



**Universidade de Évora - Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano**

**Mestrado em Direção e Gestão Desportiva**

Relatório de Estágio

**Gestão e Organização de um clube desportivo - Palmelense  
Futebol Clube**

Luis Ulrico Correia Gonçalves

Orientador(es) | Bruno Gonçalves

José Eduardo Correia

Évora 2022

---

---

---

---



**Universidade de Évora - Escola de Saúde e Desenvolvimento Humano**

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Relatório de Estágio

**Gestão e Organização de um clube desportivo - Palmelense  
Futebol Clube**

Luis Ulrico Correia Gonçalves

Orientador(es) | Bruno Gonçalves  
José Eduardo Correia

Évora 2022

---

---

---

---



O relatório de estágio 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 | Hugo Folgado (Universidade de Évora) (Arguente)

Para o meu pai,  
Hoje começa a contagem decrescente para o regresso do nosso Olhanense ao lugar  
onde tu e as antigas gerações da nossa cidade merecem!

Para o meu irmão,  
Que mesmo apesar de todos os erros que me consigas ver como um exemplo e que  
aproveites todas as oportunidades a vida te proporcionar!

Para as “minhas mães”,  
Obrigado por Tudo! Margarida, Helena, Regina, Margarida, Maria, Glória, Marta,  
Velma, Célia! Fizeram com que nunca nada me faltasse ao “trio maravilha”!

Para os meus “irmãos de bancada”,  
Obrigado por viverem o DESPORTO da mesma forma que eu e por manterem vivo  
o associativismo local. Que cada vez mais comecemos a apostar/investir em formação  
para ajudar a desenvolver os nossos clubes desportivos e assim possamos salvar o

**DESPORTO NACIONAL!**

**“SOMOS ADEPTOS, NÃO CRIMINOSOS”**

Movimento Ultra

## **Resumo**

O presente relatório consiste na descrição e reflexão sobre o estágio realizado no Palmelense Futebol Clube, com vista a obtenção do Grau de Mestre em Direção e Gestão Desportiva. O relatório aborda os diferentes projetos/iniciativas planeados e operacionalizados, bem como as áreas de intervenção que os mesmos afetaram, tendo para tal sido realizada a avaliação da evolução de alguns parâmetros (comunicação digital, impacto social, marketing, gestão) durante o período de estágio. Este documento também apresenta uma caracterização detalhada da entidade de acolhimento, bem como sugestões de possíveis melhorias a serem implementadas (que vão de encontro à realidade do clube em termos de recursos).

O meu percurso enquanto estagiário do Palmelense FC fica marcado pelo contributo em diversas áreas de intervenção do clube, não só com a implementação de projetos inovadores no clube, como também por terem sido aceites todas as solicitações feitas pela direção e orientador da Entidade de Acolhimento.

### **Palavras-chave:**

Gestão desportiva; marketing desportivo; comunicação digital.

## **Abstract**

### ***Management in an Football Sport Club – Palmelense Futebol Clube***

The current report consists of the description and reflection on the internship carried out at Palmelense Futebol Clube, in order to obtain the Master's Degree in Sports Direction and Management.

The report addresses the different projects/initiatives planned and operationalized, as well as the areas of intervention that they affected, for which an evaluation of the evolution of some parameters was carried out (digital communication, social impact, marketing, management) during the period of internship. This document also presents a detailed characterization of the host entity, as well as suggestions for possible improvements to be implemented (which meet the club's reality in terms of resources).

My journey as an internal at Palmelense FC is marked by a contribution in several areas of intervention of the club, not only with the implementation of innovative projects in the club, but also because all requests made by the direction and advisor of the host entity were accepted.

### **Keyword:**

Sports Marketing; Sports Management; Digital Communication.

## **Agradecimentos**

À Universidade de Évora por fornecer, aos interessados, um mestrado organizado e diversificado aos que pretendem apostar nesta área.

Aos meus orientadores institucionais, por terem sido meus orientadores durante mais esta etapa da minha vinha académica, bem como toda a ajuda durante o período de estágio.

Ao Palmelense Futebol Clube e a todos os agentes do clube, não só pela oportunidade que me deram de me mostrar e de implementar iniciativas como também pela forma como me receberam no clube. Fizeram-me sentir realmente um “Palmelão de Gema”!

Ao meu pai e ao meu irmão, tanto que vos tinha para agradecer! Isto é para vocês! Pelos momentos menos bons que tivemos e sempre nos mantivemos juntos. Tenho pena ter que ter saído do nosso algarve, para começar a ter oportunidades consoante o que apostaram e que me apoiaram!

À mãe que a vida me deu, agradeço toda a ajuda que nos deu. Tudo o que o meu pai nos pode proporcionar pela sua presença, todo o amor, carinho e atenção. Desde que entraste na nossa vida foste inexcelável!

À minha mãe, onde quer que estejas, que olhes com orgulho o caminho efetuado desde a tua partida, e que me guies para atingir os meus objetivos!

A todas as pessoas com quem “parei” durante estes anos, o meu muito obrigado! Muitas vezes, nem que seja apenas pela vossa presença fizeram a diferença e contribuíram para este momento que estou a viver.

Por último agradecer ao meu Sporting Clube Olhanense! Agradecer por ser a razão pela qual escolhi este caminho, pela inspiração que é, pelos momentos bons e maus que vivi pelas bancadas do nosso país. São as histórias que contarei aos meus netos e das melhores memórias que tenho!

## Índice

<b>ÍNDICE DE FIGURAS .....</b>	<b>12</b>
<b>ÍNDICE DE TABELAS .....</b>	<b>13</b>
<b>ÍNDICE DE ANEXOS .....</b>	<b>15</b>
<b>LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS .....</b>	<b>16</b>
<b>CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
<b>INTRODUÇÃO .....</b>	<b>17</b>
1.1.Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha .....	17
1.2.Formulação do Problema e dos Objetivos.....	18
1.3.Metodologia .....	18
1.4.Estrutura do Relatório .....	19
<b>CAPÍTULO II – CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOLHIMENTO.....</b>	<b>21</b>
<b>CARATERIZAÇÃO GERAL .....</b>	<b>21</b>
2.1- Organograma .....	23
2.2- Caraterização das “secções” do clube .....	26
Futebol .....	26
Atletismo.....	29

Ginástica Rítmica.....	30
Judo.....	31
2.3- Caraterização das “das instalações de prática desportiva utilizadas pela Entidade de Acolhimento	32
Campo “Cornélio Palma” .....	32
Campo Municipal de Palmela .....	33
Sala de Ginástica da Escola Secundária de Palmela .....	34
2.4- Caraterização do Departamento Comunicação da Entidade de Acolhimento .....	34
2.5- Caraterização dos Patrocinadores .....	35
<b>CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO PRÁTICO .....</b>	<b>39</b>
3.1– Objetivos pessoais com o trabalho realizado .....	39
3.1- Atividades Realizadas.....	39
3.1.1-Área da Intervenção: Comunicação Digital.....	39
3.1.1.1- Gestão da Comunicação Digital.....	39
Proposta de Plano de Gestão da Comunicação Digital .....	42
Principais Estratégias .....	47
Principais Dificuldades .....	47
Cumprimento de Objetivos .....	47
3.1.1.2- “Palmelense TV” .....	48

Estatuto Editorial da Palmelense TV .....	50
Conteúdo .....	51
Evolução da “Pamelense TV” .....	52
Principais Estratégias .....	53
Proposta de Material necessário.....	54
Cumprimento de Objetivos .....	56
3.1.2- Área de Intervenção: Comunidade/Social.....	56
3.1.2.1-“Pamelense Social”.....	56
3.1.2.2- Plano Anual “Pamelense Social”.....	58
Campanha de Novembro e Dezembro – Material Desportivo .....	59
Campanha de Fevereiro – Bens Alimentares de 1ª Necessidade.....	60
Principais Estratégias .....	60
Cumprimento de Objetivos .....	61
3.1.3-Área de Intervenção: Estabelecimento de Protocolos.....	61
3.1.3.1- Proposta de Protocolo entre Pamelense Futebol Clube e CentroSocial de Palmela.....	62
Principais Estratégias .....	64
Cumprimento de Objetivos .....	64
3.1.4-Área de Intervenção: Planeamento e Implementação deEventos/Iniciativas.....	64
Planeamento 1 .....	64

Planeamento 2 .....	67
Principais Estratégias .....	69
Principais Dificuldades .....	69
Cumprimento de Objetivos .....	69
3.1.5- Área de Intervenção: Gestão dos Sócios.....	69
3.1.5.1- Criação da base de associados de clube .....	72
3.1.5.2- Proposta de criação de novas categorias de sócios .....	73
Principais Estratégias .....	74
Cumprimento de Objetivos .....	75
3.1.6- Área de Intervenção: Patrocinadores (“Democratização” dos Planos de Patrocínio)....	75
3.1.6.1- Proposta de Plano de Patrocínios e Venda de Publicidade .....	77
Principais Estratégias .....	83
Cumprimento de Objetivos .....	84
3.1.7- Área de Intervenção: Futebol de Formação .....	84
3.1.7.1- “Aprende com o Palmelense” - Proposta de Plano Anual de Formação.....	86
Principais Estratégias .....	88
Cumprimento de Objetivos .....	88
<b>CAPÍTULO IV - ESTUDO.....</b>	<b>89</b>
Caraterização da amostra .....	90

