuckerberg (Rodrigues, 2012) e permite que os utilizadores se apresentem de diferente forma, uma vez que os mesmos podem partilhar fotografias nos seus álbuns *online*, descrever os seus interesses pessoais bem como passatempos, e criar uma lista dos seus amigos e contactos. Esta rede social permite também a interação através de comentários e mensagens (Zhao, Grasmuck & Martin, 2008). Para além do perfil criado para uso pessoal, começa a ser fundamental para muitos negócios possuir uma página no *Facebook*. O *Facebook* é a rede social mais popular do mundo, onde pessoas de todas as idades, profissões e classes sociais se aproximam para manter contato e partilhas fotos com amigos, antigos colegas de trabalho, escola e familiares (Zimmerman & Ng, 2017). As empresas usufruem do *Facebook* para interagir com potenciais clientes através da publicação de conteúdos úteis nas suas páginas e da realização de anúncios segmentados, dentro da comunidade (Haydon, 2015). Para Tso e Parikh (2018) o Facebook dá a possibilidade de alcançar milhões de utilizadores, que de outra maneira não poderiam ser alcançados. Comparando os custos de ações de marketing tradicional com os custos no Facebook, conclui-se que estes são relativamente baixos e por outro lado, as publicações realizadas no *Facebook* podem perdurar por tempo indeterminado ao contrário dos folhetos, televisão, rádio e cartazes tradicionais.

A rede social Twitter, surge no ano de 2006, como uma plataforma que permite a “publicação de mensagens a partir da web ou de dispositivos móveis de acesso à internet” (Fachini et al., 2011, p.7).

O *Twitter* é uma plataforma onde é possível publicar conteúdos curtos, relevantes, encontrar mais facilmente as tendências e associar qualquer tipo de conteúdos a *hashtags* (Marques, 2020).

Segundo o mesmo autor, o *Twitter* é usado maioritariamente pela faixa etária dos 18 aos 49 anos, sendo os utilizadores predominantemente do género masculino.

Uma das características do Twitter prende-se com facto de haver limitações de caracteres, pois esta característica “resulta em informação clara e objetiva” (Fachini et al., 2011, p.8).

As empresas já se aperceberam da popularidade do Twitter e de como este conceito não para de crescer, apostando assim cada vez mais nesta rede social, como uma forma simples e barata de divulgar os seus negócios bem como comunicar as últimas notícias sobre a sua empresa (Geho, 2016).

No contexto desportivo, ligas, clubes, federações, atletas, sponsors, meios de comunicação e fãs usam frequentemente a plataforma Twitter para divulgar experiências, estabelecer vínculos, relações comerciais ou formar comunidades de valores partilhados (Sheffer & Schultz, 2010).

O Twitter permite ainda que as empresas aumentem as interações e melhorem as relações com os seus clientes, tal como monitorizarem as *hashtags* associadas a eventos e à marca, o que lhes permite alcançar públicos específicos (Marques, 2020).

A rede social *Instagram* foi criada em 2010, pelo Mike Krieger e Kevin Systrom. É uma rede gratuita que permite a partilha de imagens e vídeo entre utilizadores (Bendacha, 2018). Esta rede social funciona essencialmente com base em elementos visuais, tais como fotografias e vídeos no *feed* da própria página, bem como também permite aos utilizadores criarem as suas próprias *stories* (Bendacha, 2018). O Instagram tem algumas características diferentes de redes sociais já existentes, acrescentando ainda mais valor, uma vez que esta rede social permite a integração direta com outras redes sociais *online*, vídeos até um minuto, conteúdos visuais e filtros para fotografias e *hashtags* bastante poderosos. A sua utilização pode aumentar a notoriedade e ajudar o *branding*, permitindo gerir até cinco contas, é uma plataforma que dá a possibilidade de comunicar de uma forma mais informal, alcançar audiência jovem e é de fácil utilização (Marques, 2018, p.240).

Hoje em dia grande parte dos adeptos e espetadores experimentam um desporto através do que vêm nos meios de comunicação (tradicionais e digitais) como tal, o desporto e os clubes desportivos têm que acompanhar esta evolução interagindo com o seu público através dos meios digitais (Schirato, 2016). Exemplo disso é o serviço digital implementado no Reino Unido que permite ao espetador ter visibilidade através de vários ângulos das câmaras espalhados pelos estádios e fazer apostas em tempo real (Schirato, 2016).

A relação dos adeptos com o desporto está a mudar devido à relação que existe entre o desporto e as novas tecnologias de informação. Estas são a ponte para a distribuição dos conteúdos desportivos. Cada vez mais se sente a necessidade de novas plataformas, num mercado que cada vez mais competitivo e concorrido (Teixeira, 2020, p. 12).

Efetivamente o desporto ao longo dos anos tem visto crescer a sua visibilidade, assumindo desta forma um papel relevante na sociedade a nível global. Com o surgimento das redes sociais, a comunicação sofreu algumas alterações e procurou assim, adaptar-se a estes novos meios. Esta mudança e este novo paradigma comunicacional, permitiu novas oportunidades e desafios às Organizações Desportivas, estando cada vez mais preocupadas em marcar presença neste novo mundo e trabalhar estas plataformas de forma estratégica, tendo em conta as suas possibilidades (Santos, 2018, p.1).

As redes sociais, trouxeram consigo novas funcionalidades que deram asas a um novo mundo no que diz respeito ao tipo de comunicação de marcas, empresas, organizações e/ou clubes desportivos. O elevado número de utilizadores das diferentes redes sociais, faz com que estas sejam consideradas um canal fundamental de aproximação, de interatividade e partilha entre os consumidores e as marcas (Lopes, 2016, p.3).

As redes sociais oferecem oportunidades preciosas de interação entre marcas e consumidores, o que aumenta notavelmente o seu valor no que diz respeito à sua aplicação ao marketing tornando-se uma ferramenta importante para o marketing desportivo (Gonçalves & Alturas, 2017).

Kotler, Setiawan e Kartajaya (2017, p.82) apontaram, numa dada altura, que a evolução marketing tinha passado do Marketing 3.0 para o Marketing 4.0. Para estes autores esta mudança trouxe a combinação entre as interações on-line e off-line entre as empresas e os seus clientes e que se completa com a conectividade dos consumidores. Os autores defendem que marketing digital e o tradicional devem coincidir, uma vez que o principal objetivo é conquistar a defesa da marca por parte dos clientes.

Apesar do marketing digital ter inúmeros benefícios, também tem o seu senão, que recai sobre o mundo tecnológico atual e na concorrência que se faz sentir no mercado, o que faz com que os consumidores sejam mais exigentes, desconfiados e, assim mais difíceis de reter e fidelizar (Kotler, Setiawan e Kartajaya, 2017).

Felizmente, existe uma solução para combater este senão, que passa pelas marcas não verem os consumidores como meros alvos, mas sim tratá-los com base na confiança e transparência mútua “em que os consumidores deveriam ser considerados colegas e amigos da marca. E a marca deveria revelar o seu caráter autêntico e ser honesta sobre o seu verdadeiro valor” (Kotler et al., 2017, p.27).

No entanto o Marketing continua e evoluir e recentemente surgiu o Marketing 5.0 que tem por definição a aplicação de tecnologia humanizada, ou seja, a nova tecnologia pretende imitar o ser humano, de forma a criar, comunicar, cumprir e potenciar valor em todo o percurso do cliente. Um dos temas cruciais no Marketing 5.0 é a *next tech*, que se traduz num conjunto de tecnologias que visam estimular as capacidades dos profissionais de marketing. Este conjunto de tecnologias engloba: inteligência artificial (IA), processamento de linguagem natural (PNL), sensores, robótica, realidade aumentada (RA), realidade virtual (RV), internet das coisas (IoT) e blockchain (Kotler, Setiawan e Kartajaya, 2021).

Um dos benefícios do Marketing 5.0 está relacionado com a aprendizagem da máquina tornada possível pela IA, uma vez que as empresas conseguem antever (com um algoritmo preditivo) quais as probabilidades de um novo produto com características específicas ter sucesso. Desta forma, muitos profissionais de marketing podem saltar algumas etapas no processo de desenvolvimento do novo produto (Kotler, Setiawan e Kartajaya, 2021).

As tecnologias *next tech* são aplicadas para ajudar os profissionais de marketing a criar, a comunicar, a servir e a potenciar valor em todo o caminho do cliente, tendo como objetivo criar uma nova experiência do cliente sem atritos e convincente. Quando as empresas conseguirem isto, devem potenciar o equilíbrio entre a inteligência humana e a computacional (Kotler, Setiawan e Kartajaya, 2021).

Pode-se concluir que a forma como uma organização desportiva comunica visualmente a sua marca, perfaz um papel fundamental na formação da imagem de marca da equipa, logo é importante entender quem é o público-alvo para o qual se está a comunicar, atendendo às suas especificidades.

2.3 - Planeamento de Marketing

Hoje em dia vive-se num mundo onde a concorrência entre as organizações é cada vez maior, e por isso mesmo, cada vez mais as empresas precisam ter um plano de marketing.

Kurtz (2008, p.37) define planejar como “um processo de antecipar o futuro e determinar cursos de ação para atingir objetivos organizacionais estabelecidos.” Esta definição ajuda a compreender, que planejar é um modo de ponderar e tomar decisões sobre aspetos do desempenho do marketing da empresa num certo período de tempo, olhando para a situação presente, o ambiente externo e recursos disponíveis. Por outro lado, McDonald (1989) refere que o processo de planeamento de marketing pode ser demorado e complexo, uma vez que implica a criação de pressupostos e a definição clara de objetivos.

McDonald (2004, p. 486) realça que “o planeamento de marketing é uma sequência lógica e uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para alcançá-los”.

Blakey (2011) aponta que o planeamento de marketing é entendido como um processo estruturado que visa corresponder a objetivos organizacionais, utilizando o marketing desportivo para cumprir esses mesmos objetivos. Por outro lado, serve também para aproveitar oportunidades de mercado e necessidades do segmento alvo.

O processo de planeamento de marketing auxilia os gestores desportivos a tomarem decisões suportadas em análises e em recolha de informação. O planeamento traz inúmeras vantagens, sendo que a sua inexistência trará uma série de problemas para a empresa, considerando-se assim uma desvantagem a sua falta.

Desta forma, McDonald (2004, p.59) aponta os problemas que podem ser encontrados, pelo facto de não existir um planeamento de marketing:

- Oportunidades de lucro perdidas;
- Números sem sentido em planos de longo prazo;
- Objetivos irreais;
- Disputa interfuncional;
- Frustração da administração;
- Proliferação de produtos e mercados;
- Desperdício de verbas promocionais;
- Crescente vulnerabilidade à mudança ambiental;
- Perda de controle do negócio.

Loudon, Mansfield, Stevens e Wrenn (2013) afirmam que o facto de não existir um planeamento de marketing deve-se também ao facto de:

- o trabalho despendido para o planeamento ser demasiado excessivo perante a contribuição verdadeira para o processo;
- a complexidade do planeamento fazer com que as ações sejam mais demoradas na sua execução e mais rigorosas na sua dinamização, o que leva à perda de criatividade e inovação nos recursos humanos que as colocam em prática.

No entanto como referido acima, existem muitas vantagens na realização do planeamento de marketing:

- auxiliar na resolução de dois grandes problemas (Calkins, 2008): excesso de informação disponível e excesso de opções e decisões a tomar;
- tomar decisões de forma antecipada (Baynast et al., 2018) permite preparar corretamente a execução do plano. Dependendo da natureza e complexidade das decisões, o prazo de preparação de uma ação pode ir de alguns meses até poucos anos;
- planejar de forma coerente o que consiste em decidir sobre um conjunto de ações sem que estas sejam feitas de forma desarticulada (Baynast et al., 2018). Assim, se não houver um planeamento rigoroso das operações complexas como é o lançamento de um produto, arrisca-se a uma sequência de ações desalinhas, como por exemplo, lançar a campanha de comunicação sem que o produto esteja no ponto de venda, o que poderia destruir inteiramente o lançamento do produto;
- planejar é uma forma oficial e clara de tomar decisões. Desta forma, o plano de marketing permite não só dar a conhecer de forma explícita a todos os intervenientes quais as suas responsabilidades, como fixar datas e planos de ação adequando a objetivos parciais que serão periodicamente controlados (Nunes et al., 2008);
- fazer um uso melhor dos recursos da empresa para reconhecer oportunidades de marketing (Westwood, 2006);
- encorajar o espírito de equipa e a identificação com a empresa (Westwood, 2006);
- ajudar a empresa a alcançar os seus objetivos corporativos (Westwood, 2006).

Petraglia, Prado e Toledo (2017, pp. 293-294) entendem que o plano de marketing pode ser usado como um meio de comunicação formal, organizada e documentada dentro e fora das organizações, assim, a realização do plano de marketing traz vários benefícios visíveis para a organização, tais como:

- ser um guia para todas as atividades de marketing da empresa para o próximo ano;
- assegurar que as atividades de marketing estejam de acordo com o alinhamento estratégico da organização;
- forçar os gestores de marketing a reverem e a pensarem objetivamente todos os passos do processo de marketing;
- auxiliar o planeamento financeiro de forma a combinar os recursos com os objetivos do marketing;
- criar uma forma de monitorizar os resultados e comparar os atuais com os esperados;
- convencer investidores a disponibilizarem fundos às organizações;

- existir maior interligação entre os parceiros com base na confiança do plano de marketing.

Aquando realizado, o planeamento de marketing será transcrito para um documento designado plano de marketing. McDonald (2008) atenta que o desenvolvimento de um plano de marketing envolve a integração, em um único documento, de todos os elementos de marketing da organização.

O plano de marketing é também fundamentado por Kotler e Keller (2006) como uma síntese documental do conhecimento que o profissional de marketing tem sobre o mercado, contendo as diretrizes de como a empresa planeia obter os seus objetivos, tal como instruções a fim de conseguir o máximo de eficácia e aplicação de recursos.

O plano de marketing é uma ferramenta de gestão essencial para a sustentabilidade a longo prazo das organizações em geral e em particular das organizações desportivas, sendo que esta ferramenta adequada às tendências atuais, com a ligação emocional e digital consegue chegar ao *target* desportivo de uma forma mais eficaz.

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

É igualmente importante incluir no plano de marketing detalhes a nível interno e externo (concorrência) como as vantagens e desvantagens, pontos fortes e pontos fracos. Uma das funções do plano de marketing consiste em “identificar oportunidades de negócios mais auspiciosas para a empresa e delinear como penetrar em mercados, identificá-los, conquistá-los e conseguir posicionar-se de forma rentável. Assim, contribui para que a empresa consiga atingir os seus objetivos, que passam, geralmente, pela obtenção de lucros.” (Dolabela, 2006, p.26).

Baynast et al., (2018, p, 39-40) consideram o plano de marketing como um instrumento primordial para direcionar e coordenar o esforço de marketing, que trabalha em dois níveis:

- Estratégico: procura estabelecer os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base nas análises das melhores oportunidades de mercado.
- Tático: existe uma pormenorização das táticas de marketing, incluindo características do produto, comunicação, determinação de preço, *merchandising*, canais de venda e serviços.

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

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

O plano de marketing não é definitivamente uma solução para todos os problemas de uma empresa. No entanto, auxilia na antecipação dos estados futuros desejados, direcionando para o melhor caminho a ser seguido.

Por mais incertos que sejam os cenários, é fundamental o estabelecimento de objetivos quantitativos. Só assim será possível mensurar o desempenho da empresa e conseguir aperfeiçoar o plano de marketing (Toledo et al., 2007).

Como já referido anteriormente, um dos processos mais importantes envolvidos em qualquer operação de negócio bem-sucedido é a criação e implementação de um plano de Marketing (Kassel, 1999). Um plano de marketing tem uma composição própria embora possa ser adaptado a cada caso de forma específica (Kassel, 1999).

Esta ideia é reforçada, pois a pesquisa realizada na literatura, mostra que cada plano de marketing apresenta etapas diferentes, no entanto cada organização utiliza a que mais convém à sua realidade.

Apresenta-se a seguir alguns modelos de planeamento de marketing na perspetiva dos seus autores.

A - Modelo de Sá e Sá (2009)

O modelo apresentado a seguir (figura 1) foi desenvolvido pelos autores Sá e Sá (2009) e diz respeito ao processo de planejamento de marketing. Importa salientar que este plano está direcionado para ser aplicado no contexto desportivo.

Figura 1 - *Processo de Planejamento de Marketing de Sá e Sá*



Fonte: Elaboração Própria (Sá e Sá, 2009).

O modelo apresentado por Sá e Sá refere a importância de criar condições de conhecimento interno e externo sobre o contexto organizacional, realizando assim uma recolha de informação com recurso a métodos específicos. Perceber quem são os consumidores desportivos e o que eles desejam é fundamental para de seguida definir os segmentos alvo.

A próxima etapa depreende a definição do posicionamento pretendido, de modo a transmitir ao consumidor a identidade e a essência. Após a tomada de decisões estratégicas é necessário identificar os elementos de marketing mix (preço, produto, comunicação, distribuição, relações-públicas, processos, suporte físico e pessoa).

De forma a finalizar a estrutura do plano, Sá e Sá (2009) consideram importante a existência de uma avaliação e controlo interno de tudo o processo.

B) Kotler e Keller (2016):

A estrutura do plano apresentada pelos autores Kotler e Keller (2016) e contém as seguintes fases:

- 1- Sumário executivo;
- 2- Análise da situação;
- 3- Estratégias de marketing;
- 4- Táticas de marketing;
- 5- Projeções financeiras;
- 6- Implementação de controlos.

Segundo Kotler e Keller (2016) o plano de marketing deve começar por apresentar um sumário executivo seguido de uma análise do meio onde a empresa está inserida. Essa análise deve mostrar informações que possam dar prosseguimento e uma análise SWOT.

De seguida, são elaboradas estratégias de marketing. Nesta fase, deve constar a missão, objetivos financeiros e de marketing, a forma de atingir os objetivos, as necessidades dos consumidores e a posição competitiva da empresa.

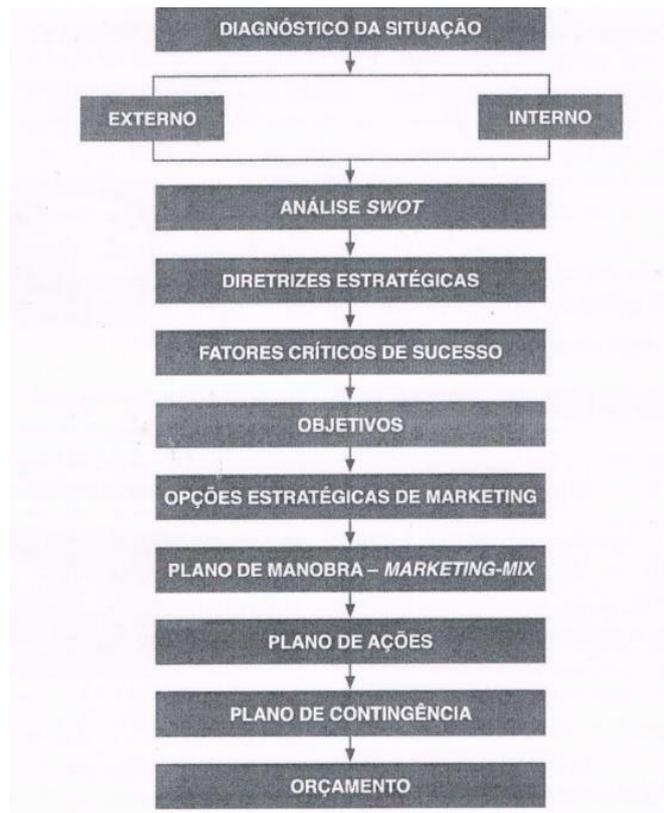
A quarta etapa, apresenta as táticas de marketing, que se referem às atividades de marketing que serão necessárias para implementar as estratégias e o marketing mix.

As projeções financeiras incluem a previsão das vendas bem como a estimativa das despesas. Por fim, a implementação de controlos diz respeito à apresentação das medidas que irão monitorizar e ajustar a implementação do plano.

C) Modelo de Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2018)

O modelo que se apresentada em seguida, compreende o processo de elaboração da estratégia de marketing em oito etapas (Baynast et al., 2018).

Figura 2 - Processo de Elaboração de Estratégia de Marketing de Baynast et al.



Fonte: Baynast et al., (2018)

Segundo Baynast et al., (2018, p. 489) o plano de marketing é composto por uma “Sistematização da visão, missão e valores da empresa, por forma a garantir a coerência de estratégia de marketing com a visão da mesma”. Inicia-se com a análise do meio envolvente mediato e imediato (estudo de mercado, dos clientes, dos distribuidores, dos concorrentes) e a análise interna da empresa, ou seja, o diagnóstico da situação que tem como objetivo auxiliar na definição da estratégia de marketing. O passo seguinte consiste na elaboração da análise SWOT, as diretrizes estratégicas e os fatores críticos de sucesso. Posteriormente, serão estabelecidos os objetivos e as diferentes políticas de marketing que devem cumprir uma lógica coerente e devem ser inspiradas em opções cruciais da estratégia de marketing.

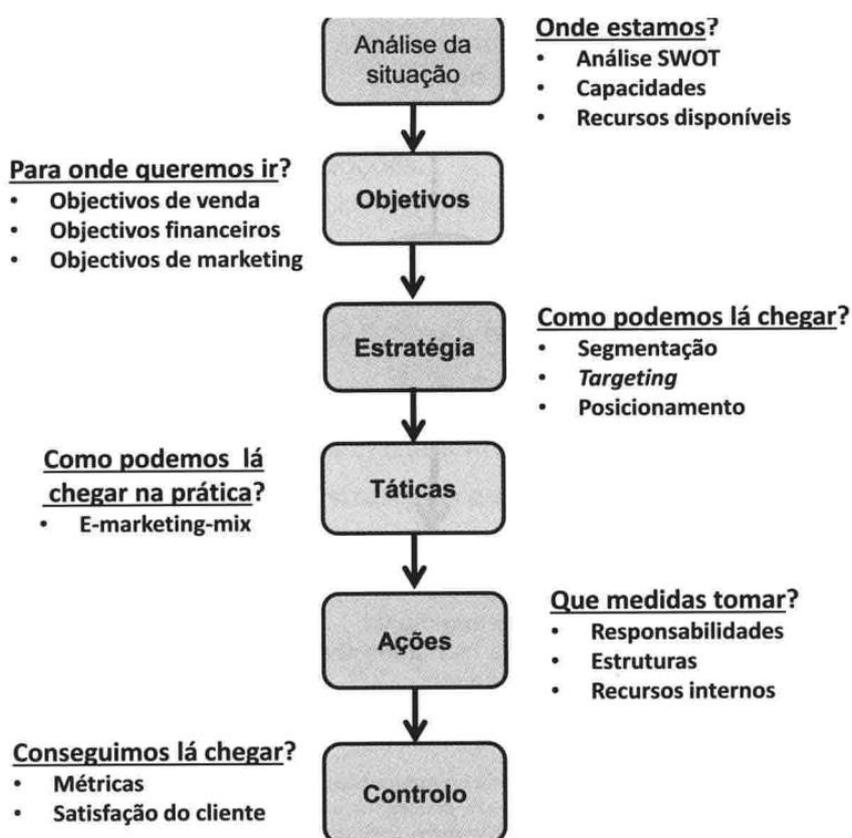
O plano de manobra diz respeito à escolha de produtos, segmentos de mercado que se deve dar prioridade, bem como definir o meio de ação mais adequado.

Por fim deve-se realizar o plano de ação, plano de contingência e os orçamentos previsionais.

D) Modelo de Mações (2019)

O modelo de plano de marketing representado na figura 3 proposto por Mações (2019) diferencia-se dos anteriores devido ao facto deste autor considerar o marketing digital na formulação do plano de marketing.

Figura 3 - Modelo de Plano de Marketing Digital de Mações



Fonte: Mações (2019)

A análise da situação tem como objetivo perceber o meio ambiental e futuro em que a empresa trabalha, tendo o cuidado que os objetivos estratégicos sejam realistas. A análise da situação atual inclui a análise dos concorrentes, da procura, dos intermediários de marketing e análise das oportunidades e ameaças do meio em questão.

Os objetivos devem ser claramente definidos, uma vez que estes ajudam a delinear as estratégias, as táticas e a comunicação da estratégia aos *stakeholders*. As estratégias são mais

eficientes quando se baseiam em objetivos SMART: *Specific* (específicos), *Measurables* (mensuráveis), *Achievables* (atingíveis), *Relevants* (relevantes) e *Timely* (calendarizados).

A estratégia procura definir como os objetivos de marketing devem ser alcançados. As decisões chave a ter em conta na estratégia digital dizem respeito à: segmentação do mercado, *targeting* e posicionamento. No entanto, a estratégia de segmentação do mercado digital envolve quatro fases: segmentação, *targeting*, posicionamento e planeamento.

No que diz respeito às táticas, as mesmas devem dar atenção ao e-marketing-mix (produto, preço, distribuição, comunicação, pessoas, processos e evidências físicas).

As ações preocupam-se com que medidas devem tomar, sendo que essas medidas podem estar relacionadas com responsabilidades, estruturas e recursos humanos.

Por fim, existe uma fase de controlo que consiste na definição de métricas para a monitorizar as ações do plano, para avaliar se os objetivos estão a ser atingidos assim como, a satisfação do cliente.

2.4 - Síntese

O desporto é um reflexo da sociedade e, por isso, tem acompanhado as transformações da mesma, encontrando-se enquadrado com as formações sociais que se vão apresentando ao longo do tempo.

Fatores como a progressiva profissionalização do desporto e a crescente dinâmica da indústria do espetáculo desportivo, vieram comprometer a visão idealista do desporto, constando assim uma excessiva comercialização do mesmo e uma crescente dependência deste face à economia, política e meios de comunicação social (Constantino, 2006, p.14).

As práticas desportivas foram-se propagando e ganhando cada vez mais adeptos, devido à formação de uma panóplia de clubes, associações e federações, originando uma atividade regular e fazendo do desporto umas das formas de lazer moderno.

Desta forma é imprescindível, que os clubes utilizem o marketing desportivo no sentido de perceberem as necessidades dos consumidores/adeptos, para posteriormente satisfazer as mesmas. O marketing desportivo através da valorização da marca consegue ganhar mais adeptos, sócios e consumidores, bem como promover a longo prazo a fidelização.

Atualmente, o marketing desportivo remete para o marketing digital, uma vez que a sociedade está conectada através da internet e dos dispositivos móveis, logo, a grande

maioria dos consumidores acompanha o seu clube, bem como a sua oferta através das redes sociais. A interação do clube com o público é um aspeto fundamental no que toca ao *engagement* de consumidores.

Nesta sequência, é necessário que os clubes delineiem um planeamento de marketing, que vise antecipar o futuro (quer seja do ambiente externo ou interno) de forma a implementar as melhores estratégias para atingir os resultados da empresa.

O planeamento de marketing e o plano de marketing encontram-se interligados uma vez que não podem existir um sem o outro. O plano de marketing é um documento formal que apresenta a orientação da organização ao nível da estratégia de marketing. Existem várias estruturas de plano de marketing desenvolvidas por diversos autores, com o objetivo de apresentarem as fases que devem ser seguidas aquando do processo de planeamento de marketing. Não existe uma estrutura tipo pois cada organização deve ter uma estrutura adaptada à sua realidade. Nesta ótica, faz todo o sentido as organizações estruturarem e implementarem um plano de marketing.

Revisto estes conceitos, pretende-se que os mesmos sejam aplicados na conceção de um plano de marketing para a equipa sénior do voleibol feminino do SLB, com a finalidade de auxiliar a mesma a atingir os seus objetivos.

3. Metodologia da Elaboração do Trabalho de Projeto

Este capítulo, irá abordar a metodologia a utilizar para recolha de informação, de forma a consolidar o enquadramento teórico e construir o plano de marketing de acordo com o modelo que se apresenta neste capítulo.

3.1 Objetivos do trabalho de projeto

O objetivo geral do trabalho de projeto consiste em elaborar uma proposta de plano de marketing para a equipa sénior feminina de voleibol do Sport Lisboa e Benfica. Neste sentido foram estabelecidos como objetivos específicos os seguintes:

- Efetuar um enquadramento teórico sobre os temas: Marketing Desportivo, Marketing Digital e planeamento de Marketing.
- Enquadrar o Voleibol em Portugal/Breve história do voleibol feminino no SLB;
- Realizar a análise S.W.O.T;
- Fixar objetivos de Marketing;
- Elaborar a estratégia de Marketing;
- Propor um plano de Marketing operacional e o respetivo plano de ação.

3.2 Método de recolha de informação

Este trabalho nesta fase de recolha de informação recorre a métodos da pesquisa exploratória, uma vez que estes são os mais adequados à realização deste trabalho (Ferreira & Oliveira, 2014). Desta forma recorreu-se aos seguintes métodos de recolha de dados: fontes de dados secundários, entrevista semiestruturada e observação.

As características concetuais deste tipo de pesquisa garantem ao investigador o conhecimento necessário sobre determinado assunto, permitindo criar situações de análise esclarecedoras para a elaboração do trabalho, selecionando a informação proposta para determinado assunto de uma forma mais simples e precisa (Ferreira & Oliveira, 2014).

Numa primeira fase a pesquisa exploratória, contempla o enquadramento teórico, com base em fontes secundárias como, livros e artigos científicos, o que irá permitir suportar cientificamente o tema de base deste trabalho.

A fase seguinte do trabalho, terá como objetivo recolher informações, junto da Team Manager da equipa, que suportem a elaboração do plano de marketing. Neste contexto será realizada uma entrevista semiestruturada. Esta entrevista tem como objetivo obtenção de

informações por parte do entrevistador (Haguette, 1997), com a finalidade de compreender melhor a realidade do clube, modalidade, lacunas, os seus objetivos entre outros assuntos. A escolha deste método de entrevista deve-se ao facto de esta ser mais flexível, permitindo ao entrevistador aprofundar as respostas dadas pelo entrevistado e de gerir em função da conversa estabelecida a ordem pela qual realiza as perguntas (Oltmann, 2006).

O guião elaborado (apêndice A) permite obter um conhecimento da realidade organizacional do clube, no que diz respeito às práticas de marketing, gestão do clube, missão, visão, valores, bem como perceber qual a projeção e o posicionamento que pretendem para a modalidade no futuro. A entrevista está dividida em duas seções: a primeira visa a obtenção de informação relacionada com a parte interna do clube e tudo o que a este diz respeito e a segunda parte diz respeito a uma análise externa ao clube, isto é, na ótica do entrevistado.

A Team Manager (TM) entrevistada (apêndice A) é um elemento fundamental na equipa pois está dentro de todas as áreas que envolvem a gestão da equipa.

Durante a fase de recolha de informação também se irá recorrer à observação direta do *modus operandi* da modalidade de voleibol sénior feminina. Desta forma a observação acontecerá cerca de uma vez por semana, com o objetivo de obter mais informações através de conversas informais com os colaboradores diretos da modalidade, bem como a observação de treinos e outros aspetos de gestão praticados pelos responsáveis da modalidade. Pretende-se também assistir ao máximo de jogos para perceber a relação dos adeptos com as atletas e a modalidade, tal como a afluência dos mesmos ao pavilhão. Com esta análise, pretende-se perceber se o projeto desportivo elaborado pelo clube está em harmonia com a realidade executada no seu dia-dia (Deslauriers, Groulx, Mayer, Pires & Poupart, 2008). Este tipo de observação vai permitir elaborar uma análise interna mais aprofundada.

A recolha de informação sobre os concorrentes diretos é imprescindível para a identificação das suas estratégias, o que irá contribuir para a fundamentação da análise de diagnóstico que irá ser realizada (Ferreira & Oliveira, 2014).

Por fim, ainda ao nível do método da observação, será realizado um processo de *benchmarking*, com a finalidade de analisar as redes sociais e os websites dos clubes concorrentes, de forma a perceber as técnicas e os conteúdos utilizados para que se possa tirar proveito deste conhecimento (Keegan & O'Kelly, 2006).

No que diz respeito à análise das redes sociais serão analisadas métricas relativamente ao número de seguidores, quantidades de itens publicados, interação com os seguidores, número de *likes* e comentários bem como utilização da ferramenta *stories*.

As questões de *benchmarking* serão abordadas durante uma conversa informal, no decorrer da entrevista com a Team Manager da equipa, uma vez que é esta que se encontra mais próxima do clube e tem conhecimento sobre o mercado.

3.3 Estrutura para a elaboração do plano de marketing

O modelo a seguir apresentado é constituído por um mix entre os modelos de Sá e Sá (2009), Baynast et al (2018) e Mações (2019) por se considerar que estes três modelos se complementam. O modelo apresentado neste plano de marketing terá em conta a realidade do Voleibol Sénior Feminino do SLB e será adaptado às características do mesmo.

Desta forma, apresenta-se de seguida (figura 4) a proposta de modelo para a realização de plano de marketing:

1. **Enquadramento Organizacional:** pretende-se nesta fase que se realize uma recolha de informação sobre o clube, de forma a perceber melhor o seu enquadramento, recolhendo os aspetos mais relevantes que caracterizam a organização. Tais aspetos deverão conter: história do clube e modalidade, missão, visão, valores, objetivos, estratégias, dados financeiros, sustentabilidade e recursos humanos.
2. **Diagnóstico da Situação:** contempla a análise interna e análise externa (análise macroambiente e do microambiente) da modalidade e da equipa. No que diz respeito à análise interna, será feita uma análise dos recursos disponíveis e das competências no sentido de serem identificadas as forças e fraquezas que limitam a evolução da equipa. Será apresentado o posicionamento atual da equipa, o seu público-alvo atual, a notoriedade da marca e a imagem (para perceber se precisam existir alterações à mesma ou serem acrescentadas “emoções” e causas sociais à marca) e as ações de marketing já desenvolvidas. A análise externa pretende descrever e analisar os traços importantes e pertinentes do mercado no qual o clube se situa. Desta forma, será feita uma análise PEST, análise do mercado, concorrentes e consumidores, com vista a perceber quais os aspetos que influenciam diretamente a atuação das organizações desportivas. Neste contexto, serão identificadas também as oportunidades e ameaças.

3. **Matriz SWOT:** na sequência do diagnóstico realizado na fase anterior é elaborado um quadro síntese com as fraquezas, as ameaças, as oportunidades e as forças, onde será apresentado o cruzamento destes quatro elementos, de forma a identificar as orientações estratégicas. Este cruzamento irá permitir uma atuação mais assertiva durante as fases seguintes do plano de marketing.
4. **Objetivos e Estratégias:** nesta fase são definidos os objetivos de marketing que devem ser SMART e as estratégias de marketing (segmentação; posicionamento, *branding* e fontes de mercado), bem como a definição da política de marketing mix (serviço, preço, distribuição, comunicação, pessoas, evidências físicas e processos).
5. **Plano de Ação:** consiste na planificação das ações a desenvolver tendo em conta as decisões tomadas na fase anterior, ou seja, para cada ação será indicado o período de tempo, o responsável pela ação e o respetivo orçamento, de forma a dar cumprimento aos objetivos pré-estabelecidos.
6. **Plano de Avaliação e Controlo do Processo:** nesta fase são definidos os indicadores e as métricas de forma a controlar as ações e a perceber se as ações implementadas estão a ser bem-sucedidas e os objetivos estão a ser concretizados. A avaliação e controlo será feita ao longo da época e serão estabelecidos *timings* temporais para o mesmo efeito. Caso não se esteja a atingir os resultados esperados, será feita uma reformulação no plano de ação, mediante a avaliação realizada.

Figura 4 - Modelo de Plano de Marketing



Fonte: Elaboração Própria

4. Proposta de Plano de Marketing para o Sport Lisboa e Benfica – Voleibol Sénior Feminino

4.1 Enquadramento Organizacional

O enquadramento organizacional pretende demonstrar qual a realidade atual do clube, sendo que se traduzirá numa parte da análise interna do mesmo.

O clube Sport Lisboa e Benfica, caracteriza-se por ser um clube português, com um histórico de conquistas impressionante, principalmente no que concerne à modalidade de futebol. É um dos 3 maiores clubes portugueses e com nome reconhecido a nível internacional, encontrando-se entre os 15 melhores clubes do mundo considerado pela Federação Internacional de História e Estatísticas de Futebol (IFFHS), no que toca a competições oficiais reconhecidas pela FIFA.

No diz respeito à marca, o Benfica encontra-se entre as 50 marcas mais valiosas associadas ao futebol (Brand Finance, 2021).

Encontra-se entre as 20 empresas de futebol mais valiosas e entre os 25 clubes mais fortes a nível da marca, na europa (Brand Finance, 2021).

O seu lema «E Pluribus Unum» traduzido do latim «de muitos, um» faz a apologia da união e do espírito de família quer entre os membros do clube quer entre associados que vigora até aos dias de hoje, sendo esta união uma das imagens de marca do clube.

No que diz respeito às modalidades de pavilhão, existem cinco modalidades sendo elas: voleibol, futsal, andebol, basquetebol e hóquei em patins. Todas as modalidades têm escalões masculinos e femininos. O SLB é o único clube em Portugal que tem equipas séniores nas 5 modalidades de pavilhão e todas na 1ª divisão.

O clube conta atualmente com 8 escalões de formação e 1 sénior na modalidade de voleibol feminino, contemplando 119 atletas. Este feito deve à confiança que os pais sentem no clube, bem como a todas condições físicas, materiais e de recursos humanos que os seus filhos dispõem.

4.1.1 Enquadramento do Clube e da Modalidade

O Sport Lisboa e Benfica, atualmente pessoa coletiva de direito privado e de utilidade pública, com sede em Lisboa, foi fundado a 28 de fevereiro de 1904 e é um clube desportivo

eclético, que tem como principal finalidade, o fomento da prática do futebol. Contudo, contém outras modalidades, onde neste caso se insere o Voleibol.

O clube contempla uma grande diversidade de modalidades: andebol, voleibol, basquetebol, futsal, hóquei em patins, rugby, Benfica olímpico, desportos de combate, artes marciais, canoagem, bilhar, atletismo, boxe, campismo, ginástica, judo, natação, patinagem artística, polo aquático, ténis de mesa, triatlo, golfe e pesca desportiva, paintball.

Como vimos anteriormente, o clube conta com cinco modalidades de pavilhão sendo elas: o andebol, basquetebol, hóquei em patins, futsal e voleibol e todas elas têm escalões profissionais masculinos e feminino. O andebol conta com 76 atletas masculinos e 67 femininos, o basquetebol com 85 atletas masculinos e 66 femininos, o hóquei em patins com 60 atletas masculinos e 12 feminino, o futsal 138 atletas masculinos e 66 feminino e por fim o voleibol conta com 136 atletas masculinos e 119 femininos.¹ Os números referentes aos atletas masculinos e femininos englobam a totalidade de todos os escalões.

Importa salientar que o futsal e o voleibol são as modalidades com maior expressão ao nível de número de atletas de ambos os géneros, mas ainda assim o voleibol tem o maior número de atletas masculinos e femininos de todas as modalidades, o que mostra uma aposta muito grande do clube na mesma.

A modalidade de voleibol conta com 8 escalões (masculinos e femininos) sendo eles: minis; infantis; juvenis; iniciados; cadetes; juniores; séniores sub 21 e séniores profissionais.

Relativamente ao voleibol feminino o escalão mini conta com 31 atletas; infantis 21 atletas, juvenis 10, iniciadas 0, cadetes 20, juniores 8, séniores sub 21 13 e séniores profissionais 16. No total existe um universo de 119 atletas femininas de voleibol entre todos os escalões, sendo a modalidade com maior número de atletas femininas.

A equipa sénior encontra-se atualmente a disputar a Liga Lidl - 1ª divisão e a Taça de Portugal. Mas a modalidade já contou com participações no campeonato nacional, II divisão de voleibol feminino e III divisão de voleibol feminino. A sua participação deu origem a: 9 campeonatos nacionais, desde a época 1966/67 a 1974/75. Foram 3 anos campeãs da II divisão de voleibol feminino, 1981/82 a 1993/93. São detentoras de 2 taças de Portugal e campeãs da III divisão de voleibol feminino, 2018/19.

¹ A informação que consta neste parágrafo, foi cedida pela Team Manager da equipa de voleibol feminina.

A equipa sénior de voleibol feminino disputou pela primeira vez o campeonato nacional a partir da década de 1966/67 tendo ganho 9 campeonatos seguidos (equipa das “Marias”). Esta equipa também conquistou por duas vezes a taça de Portugal (SLB, 2022).

No início dos anos 90 o Benfica deixou de ter equipa sénior de voleibol feminino a disputar o campeonato nacional, uma vez que a equipa deixou de existir, situação que se manteve até 2018, ano em que surgiu uma nova equipa sénior a competir na 3ª divisão. Esta equipa em duas épocas conseguiu subir à primeira divisão do campeonato (SLB, 2022).

Atualmente duas jogadoras seniores integram seleções nacionais, sendo que a Neuza Neto representa a Seleção A de Portugal e a Natasha Farinea a Seleção A do Brasil.

4.1.2 Missão, visão, valores

Missão: Formar jovens jogadoras para o mais elevado nível competitivo – capazes de vir a integrar as equipas Sénior do SL Benfica – com base nos melhores princípios metodológicos, numa formação integral e na mística benfiquista.

Visão: Ser referência mundial nas Modalidades.

A visão do clube encontra-se enquadrada com a realidade, lembrando que o SLB quer ser uma referência mundial em todas as modalidades.

O SLB ao nível do voleibol tem tido grande notoriedade, encontrando-se a disputar o campeonato nacional e várias outras competições nacionais, bem como tem uma escola de formação de excelência, conseguindo algumas jogadoras d escalão sub 21 de formação integrem o plantel principal. Já no que diz respeito às modalidades de pavilhão o SLB é o único clube em Portugal que tem equipas seniores nas 5 modalidades de pavilhão e todas elas na 1ª divisão, sendo uma mais valia para o clube, uma vez que irá aumentar ainda mais a notoriedade do clube, bem como trará outros benefícios financeiros, tais como patrocinadores e parcerias.