Resultados .....	91
Comunicação Digital.....	91
Impacto Social do Clube .....	93
Marketing.....	95
“Em que área o clube deve apostar?” .....	96
Discussão dos Resultados/ Conclusões .....	98
Preocupações/Sugestões dos Participantes.....	101
Limitações do Estudo.....	101
<b>CAPÍTULO V – REFLEXÃO CRÍTICA/ CONCLUSÕES.....</b>	<b>103</b>
Pontos Fortes do Clube .....	103
Pontos a melhorar.....	104
Sugestões.....	105
Experiência de Estágio .....	106
CONCLUSÕES .....	108
Quadro Resumo.....	110
<b>BIBLIOGRAFIA.....</b>	<b>111</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>113</b>
<b>APÊNDICES.....</b>	<b>120</b>

Apêndice 1 - Declaração Consentimento Informado (exemplo).....	120
Apêndice 2 - Questionário Inicial .....	121
Apêndice 3 – Questionário Final.....	124
Apêndice 4 – Horário de Estágio .....	127

## ÍNDICE DE FIGURAS

- Figura 1 - Organigrama Direção PFC
- Figura 2- Organigrama Colaboradores PFC (não inseridos no da direção)
- Figura 3 - Comparação entre nº de elementos do género feminino e masculino
- Figura 4 – Distribuição dos Atletas pelos escalões (época 2021/2022)
- Figura 5 - Distribuição dos escalões por Divisões
- Figura 6 – Caraterização da amostra do questionário inicial segundo a tipologia de agente desportivo
- Figura 7 – Caraterização da amostra do questionário inicial segundo a faixa etária
- Figura 8 – Caraterização da amostra do questionário inicial segundo o tempo de filiação ao clube
- Figura 9 – Avaliação Comunicação Digital
- Figura 10 – Avaliação Impacto Social
- Figura 11 – Avaliação Marketing
- Figura 12 – Em que área o clube deve apostar?

## ÍNDICE DE TABELAS

- Tabela 1 – Classificação dos associados
- Tabela 2 – Informações secção de Futebol
- Tabela 3 – Custos para atletas (modalidade de futebol)
- Tabela 4 – Informações secção de Atletismo
- Tabela 5 – Custos para atletas (secção de atletismo)
- Tabela 6 – Informações secção de Ginástica Rítmica
- Tabela 7 – Custos para atletas (secção de ginástica rítmica)
- Tabela 8 – Custos para atletas (secção de judo)
- Tabela 9 – Classificação dos patrocinadores
- Tabela 10 - Lista de patrocinadores
- Tabela 11 – Planificação comunicação redes sociais
- Tabela 12 – Evolução estatística Facebook
- Tabela 13 – Cumprimento de objetivos (comunicação digital)
- Tabela 14 – Conteúdo “Palmelense TV”
- Tabela 15 – Evolução estatística (“Palmelense TV”)
- Tabela 16 – Material adquirido “Palmelense TV”
- Tabela 17 – Cumprimento de objetivos (“Palmelense TV”)
- Tabela 18 – Planificação anual “Palmelense Social”
- Tabela 19 – Cumprimento de objetivos (“Palmelense Social”)
- Tabela 20 – Cumprimento de objetivos (Protocolos)
- Tabela 21 - Programa diário “Campos de Férias PFC”
- Tabela 22 – Planeamento Atividades “Campos de Férias PFC”
- Tabela 23 - Programa diário “Palmelense Performance Week”
- Tabela 24 – Planeamento atividades “Palmelense Performance Week”
- Tabela 25 – Cumprimento de objetivos (Planeamento de iniciativas)
- Tabela 26 – Características software gestão de sócios
- Tabela 27 – Cumprimento de objetivos (Gestão de Sócios)
- Tabela 28 – Tabela “Plano de Patrocínios” 1
- Tabela 29 – Tabela “Plano de Patrocínios” 2

- Tabela 30 – Tabela “Plano de Patrocínios” 3
- Tabela 31 – Tabela “Plano de Patrocínios” 4
- Tabela 32 – Tabela “Plano de Patrocínios” 5
- Tabela 33 – Tabela “Plano de Patrocínios” 6
- Tabela 34 – Tabela “Plano de Patrocínios” 7
- Tabela 35 – Cumprimento de objetivos (Patrocinadores)
- Tabela 36 – Plano anual de Formações “Aprende com o Palmelense”
- Tabela 37 – Cumprimento de objetivos (“Aprende com o Palmelense”)
- Tabela 38 – Evolução Comunicação Digital
- Tabela 39 – Evolução Impacto Social
- Tabela 40 – Evolução Marketing
- Tabela 41 – Em que área o clube deve apostar?
- Tabela 42 - Preocupações/sugestões dos participantes no Questionário Inicial

## **ÍNDICE DE ANEXOS**

- Anexo 1 – Cartaz “Palmelense Social” Novembro/Dezembro
- Anexo 2 – Cartaz “Palmelense Social” Fevereiro
- Anexo 3 – Modelo Mapa de Resultados
- Anexo 4 – Modelo Agenda Futebol de Formação (Futebol 11)
- Anexo 5 – Modelo Agenda Futebol de Formação (Futebol 7 e 9)
- Anexo 6 – Logotipo Palmelense TV
- Anexo 7 – Modelo Cartaz Seniores Masculinos (visitado)
- Anexo 8 – Modelo Cartaz Seniores Masculinos (visitante)
- Anexo 9 – Modelo Cartaz Seniores Femininos (visitado)
- Anexo 10 – Modelo Cartaz Seniores Femininos (visitado)
- Anexo 11 – Modelos Classificações Futebol 7 e 9
- Anexo 12 – Modelos Classificações Futebol 11
- Anexo 13 – Modelos Classificação Seniores

## **LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS**

**EA** – Entidade de Acolhimento

**AFS** – Associação de Futebol de Setúbal

**FFP** – Federação Portuguesa de Futebol

**IPDJ** – Instituto Português do Desporto e Juventude

**ID** – Instalação(ões) Desportiva(s)

**SAD** – Sociedade Anónima Desportiva

**AAS** – Associação de Atletismo de Setúbal

**CMP** – Campo Municipal de Palmela

**FR** – Frequência Relativa

**FA** – Frequência Absoluta

# CAPÍTULO I - INTRODUÇÃO

## INTRODUÇÃO

### 1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

O presente documento foi elaborado no âmbito da unidade curricular ESTÁGIO/TESE/TRABADO DE PROJETO, relativo ao 2º ano do Mestrado em Direção e Gestão Desportiva, da Universidade de Évora. O estágio teve a orientação dos docentes José Correia e Bruno Gonçalves (orientadores Institucionais) e do diretor desportivo do Palmelense Futebol Clube, Eduardo Pereira (orientador da entidade de acolhimento).

A oportunidade de estagiar num clube como o Palmelense FC, apesar de não parecer, pode tornar-se o caminho mais adequado para atingir a “profissionalização”, tendo em conta a minha personalidade, a minha forma de viver o fenómeno desportivo e os valores que defendo que devem ser tidos em conta na gestão de clubes desportivos. Considero que hoje em dia existe uma demasiada “comercialização” do fenómeno desportivo, quase como se fosse uma indústria como outra qualquer, quando se trata de um mercado com bastantes particularidades, que nem sempre vão de encontro à “comercialização do fenómeno desportivo”.

Também se trata de uma decisão estratégica, uma vez que em clubes da dimensão do Palmelense FC, muitas vezes devido à falta de recursos humanos, costuma existir uma maior disponibilidade para dar responsabilidade e permissão para implementar projetos (desde que os mesmos tragam vantagens para o clube) por parte de estagiários/novos colaboradores com ideias inovadoras.

Por último, esta escolha deveu-se também ao facto de ter tido uma boa experiência no Palmelense quando fui ver o último jogo do clube na época passada, tendo sido bastante bem recebido e acarinhado por todos, mesmo só terem-me conhecido naquele dia. Apesar de terem existido outros clubes interessados em receber o meu estágio (algumas até estavam dispostas a oferecer uma “bolsa de estágio”), acredito que a minha “carreira” deva ser composta por clubes onde me identifique verdadeiramente com todos os seus agentes e com os valores defendidos na sua gestão.

## **1.2. Formulação do Problema e dos Objetivos**

Este documento, tem como objetivos, descrever o trabalho efetuado durante o período de estágio, servir como auxílio à estrutura do Palmelense Futebol Clube (não só para dar continuidade aos projetos iniciados durante o estágio, como também são apresentadas sugestões para novas iniciativas) e como ferramenta de trabalho pessoal.

A entidade de acolhimento (EA) escolhida foi o Palmelense Futebol Clube, clube desportivo fundado em 1924 e com sede na vila de Palmela. Esta instituição desportiva possui as certificações da “Bandeira da ética” e “Entidade Formadora 3 Estrelas”. As modalidades promovidas pelo clube, na sua comunidade, são: futebol, atletismo, ginástica rítmica e judo.