Valores:

- Ambição
- Compromisso
- Humildade
- Solidariedade
- Ecletismo

- Inovação
- Determinação

4.1.3 Objetivos

O objetivo geral do clube para a época 2022/2023 da modalidade de voleibol sénior feminino consiste em estar presente em todas as finais das competições que se encontram a disputar. Já no que diz respeito aos objetivos específicos para a modalidade de voleibol estão estabelecidos os seguintes:

- Integrar o maior número possível de atletas de formação na equipa sénior;
- Relação de familiaridade entre atletas e equipa técnica de todos os escalões;
- Conseguir que cada vez mais atletas insiram a modalidade de voleibol;
- Captação de novos talentos para integrar os vários escalões de voleibol;
- Promover treinos entre os vários escalões de voleibol feminino;
- Dar as melhores condições possíveis quer aos atletas quer aos colaboradores;
- Aumentar o número de atletas a integrar a Seleção Nacional;
- Promover o desporto como ferramenta de inclusão social;
- Através da prática desportiva, dotar os jovens de capacidades não só físicas, mas também de competências educativas básicas, físicas e sociais como o trabalho em equipa, solidariedade, compromisso e *fair-play*;

4.1.4 Estratégia

A estratégia da modalidade de voleibol feminino passa por captar as melhores jogadoras de voleibol, inseri-las desde cedo na sua escola de formação, para que possam aprender e aperfeiçoar as táticas e técnicas que os treinadores melhor consideram para atingir os seus objetivos, ou seja, desde cedo as jovens atletas devem enquadrar-se na filosofia do clube, para que mais tarde possam vir a integrar a equipa de voleibol feminino sénior.

Ao nível das atletas, a modalidade tem-se esforçado por contratar as melhores atletas, para que desta forma sejam atingidos os principais objetivos da modalidade.

Para que tal aconteça têm sido contratados treinadores com uma vasta experiência e formação na área, e com características pessoais que se encaixem na filosofia do clube, características essas que englobam: ambição, competitividade, respeito e compromisso. Neste sentido e de forma a dar continuidade à evolução dos treinadores, quando existe uma formação por parte da federação portuguesa de voleibol que se adequa aos treinadores, o

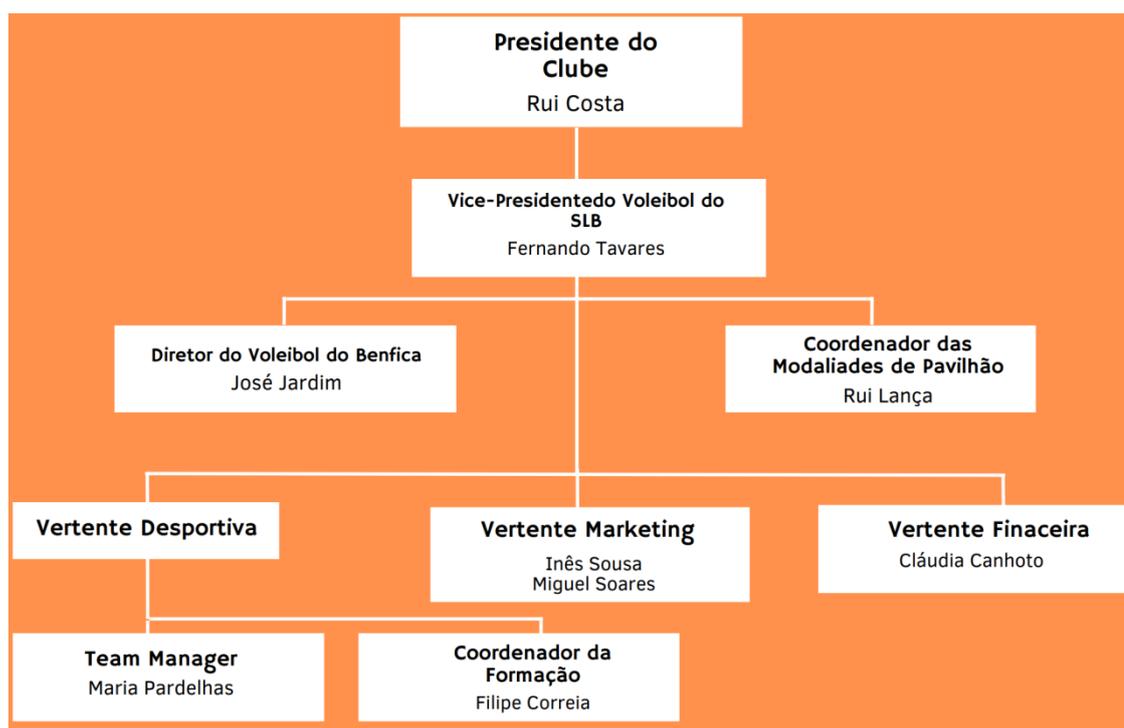
clube paga essa mesma formação de modo a criar mais valor para a modalidade, uma vez que essa formação vai aumentar as competências dos treinadores.

4.1.5 Situação Financeira

Na presente época, no que toca aos recursos financeiros, foram disponibilizados à modalidade de voleibol feminino cerca de 132 000€ para despesas gerais com tudo o que se relacione com a modalidade de voleibol feminino e ainda mais 21 000€ do patrocinador oficial Adidas. Assim os 132 000€ são distribuídos pelos seguintes itens: salários (equipa técnica e atletas), alimentação, alojamento, custos de transferências / inscrição/ seguros e viagens. Quanto ao 21 000€ estes são aplicados em materiais de treino das atletas e da equipa técnica (equipamentos de jogos, equipamentos de saída, ténis, joelheiras, meias, etc).

4.1.6 Organograma

Figura 5 - Organograma da Modalidade de Voleibol Feminino Sénior



Fonte: Elaboração própria (informação cedida pela TM de voleibol sénior feminino).

4.2 Diagnóstico da Situação

4.2.1 Análise Interna

Verifica-se que quer a missão, visão e valores fazem jus à realidade do clube, tal como todo o trabalho que tem vindo a ser desenvolvido e que se pretende continuar a desenvolver.

Um clube com grande poder económico que possibilita ter boas condições quer ao nível dos atletas quer dos colaboradores. Há cerca de 2 anos, o clube tinha apenas uma Team Manager para coordenar cinco equipas femininas de pavilhão o que dificultava a obtenção da excelência como produto final. No entanto, com a contratação de mais 2 Team Managers o trabalho foi distribuído o que possibilitou um melhor trabalho dos Team Manager, tendo estes conseguido que as equipas que coordenavam conseguissem melhores resultados e conseguissem estar entre as melhores equipas nacionais.

No que toca aos recursos materiais, o clube dispõe de dois pavilhões para que todas as equipas de pavilhão (futsal, andebol, voleibol, basquetebol e hóquei em patins) possam treinar e jogar, tal como balneários com ótimas condições, dispõe também de 2 ginásios e refeitório.

O clube investe muito na área da formação de atletas, uma vez que um dos seus principais objetivos é que as atletas de formação venham a integrar a equipa principal, aumentando os seus ativos sem ter custos de transferências. Apostam numa formação a longo prazo e com a mesma linha de pensamento em todos os escalões. Para que este objetivo se concretize, os treinadores têm reuniões mensais com o coordenador dos escalões de formação (que são todos os TM de todos os escalões de formação) de forma que se alinhe um pensamento “unilateral” de forma que todas as atletas tenham as mesmas formações/bases, para que possam chegar à equipa sénior e ser mais um recurso humano fundamental quer no desenvolvimento do clube quer nos objetivos que o clube pretende atingir.

O clube privilegia uma relação de grande familiaridade com as atletas, uma vez que quer a equipa técnica bem como as atletas, passam muito tempo juntas, e para além disso existem muitas jogadoras internacionais, nomeadamente brasileiras, que vieram de propósito para jogar como profissionais, em Portugal, e não tendo cá a família esta equipa técnica bem como clube são o seu apoio. O Clube pretende que esta relação se mantenha dentro e fora de campo, uma vez que fortalece a união entre os membros. Pretende-se que as atletas se sintam em casa, e que saibam que o clube é um grande apoio para o seu bem-estar.

Esta relação de familiaridade engloba também a relação entre a equipa sénior e os restantes escalões de formação, e para que esta afinidade aconteça são realizados treinos mistos (mulheres contra mulheres, misturando vários escalões), para que as atletas mais jovens vejam o trabalho que a equipa sénior desenvolve e onde a mesma se encontra, mostrando que é possível um dia também lá chegarem.

Este tipo de iniciativas pretende que aproximação de vários escalões, se traduza numa maior relação de proximidade, onde as atletas séniores contam as suas histórias desportivas e o seu percurso desportivo, de forma a inspirarem e motivarem as mais novas a chegar ao mesmo patamar ou até ultrapassar.

A modalidade de voleibol não é 100% profissional, uma vez que das 16 jogadoras apenas 9 são remuneradas, tendo direito a remuneração mensal e a casa. As outras jogadoras têm outras atividades profissionais, não conseguindo estar 100% disponíveis para o voleibol.

Percebe-se aqui uma fragilidade, pois a modalidade estando na primeira divisão nacional não consegue ainda ser 100% profissional, e talvez essa fraqueza se deva ao seu orçamento anual, uma vez que este difere de ano para ano e é proveniente dos prémios ganhos pela equipa principal de futebol masculina, portanto vai sempre depender dos resultados obtidos pelo futebol masculino, uma vez que o voleibol feminino ainda não consegue ser autossuficiente e ganhar as suas próprias receitas.

Os valores de educação, socialização, crescimento pessoal e técnico, notoriedade da marca, compromisso, excelência desportiva (resultados alcançados) que o clube passa, são também imagem de marca do mesmo, que faz captar a atenção de todos os *stakeholders* referidos acima.

No que diz respeito ao marketing operacional, este é praticamente inexistente, uma vez que existem 2 colaboradores de marketing para todas as modalidades de pavilhão, incluindo todos os seus escalões. Desta forma, é muito difícil colmatar muitas lacunas existentes no campo do marketing, uma vez que não existem recursos humanos suficientes, pois a sobrecarga dos mesmos não deixa tempo para que se faça um bom planeamento de marketing.

No que concerne aos objetivos gerais e específicos apresentados no ponto 4.1.3, estes encontram-se bem delineados, e com horizonte temporal definido.²

A – Público-Alvo

A segmentação da modalidade de voleibol compreende uma segmentação a nível geográfico, comportamental, demográfico e psicográfico.

Neste sentido, o principal público-alvo da modalidade de voleibol são atletas do género feminino, nacionalidade portuguesa, entre os 7 anos e os 21, residentes na área metropolitana de Lisboa, com características como: gosto pelo voleibol, humildade e espírito competitivo.

São considerados de forma secundária também como público-alvo:

- Os pais que valorizam bastante a prática de atividade física e que incentivam os filhos a praticar desporto, bem como disponibilizam o seu tempo e recursos para levar os seus filhos aos treinos e pagam a mensalidade dos mesmos.
- Os amigos que podem influenciar outros amigos a praticar a modalidade, bem como levar amigos ao pavilhão para assistir aos seus jogos e de outros escalões.
- Os Patrocinadores com boa imagem junto do público, marca reconhecida e que transmitam confiança aos stakeholders.
- Os Adeptos, pois são fundamentais na criação de um bom ambiente em pavilhão, aumentam a motivação das atletas e promovem a modalidade e imagem do clube.

A principal motivação das atletas é o facto de praticarem uma modalidade que gostam, com ótimas condições e com uma ótima equipa técnica que acompanha e ajuda na sua evolução pessoal e técnica. A socialização e a relação de familiaridade que a modalidade são dois pontos essenciais na hora das atletas escolherem o clube.

Para as atletas que pretendem seguir uma carreira desportiva profissional no voleibol feminino, vêm no Benfica uma grande oportunidade de concretizar esse sonho.

Os pais são também grandes influenciadores no que respeita à escolha do clube, uma vez que estes têm bons feedbacks de outros pais relativamente a todos os aspetos que concerne a modalidade e às condições do clube, o que é um fator chave para “confiarem” os seus filhos ao clube.

² A informação que consta no ponto 4.2.1, é proveniente da entrevista semiestruturada realizada à Team Manager do voleibol sénior feminino.

No que diz respeito aos patrocinadores, pretende-se captar patrocinadores com boa imagem, com bons recursos financeiros, bons serviços e que transmitam confiança, pois a parceria vai beneficiar ambas as partes e vai aumentar a notoriedade de imagem quer do patrocinador que do clube.

Os adeptos são um elemento importantíssimo no meio desportivo, uma vez que estes podem vir a ser futuros sócios do clube, logo gerar mais lucro ao mesmo. São também importantes, pelo apoio transmitido à modalidade, pelo ambiente desportivo criado nos pavilhões e nas redes sociais, bem como trazem outros adeptos aos jogos e passam a palavras boca à boca da imagem da modalidade, o que pode criar um maior número de fãs.

B – Posicionamento

A modalidade de voleibol feminino, distingue-se dos seus concorrentes por ser uma modalidade eclética, ser uma das melhores equipas a nível nacional, pelas conquistas anteriormente alcançadas e ter todos os escalões femininos.

No que diz respeito à parte emocional esta posiciona-se como um clube que transmite espírito de união e família quer entre atletas, quer entre atletas e adeptos.

Tudo isto faz com que atletas e adeptos queiram fazer parte desta grande família.

C - Imagem do Clube

O emblema do Benfica é sem dúvida a sua imagem de marca. O primeiro emblema (figura 6) nasce quando o clube foi fundado em 1904, tendo como principais características a águia e o seu lema «E Pluribus Unum» que se mantêm até aos dias de hoje, embora o emblema tenha vindo a sofrer alterações até à data de 1999.

Figura 6 - Primeiro emblema do Benfica



Fonte: SLB, 2022

O atual emblema (figura 7) resulta da sobreposição de dois emblemas (uma roda da bicicleta que representa o ciclismo como uma das primeiras modalidades do clube e a bola de futebol a principal modalidade do clube) e não de uma fusão com a criação de um outro símbolo.

O emblema do Benfica contém uma história simbólica muito forte, encontrada principalmente nos seguintes símbolos:

- Escudo bipartido: simboliza as cores do equipamento, sendo que a sua metade esquerda é representada pela cor vermelha e a direita pela cor branca, que significam alegria, colorido, vivacidade como base de entusiasmo na luta pelo desporto;
- Nome do clube: A meio do escudo, contém um listão com a abreviatura do nome do clube, sobre uma bola de futebol, a principal razão de ser da nova agremiação desportiva;
- Lema: Por cima do escudo encontra-se uma faixa com a divisa «E Pluribus Unum» que faz a apologia da união e do espírito de família que caracteriza a criação do Clube.
- Águia: Por cima da divisa com o lema do Benfica, encontra-se a águia de asas abertas, animal que remete ao significado de autoridade, força, vitória e orgulho, símbolo de elevação de propósitos e de espírito de iniciativa.

Figura 7 - Atual Emblema do Benfica



Fonte: SLB, 2022

Desde a sua criação até aos dias de hoje o Benfica tem mantido uma postura que em tudo se enquadra com o seu emblema e a sua simbologia. Um símbolo reconhecido em todo o mundo, principalmente pelos seus feitos futebolísticos. No entanto tem se superado sempre, e atingindo também patamares de excelência em outras modalidades. O Benfica é reconhecido também como um clube de excelência, profissionalismo, ambição, garra e vencedor.

A sua grandeza e os seus feitos, refletem-se no respeito que os outros clubes mostram ao falar do Benfica.

D- Recursos Humanos, materiais e financeiro

O clube conta com 2500 colaboradores.

Ao nível de recursos humanos, afetos ao voleibol feminino sénior, pode-se encontrar uma vasta equipa disponível para as atletas, desde: massagista, fisiologista/preparador físico, nutricionista, psicólogo, fisioterapeuta, treinador, 2 treinadores-adjuntos, team manager e *scouting*/estatístico.

Já no que diz respeito aos RH relacionados com o campo de marketing, estes são muito escassos, uma vez que apenas existem dois colaboradores a trabalhar nessa área, e têm 10 equipas a seu cargo para gerir tudo o que diz respeito ao marketing, o que torna muito vulnerável esta área, e um dos pontos fracos do clube.

No que diz respeito orçamento da modalidade voleibol feminina, este vai depender de ano para ano, uma vez que depende na sua totalidade dos prémios ganhos pela equipa principal de futebol masculina. No entanto, a presente época 2021/2022 conta com um orçamento de 132 000€, onde uma parte essencial desse investimento foi feito em contratações para a equipa sénior feminina, tal como os ordenados das atletas profissionais e as casas onde as mesmas vivem.

Também foi investido parte desse orçamento na contratação de mais 1 RH (treinador-adjunto) de forma a dar um maior contributo à equipa, uma vez que vai “aliviar” trabalho de outros colegas que se encontram sobrecarregados, podendo desta forma gerar melhores resultados, uma vez que todos estão mais focados e disponíveis mentalmente para agregar mais valor às suas funções.

Esta época a modalidade contou também com a ajuda de mais 1 estagiário.

Relativamente aos recursos materiais, o Benfica conta com 2 pavilhões, onde se pode praticar voleibol, basquetebol, futsal, hóquei em patins e andebol. Ambos têm excelentes condições para as várias práticas, não havendo problema a nível de horários entre as modalidades. De referir, que a equipa de voleibol sénior feminina, treina 4 vezes por semana, com descanso semanal à quarta-feira. Os balneários, também dispõe das melhores condições. O clube disponibiliza autocarro, sempre que há necessidade de jogar fora

Conta também com dois ginásios equipados com máquinas de última geração.

Importa também realçar a numerosidade de equipamentos que as equipas de fisioterapia têm ao seu dispor, bem como a sua mais recente tecnologia, de forma a dar o melhor tratamento aos seus atletas para que estes recuperem mais rapidamente das suas lesões.

E- Estratégias de Marketing

- **Serviço**

O SLB oferece um grande leque de serviços ao público em geral, tais como: Benfica seguros; Benfica viagens; atividades desportivas; festa de aniversários: *elite training camps*; campos de férias; visitas ao museu e estádio; corrida Benfica; clínica Benfica; Orfeão do SL Benfica; passatempos e bingo.

De seguida serão apresentados os serviços mais específicos direcionados quer às atletas/treinadores da equipa de voleibol feminino sénior bem como ao público que simpatiza com a modalidade e quer acompanhar a mesma:

1- Serviços prestados às atletas da equipa sénior feminina de voleibol: A equipa sénior feminina realiza 8 treinos com bola por semana e 3 a 4 treinos de ginásio.

Quando há oportunidade realizam-se torneios fora das épocas competitivas, como por exemplo, torneios pré-época.

O clube contempla o seguro desportivo para todos os escalões e equipas técnicas, uma mais valia no caso de um atleta se lesionar e necessitar de fazer fisioterapia, exames médicos etc.

O clube cede transporte sempre que os atletas se desloquem para jogos/torneios fora de casa.

O clube oferece a alimentação nos seguintes termos à equipa sénior feminina: todos os jogos fora há lanche pós-jogo, quando o jogo é a uma distância considerável, há lanche anterior ao jogo, almoço, jantar etc.

Os equipamentos de jogo e treino são cedidos aos atletas, contudo os equipamentos de jogo devem ser devolvidos no final da época.

Existe também um serviço de lavandaria que os atletas podem usufruir.

Outro serviço importante é o apoio psicológico das atletas através de um psicólogo, que é requisitado pela TM quando necessário.

Existe também serviço de nutrição, onde são concebidos planos alimentares e a sua avaliação física corporal, de forma a fazer uma avaliação contínua da sua evolução.

2- Serviços ao público: Um dos serviços há disposição do público é a Benfica TV ou BTV, sendo este canal o canal oficial do Sport Lisboa e Benfica, que transmite jogos em direto da equipa principal para o campeonato no estádio da luz, bem como transmite jogos de outros escalões de formação e de outras modalidades do clube. Dispõe também de documentários e outros programas semanais

Um outro serviço disponível é a BPlay, uma plataforma online gratuita, com acesso a conteúdos exclusivos de bastidores e histórias do clube.

O clube disponibiliza ainda serviços de restauração, uma vez que contempla vários bares/restaurantes dentro e à volta do recinto do estádio da luz.

Os jogos são outro tipo de serviço oferecido ao cliente, onde as entradas são gratuitas.

- **Preço**

A modalidade de voleibol não conta com as quotas de sócios diretos, quer isto dizer que, os adeptos que queiram ter benefícios em modalidade de pavilhão, têm de ser sócios do Benfica e pagar um acréscimo de quota referente às modalidades.

Relativamente aos preços dos escalões de formação, o clube apresenta os seguintes valores:

Tabela 1 – Tabela de Preços mensais dos Escalões de Formação

Taxa de Inscrição (anual)	30€
Sócios SLB com Quotas das modalidades	25€
Sócio SLB	30€
Não Sócio	35€
Escalão Sub-21	Só paga taxa de inscrição

Fonte: Elaboração Própria (informação cedida pela TM de voleibol sénior feminino).

A taxa de inscrição para a modalidade de voleibol é de 30€, paga apenas uma única vez por todos os escalões (a não ser que o atleta cancele a inscrição, e se voltar a inscrever-se mais tarde).

O escalão de sub-21 apenas paga a taxa de inscrição, uma vez que é equivalente a uma equipa B, portanto o clube entende apenas que deve haver um vínculo mínimo.

O clube também concede alguns benefícios:

- os filhos dos atletas e dos dirigentes não pagam taxa de inscrição ou mensalidade;
- o escalão 1 da segurança social paga apenas a taxa de inscrição.

Em relação às entradas para assistir aos jogos (de qualquer escalão feminino) são gratuitas, uma vez que o clube tem muita dificuldade em ter adeptos no pavilhão, torna-se uma oportunidade para angariar mais adeptos sem este entrave monetário.