O Palmelense Futebol Clube sempre foi conhecido como um “clube formador” no distrito de setúbal, encontrando-se neste momento em processo de recuperação de tais “pergaminhos” após um período conturbado na vida do clube, que quase esteve a “fechar portas” (devido a dívidas) antes da atual direção assumiu funções. Desde então, tem sido feito um trabalho de recuperação a todos os níveis (financeiro, estrutural, desportivo, instalações, relação com a comunidade local), encontrando-se o clube atualmente estável financeiramente (possui um ativo muito maior que o passivo e em clara recuperação em termos desportivos e sociais).

O clube possui um grande apoio por parte da comunidade local, parecendo muitas vezes tratar-se de um clube de patamares superiores (de 350 a 500 espetadores nos seniores e perto de 100 pessoas na formação). No entanto, considera-se que esta adesão ainda não é totalmente aproveitada, existindo algumas possíveis fontes de rendimento que ainda não são aproveitadas pelo clube. Áreas como a comunicação digital, merchandising, gestão de “dia de jogo”, bilhética e quotização podiam ser novas/maiores fontes de receita, em comparação com a situação atual.

## **1.3. Metodologia**

De modo a concluir com sucesso os objetivos definidos no plano de trabalho de estágio apresentado e construir um relatório de qualidade e completo, desde o início oficial do estágio curricular realizei a análise ao modo de funcionamento do clube (para ultrapassar possíveis barreiras “estruturais” na implementação dos diferentes projetos) e uma pesquisa aprofundada sobre as áreas de intervenção, nas quais me propus a intervir.

A recolha de informação foi realizada através de um leque diverso de métodos, consoante a tipologia de informação. No que diz respeito à informação relacionada com as diferentes áreas de intervenção abordadas, esta foi recolhida através da análise de documentos/livros referentes a cada temática. As informações necessárias por parte do clube, foram recolhidas através da abordagem direta (colocação de questões), com os diferentes tipos de agentes desportivos associados ao clube (atletas, associados, encarregados educação, colaboradores), e através da consulta de documentos oficiais do clube.

Para a aplicação do estudo foram implementados questionários, de participação anónima e voluntária, tendo os mesmos como objetivo aferir se as atividades realizadas, durante o período de estágio, tiveram algum efeito sobre os participantes, tendo em conta o “estado inicial” dos parâmetros abordados no estudo.

#### **1.4. Estrutura do Relatório**

O relatório que se segue é constituído por 5 capítulos, sendo o mesmo iniciado pela introdução, seguido pela caracterização da Entidade de Acolhimento, enquadramento prático (trabalho de estágio), estudo realizado, e por último, pela conclusão/reflexão crítica.

Após a introdução, onde é realizada uma explicação sucinta do estágio, surge o capítulo da caracterização da entidade de acolhimento, neste caso o Palmelense Futebol Clube, bem como das áreas de intervenção onde atuei.

No quarto capítulo são descritos os meus objetivos com a realização deste estágio, bem como o trabalho realizado no âmbito do mesmo. Este capítulo encontra-se dividido nas diferentes áreas de atuação onde atuei, tendo também sido apresentada revisão bibliográfica de cada tema. Este capítulo, é seguido pelo capítulo dedicado à análise do estudo realizado, durante o período de estágio, sendo que no último capítulo (conclusão/reflexão crítica) são feitas as reflexões do trabalho realizado.

## **CAPÍTULO II – CARATERIZAÇÃO DA ENTIDADE DE ACOlhIMENTO CARATERIZAÇÃO GERAL**

A entidade de acolhimento onde foi realizado o estágio do mestrado em Direção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora foi o Palmelense Futebol Clube.

O Palmelense Futebol Clube é um clube desportivo, com sede na vila de Palmela, distrito de Setúbal, fundado a 8 de abril de 1924 e afiliado à Associação de Futebol de Setúbal (AFS). A EA também se encontra em processo de alteração de estatutos, de forma a ganhar o estatuto de Instituição de Utilidade Pública e possui as seguintes certificações/distinções:

- Entidade Formadora 3 Estrela da FPF (atestando a qualidade do serviço prestado pelo clube na promoção e ensino da modalidade de futebol. Esta certificação também avalia as instalações, organograma, projetos do clube, entre outros aspetos);
- Bandeira da Ética do IPDJ (demonstrando os valores e boas práticas do clube na promoção da atividade física na sua comunidade);

A EA promove a prática de atividade física na vila e concelho de palmela, através da oferta de 4 modalidades desportivas, sendo elas:

- Futebol (o clube possui escola de formação para jovens do género masculino dos 6 aos 18 anos de idade; 2 equipas seniores, masculinos e femininos; e a equipa de veteranos);
- Atletismo (no atletismo o clube promove a prática da modalidade a jovens dos 5 aos 18 anos, de ambos os géneros);
- Ginástica Rítmica (existe a promoção da prática da modalidade para competição e apenas para demonstração, a jovens dos...)
- Judo (no judo o clube pretende promover a prática federada e recreativa a atletas dos 5 ao escalão sénior);

Para a realização das suas atividades o clube faz recurso a instalações desportivas (ID) próprias e a ID camarárias. Como ID próprias o clube possui o Campo Cornélio Palma, localizado na vila de Palmela, e onde são promovidas as modalidades de Futebol e Atletismo. O Judo e a Ginástica Rítmica são promovidos na sala de ginástica da Escola

Secundária de Palmela, com quem o clube possui um protocolo. O clube também possui um protocolo com o município de Palmela para a utilização do Campo Municipal de Palmela, onde são também realizados alguns treinos e jogos da secção de futebol (no entanto poucos devido ao nível de utilização do campo, onde também treinam ou jogam equipas como Estrela da Amadora SAD, Vitória FC formação, Cova da Piedade SAD, entre outros).

Tal como a maioria dos clubes da dimensão da EA, no Palmelense Futebol Clube, todos os membros da direcção colaboram com o clube sem vínculo contratual (de forma amadora). No entanto é possível verificar a que existiu a tentativa de conseguir ter pelo menos uma pessoa com competência ou experiência profissional nas diferentes áreas de gestão do clube.

Em termos de Comunicação, é possível verificar que não existe uma aposta forte e clara por parte da EA, e que a principal preocupação são as comunicações institucionais ou na comunicação através dos meios de comunicação tradicionais locais (jornais/rádios locais). Tal deve-se ao facto de apenas existir uma colaboradora em “regime amador” a colaborar no departamento de comunicação com o clube, que possui formação e experiência profissional na área do jornalismo. Em termos de comunicação digital o clube possui uma conta oficial de Facebook e um site, no entanto é um dos setores onde o clube mais necessita de trabalhar.

No que diz respeito à gestão de sócios, a mesma é realizada com recurso a um colaborador externo ao clube, o denominado “cobrador”. No momento que iniciou o estágio o cobrador era quem possuía toda a informação relacionada com associados (exceto os sócios-atleta que são inscritos na secretaria do clube) e quotização (não existindo qualquer sistema informático). O clube possui 500 sócios pagantes (1021 no total). Os associados possuem como vantagens na bilhética e compra de merchandising do clube. De acordo com os estatutos da EA os associados podem ser divididos em 5 categorias, explicadas na tabela 1.

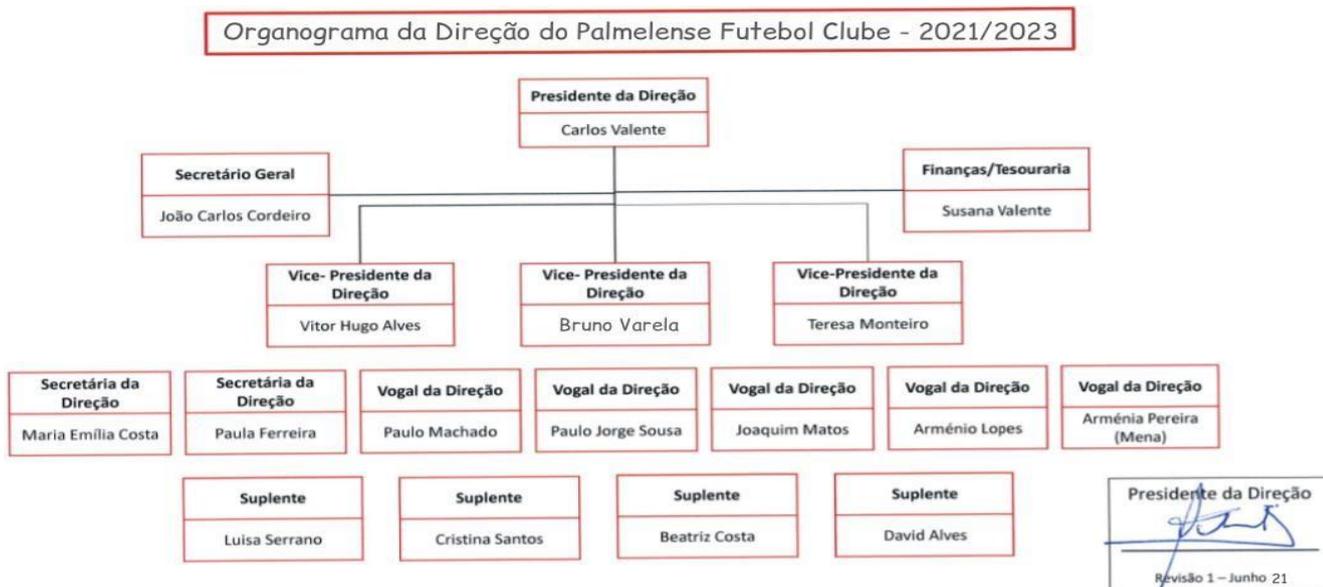
**Tabela 1** – Classificação dos associados

<b>Classificação</b>	<b>Quota- Mensal</b>	<b>Características</b>
Sócio - Efetivos	2	Pessoas singulares ou coletivas, que possuem direitos e deveres estabelecidos nos estatutos do clube.
Sócio – Atleta	1	Tem que ser atleta do clube, necessitando de apresentar o cartão para usufruir os seus direitos.
Sócio de Mérito	-	Pessoas que através das suas ações e valor merece esse reconhecimento pelo clube. Tem que ser aprovado em assembleia geral.
Sócio Honorário	-	Pessoas que tenham desempenhado serviços especialmente relevantes no clube.
Sócio Benemérito	-	Pessoas que pelas suas doações monetárias ao clube mereça ser reconhecido pelo mesmo. Também tem que ser aprovado em assembleia geral.

Relativamente aos patrocinadores, os mesmos são negociados pelo presidente da direção do clube “caso a caso”, não existindo uma tabela de valores definida. As formas de patrocínio utilizadas são “Outdoors” (de diferentes tamanhos, virados para dentro do estádio e para a entrada), “Lonas” (no lado oposto à bancada, virada para a mesma) e patrocínio nos equipamentos das equipas de juniores e seniores masculinos e femininos.

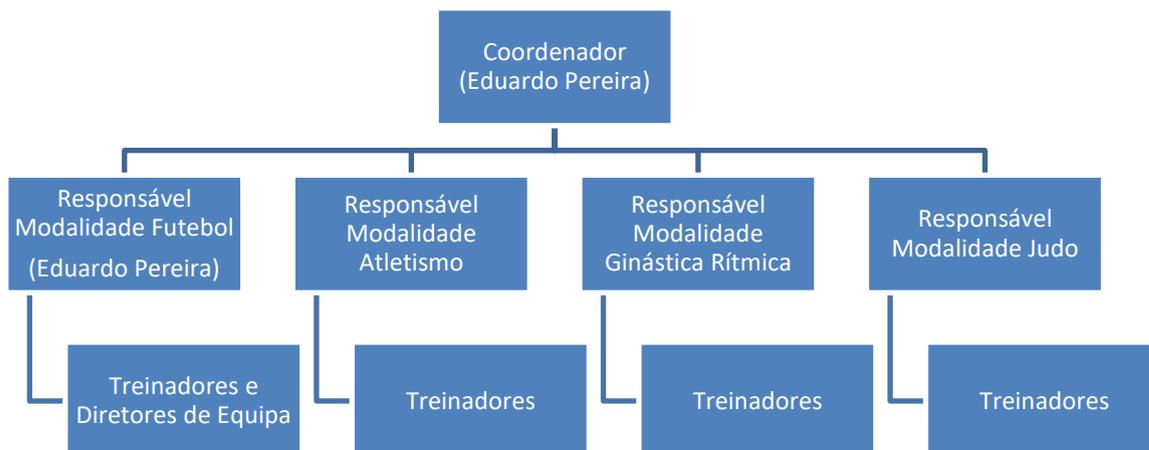
## **2.1 - Organograma**

Tal como já foi dito anteriormente, apesar de ainda existirem áreas onde é necessário realizar uma aposta clara, o clube possui uma estrutura diretiva estável e com pessoas com formação e/ou experiência profissional nas funções que desempenham na gestão corrente do clube. Na figura 1 é possível observar o organograma da EA.



**Figura 1-** Organograma Direção PFC

Fonte: dossier candidatura eleições 2021



**Figura 2-** Organograma Colaboradores PFC (não inseridos no da direção)

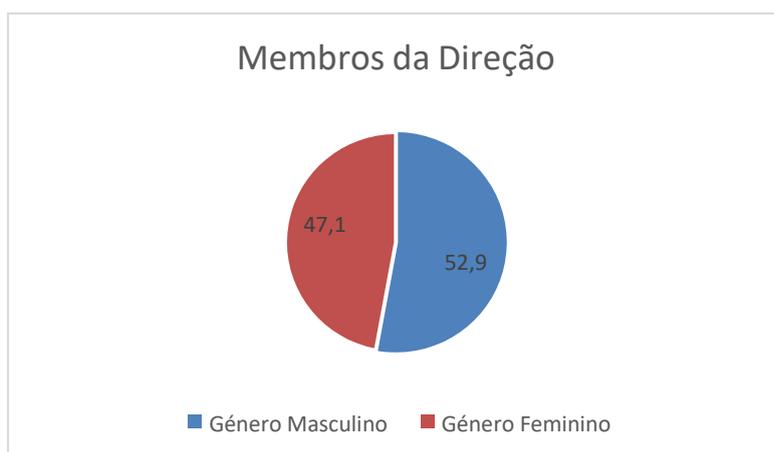
Como é possível observar o organograma apresentado acima, o clube possui uma equipa multidisciplinar, composta por elementos de diferentes faixas etárias e de ambos os géneros (contrariando um pouco a pouca aposta em mulheres em cargos nas direções nos clubes portugueses).

Como principais pontos positivos da atual estrutura do clube, destaco os seguintes aspetos:

- A credibilidade que o presidente da direção dá ao projeto perante os

empresários da cidade (representante em Portugal da Pioneer DJ).

- Quantidade de mulheres com funções na direção (uma vez que a maioria dos produtos desportivos são feitos para “homens”, caso o Palmelense decida criar algum produto/experiência no âmbito da atividade do clube para o género feminino, possuem pessoas com capacidade e conhecimento suficiente para o fazer).
- Relação entre os membros da direção, que é francamente positiva, e proporciona a ajuda e superação dos mesmos.



**Figura 3** - Comparação entre nº de elementos do género feminino e masculino

## 2.2 - Caraterização das “secções” do clube

### Futebol

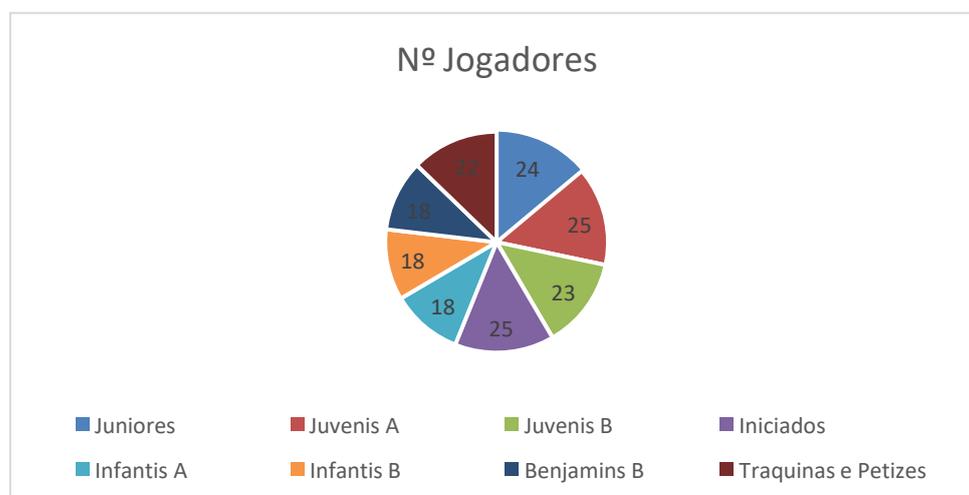
No que à secção de futebol diz respeito, o clube encontra-se afiliado à AFS sendo a gestão do mesmo efetuado pela direção do clube. Existe a promoção da prática da modalidade a atletas do género masculino, desde os 6 aos 18 anos (de petizes a juniores), possuindo o clube ainda 3 equipas de seniores: masculinos (também afiliada à AFS, e a disputar a 1ª Divisão Distrital), seniores femininos (afiliada à FPF, disputando a III Divisão Nacional de Futebol Feminino e a Taça de Portugal) e veteranos (não possuem qualquer afiliação, disputando jogos e competições amigáveis durante o ano).