De referir que existe a Benfica TV ou BTV que é um canal através do qual se pode assistir aos jogos do clube e que tem um custo mensal de 9,99€.

O equipamento de treino não é obrigatório ser igual, no entanto há uma linha de equipamentos que está disponível para compra (tabela 2).

Tabela 2 – Tabela de Preços de Roupa de Treino

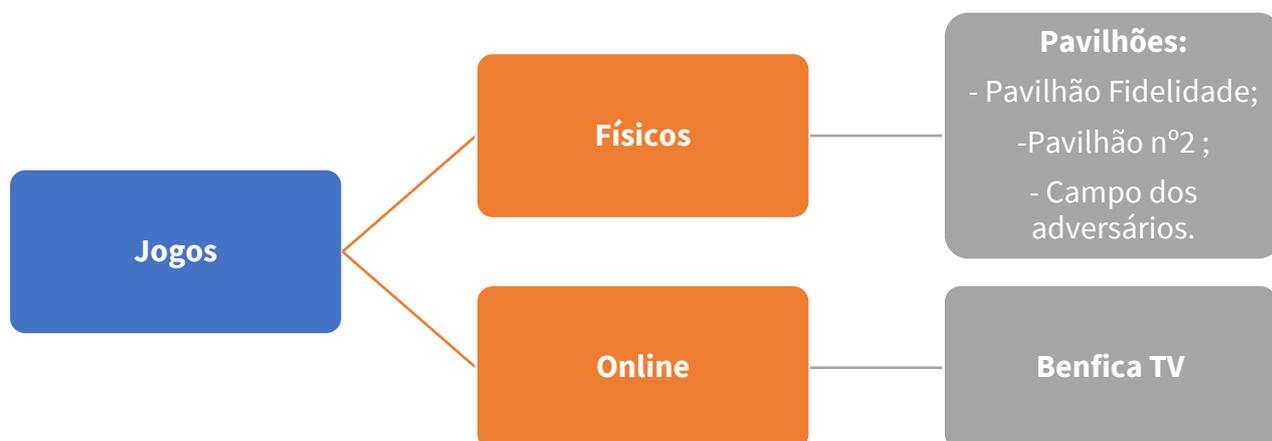
Tipo de equipamento	Tamanho	Preço
SWEAT-SHIRT	7/8; 9/10; 12/14; S; M; L; XL	15€
T-Shirt	7/8; 9/10; 12/14; S; M; L; XL	5€
Calças de fato de treino	5/6; 7/8; 9/10; 12/14; S; M; L; 2XL	17,5€
Gym Bag	Tamanho único	7,5€
Boné	Tamanho único	5€

Fonte: Elaboração Própria (informação cedida pela TM de voleibol sénior feminino).

- **Distribuição**

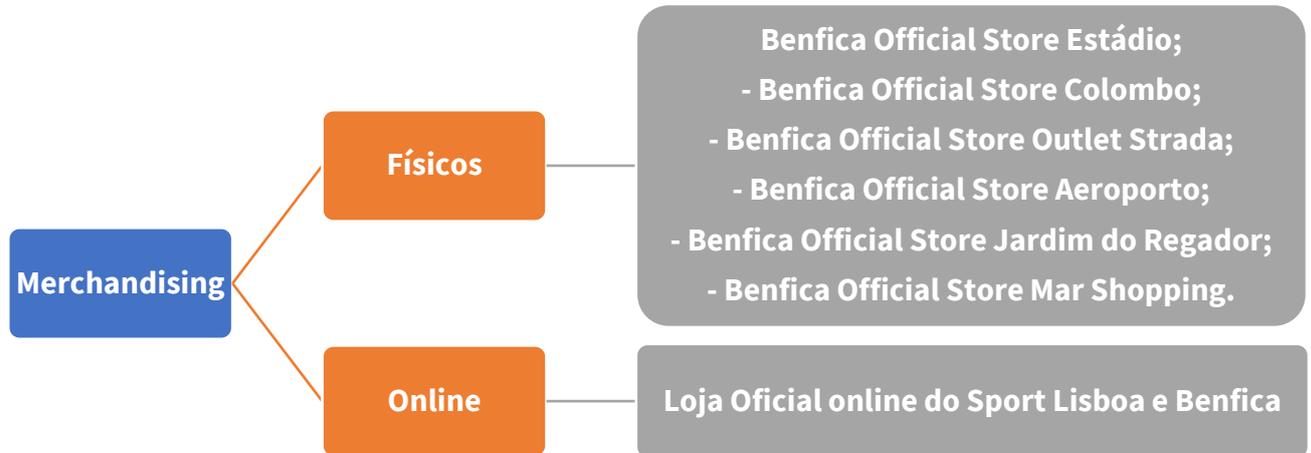
A este nível encontram-se duas vertentes: os jogos e o *merchandising* nos canais físicos e online.

Figura 8 - Distribuição dos Jogos



Fonte: Elaboração Própria (SLB, 2022)

Figura 9 - Distribuição do Merchandising



Fonte: Elaboração Própria (SLB, 2022)

• Comunicação

Um dos principais canais de comunicação utilizados é o website do Benfica, onde se pode encontrar informação sobre todas as suas modalidades. Encontra-se informações como as principais notícias/destaques, informações sobre atletas, equipa técnica, calendário de competições bem como os seus resultados, comunicados, palmarés, entre outros.

Considera-se outros meios de comunicação o BPlay (gratuita) e a BTV (paga).

A BPlay contém acesso a conteúdos exclusivos de bastidores e histórias do clube.

A Benfica TV (BTV) é o canal oficial do Sport Lisboa e Benfica, que transmite jogos em direto da equipa principal para o campeonato no estádio da luz, bem como transmite jogos de outros escalões de formação e de outras modalidades do clube.

Ao nível da comunicação o clube conta também com o Jornal Benfica (digital ou físico), que publica notícias sobre todas as modalidades bem como outros assuntos relevantes do clube e conta com periodicidade semanal.

No que diz respeito às redes sociais e à modalidade de voleibol feminino, pode-se encontrar informações sobre a mesma em duas contas de *Instagram* diferentes:

- Modalidades SLB: onde a conta disponibiliza várias informações como resultados dos jogos, dias/hora/local das competições, aniversários de atletas, entre outros. Esta conta abrange todas as modalidades existentes no clube. É uma conta oficial do clube.

- SL Benfica Voleibol Feminino: esta conta disponibiliza informação apenas do voleibol feminino. Nota-se que tem pouco conteúdo, poucas *stories*, pouca interação com os seus seguidores. É uma conta que não está organizada e contém muito pouca informação. Não é uma conta oficial do clube.

Outra rede social utilizada pelo clube para divulgar informação sobre o voleibol é o Facebook:

- Sport Lisboa e Benfica – Voleibol: esta rede social divulga informação sobre o voleibol feminino e masculino, referente a todos os escalões. É uma página bastante ativa, contendo publicações praticamente diárias, com conteúdos apelativos e organizados.

De forma a existir uma maior proximidade entre atletas e adeptos, as mesmas participam durante toda a época em entrevistas na BTV e se forem convidadas para dar alguma entrevista específica/testemunho, existe um processo de autorização por parte do Departamento de Comunicação que decide se a atleta pode ou não participar na ação.

• **Evidências Físicas**

O Sport Lisboa e Benfica tem ótimas instalações para a prática das modalidades desportivas, localizadas na freguesia de São Domingos de Benfica (Lisboa), junto à segunda circular. As evidências físicas apresentadas a seguir encontram-se dentro do estádio do Benfica.

Entre as várias evidências físicas destaca-se:

- Pavilhão Fidelidade: é o que tem maior capacidade (2.400 lugares), tendo uma cobertura metálica em forma oval, acusticamente preparada para anular o reflexo do som, escoando e libertando o mesmo. O futsal, o hóquei em patins e o basquetebol são as modalidades destinadas a utilizar este recinto. Tem 2 pisos, 4 bancadas, local para imprensa, Tribuna Presidencial e 1 Megascreen (figura 10);
- Pavilhão n.º 2: apresenta algumas diferenças em relação ao Fidelidade. Possuindo uma cobertura metálica em forma de parábola, tem capacidade para 1.800 pessoas. Tem 2 bancadas laterais, local para imprensa e Tribuna Presidencial. As modalidades mais destinadas a usar este complexo são o andebol e o voleibol. O futsal também utiliza este recinto com frequência (figura 11);
- 14 balneários: existem no total 14 balneários, estando distribuídos pelos dois pavilhões. O pavilhão Fidelidade (figura nº10) e pavilhão nº2 (figura nº 11) contam com

4 balneários cada um, existem depois mais 4 balneários entre estes dois pavilhões que são atribuídos aos árbitros e por fim existem mais 2 balneários, um pertencente à equipa sénior masculina e outro à feminina;

- Ginásios: tem 2 ginásios com os mais recentes equipamentos de treino, para que os atletas realizem os seus treinos;

Figura 10 - Pavilhão Fidelidade



Fonte: SLB, 2022

Figura 11 - Pavilhão n°2



Fonte: SLB, 2022

- 2 gabinetes de fisioterapia:
- 1 clínica médica: existe uma clínica médica dentro do estádio, onde há médicos disponíveis todos os dias, caso ocorra alguma situação em que os atletas necessitem do seu auxílio. Os atletas lesionados com gravidade, realizam na clínica os tratamentos de fisioterapia, uma vez que tem vários fisioterapeutas ao seu dispor o dia todo.
- Equipamentos oficiais: são cedidas aos atletas equipamentos oficiais de jogo, equipamentos de treino (6 camisolas por atleta), ténis de jogo e passeio, joelheiras, chinelos e dois fatos de treino.
- 1 lavandaria (apenas para atletas);
- Restaurantes/bares na zona comercial do estádio (pago);
- Crioterapia: onde os atletas fazem os seus banhos de gelo.

• **Pessoas:**

O departamento de voleibol conta com um diretor de modalidades de pavilhão, com um presidente, vice-presidente, coordenador das modalidades de pavilhão, coordenador da formação, bem como com todos os TM e treinadores dos respetivos escalões, departamento financeiro, de marketing e comunicação, departamento comercial e de recursos humanos.

O diretor e coordenador das modalidades, bem como as áreas financeira, comunicação, comercial e RH realizam o trabalho de *backoffice*, enquanto os TM e os treinadores se encontram mais no terreno e a lidar com a área mais operacional. Embora os TM também façam muito trabalho de *backoffice*.

A gestão total da equipa de voleibol sénior está a cargo de uma TM, a qual realiza todo o trabalho relacionado com a mesma, desde, marcar horários nos pavilhões para treinar, remarcar dias e horários de jogo caso seja necessário, reuniões com a Federação Portuguesa de Voleibol, contratação e transferência de jogadoras, apoio à instalação das jogadoras internacionais, marcação de hotéis e de voos, preparação de equipamentos de jogos, presença nas reuniões que envolvam a equipa sénior, entre outros. Além disso, todo o processo de gestão de balneário, envolve perceber se a equipa está em harmonia ou se existe algum problema entre as atletas ou atleta entre atletas e equipa técnica, pois uma das funções principais da TM, é que manter a equipa unida, com boa energia e com motivação.

Sendo o TM o maior ponto de contacto e elo de ligação entre todos os membros, este consegue mais facilmente gerir conflitos uma vez que é o apoio principal de toda a equipa.

O TM e coordenador da formação fazem a ligação com vários departamentos do Benfica. Trabalham diretamente com uma pessoa que está em cada departamento alocada às modalidades de pavilhão para resolver assuntos nas diferentes áreas, como por exemplo:

- Área de Marketing – cartazes dos jogos, pedidos de galhardetes, bandeiras, fotos oficiais, fotógrafos para jogos e momentos especiais, etc;
- Área Financeira – pagamento de salários aos atletas, pagamentos de taxas de arbitragem, pagamentos às federações quando necessário, basicamente tudo o que envolva transações monetárias;
- Human Performance Departement (HPD)– tudo o diga respeito à parte clínica, como marcação de consultas, exames médicos com hospital, consultas de psicologia para algum atleta ou membro do staff, urgências, etc.

• **Processos:**

No que diz respeito aos processos, há uma boa organização nesta área uma vez que todos os processos que se realizam de forma sistemática, tem um sistema padronizado/formulário-tipo, para que o processo se desenvolva mais rapidamente sem perder tempo.

No que diz respeito à contratação de treinadores, não há um perfil predefinido com as características do treinador, uma vez que é o TM dos diferentes escalões que escolhe o seu próprio treinador, e assim cada TM privilegia coisas diferentes nas características dos mesmos.

Relativamente ao planeamento de treino, este é feito pelo treinador, contemplando o seu macrociclo, mesociclo e microciclo, de forma a ter um planeamento a longo prazo que vise todas as competições em que vai participar, contemplando também os mesociclos/microciclos que são planeamentos a curto prazo, onde há sempre os devidos ajustes, uma vez que nem sempre o plano decorre como o planeado.

Relativamente aos processos de inscrição dos atletas de formação, são pedidos os seguintes dados: nome; número de identificação fiscal e nacionalidade, de modo a ser feita uma pré-inscrição para em primeiro lugar pedir o seguro, em segundo o exame médico desportivo e terceiro constarem do sistema para poderem inscrever-se no SLB e efetuar os devidos pagamentos.

Depois desde processo é entregue a ficha de inscrição na Federação Portuguesa de Voleibol, com o regulamento geral sobre a proteção de dados (RGPD).

Relativamente aos séniores (masculinos e femininos) que são profissionais, são assinados os contratos de trabalho.

F- Pontos Fortes e Pontos Fracos

Feita a análise interna do clube, apresenta-se de seguida uma síntese os pontos fortes e fracos do clube:

Tabela 3 - Pontos Fracos e Fortes

Pontos Fracos	Pontos Fortes
Poucos RH afetos à modalidade	Condições espaciais e materiais muito boas
Inexistência de um planeamento de marketing	Preços praticados
Subsistir financeiramente através de outra modalidade	Boa relação entre atletas e colaboradores
Não existir uma rede social oficial (Instagram) para equipa feminina sénior	Notoriedade do clube/história/títulos conquistados
Fraca comunicação com adeptos através das redes sociais existentes	Investimento na escola de formação de atletas
As atletas da equipa sénior não serem todas profissionais	Existência de todos os escalões da modalidade
Fraca assistência aos jogos	Localização
Reduzida utilização da Bplay e da Benfica TV por parte da modalidade de voleibol	A Benfica TV e a Bplay
Financiamento do clube dedicado maioritariamente ao futebol	Variedade número de serviços disponíveis
	Processos bem definidos e estabelecidos
	Espírito de união entre as atletas
	Dimensão do clube
	Serviços disponibilizados aos atletas
	Maior notoriedade da equipa feminina devida às suas conquistas nos últimos 3 anos

Fonte: Elaboração própria

4.2.2 Análise Externa

A – Análise do meio envolvente

De forma a realizar uma análise do macro recorre-se à análise PEST (político-legal, económica, social, tecnológica).

A.1 Vertente Político-legal

Após momentos difíceis vividos pela crise pandémica (Covid-19), surge mais um momento de “prova”, neste caso para toda a Europa, que se depara com a presente guerra entre a Rússia e a Ucrânia. Esta guerra deixa em estado de alerta todos os países europeus, principalmente as maiores potências europeias, que com o avanço da guerra e os seus danos causados, viram-se obrigados a realizar uma série de sanções à Rússia, por forma a travar esta guerra, no entanto, estas sanções terão bastante impacto na Rússia, mas a Europa também irá sofrer com as sanções aplicadas, uma vez que o povo Russo deixa de poder investir na Europa, afetando também o crescimento da economia da mesma.

Ao longo do tempo tem se percebido que Lisboa não é apenas uma cidade só virada para o turismo, pois também tem apostado no desporto e prova disso foi a sua eleição para a Capital Europeia do Desporto (CED) em 2021. Lisboa deu continuidade à evolução estratégica que a cidade tem vindo a desenvolver, ao evoluir para uma cidade atrativa, acolhedora, mais ecológica e promotora de uma mobilidade sustentável.

A CED2021 centra a cidade nas pessoas, na melhoria da qualidade de vida e no bem-estar, na transcendência individual e coletiva. A cidade organiza-se de forma que as pessoas que nela vivem, trabalham ou visitam possam ser mais ativas, mais ligadas socialmente e mais orientadas à sustentabilidade.

Lisboa Capital Europeia do Desporto 2021 delineou os seguintes objetivos gerais:

- Projetar Lisboa através da realização de competições internacionais e nacionais, como reconhecimento e consciência da cidade para a importância da atividade física e do desporto, como fatores determinantes na construção de uma cidade humana, inclusiva, moderna e sustentável;
- Promover hábitos de vida mais saudáveis, índices de atividade física e prática desportiva ao ar livre, dando continuidade ao investimento estratégico de Lisboa Capital Verde Europeia de 2020;
- Projetar o desporto como a humanização do movimento, ao promover a utilização intergeracional de todas as infraestruturas verdes, ciclovias e espaços desportivos ao

ar livre, assim como o acolhimento dos maiores eventos desportivos da Europa, estimulando o aumento da qualidade de vida dos munícipes e de todos os que visitam a cidade.

A Câmara Municipal de Lisboa (CML) disponibiliza vários programas para diferentes gerações de modo a incentivar a atividade física e um estilo de vida mais saudáveis. Existem então quatro categorias de programas que se dedicam a: crianças; desporto na escola; público em geral e séniores:

- Crianças
 - ✓ Olisipiadas: que tem como objetivo promover e dinamizar a prática desportiva de crianças e jovens da cidade com vista ao desenvolvimento de estilos de vida mais saudáveis e de valores educativos e sociais, assentes nos princípios da ética desportiva; dinamiza o desporto nos clubes/associações desportivas, de forma a valorizar o papel dos mesmos; promove o desporto como fonte de ligação e de projeção das Freguesias junto da população, valorizando o papel fundamental das mesmas no desenvolvimento da política desportiva municipal.
 - ✓ Desporto Mexe Comigo: Promove a inclusão social da população infantil e juvenil de Lisboa (destina-se a jovens em risco de exclusão social, preferencialmente residentes em Bairros e Zonas de intervenção prioritária).
 - ✓ Clube Alfacinha: tem como objetivo fomentar o desporto e a atividade física através da ligação entre os clubes e as escolas dos 1º, 2º e 3º ciclos de ensino básico; contribuir para a iniciação e formação desportiva e prática desportiva regular.
- Desporto na Escola

O desporto na escola estimula a atividade física e a formação desportiva como meios de promoção do sucesso dos alunos, de estilos de vida saudáveis, valores e princípios associados a uma cidadania ativa. O desporto na escola contém os seguintes programas: Clubes de Mar e Programa de Apoio à Educação Física.
- Público em Geral

Esta categoria disponibiliza espaços verdes com máquinas de fitness, bem como serviços de prescrição de treinos, prescritos por profissionais, disponibiliza um programa direcionado a pessoa com deficiência e fomenta ainda a participação num torneio de futsal para população não federada. Esta categoria disponibiliza os

seguintes programas: Lisboa Running Center, Lisboa não Pára, Lisboa sabe nadar, MOV'IN, Torneio de Futsal da cidade de Lisboa.

- Sêniores

Pretende-se promover a prática de exercício físico da população sénior, de forma a melhorar a qualidade de vida dos mesmos, diminuindo o sedentarismo e criando hábitos de vida mais saudáveis. Desta forma foi criado o programa: Lisboa + 55.

A CML tem uma política de apoio ao desporto, ao qual correspondem os seguintes programas:

- Programa Municipal de Apoio ao Desporto: é um complemento ao apoio financeiro no quadro do Regulamento da Atribuição de Apoios dos Município de Lisboa, que a autarquia tem vindo a prestar a todo o Movimento Associativo desde 2008. Este programa resulta da crise provocada pela situação pandémica e pelo facto de 2021 ter sido o ano em que Lisboa foi distinguida pela European Capitals and Cities of Sports Federation (ACES) como Capital Europeia do Desporto.
- Atribuição de Apoios pelo Município de Lisboa: a CML, através de políticas de desenvolvimento cultural, social, recreativo, desportivo e outros, apoiam entidades que estejam direcionadas para a promoção do bem-estar e da qualidade de vida da população, através da concretização de programas, projetos ou atividades que prossigam o interesse municipal. Estes apoios podem ou não ser de carácter financeiro.

Percebe-se que Lisboa é uma cidade que aposta cada vez mais no desporto e no bem-estar dos seus munícipes, delineando uma estratégia estruturada, promovendo apoios às associações desportivas, ao realizar parcerias e programas para que toda a população lisboeta disponha de condições para realizar atividade física/exercício físico.

No que concerne à disposição legal para os clubes de voleibol realizarem a sua atividade, este encontra-se no regulamento interno da Federação Portuguesa de Voleibol, que regula a atividade dos clubes, dirigentes e treinadores (Federação Portuguesa de Voleibol, 2022).

Os clubes de voleibol também se devem reger pelo Decreto de Lei da Federações Desportivas (capítulo III, Secção I, artigos nº 26, 27, 29 e 31), onde fala sobre associação de clubes e sociedades desportivas.

A modalidade de voleibol conta também com o apoio do Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), pois este dá apoio à prática desportiva regular e de alto rendimento, através da disponibilização de meios técnicos, humanos e financeiros.