**Tabela 2** – Informações secção de Futebol

Futebol de Formação	Informações
Nº Atletas Federados	173 (futebol de formação) + Seniores Masculinos (30) + Seniores Femininos (24)= 227
Nº Equipas	10
Nº Equipas a competir na 1ª Distrital	2 – Iniciados (2007/2008); Juniores (2003/2004)
Nº Equipas a competir na 2ª Distrital	1 – Juvenis “A” (2005/2006)
Nº Equipas a competir na 3ª Distrital	1 – Juvenis “B” (2006/2008)
Nº Equipas a competir no Campeonato Distrital	3 – Benjamins “B”(idades); Infantis “B” (idades); Infantis “A” (idades)
Nº Equipas sem competição oficial	3 – Petizes (2015 e posterior); Traquinas (2013/2014); Veteranos (+35 anos)
<b>Futebol Sénior</b>	

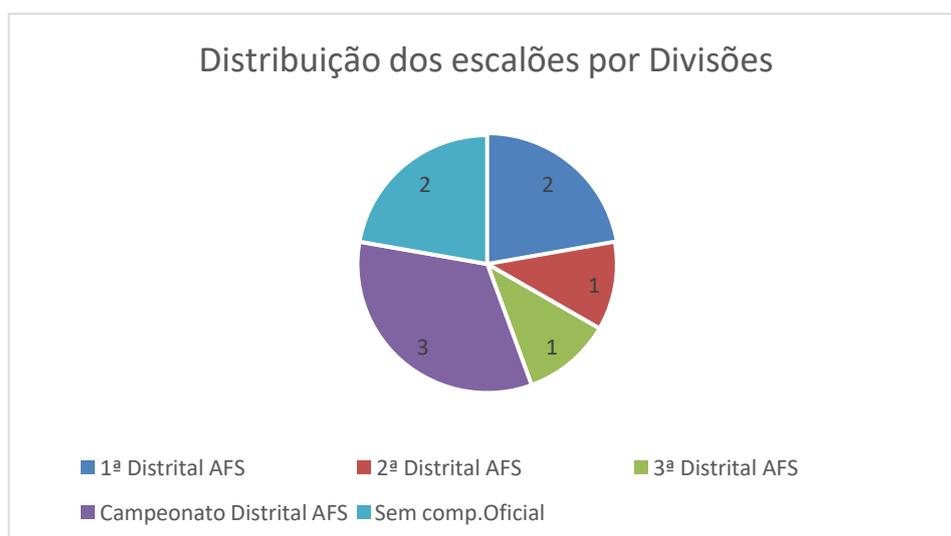
Seniores Masculinos	A competir na Campeonato Distrital de Seniores 1º Divisão da AFS
Seniores Femininos	A competir na III Divisão Nacional de Futebol Feminino e na Taça de Portugal

No que à distribuição de atletas pelos diferentes escalões de formação diz respeito, seria normal considerar que existe uma boa distribuição, tendo em conta os escalões existentes nesta época desportiva. No entanto, é possível observar que não existe equipa de BENJAMINS A e que existe uma grande concentração de atletas na faixa etária correspondente ao escalão de JUVENIS (o que levou à criação de uma segunda equipa). Por último, através da análise da distribuição de atletas, é perceptível a necessidade de realizar uma aposta clara na angariação/recrutamento de atletas para os escalões de Futebol 5, 7 e 9, de modo a conseguir (num curto prazo) fazer equipa em todos os escalões (e também trará benefícios financeiros, uma vez que a mensalidade é maior quanto mais novo for o atleta).



**Figura 4** – Distribuição dos Atletas pelos escalões (época 2021/2022)

Em termos desportivos o clube encontra-se em processo de recolocar todas as equipas de Futebol 11 na 1ª Divisão Distrital da AFS, faltando apenas o escalão de Juvenis (2005/2006). No que ao futebol 7 e 9 diz respeito o clube apenas não possui equipas de Benjamins A (2011), conseguindo ter 3 equipas a competir no campeonato distrital da AFS: Benjamins B (2012), Infantis B (2010) e Infantis A (2009). Por último, sem competição oficial organizada pela AFS (competindo nos encontros organizados pelo Vitória FC, que ocorrem 1 vez por mês), o clube tem 2 equipas: Traquinas (2013/2014) e Petizes (2015 e posterior).



**Figura 5** - Distribuição dos escalões por Divisões

Os encargos financeiros para os atletas por praticarem a modalidade no clube são: as mensalidades (valor pago mensalmente e que tem como destino o pagamento do que é necessário para a gestão do escalão e do clube. Este valor varia consoante a idade do atleta, indo diminuindo à medida que o atleta sobe nos escalões); inscrição (valor pago no início do ano à AFS de modo a inscrever o atleta na competição; a Quota- Atleta; e o Exame Médico, que atesta que o atleta se encontra fisicamente apto a entrar em competição. Os valores para cada escalão encontram-se apresentados na seguinte tabela.

**Tabela 3** – Custos para atletas (modalidade de futebol)

Escalão	Ano de Nascimento	Mensalidade e	Inscrição	Quota -Atleta	Exame -Médico
Petizes	2015 e posterior	35€	50€	1€	17€
S Traquina	2013/2014	35€	50€	1€	17€
S Benjamin	2011/2012	35€	50€	1€	17€
Infantis	2009/2010	35€	50€	1€	17€
Iniciados	2007/2008	35€	50€	1€	17€
Juvenis	2005/2006	35€	50€	1€	17€
Juniores	2003/2004	20€	60€	1€	17€

## Atletismo

A secção de atletismo da EA encontra-se afiliada à Associação de Atletismo de Setúbal (AAS), sendo a sua gestão realizada por 2 seccionistas e antigos praticantes da modalidade no clube (possuem também a devida formação para o ensino na modalidade em escalões de formação).

Existe a promoção da prática da modalidade a atletas tanto do género masculino como género femininos, dos 5 aos 18 anos de idade, compreendendo os escalões de benjamins a juniores. Em termos competitivos, os atletas participam nas provas que forem seleccionados pelos responsáveis da secção e caso tenham disponibilidade, pertencendo as competições ao calendário competitivo da AAS.

**Tabela 4** – Informações secção de Atletismo

<b>Atletismo</b>	<b>Informações</b>
Nº de Atletas	46
Nº de Atletas Federados	35
Nº de Escalões	6
Escalões Federados	5
Nº de Atletas Benjamins	6 (femininos e masculinos)
Nº de Atletas Infantis	13 (femininos e masculinos)
Nº de Atletas Iniciados	13 (femininos e masculinos)
Nº de Atletas Juniores	2 (femininos)
Nº de Atletas Veteranos	1 (masculino)
Escalões não federados	1
Nº de Atletas Seniores/Veteranos	11 (femininos e masculinos)

Tal como na modalidade de Futebol, os praticantes da modalidade de Atletismo na EA possuem como custos associados: as mensalidades; a inscrição na Associação de Atletismo de Setúbal; a Quota- Atleta; e o Exame Médico, que atesta que o atleta se encontra fisicamente apto a entrar em competição. Estes valores estão apresentados na seguinte tabela.

**Tabela 5** – Custos para atletas (modalidade de atletismo)

<b>Escalão</b>	<b>Ano de Nascimento</b>	<b>Mensalidade</b>	<b>Inscrição</b>	<b>Quota-Atleta</b>	<b>Exame-Médico</b>
Benjamins	2011/2012	15€	5€	1€	17€
Infantis	2009/2010	15€	5€	1€	17€
Iniciados	2007/2008	15€	5€	1€	17€
Juniores	2003/2004	15€	5€	1€	17€

## **Ginástica Rítmica**

A secção de ginástica rítmica do Palmelense futebol clube encontra-se afiliada à Federação Ginástica Portuguesa, sendo a gestão da mesma realizada pelos responsáveis da secção (dando a direção apenas apoio logístico e administrativo). Os atletas encontram-se divididos em 4 classes:  $\geq 10$  anos Competição,  $\geq 10$  anos Formação e Apresentação,  $< 10$  anos Competição e  $< 10$  anos Formação e Apresentação.

**Tabela 6** – Informações secção de Ginástica Rítmica

<b>Ginástica Rítmica</b>	<b>Informações</b>
<b>Nº de Atletas Federados</b>	37
<b>Nº de Classes</b>	4
<b>Nº de atletas <math>\geq 10</math> anos Competição</b>	6
<b>Nº de atletas <math>\geq 10</math> anos Formação e Apresentação</b>	12
<b>Nº de atletas <math>&lt; 10</math> anos Competição</b>	7
<b>Nº de atletas <math>&lt; 10</math> anos Formação e Apresentação</b>	12

À semelhança das modalidades anteriores, os praticantes de ginástica rítmica no Palmelense possuem como custos associados: as mensalidades; a inscrição na federação de ginástica portuguesa; a Quota- Atleta; e o Exame Médico, que atesta que o atleta está fisicamente apto a entrar em competição. Estes valores estão apresentados na seguinte tabela.

**Tabela 7 – Custos para atletas (modalidade de ginástica rítmica)**

<b>Classe</b>	<b>Ano de Nascimento</b>	<b>Mensalidade e</b>	<b>Inscrição</b>	<b>Quota -Atleta</b>	<b>Exame -Médico</b>
<b>Atletas</b>	2003/201	40€			
<b>≥10 anos</b>	1		55€	1€	17€
<b>Competição</b>					
<b>Atletas</b>	2003/201				
<b>≥10 anos</b>	1				
<b>Formação e Apresentação</b>		30€	55€	1€	17€
<b>atletas</b>	2011/201				
<b>&lt;10 anos</b>	6	40€	55€	1€	17€
<b>Competição</b>					
<b>Atletas</b>	2011/201				
<b>&lt;10 anos</b>	6				
<b>Formação e Apresentação</b>		30€	55€	1€	17€

## **Judo**

Esta é a mais recente modalidade promovida pela da EA, tendo sido criada em apresentada aos sócios do clube em setembro de 2021. Esta é gerida pela seccionista responsável, que também é a treinadora da modalidade no clube (possui cinto negro 3º “Dan” e licença da federação nº 161.724).

Uma vez que se trata de uma modalidade recente no clube existe uma quantidade limitada de atletas. No entanto o clube dividiu os atletas/praticantes da modalidade nas seguintes 4 turmas: TURMA 1 (2015 até 2017), TURMA 2 (2011 até 2014), TURMA 3 (2008 até 2010), TURMA 4 (2007 e anteriores).

Como em todas as modalidades anteriores, os que pretendam praticar judo na EA terão como custos associados: as mensalidades (que podem ter o valor de 27,50 euros caso sejam 2 treinos semanais, ou 32,50 euros se forem 3); a inscrição na federação portuguesa de judo; a Quota- Atleta; e o Exame Médico, que atesta que o atleta está fisicamente apto a entrar em competição. Estes valores estão apresentados na seguinte tabela.

**Tabela 8** – Custos para atletas (modalidade de judo)

<b>Turma</b>	<b>Ano de Nascimento</b>	<b>Mensalidade</b>	<b>Inscrição</b>	<b>Quota-Atleta</b>	<b>Exame-Médico</b>
<b>TURMA 1</b>	2015 até 2017	20€	30€	1€	17€
<b>TURMA 2</b>	2011 até 2014	20€	30€	1€	17€
<b>TURMA 3</b>	2008 até 2010	20€	30€	1€	17€ ou Termo Responsabilidade
<b>TURMA 4</b>	2007 e anteriores	20€	55€	1€	17€ ou Termo Responsabilidade

### **2.3- Caraterização das “das instalações de prática desportiva utilizadas pela Entidade de Acolhimento**

#### **Campo “Cornélio Palma”**

O Campo Cornélio Palma, é uma instalação desportiva própria da Entidade de Acolhimento, sendo o mesmo localizado na Vila de Palmela, na Avenida Palmelense Futebol Clube.

A instalação desportiva possui uma capacidade máxima de 1600 lugares (bancada mais “peão”), sendo composto por: 2 espaços desportivos (campos de futebol) e os diferentes espaços de apoio (balneários, bar, centro médico, salas de direção/reuniões, sala de estudos para atletas e ginásio).

Em termos de espaços desportivos existem 2 campos de futebol com relvasintética (com um alto nível de conservação), sendo 1 dedicado aos escalões de futebol 11 (com medidas mínimas da FPF) e o outro para futebol de 5 e 7 (com as medidas da AFS, sendo que neste espaço desportivo são realizados, maioritariamente, encontros/torneios sem afiliação a qualquer organismo federativo).

Em termos de espaços de apoio o clube possui:

- 9 balneários (5 para o campo de 11 e 4 para o de 7) equipados com chuveiros, possuindo o clube equipamento para fazer o aquecimento da água;

- centro médico (inaugurado 1 semana antes do início do estágio, este capacita os fisioterapeutas do clube um espaço adequado para realizar a sua atividade, estando o mesmo equipado com o equipamento indispensável);
- Bar (concessionado para terceiros, constituindo uma “renda fixa” mensal para o clube);
- Sala de Estudos (espaço destinado aos atletas e criado no âmbito da certificação da FPF, este tem como finalidade dar um espaço onde os atletas possam realizar o seu trabalho escolar nas instalações do clube);
- Ginásio (atualmente necessita de alguma renovação e investimento, no entanto possui algum equipamento);
- Salas da direção/reuniões;
- Secretaria do clube;

### **Campo Municipal de Palmela**

O Campo Municipal de Palmela (CMP) também é uma instalação desportiva localizada na vila de Palmela (a cerca de 5min do Campo Cornélio Palma) destinada à prática da modalidade de futebol.

De modo a utilizar este espaço o clube possui um protocolo com o município local (município de Palmela), onde são atribuídas um nº de horas de utilização que a EA dispõe durante a época desportiva, devendo o mesmo realizar a melhor gestão disponível do tempo que tem (bastantes equipas a jogar todos os fins de semana e bastantes escalões jogam a horas semelhantes).

O CMP é uma instalação desportiva composta por 1 espaço desportivo (campo de futebol 11 de relva natural) e possui como espaços de apoio, que são os seguintes: 3 balneários, bar e bancada (com lotação para cerca de 150 pessoas).

A gestão desta instalação desportiva é realizada pela empresa “Palmela Desporto”, uma empresa municipal do setor desportivo, que é responsável pela gestão, rentabilização e conservação da ID.

## **Sala de Ginástica da Escola Secundária de Palmela**

A sala de ginástica da Escola Secundária de Palmela, é uma ID pertencente à Escola Secundária de Palmela, que também fica localizada na Avenida Palmelense Futebol Clube (fica localizada de frente para o campo).

De modo a beneficiar da utilização deste espaço, o clube realizou um protocolo com a própria escola, onde ambas as instituições acordaram a partilha de espaços desportivos (o clube utiliza a sala de ginástica para a promoção de algumas atividades/modalidades, e a escola utiliza o Campo Cornélio Palma durante o dia para a realização de aulas de educação física).

No que diz respeito às condições oferecidas pela ID, a mesma possui uma dimensão reduzida (o que não permite a promoção da prática de muitas modalidades e limita o nº de participantes dos treinos), no entanto dispõe de todo o material necessário, quer para a implementação dos treinos das modalidades atuais, quer em termos de segurança de atletas.

Relativamente à sua utilização por parte do clube, o mesmo utiliza esta sala para a realização dos treinos e demonstrações das modalidades de judo e ginástica rítmica, sendo as competições realizadas em locais/instalações desportivas específicas e consoante a competição.

### **2.4- Caraterização do Departamento Comunicação da Entidade de Acolhimento**

No departamento de comunicação da EA, a direção possui apenas uma colaboradora, Cláudia Aldegalega, que é a responsável e única colaboradora do clube, encarregue de realizar a comunicação do clube para o exterior. A mesma é formada em jornalismo e possui experiência profissional de vários anos nos principais meios de comunicação tradicionais do concelho de Palmela.

Provavelmente devido às caraterísticas e meio profissional onde a responsável do departamento de comunicação do clube, o mesmo possui uma aposta mais forte nos meios de comunicação tradicionais, como os jornais locais, deixando um pouco de lado a aposta na comunicação digital, onde não existe uma estratégia de comunicação claramente definida e adequada para a quantidade de informação relativa ao clube com relevância.

A Comunicação institucional também é um dos “pontos fortes” do clube, existindo claramente definido um plano de ação para os diferentes cenários possíveis.

## **Comunicação Digital**

Uma das componentes da comunicação onde o clube deve realizar uma maior aposta no curto-médio prazo, devido não só ao estado inicial dos meios oficiais do clube como também devido à tendência de aumento de utilização de plataformas/redes sociais nos últimos anos pela sociedade em geral.

O clube dispõe de um Site Oficial, que se encontra desatualizado, sendo as informações mais recentes contidas no mesmo datadas de 2018 (altura em que houve troca de direções) e de uma conta oficial no Facebook, onde apesar possuir uma boa base de seguidores para a dimensão do clube e da vila de Palmela (cerca de 5870 seguidores no início do estágio), não possui um nível de interação significativo com os seus seguidores. Tal aspeto deve-se principalmente à falta de aposta na comunicação digital, que quando é feita não é feita de acordo com uma ordem lógica nem é tido em conta a qualidade visual do conteúdo apresentado.

## **2.5 - Caracterização dos Patrocinadores**

No que aos patrocinadores do clube diz respeito, a negociação dos mesmos é efetuada pelo presidente da direção da Entidade de Acolhimento. A angariação de parceiros, como é habitual em clubes desportivos da dimensão do Palmelense FC, é feita com base nas redes de contactos dos membros da direção.

Os produtos publicitários/publicidade que a EA pode vender/fornecer aos patrocinadores em troca do patrocínio são:

- Publicidade Física: onde o patrocinador pode colocar o logotipo da sua empresa, nomeadamente: “Outdoors” (com diferentes dimensões e localizações no Campo Cornélio Palma); e “Lonas” (colocadas de frente para a bancada da instalação desportiva do clube).
- Publicidade nos equipamentos: nomeadamente nos equipamentos das equipas de Seniores Masculinos, Seniores Femininos e Juniores.