Foi aprovada também através da Resolução do Conselho de Ministros nº 33 -A de 2021, de 24 de março, o programa «REATIVAR Desporto», que disponibiliza 30 milhões de euros, a fundo perdido, com a finalidade de dar apoio direto a clubes desportivos, no processo de retoma da atividade desportiva federada. Este fundo deve-se ao estado pandémico e que se vive atualmente (IPDJ, 2022).

A.2 Vertente Económica

Neste momento, Portugal e o mundo enfrentam uma enorme crise sanitária, devido à Covid-19.

No que toca ao âmbito desportivo, este foi um dos setores que sofreu mais impacto, pois gera contacto com público, e uma vez que os setores estavam todos fechados, muitos clubes bem como ginásios fecharam as suas portas e já não voltaram a abrir. As competições oficiais foram adiadas, uma vez que era proibido qualquer contacto social e mais tarde contacto restrito mediante determinadas medidas, o que fez com que as receitas voltassem, mas de uma forma muita lenta e na maior parte das vezes insuficiente.

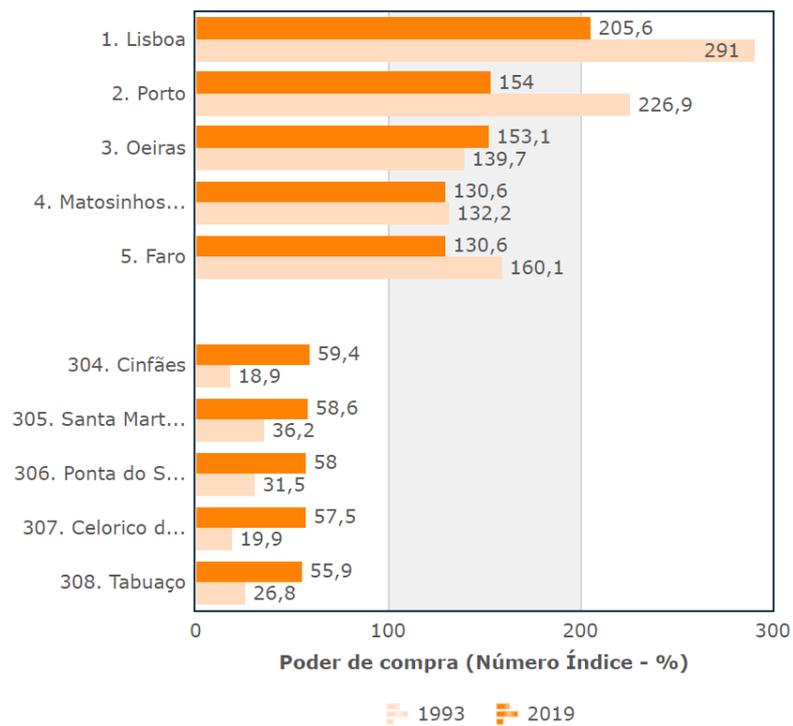
No entanto, apesar da situação pandémica continuar, pode-se olhar para o futuro com mais esperança, uma vez que a maior parte da população mundial já se encontra vacinada, o que trará mais liberdade não só aos portugueses como à economia.

Ainda assim, esta esperança, desvanece um pouco, uma vez que a guerra entre a Rússia e a Ucrânia vai afetar toda a Europa, inflacionando ainda mais o preço dos combustíveis e alguns bens alimentares como os cereais, afetando desta forma o PIB Europeu.

Esta guerra terá impacto também no orçamento de estado, uma vez que a crise de refugiados afetará também Portugal.

Na figura 12 pode-se verificar o poder *per capita* no concelho de Lisboa e observa-se que o poder de compra do mesmo tem vindo a diminuir desde o ano de 1993, tendo perdido desde 1993 até 2019 um poder de compra de cerca de 29%, valor este que está relacionada com o aumento da taxa de inflação, uma vez que com o mesmo dinheiro consegue-se comprar menos bens e serviços do que há uns anos atrás.

Figura 12 - Poder de Compra per Capita (%)



Fonte: Pordata (2022)

Na figura 13, verifica-se que o ano de 2020 teve uma queda económica de cerca de (-8,4%), sendo a maior queda económica desde sempre.

Figura 13 - Taxa de Crescimento real do PIB

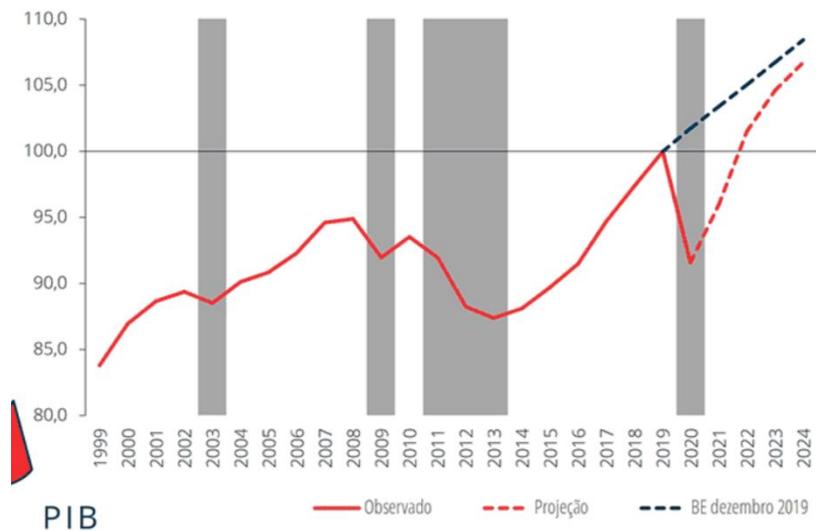
Anos	Taxa de crescimento real do PIB
2002	1,11
2003	-0,93
2004	1,79
2005	0,78
2006	1,63
2007	2,51
2008	0,32
2009	-3,12
2010	1,74
2011	-1,70
2012	-4,06
2013	-0,92
2014	0,79
2015	1,79
2016	2,02
2017	3,51
2018	2,85
2019	2,68
2020	Pro -8,44

Fonte: Pordata (2022)

No entanto em 2021 a economia conseguiu recuperar 4,8% e prevê-se que em 2022 consiga recuperar 5,8%, o que faz desta recuperação a mais rápida das últimas crises. O produto interno bruto (PIB) deve retomar o nível de pré pandemia na primeira metade do 2022 (Banco de Portugal, 2022).

Verifica-se na figura 14 que a linha vermelha representa o PIB até 2020, a linha tracejada a azul é a tendência económica projetada antes da pandemia, e a linha vermelha tracejada diz respeito ao crescimento económico esperado durante e pós pandemia.

Figura 14 - Boletim Económico de Dezembro de 2021 - PIB

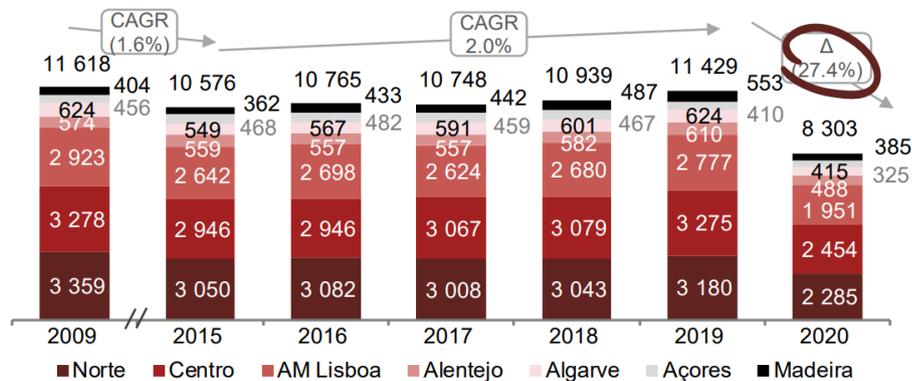


Fonte: Banco de Portugal (2022)

Na figura 15, abaixo representada, verifica-se uma diminuição no número de clubes desportivos em todas as regiões do país, sendo que em 2020 o número de clubes traduziu-se numa diminuição entre 20 a 35% em todas as regiões do país.

Depois de uma subida de 2% ao ano a partir de 2015, em 2019 tinha-se conseguido chegar aos 11 429 clubes, no entanto a crise económica que se vive obrigou ao fecho de portas de muitos clubes de pequena dimensão, e desta forma apenas ficaram a existir 8 303 clubes em 2020.

Figura 15 - Evolução do Número de Clubes Desportivos, por Região NUTS II



Fonte: Partner Strategy Advisory (2021)

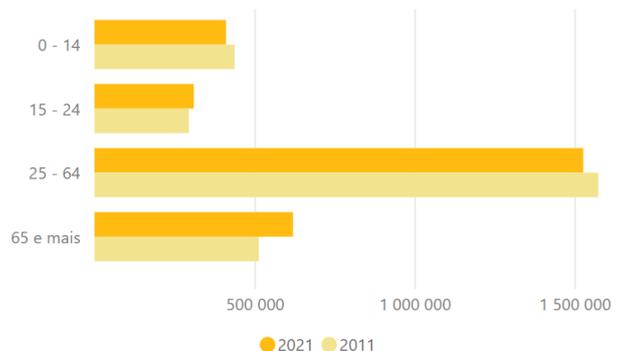
A.3 Vertente Social

Atualmente, na Área Metropolitana de Lisboa (AML), segundo os censos de 2021 existem 2 870 770 milhões de indivíduos, sendo que as faixas etárias predominantes são a dos 25-64 e 65 e mais anos.

A AML mostra-se a segunda região com mais habitantes, ficando apenas atrás da região norte que se mostra com 3 587 074 indivíduos.

Na figura 15, observa-se que o número de habitantes na faixa etária dos 26-64 anos da AML reduziu significativamente, passando de 1 575 110 indivíduos em 2011 para 1 528 067 em 2021, o que se traduz num decréscimo de quase 3% da população.

Figura 16 - População Residente por Grupo Etário - AML



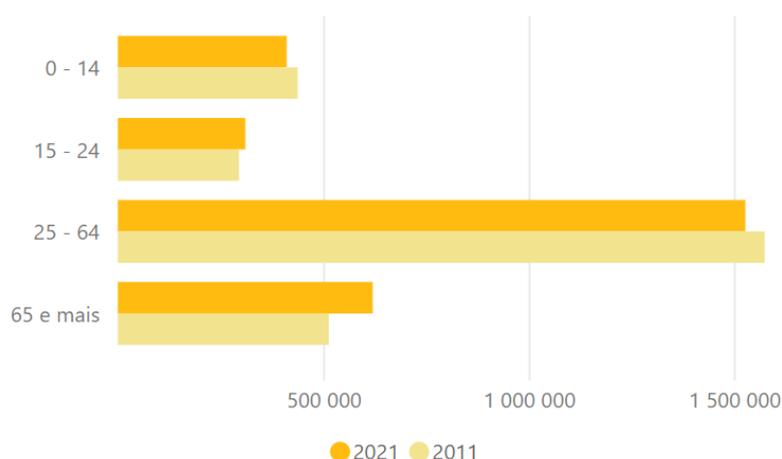
Fonte: INE (2022)

No que diz respeito ao género há uma maior percentagem de mulheres comparativamente que os homens. O ano de 2021 a AML indica um total de 1 519 980 mulheres (53%) e 1 350 790 homens (47%). Relativamente, ao ano de 2011 houve um crécimo em ambos os géneros.

A AML representa 27% da população portuguesa.

Ao analisar a AML (figura 17), verifica-se que em 2021 a faixa etária dos 0-14 obteve uma diminuição de aproximadamente 6% relativamente ao ano de 2011, a dos 15-24 conseguiu um aumento de cerca de 5%, a faixa etária dos 25-64 diminuiu cerca de 3%.

Figura 17 - Nº de População Residente na AML por Grupo Etário



Fonte: INE, 2022

Relativamente à freguesia de São Domingos de Benfica, onde se encontra sediado o clube SLB, os censos de 2021 mostram a existência de 34 081 habitantes, sendo que 18 665 são mulheres o que perfaz 54,7% da população da freguesia, e 15 425 são homens o que perfaz os restantes 45,3% (figura 18).

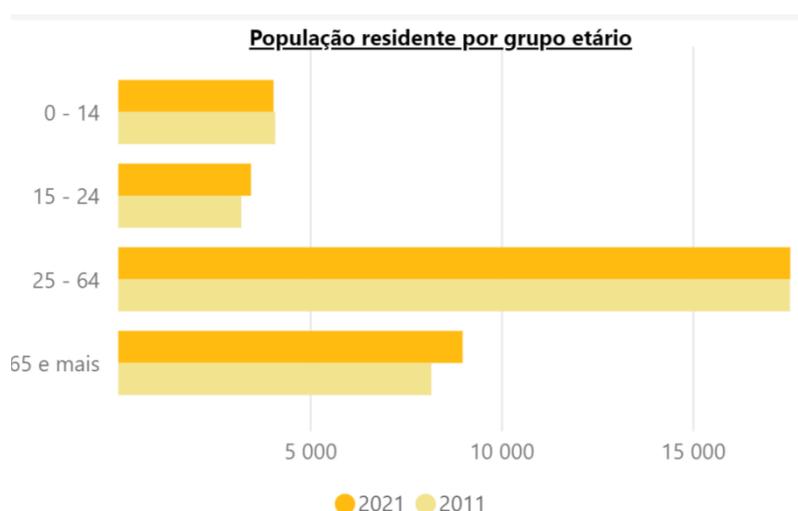
Figura 18 - População Residente por Género (Freguesia de São Domingos de Benfica)

Sexo	H			M			Total	
	2021	2011	Var.	2021	2011	Var.	2021	2011
▲ Freguesia								
São Domingos de Benfica	15 425	14 865	3,8%	18 656	18 178	2,6%	34 081	33 043
Total	15 425	14 865	3,8%	18 656	18 178	2,6%	34 081	33 043

Fonte: INE (2022)

Ao analisar as faixas etárias dos 0-14 anos na freguesia de São Domingos de Benfica (figura 19), verifica-se que obteve um decréscimo de cerca de (-1,04%) relativamente ao ano de 2011, sendo que as restantes faixas etárias obtiveram crescimento, embora pouco expressivo. A faixa etária dos 15-24 relativamente ao ano de 2011 cresceu aproximadamente 8%, a faixa dos 25-64 anos, cresceu 0,06%.

Figura 19 - População Residente por Grupo Etário – Freguesia São Domingos de Benfica



Fonte: INE (2022)

No que diz respeito à prática desportiva federada em Portugal (figura 20), em 2010 verificavam-se 49,4 mil habitantes federados, sendo que em 2020 passaram a ser cerca de 57,1 mil, o que fez um aumento de federados em 9,5 %.

Figura 20 - Evolução do Número de Clubes Desportivos por Federação

#	Federação ¹	2009	...	2015	CAGR 09-15	2019	CAGR 15-19
1	Futebol	2 219		1 949	(2.1%)	1 917	(0.4%)
2	Voleibol	972		987	0.3%	974	(0.3%)
3	Ciclismo	441		688	7.7%	754	2.3%
4	Atletismo	442		512	2.5%	627	5.2%
5	Karaté	734		555	(4.6%)	613	2.5%
6	Columbofilia	490		403	(3.2%)	403	0.0%
7	Andebol	531		207	(14.5%)	266	6.5%
8	Judo	274		253	(1.3%)	264	1.1%
9	Patinagem	187		223	3.0%	262	4.1%
10	Ginástica	296		223	(4.6%)	259	3.8%
11	Ténis	386		292	(4.5%)	258	(3.0%)
12	Basquetebol	276		221	(3.6%)	256	3.7%
13	Natação	285		233	(3.3%)	253	2.1%
14	Pesca Desportiva	309		241	(4.1%)	215	(2.8%)
15	Ténis de Mesa	182		180	(0.2%)	168	(1.7%)

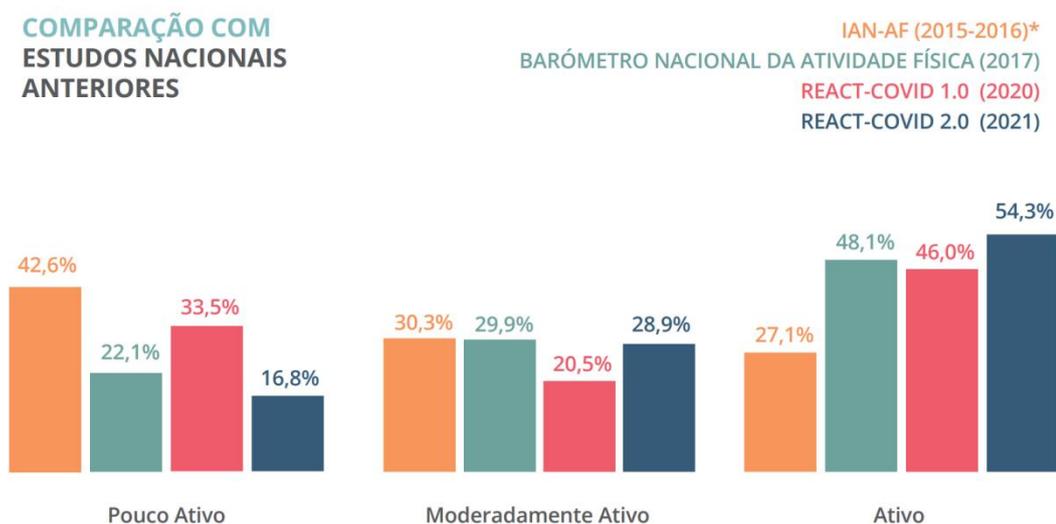
Fonte: Partner Strategy Advisory (2021)

Não se pode falar sobre a envolvente social sem relembrar a marcante pandemia que assolou o mundo desde março de 2020. Em 2020, o país inicia o Estado de Emergência, entrando em confinamento, passando depois em maio para o estado de calamidade. O ano

de 2020 foi um ano difícil para todos, uma vez que as restrições estavam sempre a mudar, e o medo apoderou-se das pessoas, sendo um fator impactante para as mesmas quebrarem as suas rotinas, bem como deixassem de praticar as suas atividades físicas, quer federadas quer recreativas. O ano de 2021 já foi mais animador, por uma vez começaram a ser administradas vacinas e as restrições caíram bastante, permitindo mais contacto social, o que permitiu também que as competições voltassem a existir.

No entanto com o decorrer da pandemia e o melhor conhecimento da mesma, o medo começou a desaparecer e os portugueses começaram a praticar mais atividade física, nomeadamente na população Moderadamente Ativa e Ativa, aumentando os seus níveis de atividade física de 2020 para 2021, como se observa na figura 21.

Figura 21 - Níveis de Atividade Física (AF)- (Comparação dos níveis AF antes e durante período pandémico)



Fonte: Direção Geral de Saúde (2021)

Em Lisboa não foi exceção, com mais tempo livre e com a possibilidade de realizar teletrabalho, a população aumentou a sua prática de atividade física, que seja a fazer *jogging*, andar de bicicleta, caminhar, praticar aulas de grupo outdoor, entre outros.

Apesar de a pandemia se ter mostrado “benéfica” no sentido de ter aumentado durante esse período a prática de exercícios físico, a tendência generalizada dos últimos anos não mostra a mesma realidade, pois Portugal está entre os países europeus que menos pratica

atividade física, e como consequência o nível de sedentarismo também é muito elevado, o que acresce outros problemas de saúde.

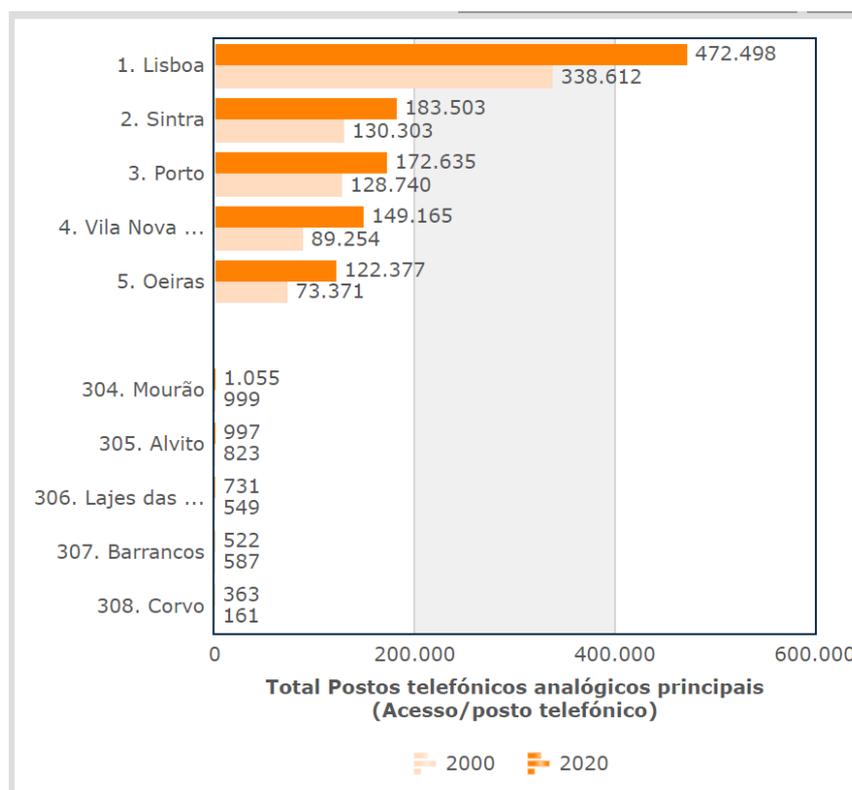
A.4 Vertente Tecnológica

Em 2019, 80,9% dos agregados familiares em Portugal tinham acesso à internet em casa, sendo este acesso mais frequente nas famílias com crianças até aos 15 anos (94,5%) do que para aquelas que não têm crianças (73,2%). Nos lares o acesso é feito através de banda larga (78%). Ainda no mesmo ano, 76,2% da população residente dos 16 aos 74 anos utiliza internet, sobretudo estudantes (99,6%). Em Portugal 4/5 dos utilizadores participa em redes sociais, sendo uma proporção superior à média da UE (perto de 2/3).