Para classificar os seus patrocinadores, o clube, utiliza como critério a quantidade e tipologia de produtos publicitários/publicidade que as diferentes empresas/instituições adquirem ao clube para classificar os diferentes parceiros. A classificação usada pelo clube é baseada em 5 níveis, estando os mesmos apresentados na seguinte tabela:

**Tabela 9** – Classificação dos patrocinadores

<b>Nível</b>	<b>Ano de Nascimento</b>	<b>Mensalidade</b>
Nível 1	2	1 “Outdoor” central + outro produto publicitário
Nível 2	1	1 “Outdoor” central ou publicidade em equipamentos
Nível 3	1	1 “Outdoor” lateral
Nível 4	1	1 “Outdoor” na entrada da Instalação Desportiva ou 1 “Lona” central
Nível 5	1	1 “Lona” lateral

Os patrocinadores do clube são na sua maioria Pequenas e Médias Empresas de âmbito local e que exercem a sua atividade no concelho de Palmela, possuindo também um patrocinador de âmbito internacional (Pionner DJ). Os patrocinadores do clube, nível e produto publicitário associado a cada um está apresentado na seguinte tabela:

**Tabela 10** – Caraterização dos patrocinadores

<b>Patrocinador</b>	<b>Forma de Patrocínio</b>	<b>Nível</b>	<b>Local</b>
<b>Remax Up – Palmela</b>	Outdoor (Dim: 3x 2 m)	Nível 4	Zona de entrada do estádio (virado para fora)
<b>“Quinta do David”</b>	Outdoor (Dim: 3x2 m)	Nível 4	Zona de entrada do estádio (virado para fora)
<b>“Zircon”</b>	Outdoor1 (Dim: 6 x 3 m) Outdoor2 (Dim: 3 x 2 m) Publicidade Equipamento Juniores	Nível 1	<b>Outdoor1:</b> Zona de entrada do estádio (virado para fora) <b>Outdoor2:</b> Zona Oposta à bancada (virado para a bancada, numa zona central) Publicidade <b>Equipamentos:</b> Parte da frente da camisola Juniores
<b>Adega de Palmela</b>	Outdoor (Dim: 6 x 3 m)	Nível 2	Zona de entrada do estádio (virado para fora)

	Publicidade Equipamento		<b>Equipamentos:</b> Parte da frente da camisola equipa de seniores femininos
	Seniores Masculinos		
<b>Chapa-Bus</b>	Outdoor (Dim: 3 x 2 m)	Nível 4	Zona de entrada do estádio (virado para fora)
<b>Crédito Agrícola – Palmela</b>	Outdoor (Dim: 3 x 2 m)	Nível 3	Zona Oposta à bancada (virado para a bancada, numa zona lateral)
<b>Crómia LDA</b>	Outdoor (Dim: 3 x 2 m)	Nível 3	Zona Oposta à bancada (virado para a bancada, numa zona lateral)
<b>Publicidade Sivipa</b>	Outdoor (Dim: 3 x 2 m)	Nível 2	Zona Oposta à bancada (virado para a bancada, numa zona central)
<b>Pioneer DJ</b>	Outdoor1 (Dim: 12 x 3 m) Outdoor2 (Dim: 6 x 3 m) Lona (Dim: 1 x 3 m)	Nível 1	<b>Outdoor1:</b> Zona Oposta à bancada (virado para a bancada, numa zona central) <b>Outdoor2:</b> Zona Oposta à bancada (virado para a bancada, numa zona lateral) <b>Lona:</b> Zona oposta à bancada (virado para a bancada numa zona central)
<b>Puro - Rock</b>	Outdoor (Dim: 3 x 2 m)	Nível 4	Zona de entrada do estádio (virado para fora)
<b>Sengled</b>	Outdoor (Dim: 3 x 2 m)	Nível 2	Zona Oposta à bancada (virado para a bancada, numa zona central)
<b>Comprar Casa – Palmela</b>	Lona (Dim: 1 x 3 m)	Nível 5	Zona Oposta à bancada (virado para a bancada, numa zona lateral)
<b>Lobo Great Wines</b>	Lona (Dim: 1 x 3 m)	Nível 5	Zona oposta à bancada (virado para a bancada numa zona lateral)
<b>Sticon</b>	Lona (Dim: 1 x 3 m)	Nível 5	Zona oposta à bancada (virado para a bancada numa zona lateral)
<b>Informática Sociedade Panificadora Coelho e Filhos LDA</b>	Lona (Dim: 1 x 3 m)	Nível 5	Zona oposta à bancada (virado para a bancada numa zona lateral)
<b>Demoluz II, LDA</b>	Lona (Dim: 1 x 3 m)	Nível 5	Zona oposta à bancada (virado para a bancada numa zona lateral)
<b>HCorreia</b>	Lona (Dim: 1 x 3 m)	Nível 5	Zona oposta à bancada (virado para a bancada numa zona lateral)

<b>“O Trevo” – Centro de Estudos</b>	Lona (Dim: 1 x 3 m)	Nível 5	Zona oposta à bancada (virado para a bancada numa zona lateral)
<b>“Pérola da Serra”</b>	Lona (Dim: 1 x 3 m)	Nível 4	Zona oposta à bancada (virado para a bancada numa zona central)
<b>Adega Camolas</b>	Lona (Dim: 1 x 3 m) Publicidade Equipamento Seniores Masculinos	Nível 2	Zona oposta à bancada (virado para a bancada numa zona central) <b>Equipamentos:</b> Parte da frente da camisola
<b>Intermarche – Palmela</b>	Lona (Dim: 1 x 3 m)	Nível 4	Zona oposta à bancada (virado para a bancada numa zona central)
<b>JJ Torcato</b>	Lona (Dim: 1 x 3 m)	Nível 4	Zona oposta à bancada (virado para a bancada numa zona central)
<b>Repsol Aires – Palmela</b>	Lona (Dim: 1 x 3 m)	Nível 5	Zona oposta à bancada (virado para a bancada numa zona lateral)
<b>Gelcoma</b>	Lona (Dim: 1 x 3 m)	Nível 5	Zona oposta à bancada (virado para a bancada numa zona lateral)
<b>Bimotor DJ</b>	Lona (Dim: 1 x 3 m)	Nível 5	Zona oposta à bancada (virado para a bancada numa zona lateral)
<b>CR2 Construção e Renovação</b>	Lona (Dim: 1 x 3 m)	Nível 5	Zona oposta à bancada (virado para a bancada numa zona lateral)

Através da análise da tabela anterior, é possível afirmar que existe claramente uma falta de diversidade do tipo de produto publicitário/publicidade que a EA tem disponível. Tal aspeto deve-se ao facto de não existir um verdadeiro processo de angariação anual de patrocinadores (baseando-se nas redes de contactos dos membros da direção), falta de aposta em aspetos fundamentais nos dias de hoje (como a comunicação digital) e o pouco número de pessoas envolvidas no processo (apenas 1, o presidente). No entanto, é preciso realçar a quantidade em empresas locais que são patrocinadoras do clube, demonstrando a credibilidade que o projeto tem junto do tecido empresarial local.

## **CAPÍTULO III – ENQUADRAMENTO PRÁTICO**

### **3.1 – Objetivos pessoais com o trabalho realizado**

O meu objetivo principal, não só com o trabalho realizado durante o estágio, mas também com a decisão de candidatar-me a este mestrado, era fazer desta etapa e deste semestre uma “montra” para o mercado de trabalho.

Antes do planeamento do trabalho de estágio, fiz uma cuidada e extensiva análise do clube, não só através da consulta de informação relativa às mais diferenciadas áreas do clube, como também consultei associados, adeptos e colaboradores do clube, de modo a saber quais eram as iniciativas/áreas que os mesmos sentiam que deveria existir uma maior aposta por parte do clube.

Não tirando importância à consulta da informação relacionada com a gestão do clube e como o mesmo funciona, mas a consulta com associados e adeptos do clube foi o que me permitiu encontrar maior número de soluções para quais as iniciativas prioritárias. Este aspeto é algo que, cada vez mais, vem sendo posto de parte por muitos gestores desportivo, que tratam os associados unicamente como consumidores.

Também tinha o objetivo de deixar a minha marca no clube e demonstrar que possuo capacidade para implementar projetos em contextos onde não existe abundância de recursos (quer humanos quer financeiros), tendo muitas vezes que utilizar soluções de recurso, e estes mesmos projetos terem capacidade de se tornar novas fontes de rendimento para o Palmelense Futebol Clube.

Por último, tinha o objetivo de demonstrar a minha vontade e dedicação a esta área, bem como que possuo as capacidades necessárias para tornar da gestão desportiva a minha profissão!

### **3.1 - Atividades Realizadas**

#### **3.1.1- Área da Intervenção: Comunicação Digital**

##### **3.1.1.1- Gestão da Comunicação Digital**

Com a evolução tecnológica verificada (e crescente utilização por parte das pessoas) nos últimos anos, especialmente no que diz respeito às tecnologias de informação, tem-se reparado no surgimento de novas plataformas/meios para os

clubes/associações desportivas divulgarem os seus conteúdos. Com o surgimento das redes sociais a divulgação de conteúdo via digital tornou-se mais fácil, o que permitiu às organizações desportivas os seus próprios veículos de informação e conteúdos, reforçando assim as suas estratégias de comunicação, desenvolvimento da marca/imagem e o cumprimento de objetivos comerciais (Borges, 2017).

As redes sociais também podem constituir uma ferramenta importante a diferentes níveis, devido a que a frequência do uso das mesmas pelos adeptos aumentou devido à possibilidade de maior interatividade entre o clube e a “massa adepta” (Oliveira, 2013).