No que diz respeito a indivíduos com 15 e mais anos, cerca de 89,8% utilizam computadores e internet na AML, no ano de 2021 (Pordata, 2022).

Na figura 22, verifica-se que Lisboa tem o maior número de postos analógicos.

Figura 22 - Total de Postos Telefónicos Analógicos



Fonte: Pordata (2022)

Importa realçar que há um importante avanço tecnológico no que diz respeito às redes móveis, uma vez que passou a existir recentemente a rede 5G (5ª Geração de Comunicações Móveis). Esta rede é muito mais rápida que o 4G, existe maior número de equipamentos e pessoas conectadas ao mesmo tempo, bem como o tempo de resposta bem mais rápido. É uma rede mais inteligente e com maior nível de segurança.

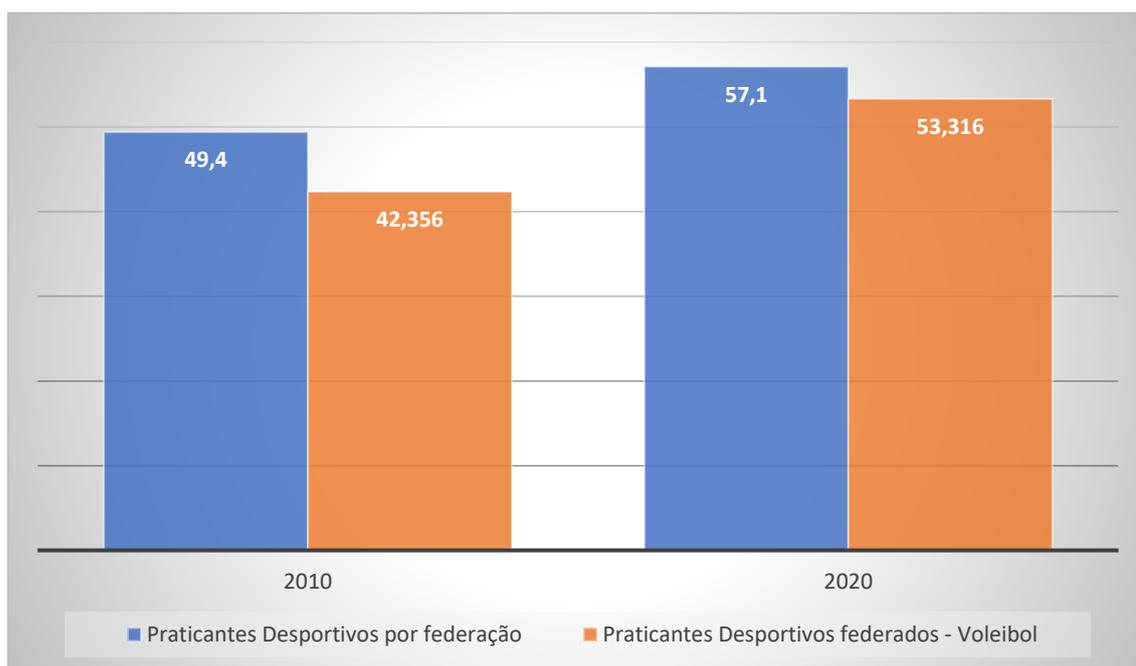
A rede 5G chegou a Portugal no ano de 2021, sendo possível adquirir esta rede quem compre um tarifário das seguintes operadoras: NOS, MEO, Vodafone. No entanto, esta inovação é recente e ainda tem de amadurecer. Ainda assim é mais um avanço na área tecnológica.

Feita esta análise, percebe-se que a internet, está cada vez mais presente na vida das pessoas, quer seja nos tempos livres (redes sociais, notícias, música, outras pesquisas, etc), quer seja no período laboral (computadores, tabletes, telemóveis). Com maior evidência devido ao crescimento de pessoas em teletrabalho. A pandemia, fez com que o teletrabalho em determinados momentos passasse a ser obrigatório. A experiência positiva está a levar algumas empresas a adotarem este sistema de forma permanente.

B – Análise de Mercado

No que diz respeito aos praticantes federados pela modalidade de voleibol (figura 23) consta que em 2010 existiam 42,386 mil praticantes e em 2020 existiam 53,316 mil praticantes, que se traduz num aumento de cerca de quase 26% do número de praticantes (Pordata, 2022).

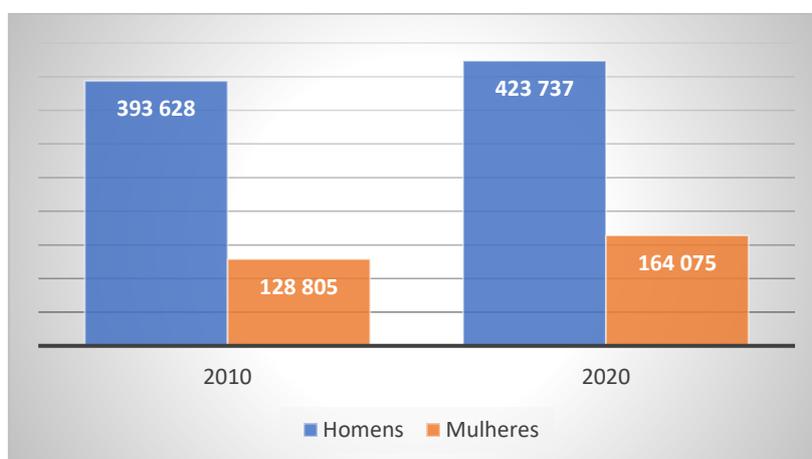
Figura 23 - Número de Praticantes Desportivos por Total de Federações e Número de Federados pela Modalidade Voleibol



Fonte: Elaboração própria, 2022 (Pordata, 2022)

Quanto aos praticantes masculinos e femininos (figura 24) em 2010 existiam 128,805 mulheres a praticar voleibol e cerca de 393,628 homens. Já em 2020 o número de mulheres a praticar desporto aumento significativamente para 164,075 e homens para 423,737. Percebe-se então que os homens dominam a modalidade de voleibol no que concerne ao número de federados (Pordata, 2022).

Figura 24 - Número de Praticantes de Voleibol por Género



Fonte: Elaboração Própria (Pordata, 2022)

A figura 20, mostra que o voleibol é segunda modalidade com maior número de clubes desportivos, tendo tido um aumento dos mesmo desde 2015 até 2019, enquanto a modalidade de futebol perdeu alguns clubes.

C- Análise da concorrência

A concorrência direta do clube é composta pelos seguintes clubes: AJM FCPorto, Sporting Clube de Portugal e Leixões Sport Club.

O AJM FCPorto é o clube com maior destaque quando se fala em redes sociais, contendo o maior domínio e proatividade das mesmas, capacidade de interação com os seus seguidores, resultando então num maior número de seguidores, seguidores ativos nas suas redes sociais gerando assim o tão desejado *engagement*.

AJM FCPorto: Este clube apresenta-se com o maior concorrente direto do SLB, uma vez que é um clube que já tem experiência em competições internacionais, o que eleva o mesmo a um patamar superior. Conta com 12 jogadoras internacionais e no que concerne ao financiamento, demonstra um valor 7 vezes superior ao do Benfica no que diz respeito apenas à parte salarial. Na região do Porto há uma adesão maior à prática da modalidade não só por parte das atletas, como da parte dos adeptos que compõem o pavilhão nos dias dos jogos.

Para além destas componentes, como se viu anteriormente, tem uma forte aposta nas suas redes sociais, com ótimo feedback e interação por parte dos seus seguidores. Mostra redes sociais bem organizadas, com um layout atrativo e coerente. Contém também um ponto forte, ao realizar a transmissão dos jogos online.

Tem um site bem organizado, contendo informações sobre as várias modalidades, notícias sobre o clube, inscrição de sócios, palmarés alcançados entre outros.

Este apresenta também uma loja oficial do clube online, onde apresenta vários produtos.

SCP: O Sporting apresenta-se também com um concorrente direto, não só pela posição que disputam no campeonato nacional, mas por ser um clube bastante popular e com grande adesão, mas por se encontrar também localizado na região de Lisboa e bastante próximo da localização do Benfica. O fator localização faz com que seja mais difícil a ambos os clubes obterem as melhores jogadoras, uma vez que ambos são clubes de referência, e a escolha pelo

clube pode ter como principal fator não só a parte clubística, mas também a localização e condições oferecidas.

Como se viu anteriormente no que diz respeito às redes sociais, o clube aposta fortemente na rede social *Instagram*, contendo diversos conteúdos, várias publicações contendo informações relevantes aos seus seguidores. A sua rede social também está bem organizada e contém um layout atrativo. Para além disso também recorre à transmissão de jogos em direto. Estes escalões treinam em quatro pavilhões diferentes

No que diz respeito aos escalões de formação de voleibol o SCP conta com 8 escalões sendo eles: mini; infantis (masculino/feminino); iniciados (feminino); cadetes (feminino); juvenis (masculino/feminino); juniores (feminino); sub 21 e séniores. Estes escalões de formação treinam em quatro pavilhões diferentes, sendo que destes quatro pavilhões um deles pertence ao SCP (pavilhão multidesportivo Sporting).

O SCP fixa um preço mensal para a prática da modalidade de voleibol de 40€ mensais ou de 400€ anuais. O valor da inscrição/renovação é incluído no preço das modalidades.

Este apresenta também uma loja oficial do clube online, onde apresenta vários produtos.

Leixões Sport Club (Leixões SC): É um clube que dos 3 concorrentes diretos apresentados, é o que faz maior frente ao Benfica no que diz respeito às suas conquistas alcançadas, uma vez que este clube dos 3 concorrentes diretos é o que apresenta melhores resultados alcançados na modalidade de voleibol, seguindo-se o Benfica. Assim, devido à sua forte e longa história no voleibol, o Leixões continua a ser um forte concorrente, encontrando-se neste momento entre os 4 clubes melhores classificados no campeonato Nacional.

Já no que diz respeito às redes sociais este fica um pouco aquém dos anteriores clubes, mas ainda assim, apesar de não ter uma rede social exclusiva da equipa feminina, mostra uma maior dinâmica e proatividade no *Instagram* do que o Benfica.

Relativamente aos escalões de formação, o Leixões SC apresenta 10 escalões sendo eles: cadetes A e B; infantis A e B; Iniciados A; Juvenis A e B; Juniores A; Sub 21 e Séniores.

A sua taxa de inscrição no clube são de 35€ tal como a mensalidade.

Este apresenta também uma loja online, onde vende merchandising do clube.

A mensalidade do SLB é demasiado acessível, pois em clubes concorrentes no que diz respeito às escolas de formação, clubes com a Lusófona e Maristas, cobram 45€ de mensalidade. O SCP também apresenta preços mais elevados e tal como nos clubes referidos

anteriormente, todos eles oferecem menos treinos semanais que o Benfica. o Benfica oferece 4-5 a 5 treinos nos escalões de formação, exceto infantis masculinos.

De seguida serão apresentadas tabelas de forma a simplificar o que cada clube concorrente faz e que se pode considerar uma ameaça ou uma oportunidade, no que diz respeito principalmente às redes sociais.

Após cada tabela será feito um resumo da mesma e no fim será feito um resumo geral de cada clube concorrente, abrangendo outros tópicos como preço competitivo, orçamentos, atleta profissionalizadas, condições dadas às atletas, etc.

Importa referir que o SLB também é avaliado nas seguintes tabelas uma vez que torna mais fácil o termo de comparação entre os quatros melhores clubes da primeira divisão de voleibol.

Tabela 4 -Análise das Redes Sociais/Meios de Comunicação Equipas Femininas de Voleibol Sénior

	SLB	AJM FCPorto	SCP	Leixões Sport Club
Instagram (Fem)	X	X	X	
Facebook (Fem)		X		
Website (Clube)	X	X	X	X
Transmissão de jogos online (clube)	X	X	X	
Canal de Youtube	X	X	X	X
Twitter	X	X	X	

Fonte: Elaboração própria

A tabela 4 resulta de uma pesquisa feita às redes sociais dos principais clubes concorrentes, tal como outros serviços prestados online como a transmissão de jogos online.

No que concerne à rede social Instagram e Facebook foi feita uma pesquisa que pretendia perceber se as suas equipas de voleibol feminino tinham uma rede social exclusivas para passar informação das mesmas, e como se pode verificar apenas o Leixões Sport Club não tem essa exclusividade para a equipa feminina, contendo um Instagram do clube que passa informação das várias modalidades. Já no que diz respeito ao Facebook apenas o AJM FCPorto contém uma rede social exclusiva da equipa feminina. Os restantes

itens apresentados são preenchidos praticamente por todos os clubes, ficando “para trás” Leixões Sport Clube uma vez que não tem conta de Twitter.

Tabela 5 - *Análise de Métricas da Rede Social Instagram – Equipa Feminina*

	SLB	AJM FCPorto	SCP
Fotos	X	X	X
Vídeos	X	X	X
Stories	X	X	X
Nº publicações	28	551	791
Nº seguidores	764	7278	455
Stories interativas		X	
Média de Likes por publicação	55	522	13
Média de comentários por publicação	2	17	0,8

Fonte: Elaboração Própria (Instagram SLM, AJM FCPorto e SCP).

A tabela número 5 pretende analisar algumas métricas das redes sociais utilizadas pelos clubes, de forma a perceber qual a sua frequência de atividade como o nº de publicações partilhadas como, a sua influência pelo nº de seguidores entre outros. Importa referir que no item “*stories* interativas” depreende-se com o fato de as mesmas criarem uma ligação/envolverem os adeptos nas mesmas de forma a sentir que eles fazem parte do clube e têm também “poder de decisão”, ao por exemplo colocar questões, quis, realização de sondagens entre outros.

Percebe-se na tabela nº 5 que o AJM FCPorto é o clube que contém a rede social mais “popular” devido ao seu número de seguidores, comentários, gostos e nº de publicações realizadas (fotos e vídeos).

Não foi analisado o Leixões Sport Club uma vez que como já foi referido não apresenta rede social exclusiva da equipa feminina.

Tabela 6 - *Tipo de Conteúdo Publicado na Rede Social Instagram*

	SLB	AJM FCPorto	SCP
Aniversário de atletas		X	X
Informação com dias do jogos/horários	X	X	X
Informação com resultados dos jogos		X	X

Informação onde são transmitidos os jogos		X	
Informações sobre outros escalões femininos		X	X
Entrevistas a atletas/equipa técnica		X	X
Contratação de jogadoras/renovação		X	
Viagens fora dos jogos		X	
Divulgação de patrocinadores		X	
Prémios		X	
Apresentação da equipa técnica/atletas		X	
Interação das atletas com adeptos via vídeo		X	
Vídeo promocional jogos/competições		X	X
Vídeos de apoio dos adeptos		X	X
Mensagens de apoio a causas humanitárias		X	X

Fonte: Elaboração Própria (Instagram SLM, AJM FCPorto e SCP).

A tabela nº 6 apresenta o tipo de conteúdos publicados no Instagram e quais deles as equipas publicam mais. Como se pode observar o AJM FCPorto é o clube que contém maior variedade de publicações, logo mostra uma maior interação com o público, bem como o seu *engagement*.

D- Oportunidades e Ameaças

Feita a análise externa, identificou-se um conjunto de oportunidades e ameaças que devem ser tidas em conta na elaboração da futura estratégia de marketing (tabela 7).

Tabela 7 -Análise de Oportunidades e Ameaças

Oportunidades	Ameaças
Crescimento da utilização das redes sociais	Guerra
Profissionalização do setor feminino	Menor poder de compra
Número de jovens existentes no concelho	Crise económica provocada pela pandemia Covid-19
Valorização da prática desportiva por parte dos pais	2 concorrentes muito fortes
Valorização da prática desportiva por parte da autarquia	Localização do SCP
Menor restrição de regras sociais devido à pandemia Covid-19	Envelhecimento da população
Crescimento da modalidade de voleibol	Redes sociais dinâmicas e bem organizadas pelos concorrentes

Aumento da prática de exercício físico

Cultura desportiva centrada no futebol

Fonte: Elaboração Própria

4.3 Matriz SWOT

Tabela 8 - *Análise Interna vs Ameaças*

Pontos Fracos	Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none">• Poucos RH afetos à modalidade;• Inexistência de um plano de marketing;• Subsistir financeiramente de outra modalidade;• Não existir uma rede social oficial (Instagram) para a equipa feminina sénior de voleibol;• Fraca comunicação com adeptos através das redes sociais existentes;• As atletas da equipa sénior não serem todas profissionais;• Fraca assistência aos jogos;• Reduzida utilização da Bplay e da Benfica TV por parte da modalidade de voleibol;• Financiamento do clube dedicado maioritariamente ao futebol.	<ul style="list-style-type: none">• Condições espaciais e materiais muito boas;• Preços Praticados;• Boa relação entre atletas e colaboradores;• Notoriedade do clube/história/títulos conquistados;• Investimento na escola de formação de atletas;• Existência de todos os escalões da modalidade;• Localização;• A Benfica TV e Bplay;• Variedade no número de serviços disponíveis;• Processos bem definidos e estabelecidos;• Dimensão do clube;• Espírito de união entre atletas;• Serviços disponibilizados às atletas;• Maior notoriedade da equipa feminina devida às suas conquistas nos últimos 3 anos.
Diretrizes Estratégicas	Diretrizes Estratégicas

Ameaças	<ul style="list-style-type: none"> • Guerra entre a Ucrânia e Rússia; • Menor poder de compra; • Crise económica provocada pela pandemia Covid-19; • 2 concorrentes muito fortes; • Localização do SCP; • Envelhecimento da População; • Redes Sociais dinâmicas e bem organizadas pelos concorrentes; • Cultura desportiva centrada no futebol; 	<ul style="list-style-type: none"> • Criação da rede oficial Instagram; • Aumentar o nº de atletas na formação; • Manter entradas gratuitas de forma a captar mais adeptos nos pavilhões. 	<ul style="list-style-type: none"> • Continuar com a divulgação da modalidade nas escolas, através da fundação Benfica; • Levar atletas sub-21 a treinar mais vezes com a equipa sénior de forma a aumentarem o seu potencial e integrar a equipa.
----------------	--	--	--

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 9 - *Análise Interna vs Oportunidades*

Pontos Fracos	Pontos Fortes
<ul style="list-style-type: none"> • Poucos RH afetos à modalidade; • Inexistência de um plano de marketing; • Subsistir financeiramente de outra modalidade; • Não existir uma rede social oficial (Instagram) para a equipa feminina sénior de voleibol; • Fraca comunicação com adeptos através das redes sociais existentes; • As atletas da equipa sénior não serem todas profissionais; • Fraca assistência aos jogos; • Reduzida utilização da Bplay e da Benfica TV por parte da modalidade de voleibol; • Financiamento do clube dedicado maioritariamente ao futebol. 	<ul style="list-style-type: none"> • Condições espaciais e materiais muito boas; • Preços Praticados; • Boa relação entre atletas e colaboradores; • Notoriedade do clube/história/títulos conquistados; • Investimento na escola de formação de atletas; • Existência de todos os escalões da modalidade; • Localização; • A Benfica TV e Bplay; • Variedade no número de serviços disponíveis; • Processos bem definidos e estabelecidos; • Dimensão do clube; • Espírito de união entre atletas; • Serviços disponibilizados às atletas; • Maior notoriedade da equipa feminina devida às suas conquistas nos últimos 3 anos.
Diretrizes Estratégicas	Diretrizes Estratégicas

Oportunidades	<ul style="list-style-type: none"> • Crescimento da utilização das redes sociais; • Profissionalismo do setor feminino; • Número de jovens existentes no concelho; • Valorização da prática desportiva por parte da autarquia; • Menor restrição de regras sociais por parte da pandemia Covid-19; • Crescimento da modalidade de voleibol; • Aumento do número de praticantes na modalidade de voleibol; 	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar torneio com todas as modalidades misturando atletas femininos e masculinos e a sua respetiva área de especialização; • Estar em eventos de forma a promover a modalidade. 	<ul style="list-style-type: none"> • Apresentar troféus/conquistas em outras modalidades mais populares; • Captação de público através do novo padrinho de cada época e de jogos interativos nos intervalos dos jogos.
----------------------	--	---	--

Fonte: Elaboração Própria

4.4. Objetivos e Estratégias

A – Objetivos de marketing

O principal objetivo de marketing para a equipa de voleibol sénior feminina deve prender-se com uma maior e melhor utilização das redes sociais, para que através da mesma consiga atingir os seus objetivos mais específicos.

Tendo em conta a Matriz SWOT e os objetivos gerais e específicos da modalidade, são definidos para a época 2022/2023 os seguintes objetivos de marketing:

- Aumentar Assistência de jogos em casa em 20%;
- Conseguir mais 25 atletas nos escalões de formação, que não sejam filhos nem de atletas nem dirigentes;
- Contratar 1 RH na área do marketing;
- Criar 3 parcerias com universidades.
- Criar conteúdos de comunicação que visem uma maior interação e *engagement* por parte dos adeptos;
- Reformular a tabela de preços.

B – Opções de estratégias de Marketing

As opções estratégicas para cumprir os objetivos estabelecidos centram-se em alguns elementos essenciais como: maior utilização das redes sociais para comunicar com os adeptos, criar um maior *engagement* e dar a conhecer melhor a realidade da modalidade e das atletas de forma a captar mais atletas, sócios e fãs da modalidade.

B.1 Segmentos Alvo

Os segmentos alvo definidos encontram-se representados na tabela 10, com as respetivas variáveis e critérios.

Tabela 10 – Critérios e Variáveis de Segmentação

Critérios	Variável	
Geográfico	Área Geográfica	AML
Demográfico	Idade	<ul style="list-style-type: none">• Jovens entre os 7 e 21 anos;• Pais entre os 25 e 55 anos;• Amigos dos 6 aos 50 anos;• Sócios de todas as idades;
	Género	<ul style="list-style-type: none">• Feminino
	Ciclo de vida familiar	<ul style="list-style-type: none">• Adultos com filhos menores/Jovens independentes
Psicográfico	Estilo de Vida	Estilo de vida saudável, paixão pelo voleibol, liderança, flexibilidade, amigável, temperamento ameno, espírito competitivo, responsabilidade, humildade, compromisso, ética, solidariedade e educação.
	Valores	Pais e Jovens que procurem um clube que transmita altos valores como a ética desportiva e humana, divertimento, disciplina e confiança

Comportamental	Relação com o Desporto	Assistência aos jogos; Tornarem-se sócios; Participação regular em redes sociais
-----------------------	------------------------	--

Fonte: Elaboração Própria

Segmentos-alvo:

Crianças e jovens: entre os 7 e 17 anos que do género feminino, residentes na AML, que procuram um clube que transmita altos valores como a ética desportiva e humana, divertimento, disciplina, espírito competitivo saudável, socialização e confiança.

Adultos: Adultos do género feminino, com idades compreendidas entre os 18 e 21 anos, residentes na AML, que ambicionem chegar à equipa sénior feminina e fazer carreira pelo Benfica. Jovens que procurem um clube onde são transmitidos valores como a ética desportiva e humana, evolução pessoal e profissional, espírito competitivo, compromisso e confiança.

Pais: Adultos entre os 25 e 55 anos, residentes na AML, que se preocupem com um estilo de vida saudável e que ajude a combater o sedentarismo dos filhos, e que procurem um clube que transmita altos valores como a ética desportiva e humana, divertimento, disciplina e confiança.

Amigos dos atletas: Crianças e jovens com idades compreendidas entre os 7 e 30 anos, que gostem de assistir aos jogos e até competir.

Sócios: Indivíduos que gostem e apoiem o clube.

B.2 Posicionamento

No que diz respeito ao posicionamento, a equipa pretende manter a política atual, não havendo necessidade de alterações.

B.3 Branding

Relativamente ao Branding, mantém a política atual, não havendo necessidade de alterações.

B.4 Escolha de Fontes de Mercado

Relativamente às fontes de mercado, mantém a política atual, não havendo necessidade de alterações.

C - Estratégias de marketing mix

C.1 Serviços

O Benfica pretende continuar a focar-se formação dos seus atletas, dando cada vez mais as melhores condições possíveis para que atletas, pais e todos os *stakeholders* fiquem satisfeitos. Quer também continuar focado em contratar atletas com elevado potencial, para que possam vir a fazer carreira no Benfica e integrar a equipa sénior.

Todos os serviços já apresentados anteriormente, que se destinam à equipa de voleibol feminina sénior, são para ser mantidos.

Relativamente à época de 2022/2023 o clube pretende a que modalidade de voleibol continue a dar aos seus adeptos entrada livre (sem custos) para assistir aos jogos em casa.

Com vista à obtenção de mais público nos pavilhões bem como um melhor *engagement* pela modalidade, relação de proximidade e confiança com o clube, são propostos os seguintes serviços a implementar na próxima época:

1. Jogos lúdicos antes, durante e após jogo;
2. Realizar vários torneios fora das épocas competitivas, que visa misturar homens e mulheres na mesma equipa, bem como homens e mulheres com diferentes valências a nível técnico;
3. Realizar um torneio pré-época onde será apresentada a equipa sénior feminina bem como o padrinho da atual época, isto seguido de um concerto;

Todos estes serviços pretendem dar a melhor experiência possível ao cliente, bem como pretende tornar a modalidade de voleibol atrativa e com maior notoriedade.

C.2 Preço

Como se viu anteriormente as mensalidades do Benfica são bastantes acessíveis e por isso pretende-se realizar uma reformulação na tabela de preços (tabela 11) de modo a aumentar o valor do mesmo, tendo em vistas os seguintes objetivos:

1. Melhorar o vencimento dos treinadores;
2. Disponibilizar melhores condições aos atletas, como exames médicos, seguro desportivo, alimentação, deslocações acima dos 45km e fatos de treino;

3. Segmentação mais individualizada;
4. Nível a competitividade de preços face aos seus concorrentes.

Tabela 11 -Proposta de Novo Preçário para Época 2022/2023

Taxa de Inscrição	40€
Sócios SLB com Quotas	40€
Sócio SLB	40€
Escalão Sub-21	Só paga taxa de inscrição

Fonte: Elaboração Própria

Esta nova tabela de preços pressupõe de um aumento em todas as mensalidade e taxa de inscrição para a época 2022/2023. Estes valores devem ser reavaliados no fim da mesma época. Importa referir que a categoria «Não Sócio» vai deixar de existir uma vez que a direção de voleibol, pretende que entre uma nova política em vigor do clube que consiste em que todos os atletas devem ser sócios do clube. Esta medida entrará em vigor já no mês de abril de 2022. Desta forma espera-se atingir os objetivos a que o clube se propôs.

Esta nova política a aplicasse pelo fato de facilitar o processo de compra de bilhetes, uma vez que até á data todos os não sócios tinham de comunicar ao clube que desejavam ver determinado jogo e para que tal acontecesse tinham de ceder dados de cartão de cidadão, número de telemóvel e email, isto tudo para que se saiba a lotação do pavilhão. Assim sendo este processo torna-se moroso e pouco eficiente, pois o coordenador da escola de formação tinha de avisar coordenador das modalidades de pavilhão para que este enviase os dados dos atletas anteriormente referidos para a bilheteira, para esta imprimir os bilhetes e posteriormente os atletas irem levantar. Esta política de aquisição de dados, deve-se também ao fato de haver determinados indivíduos que estão proibidos de entrar em pavilhões, e assim desta forma consegue-se um maior controlo das entradas.

Esta nova política, vai facilitar todo o processo, uma vez que todos os atletas sendo sócios, têm os seus dados disponibilizados no clube, sendo só necessário enviar email a pedir o bilhete para o jogo a qual quer assistir.³

C.3 Distribuição

Ao nível da distribuição manter-se-á tudo igual, com os mesmos canais de distribuição, sendo que será acrescentado um canal de distribuição via Instagram, onde se pretende realizar vídeos em direto do jogo para dar a melhor experiência do que está a acontecer no momento pois pretende-se que o adepto sinta que está a fazer parte desse mesmo momento e desta grande família.

C.4 Comunicação

Para além do recurso à forma habitual de comunicação, através do Instagram das modalidades SLB, do Facebook na página Sport Lisboa e Benfica – Voleibol, Site oficial do Benfica, BTV e Jornal Benfica, irão ser acrescentados outros meios de comunicação com recurso à comunicação digital, uma vez que esta é a grande aposta deste plano, como forma a captar mais adeptos, fãs, seguidores e *engagement*.

Neste sentido, ao nível da comunicação será desenvolvido o seguinte:

Publicidade:

- ✓ Vídeo promocional⁴ na pré-época para apresentar as atletas/equipa técnica, onde passará nos ecrãs do estádio da luz e no megascreen do pavilhão fidelidade;
- ✓ Passar vídeo promocional da equipa de voleibol feminina sénior nos ecrãs do pavilhão fidelidade, onde jogam também outras modalidades, bem como nos ecrãs do estádio da luz, de forma a dar maior visibilidade ao voleibol feminino;
- ✓ Realizar vídeos durante a época sobre os melhores momentos dentro de jogo e também fora de jogo (*backstage*), de forma a criar uma maior ligação com o público através da "simplicidade" e genuinidade transmitida nos vídeos;

³ Os dados pedidos aos atletas, apenas se destinam aqueles que pretendem assistir ao voleibol masculino sénior. O voleibol feminino sénior não carece de bilhete.

⁴ Todos os vídeos devem ser legendados, de forma a atingir o maior número de público possível.

- ✓ Em conjunto com os seus parceiros, proporcionar experiências aos clientes nos dias dos jogos como exemplo: menu degustação, concurso para ganhar um jantar a 2 num restaurante parceiro, desconto num jogo de Padel, entre outros.
- ✓ Lançamento de um novo vídeo a desejar as boas festas;
- ✓ Lançamento de um novo vídeo com os melhores momentos das atletas;
- ✓ Lançamento de um novo vídeo a demonstrar o trabalho desenvolvido pela equipa técnica;
- ✓ Vídeo dos melhores momentos do ano

Relações Públicas:

- ✓ Realizar sorteios no *Instagram* que envolvam as parcerias, no sentido de divulgar as parcerias, as modalidades e que a modalidade tenha um maior alcance de seguidores/adeptos/fãs/sócios.

Tipo de sorteios:

- ✓ Na divulgação de determinado jogo de voleibol feminino sénior e identificação de determinado parceiro, será feito um sorteio que dará ao premiado um dia com a equipa de voleibol sénior feminina, de forma a acompanhar a rotina de um dia de jogo;
- ✓ Ter um "padrinho" que possa divulgar a modalidade durante a época (em troca de roupa alusiva ao Benfica, descontos nos parceiros, massagens, hotéis, etc);
- ✓ Workshop de técnicas de voleibol;
- ✓ Torneio triangular solidário;
- ✓ Palestra na universidade “Ser atleta profissional”;

Comunicação Digital:

- ✓ Criar conta de *Instagram* oficial da equipa de voleibol sénior feminina, onde o mesmo se dedica exclusivamente a publicar informação sobre a equipa sénior. Pretende-se que se publiquem fotos com o resultado do jogo (figura 26), fotos a desejar feliz aniversário às atletas (figura 27), fotos de momentos de jogos (figura 28), tal como se pretende-se que através de *stories* interativas, vídeos dos treinos, jogos, momentos antes e pós jogo, partilha de histórias de atletas, entrevistas realizadas às atletas, entre outras, a modalidade ganhe mais notoriedade, mais adeptos e que seja uma modalidade que consiga inspirar mais jovens a ganhar gosto e interesse pela mesma, bem como ganhar gosto pela prática desportiva. Espera-se que esta aproximação aos seus seguidores, consiga trazer mais sócios para o clube;

- ✓ Apostar no uso de Hastags populares, pois tendem a gerar mais tráfego e interesse do que as pouco utilizadas;
- ✓ Serão sorteados também prémios alusivos aos Benfica, aos adeptos que vão assistir aos jogos no pavilhão.

A figura 25 apresenta um modelo tipo de um guia orientador para ajudar a planear a publicação de conteúdos digitais.

Figura 25 - Guia Orientador de Planeamento de Conteúdos

Tipo de Publicação	Conteúdo/tema	Frequência	Data da publicação	Data da ação	Editar	Concursos/Giveaways
Foto						
Vídeos						
Stories						

Fonte: Elaboração Própria

Figura 26 - Exemplo post de Instagram com o Resultado do Jogo



Fonte: Instagram SL Benfica Modalidades

Figura 27 - Exemplo de Post no Instagram a Parabenizar Atletas



Fonte: Instagram SL Benfica Modalidades

Figura 28 - Exemplo Post de Instagram a Partilhar Momentos de Jogo



Fonte: Instagram SL Benfica Modalidades

C.5 Evidências Físicas

O Benfica possui excelentes condições para a prática desportiva e como tal, as evidências físicas irão manter-se as mesmas, sem alterações, tendo sempre em conta a sua manutenção bem como a avaliação e controlo da manutenção de espaços e equipamentos, por forma a dar a melhor qualidade a todos os atores envolvidos com a marca Benfica.

C.6 Pessoas

Ao nível de RH pretende-se que o clube consiga realizar mais parcerias com universidades, de forma a receber mais estagiários, em áreas como o marketing, comunicação e coaching, para que estes possam ajudar a suprimir a lacunas desta área. Estes estagiários estão também a receber formação para posteriormente serem uma possível aposta para o clube e serem contratados como colaboradores.

Pretende-se continuar na aposta na formação de todas as equipas técnicas para que possam desenvolver o melhor trabalho possível e com elevado profissionalismo e conhecimento.

C.7 Processo

Relativamente à parte processual, a modalidade pretende manter todos os processos já existentes, sem necessidade de alterações ou acréscimos.

4.5 Plano de Ação

Na figura 29 estão representados os tipos de conteúdos a ser publicados, bem como a sua frequência, data de publicação, entre outros métodos de organização de gestão de conteúdos. Este guia orientador de publicação de conteúdos pretende facilitar a gestão das publicações. Os espaços que se encontram em branco referem-se a conteúdos onde não é possível prever a sua frequência.

Figura 29 - Tipo de Conteúdos a Publicar no Instagram do Voleibol Feminino Sénior

Tipo de Publicação	Conteúdo/tema	Frequência
Foto	Resultados dos jogos	Semanal
	Informação sobre o dia do jogo, equipa adversária, local e transmissão em directo	Semanal
	Apresentação das jogadoras	Diária
	Apresentação da equipa técnica	Diária
	Momentos de jogo antes, durante e após; momentos balneário	Semanal
	Adeptos - pavilhão	Mensal
	Patrocinadores	Mensal
	Causa humanitárias	
	Fotos enviadas pelas fãs	Semanal
	Treinos no ginásio	Mensal
	Aniversário equipa técnica e atletas	Mensal
	Informação sobre campeonato e taça	Semanal
	Contratações/renovações	
Vídeos	Conquistas pessoais e coletivas/receção de prémios	
	Entrevistas às atletas	Semanal
	Entrevistas à equipa técnica	Mensal
	Momentos de balneários	Mensal
	Melhores momentos do jogo	Mensal
	Apoio dos adeptos	Mensal
	Antevisão do Jogo feita pelo treinador e atletas	Semanal
	Apelo das atletas para os adeptos irem assistir jogos ao pavilhão	Semanal
	Treino no ginásio	Mensal
	Recuperação de lesão	
	Promocional da equipa	Mensal
	Épocas festivas	
	Rotinas diárias das atletas	Mensal
Rotinas diárias dos treinadores	Mensal	
Stories	Quiz perguntas	Semanal
	Treinos no ginásio	Diário
	Treinos com bola	Diário
	Colocar questões aos seguidores	Semanal
	Mini entrevistas às jogadoras no fim do jogo	Semanal
	Ambiente de pavilhão em dia de jogo	Semanal
	Contagem decrescente	Semanal
	Dia de jogo	Semanal
	Momentos de jogo	Semanal
	Acompanhamento do percurso de jogos fora	Mensal

Fonte: Elaboração Própria

A tabela número 12, destina-se às ações a realizar na época 2022/2023.

Tabela 12 - Plano de Ação Para a Época 2022/2023

Ano	Mês	Ação	Setor Responsável	Orçamento
2022	Maio	<ul style="list-style-type: none"> • Criar conta de Instagram oficial da modalidade de voleibol sénior; • Iniciar a publicação de conteúdos; • Ir colocando questões para perceber o que é que os seguidores gostavam de ver publicados nas redes sociais; 	Comunicação/marketing	-
2022	Junho	<ul style="list-style-type: none"> • Contactar possíveis padrinhos para a época de 2022/2023; • Contactar banda/cantor para realizar o concerto de abertura de pré-época; • Contactar universidades para possíveis parcerias; • Começar a avaliar as métricas do <i>Instagram</i> 	TM RH Marketing	-
2022	Agosto	<ul style="list-style-type: none"> • Realização do vídeo promocional da próxima época; • Sair o vídeo promocional nas redes sociais do clube bem como dos parceiros; • Confirmação da banda/cantor a atuar; 	Marketing TM	-
2022	Setembro	<ul style="list-style-type: none"> • Realizar torneios entre todas as modalidades, misturando atletas femininos e masculinos e as suas diferentes áreas de especialização; • Ter definido o padrinho; • Torneio de pré-época para apresentar a equipa e o padrinho; • Concerto; • Analisar trimestralmente o número de novos atletas inscritos; 	TM	750€
2022	Outubro	<ul style="list-style-type: none"> • Experiências presenteadas aos adeptos que se desloquem ao pavilhão para ver o jogo. Uma colaboração entre o Benfica e os seus parceiros; • Jogos lúdicos antes do jogo, ao intervalo e depois do jogo; • Sortear prémios alusivos ao Benfica ao intervalo (rifas)/prémios relacionados com o Benfica ou com os seus parceiros; • Passar vídeo promocional da equipa de voleibol feminina em outros jogos de diferentes modalidades; 	Comunicação TM Marketing	1500€

		<ul style="list-style-type: none"> • Ter animação antes dos jogos e ao intervalo (dança, música); 		
2022	Dezembro	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de um novo vídeo a desejar as boas festas; 	Comunicação/marketing	-
2023	Janeiro	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de um novo vídeo com os melhores momentos das atletas; 	Comunicação/marketing	-
2023	Fevereiro	<ul style="list-style-type: none"> • Lançamento de um novo vídeo a demonstrar o trabalho desenvolvido pela equipa técnica; 	Comunicação/marketing	-
2023	Março	<ul style="list-style-type: none"> • Workshop de técnicas de voleibol 	TM/Aletas	-
2023	Abril	<ul style="list-style-type: none"> • Torneio triangular solidário 	TM	-
2023	Maio	<ul style="list-style-type: none"> • Palestra na universidade “Ser atleta profissional” 	TM/Atletas	-
2023	Junho	<ul style="list-style-type: none"> • Vídeo dos melhores momentos do ano • Apresentar os seus trofeus/conquistas em outras modalidades mais populares; 	Comunicação/marketing	-

Fonte: Elaboração Própria

4.6 Plano de Avaliação e Controlo do Processo

Na tabela número 13 serão representados os tópicos que merecem avaliação e controlo, pois são essenciais para perceber se as ações estão a ser cumpridas e se os objetivos estão a ser alcançados ou se é necessário reajustar os objetivos bem como as suas métricas de avaliação.

Tabela 13 - Plano de Avaliação e Controlo dos Objetivos Pré-definidos

Objetivos	Indicadores de Controlo
Aumentar em 20% a assistência dos jogos em casa	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar mensalmente através de gráficos e dados de excel o nº de público que assiste aos jogos nos pavilhões; • No fim de época realizar uma estatística de assistências em pavilhão de forma a perceber se o objetivo foi atingido e qual o alcance do mesmo;
Conseguir mais 25 atletas nos escalões de formação	<ul style="list-style-type: none"> • Analisar trimestralmente através de gráficos e dados de excel o número de novos atletas inscritos; • No fim da época realizar uma estatística descritiva para comparar o número de atletas entre a presente época e a época passada;
Parcerias com universidades – estagiários na área de marketing	<ul style="list-style-type: none"> • No fim da época contabilizar o número de novas universidades parceiras e o nº de estagiários recebidos na instituição; • Realização das estatísticas a comparar a época passada e a presente época;
Alcance/notoriedade da equipa de voleibol feminino através do seu “padrinho” anual	<ul style="list-style-type: none"> • Feedback por parte do padrinho, sobre a reação aos seus posts; • Questionário trimestral nas redes sociais de forma a perceber como conheceram a página de Instagram oficial.
Jogos lúdicos nas competições em casa	<ul style="list-style-type: none"> • Contabilizar o nº de participantes; • Aplicar questionário mensal de satisfação de jogos lúdicos; • Questionário mensal sobre que jogos gostariam de fazer;
Criar conta de <i>Instagram</i> oficial da modalidade	<p><u>Instagram Analytics</u>: nº de seguidores; visualizações do perfil; alcance; impressões; cliques no perfil; características da audiência; <i>engagement</i>; <i>stories</i>; navegação; visitas ao site; visitas ao perfil; cliques na promoção.</p>

Fonte: Elaboração Própria

5. Considerações Finais

5.1 Conclusões

O marketing desportivo é uma ferramenta cada vez mais usada pelos clubes, e praticamente todos os grandes clubes possuem um departamento de marketing, uma vez que este é um elemento fundamental para o crescimento do clube, e que funciona como fator determinante na diferenciação de clubes para clubes. É também importante que os clubes tenham uma forte aposta nas redes sociais, pois é através delas que hoje em dia se cria maior notoriedade, proximidade e fidelização com os adeptos.

Os objetivos estabelecidos no início do trabalho foram atingidos com a ajuda da Team Manager do voleibol feminino sénior, que conhecendo bem o meio, disponibilizou toda a informação necessária para realizar a análise interna e externa do clube. A contínua pesquisa ao longo do trabalho também foi fundamental para adicionar mais informação importante de forma a completar o trabalho da melhor forma possível, realizando uma proposta de plano de marketing com o maior número de informação possível.

O Sport Lisboa e Benfica apesar de ter vários departamentos de marketing, percebe-se que ainda assim há uma lacuna nesta área, não conseguindo dar a mesma atenção a todas as modalidades, focando-se naquelas que são mais populares.

Importa ressaltar que toda a pesquisa bibliográfica resultou de uma persistente procura de informação, com o intuito de se realizar um plano de marketing com a informação mais atual possível.

Em conclusão, pretende-se que o plano de marketing melhore o relacionamento da equipa sénior de voleibol feminina com o público-alvo de forma a captar um maior engagement pela modalidade e pela equipa. Esse engagement será feito essencialmente através das redes sociais, com vista a uma maior aproximação entre as atletas e o público-alvo.

Apresentada esta proposta de plano de marketing, espera-se que a mesma seja implementada e levada a cabo pelo departamento de marketing do clube na próxima época. E espera-se também que este plano seja um incentivo e uma mais valia para o clube, e que nas próximas épocas haja uma especial atenção a esta área, dando continuidade ao trabalho já iniciado.

5.2 Limitações e dificuldades do trabalho de projeto

A principal dificuldade na realização deste projeto foi como encontrar bibliografia que diga respeito ao voleibol e ao marketing desportivo no voleibol.

5.3 Sugestões para trabalhos futuros e desenvolvimentos futuros do projeto

Sugere-se que futuramente se realize um estudo para avaliar se todas as equipas de voleibol feminino a competir na 1ª divisão, contêm um planeamento de marketing, perceber qual a sua estrutura, e se o mesmo consegue atingir os objetivos propostos.

Relativamente ao trabalho de projeto desenvolvido para a equipa feminina sénior de voleibol, espera-se que o mesmo seja aplicado na época seguinte e seja reajustado sempre que necessário e que possa ser um plano de marketing modelo a aplicar em outras épocas, tanto para o SLB como para outros clubes.

Referências Bibliográficas

- Aaker, D. (1998). *Building strong brands*. London: Simon & Schuster Ltd.
- Algharabat, R., Rana, N. P., Alalwan, A. A., Baabdullah, A., & Gupta, A. (2020). *Investigating the antecedents of customer brand engagement and consumer-based brand equity in social media*. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 53, 1- 13. doi:10.1016/j.jretconser.2019.01.016
- Aleixo, S., Ferreira, A., Nascimento, D., & Viana, W. (2014). *Marketing digital e o uso das redes sociais como ferramenta no processo de recrutamento e seleção no setor offshore*. Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia, (pp. 0-13). Rio de Janeiro.
- American Marketing Association. (17 de Fevereiro de 2022). <https://www.ama.org/>
- Andzulis, J. “Mick,” Panagopoulos, N. G., & Rapp, A. (2012). *A Review of Social Media and Implications for the Sales Process*. *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 32(3), 305–316. <http://doi.org/10.2753/PSS0885-3134320302>
- Banco de Portugal. (11 de Março de 2012). <https://www.bportugal.pt/>
- Bauer, H., Sauer, N. & Exler, S. (2008). *Brand image and fan loyalty in professional team sport: a refined model and empirical assessment*. *Journal of Sport Management*, 22, 205- 226.
- Barney, J. B. (2001). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper
- Barney, J. B. (2011). *Gaining and Sustaining Competitive Advantage*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.
- Baynast, Arnaud., Lendrevie, Jacques., & Lévy, Julien. (2018). *Mercator 25 anos, O Marketing na Era Digital*. 17ª ed., Alfragide: Publicações Dom Quixote.
- Bendacha, A. (2018). *Follow me* (documentário). Netflix
- Bertoldo, CP. (2000). *Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais*. Umesp.
- Blakey, P. (2011). *Sport Marketing*. Sage Publications.
- Bourdieu, P. (1983). *Como é possível ser esportivo?* in *Questões de Sociologia*. Rio de Janeiro: Marco Zero.
- Caetano, J. & Andrade, S. (2003). *Marketing e Internet: princípios fundamentais*. Lisboa: Edições Técnicas
- Calkins, T. (2008). *Breakthrough marketing plans: How to stop wasting time and start driving growth*. Palgrave Macmillan, New York.

- Câmara Municipal de Lisboa. (8 de Março de 2022). <https://www.lisboa.pt/>
- Cardia, W. (2004). *Marketing e Patrocínio Esportivo*. Porto Alegre: Bookman.
- Carrera, F. (2009). *Marketing Digital na versão 2.0*. Lisboa: Sílabo.
- Castro, M. (2012). *As especificidades do Marketing Desportivo*. Retrieved November 22, 2016, from <http://www.marketingportugal.pt/artigos/marketingdesportivo/as-especificidades-do-marketing-desportivo>
- Clow, K., Fetchko, M. & Roy, D. (2018). *Sports Marketing*. Nova Iorque e Londres: Routledge.
- Constantino, J. (2006). *Desporto: geometria de equívocos*. Lisboa: Livros Horizonte.
- Deslauriers, J., Groulx, L., Mayer, R., Pires, Á., & Poupart, J. (2008). *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Coleção Sociologia.
- Dolabela, F. (2006). *O segredo de Luísa: uma idéia, uma paixão e um plano de negócios: como nasce o empreendedor e se cria uma empresa*. São Paulo: Cultura.
- Fachini, G., Gripp, P. & Bonito, M. (2011, maio). *O uso das redes sociais no jornalismo. Comunicação apresentada no XII Congresso de Ciências da Comunicação na Região Sul, Londrina*.
- Faustino, P. (2019). *Marketing Digital na Prática*. 1ª ed., Marcador.
- Ferreira, P. & Oliveira, E. (2014). *Métodos de Investigação: Da Interrogação à Descoberta Científica*. Vida Económica.
- Finance Football – Economia e finanças do futebol mundial. (11 de Março de 2012). <https://financefootball.com/>
- Futebol Clube do Porto. (10 de Março de 2022). <https://www.fcporto.pt/pt>
- García, C. (2011). *Real Madrid Football Club: Applying a Relationship Management Model to a Sport Organization in Spain*. International Journal of Sport Communication, 4, 284–299. <https://doi.org/10.1123/ijsc.4.3.284>
- Gomes, A. (2001). *Estratégia de Desenvolvimento do Associativismo Desportivo - Uma proposta para a Quantificação do índice de Satisfação do Praticante*. Dissertação de Mestrado em Ciências do Desporto na especialidade de Gestão Desportiva, Lisboa. 2001.
- Gonçalves, & Alturas, B. (2017). *Utilização das redes sociais online para a promoção de serviços: o caso dos ginásios em Portugal*.

Grove, S., Dorsch, M. & Hopkins, C. (2012) *Assessing the Longitudinal Robustness of Spectators' Perceptions of the Functions of Sport: 98 Implications for Sport Marketers*. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 20, 23-38.

Greenwell, C. & Thorn, D. (2012). *Developing a Strategic Sport Marketing Plan*. Em B.

Parkhouse, B. Turner, & K. Miloch, *Marketing for Sport Business Success*. 1ª ed., pp. 29-54. Kendall Hunt Publishing.

Grönroos, C. *Marketing: Gerenciamento e serviços*. 3ª ed. Rio de Janeiro: Elsevier, 2009.

Haguette, Teresa Maria Frota. *Metodologias qualitativas na Sociologia*. 5ª ed., Petrópolis: Vozes, 1997.

Holliman G. & Rowley J. (2014). *Business to business digital content marketing: marketers' perceptions of best practice*. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 8, 269-293.

Hoye, R., Aaron, C. T. S., Nicholson, M., & Steward, B. (2015). *Sport Management: Principles and applications*. 4ª ed., Routledge; 56-72, 87-108.

Instituto Nacional de Estatística (8 de Março de 2022). https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpgid=ine_main&xpid=INE

Judson, K. M., Devasagayam, P. R. & Buff, C. L. (2012). *Self-Perceived Brand Relevance of and Satisfaction With Social Media*. *Marketing Management Journal*, 22, 131–144. Retrieved from <http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=87023193&lang=it&site=ehost-live>.

Kannan, P. K. (2016). Digital marketing: A framework, review and research agenda. *International Journal of Research in Marketing*, 34, 22–45.

Kartajaya, H., Kotler, P. & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Do tradicional para o digital*. Rio de Janeiro: Novatec.

Keegan, R., & O'Kelly, E. (2006). *Aplicar o benchmarking para a competitividade: guia prático para PME*. Lisboa: IAPMEI - Instituto da Empresa

Kotler, P. (2000). *Administração de marketing, a edição do novo milénio*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P., Keller, K. L. (2006). *Administração de Marketing*. 12ª ed., Pearson Prentice Hall.

Kotler, Philip (2008). *Marketing para o Século XXI*. Editorial Presença.

Kotler, Philip; Armstrong, Gary. *Princípios de marketing*. 12ª ed., São Paulo: Prentice Hall, 2009.

Kotler, P. & Keller, K. (2009). *Administração de marketing*. São Paulo: Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K. (2013). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.

Kotler, P. & Keller, K., (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K. (2016). *Marketing Management*. 15ª ed., Harlow: Pearson Education Limited.

Kotler, P., Kartajaya, H. & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Tecnologia para a humanidade*. Actual.

Kurtz, L. (2008). *Contemporary marketing*. Ohio, Thomson Learning

Lamberton, C. & Stephen, A. T. (2016). *A Thematic Exploration of Digital, Social Media, and Mobile Marketing Research Evolution from 2000 to 2015 and an Agenda for Future Research Inquiry*. *Journal of Marketing*, 80, 146–172. <http://doi.org/10.1509/jm.15.0415>

Las Casas, Alexandre Luzzi. *Crociação de valor: conectando a empresa com os consumidores através das redes sociais e ferramentas colaborativas*. 1ª ed., São Paulo: Atlas, 2014.

Leixões Sport Club. (10 de Março de 2022). <https://leixoessc.pt/>

Lindon, J., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2010). *Mercator XXI. Teoria e prática do marketing*. 13ª ed., Lisboa: Dom Quixote.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. & Rodrigues, J. V. (2009). *Mercator XXI Teoria e Prática do Marketing*. 12ª ed., Dom Quixote.

Lopes, Rui (2016). *A utilização das Redes Sociais nos clubes desportivos da 2ª Liga Portuguesa - Importância do Facebook enquanto elemento de Mix de Comunicação e como reforço da notoriedade da marca*.

Lovelock, C., Wiirtz J., Hemzo, M. A. *Marketing de serviços: pessoas, tecnologia e estratégia*. 7ª ed., São Paulo: Pearson, 2011.

Loudon, D., Mansfield, P., Stevens, R. & Wrenn, B. (2013). *Marketing Planning Guide*. Routledge.

Mações, M. (2019). *Marketing Estratégico: As quatro etapas para criar vantagens competitivas e melhorar o desempenho*. Actual Editora.

- Marques, V. (2020). *Redes Sociais 360*. 11ª ed., Actual Editora.
- McDonald, M. H. (1989). *Ten barriers to marketing planning*. *Journal of Marketing Management*, 5, 1-18.
- McDonald, M. (2004). *Planos de Marketing: planejamentos e gestão estratégica: como criar e implementar planos eficazes*. São Paulo, Elsevier Editora.
- McDonald, M. (2008) *On Marketing Planning*. London: Kogan Page Limited
- Nunes, J. C. & Cavique, L. (2008). *Plano de Marketing Estratégia em Acção*. 2ª ed., Dom Quixote.
- Oltmann, S. (Maio de 2016). *Qualitative interviews: a methodological discussion of the interviewer and respondent contexts*. *Forum Qualitative Sozialforschung*, 0-16.
- Petraglia J., Prado, K., & Toledo, L. (2007). *O plano de Marketing: Um estudo discursivo*. *Comportamento Organizacional e Gestão*, 285-300.
- Pordata. (8 de Março de 2022). <https://www.pordata.pt/>
- Rein, I., Kotler, P. & Shields, B. (2006). *The elusive fan. Reinventing sports in a crowded marketplace*. New York. McGraw-Hill.
- Richelieu, A. & Boulaire, C. (2005). *A post modern conception of the product and its applications to professional sport*. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 7, 23-34.
- Rocha., C. (2021). Estudo caracterizador do setor do desporto em Portugal e impacto do COVID-19. Partener Strategy Advisory. <https://paralimpicos.pt/documents/20181/0/Estudo+caracterizador+do+setor+do+desporto+em+Portugal+e+o+impacto+da+COVID-19/77b3187d-d395-4074-886e-fc8eb9946673>
- Roche, F. P. (2002). *Gestão Desportiva – Planeamento estratégico nas organizações desportivas*. 2ª ed., ArtMed, 35-47.
- Rodrigues, S. (2012). *O impacto das redes sociais no relacionamento entre marcas e consumidores*. ISCTE-UL, Lisboa.
- Santos, Abel (2002). *Estratégia nos Clubes Desportivos. Estudo comparativo dos clubes portugueses de pequena, media e grande dimensão*. Centro de Estudos e Formação Desportiva.

- Sá, D. & Sá, C. (2009). *Marketing para Desporto: Um Jogo Empresarial*. 3ª ed., Porto, Portugal: Edições IPAM.
- Shank, M. & Lyberger, M. (2015). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. 5ª ed., Prentice Hall.
- Santos, Patrícia (2018). *As estratégias de Social Media dos clubes da primeira liga de futebol em Portugal: O caso do Instagram*.
- Schirato, T. (2016). *Digital media, fantasy sport and the transformation of the contemporary field of sport*. *Communication Research and Practice*.
- Singh, M. (2012). *Marketing mix of 4p's for competitive advantage*. *IOSR Journal of Business and Management*,3, 40-45.
- Sheffer, M. L., & Schultz, B. (2010). *Paradigm Shift or Passing Fad? Twitter and Sports Journalism*. *International Journal of Sport Communication*, Vol. 3, 472–484.
- Shilbury, D., & Rentschler, R. (2007). *Assessing Sport Management Journals: A Multi-Dimensional Examination*. *Sports Management Review*, 10, 31-44.
- Sousa, B. & Soares, D. (2019). *Combat to Abandonment and Mistreatment of Animals: A Case Study Applied to the Public Security Police (Portugal)*. In M. Mercedes Galan-Ladero & Helena M. Alves (Eds.), *Case Studies on Social Marketing. A Global Perspective*, 245-252.
- Sport Lisboa e Benfica. (15 de Fevereiro de 2022). <https://www.slbenfica.pt/pt-pt/>
- Sporting Clube de Portugal. (10 de Março de 2022). <https://www.sporting.pt/pt>
- Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-04843-3_21
- Teixeira, Frederico (2020). *Gestão dos Novos Media: a utilização das Redes Sociais como meio de consumo de conteúdos desportivos em Portugal.*, Mestrado em Gestão de Novos Media, Novembro 2020.
- Thabit, T. H. & Younus, S. Q. (2015). *The Relationship between Added-Value of Organization and QMA*. *International Journal of Engineering Research and Management Technology*, 2, 35- 42.
- Toledo, L.A, Prado, L.A, Petraglia, J (2007) *Comportamento organizacional e gestão*, v.13, nº2, 285-300
- Tso, H. H. & Parikh, J. R. (2018). *Leveraging Facebook to Brand Radiology*. *Journal of the American College of Radiology*, 15, 1027–1032.

Wang, Z. & Kim, H. G. (2017). *Can social media marketing improve customer relationship capabilities and firm performance? Dynamic capability perspective*. Journal of Interactive Marketing, 39, 15-26. doi:10.1016/j.intmar.2017.02.004

Westwood, J. (2006). *How to Write a Marketing Plan*. 3ª ed., London: Kogan Page.

Westwood, J. (2007). *O Plano de Marketing*. 3ª ed. São Paulo: Makron Books

Zeithalm, A. Valarie; BITNER, J. Mary; GREMLER, D. Dwayne. *Marketing de serviços: a empresa com foco no cliente*. 6ª ed., Porto Alegre: AMGH Editora Ltda, 2014.

Zhao, S., Grasmuck, S. & Martin, J. (2008). *Identity construction on Facebook: Digital empowerment in anchored relationships*. Computers in Human Behavior, 24, 1816–1836.

Zimmerman, J. & Ng, D. (2017). *Social Media Marketing All-in-One For Dummies*. 4ªed., Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc. doi:10.15713/ins.mmj.3

Apêndice A

Guião da entrevista semiestruturada à Team Manager do Voleibol Sénior Feminino do SLB

Tema da Entrevista: Voleibol Feminino Sénior

Nome da entrevistada: Maria Pardelhas

Idade: 25

Experiência profissional: Next Level Sports (1,5 ano); Team Manager SLB Voleibol e Basquetebol

Quanto tempo se encontra no clube: 2

Que funções executa: Logística/organização/ gestão das equipas

Quais as motivações para trabalhar no SLB e em particular na modalidade de voleibol?

Licenciada em Gestão Desportiva

Benfiquista (ferrenha)

Condições do clube bem como uma mais-valia para crescer a nível pessoal e profissional

Análise Interna/Enquadramento organizacional

1. Quando foi fundado o Sport Lisboa e Benfica?
 - 1.1 Foi criado com que objetivo? (modalidade predominante?)
 - 1.2 Quando surgiu a modalidade de voleibol feminino no clube?
 - 1.3 Quantos escalões de voleibol feminino contempla o clube?
 - 1.4 Quantas atletas de voleibol possui o clube?
 - 1.5 Em que competições participa/participou a equipa sénior?
 - 1.6 Almejam outras competições? (por exemplo, internacionais?)
 - 1.7 Que feitos conseguiu o voleibol feminino até hoje? E em particular o voleibol sénior?
 - 1.8 O voleibol Sénior Feminino é profissional?
 - 1.9 Quantas atletas são remuneradas e quais se dedicam a tempo inteiro ao voleibol?
 - 1.10 Alguma atleta sénior (ou outra) participou na seleção nacional?
 - 1.11 Quantas pessoas trabalham para a equipa de voleibol sénior? E qual a função das mesmas?

- 1.12 Como classifica a relação que existe entre a equipa técnica e as atletas? É essa relação que o clube pretende/privilegia?
- 1.13 Qual o CAE do clube?
- 1.14 Qual a missão, visão, valores do clube?
- 1.15 Quais os objetivos gerais do clube?
- 1.16 Quais os objetivos específicos?
- 1.17 Como se propõe a atingir esses objetivos? Quais as estratégias? Vão monitorizar e avaliar as estratégias aplicadas?
- 1.18 Quais os pontos fortes e fracos do clube?
- 1.19 O clube contempla formação à equipa técnica?
- 1.20 Que tipo de características profissionais/pessoais é que o clube privilegia na construção da sua equipa técnica?
- 1.21 O que têm feito a nível de *Branding*?
- 1.22 No vosso departamento de marketing existe algum colaborador que se dedique inteiramente à criação de conteúdos online para a equipa sénior?
- 1.23 Como funciona o marketing operacional? (quais as plataformas utilizadas e a mais utilizada na divulgação da informação/conteúdo sobre a equipa sénior)
- 1.24 Existe uma boa ligação/comunicação entre o departamento de marketing e gestão do clube?
- 1.25 Quais as maiores lacunas a nível de marketing?
- 1.26 Como pretendem ultrapassar essas lacunas?
- 1.27 Qual foi orçamento financeiro para a época 2021-2022?
- 1.28 Onde, como e porquê foi aplicado o orçamento financeiro para a época 2021-2022?
- 1.29 De onde provieram essas receitas?
- 1.30 Quais são os mais gastos da equipa/clube?
- 1.31 A modalidade é voleibol é uma mais-valia financeira para o clube?
- 1.32 Qual o público-alvo da modalidade voleibol feminina?
- 1.33 Que características privilegiam nas suas atletas?
- 1.34 A nível de segmentação geográfica, no que diz respeito à angariação de atletas, qual a vossa preferência?
- 1.35 Como caracterizam o vosso posicionamento no mercado?

1.36 Poderia falar sobre as instalações? Têm boas condições, horários de treinos, recursos materiais. (Todas a instalações que as atletas usufruem. E se existe algum recurso que a equipa necessita. / Inovações tecnológicas).

Análise Externa

2. Como se posiciona o voleibol feminino relativamente aos seus concorrentes?

2.1 Qual a sua análise relativamente aos contextos PEST (Política, económico, social e tecnológico?) E como esta análise influencia o voleibol?

2.2 Quais são as parceiras do clube e como estas vos beneficiam?

2.3 Quais consideram ser as vossas oportunidades e ameaças relativamente ao mercado atual bem como a vossa concorrência?

2.4 Consideram que os vossos concorrentes diretos têm uma melhor comunicação nas redes sociais e conseguem captar mais atletas e adeptos através da mesma

2.5 Qual a rede social com maior potencial e frequência que os vossos concorrentes utilizam?

2.6 Quais os conteúdos (vídeos, fotos, partilha de informação sobre jogadoras, *stories* do que está a acontecer no momento) que os mesmos publicam que consideram ser mais relevante para interagir com o público?

2.7 Como acha que o Voleibol do SLB poderá ganhar vantagem sobre a concorrência a nível de conteúdos digitais? (o que acham relevante ser publicado e o que gostariam de ver publicado).

2.8 Pretendem modificar o *branding* de alguma forma? (aumentando valor como: associar-se a causas sociais/ambientais) O que pretendem que os adeptos associem à vossa marca?