Partindo dos argumentos anteriores, podemos verificar que a EA não está a explorar a potencialidade da comunicação digital no seu pleno, nem do ponto de vista de divulgação (uma vez que a informação divulgada não cobre todas as modalidades/atividades do clube, nem existem padrões de qualidade) nem comercial (a desorganização e pouca qualidade do conteúdo não permite a existência de um nível de interação com os seguidores que permita a venda de produtos publicitários digitais).

Tendo em conta a situação inicial encontrada no que diz respeito à gestão da comunicação digital, a minha primeira intervenção nesta área foi a criação de uma estratégia de gestão de comunicação digital (apoiada numa proposta de plano de gestão de comunicação digital).

Os principais objetivos da estratégia definida eram: o crescimento da presença do clube nas plataformas digitais e o aumento do nível de interação nos meios digitais oficiais do clube, de forma a aumentar as possíveis fontes de receita do clube (através da venda de publicidade online). Isto deve-se principalmente à pouca presença online do clube, o que origina um baixo nível de interação por parte dos seguidores dos meios de comunicação digital do clube (inicialmente Facebook e Site oficial).

A escolha da comunicação digital como área a intervir durante o estágio deveu-se ao facto de esta ser uma área que é (ou deve ser) cada vez mais tida em conta pelos clubes/organizações desportivas, uma vez que satisfazem a necessidade do ser humano de partilhar os seus gostos e informações (Oliveira, 2013). Para além disto, as redes sociais podem ser importantes no marketing digital das organizações, na medida que pode ser uma ferramenta a utilizar na conquista de novos mercados/consumidores, uma vez que as informações podem ser publicadas de forma simples e sem grande investimento, e na maioria (das redes sociais) tem a possibilidade de tradução para línguas diferentes do país de origem da organização (Fleury et al., 2014).

Precisamente pela possibilidade de conquistar novos consumidores/clientes (associados/adeptos) que as redes sociais oferecem, estas também devem ser tidas em conta pelos clubes/associações nas suas estratégias de marketing, nomeadamente marketing digital.

O conceito de Marketing digital, é definido por Chaffey (2009, p. 10-11) como o uso das novas tecnologias (em conjunto com técnicas/conhecimento de marketing) para alcançar os mercados desejados. Também para o autor, para se atingir os propósitos do marketing digital, é necessário um profundo conhecimento da importância das estratégias digitais, o tipo de abordagem ou ação que deve ser feita, tendo em conta o público-alvo a alcançar e quais os meios/plataformas que melhor se adequam aos objetivos definidos.

O primeiro passo da estratégia de gestão da comunicação digital utilizada, foi a criação do perfil oficial da EA na rede social Instagram. Este foi criado com o objetivo de aumentar a presença online do clube (uma vez que no início do estágio apenas possuíam perfil no Facebook e um site desatualizado). A pertinência da criação do perfil oficial da EA nesta rede plataforma, deve-se ao facto de ser a rede social com maior crescimento nos últimos anos (Statista, 2019).

Outro aspeto tido em conta no momento de criação do perfil oficial, foi a tentativa de captação de um público de uma faixa etária mais jovem, sendo que a percentagem de utilizadores na faixa etária dos 15 aos 24 atinge os 80,4% (Marketeer, 2017).

O passo seguinte foi a criação, de raiz, de modelos “padrão” para partilhar conteúdo relacionado com o clube, nomeadamente: mapa de resultados, agenda jogos formação, cartazes jogos futebol sénior (tanto masculinos como femininos). Tal foi feito com a finalidade de melhorar a qualidade gráfica do conteúdo apresentado e criar uma identidade digital do clube, numa tentativa de alcançar o objetivo de aumento o nível de interação por parte dos seguidores do clube.

Com os modelos “padrão” criados, o passo seguinte foi a definição do plano de gestão de comunicação digital do clube. Este plano foi criado de modo a solucionar um dos problemas da comunicação digital do clube, a desorganização com que se partilhava o conteúdo disponível (várias pessoas partilhavam conteúdo com a conta oficial do Facebook, à medida que dispunham do mesmo, sem averiguar o nível de qualidade ou pertinência do mesmo).

Tendo em conta a situação inicial encontrada e os avanços realizados (pelo trabalho de estágio desenvolvido), as principais preocupações no momento de definir a proposta de plano de gestão de comunicação digital do clube foram:

- qualidade gráfica/visual do conteúdo (para ser apelativo);
- difusão de informações relacionada com todas as modalidades do clube;
- preocupação para com patrocinadores e parceiros;
- avaliação estatística da conta de Facebook do clube (de modo a saber as melhores alturas para partilhar conteúdo);

No que diz respeito ao site, o mesmo encontra-se desatualizado desde 2018. Uma das razões apontadas pela direção da EA para o mesmo são: a falta de tempo da colaboradora responsável pelo departamento de comunicação do clube; o site ter sido um projeto da direção anterior e a mesma demorou a entregar o domínio para entrar no site e partilhar conteúdo.

No que diz respeito ao site, foi necessário realizar toda a atualização da época desportiva (jogadores, equipas técnicas, classificações, calendários, corpos sociais, novos projetos) e também foi realizado um plano de comunicação digital através do site, caracterizado principalmente pela criação de conteúdo com cariz mais formal.

Por último, de forma a facilitar o fornecimento de conteúdo solicitei ao clube a criação de um grupo de WhatsApp com os diretores de equipa (que ficaram responsáveis por fornecer conteúdo dos seus jogos) e a adição de um fotografo (para os jogos em casa dos seniores masculinos e femininos) à equipa do departamento de comunicação do clube. A responsabilidade desta última solicitação foi minha por sugestão da direção e orientador da EA, tendo o desafio sido superado (tendo encontrado uma pessoa com maior disponibilidade do que a pretendida).

## **Proposta de Plano de Gestão da Comunicação Digital**

### **Plano de Gestão da Comunicação Digital do Palmelense Futebol Clube (proposta)**

O presente documento tem como finalidade funcionar como “guião” aos colaboradores do Palmelense Futebol Clube, que desempenhem funções na comunicação digital do clube, nomeadamente, através das redes sociais e Página do Clube na internet.

## Plano de Comunicação Digital através das Redes Sociais (Facebook e Instagram)

De modo a publicar informação do dia-a-dia do Clube nas redes sociais, o colaborador deve utilizar os modelos disponibilizados pelo Clube ou criar as suas sugestões, que devem respeitar a imagem/marca/logótipo do Palmelense Futebol Clube e serem aceites pela Direção.

### Planificação das publicações nas redes sociais

Tabela 11 – Planificação comunicação redes sociais

<b>Dia da Semana</b>	<b>Facebook</b>	<b>Instagram</b>
<b>Segunda-Feira</b>	<u>Período Pós-Laboral*</u> : Mapa de Resultados Futebol 5, 7, 9 e 11 (apenas jogos oficiais) + Melhores fotos dos jogos.	<u>Período Pós-Laboral</u> : Mapa de Resultados Futebol 5, 7, 9 e 11 (apenas jogos oficiais) + Melhores fotos dos jogos.
<b>Terça-Feira</b>	<u>Período Pós-Laboral</u> : Dia Livre* <sup>1</sup>	<u>Período Pós-Laboral</u> : Dia Livre
<b>Quarta-Feira</b>	<u>Período Pós-Laboral</u> : Dia Livre	<u>Período Pós-Laboral</u> : Dia Livre
<b>Quinta-Feira</b>	<u>Período Pós-Laboral</u> : Agenda Semanal de Jogos (Colocar logótipo da Palmelense TV nos jogos a serem transmitidos).	<u>Período Pós-Laboral</u> : Agenda Semanal de Jogos (Colocar logótipo da Palmelense TV nos jogos a serem transmitidos).
<b>Sexta-Feira</b>	Cartazes Jogos Seniores femininos e masculinos (casa e fora).	Cartazes Jogos Seniores femininos e masculinos (casa e fora).
<b>Sábado</b>	Antes do jogo transmitido: Fotos aquecimento + anunciar jogo. Depois do Jogo dos Transmitido: Fotos do jogo para dizer o resultado.	“História” formação: os Gestores das equipas podem colocar 3/4 por jogo. Depois do Jogo dos Transmitido: Fotos do jogo para dizer o resultado.
<b>Domingo</b>	Antes do jogo transmitido: Fotos aquecimento + anunciar jogo.	“História” formação: os Gestores das equipas podem colocar 3/4 por jogo Depois do Jogo dos Transmitido: Fotos do jogo para dizer o resultado.

\*Período pós-laboral: publicar no período compreendido entre as 18:30 e as 20:30 (ter em atenção se nesse período está a acontecer algum evento importante, caso aconteça, tentar conjugar a partilha do conteúdo com a pausa do mesmo).

\*<sup>1</sup>Dia Livre: neste dia o responsável pela comunicação digital do clube pode escolher o tipo de conteúdo a partilhar, podendo também não partilhar nada caso não exista conteúdo para partilhar. Este deve ser o dia para partilhar conteúdo relacionado com o “Palmelense Social”, “Melhor Golo do Mês”, algum comunicado da Direção, reportagens da “Palmelense TV” ou com as modalidades do clube (judo e atletismo).

**Nota:** Caso exista alguma comunicação a ser efetuada por parte da Direção, esta tem prioridade sobre esta planificação, devendo a planificação ser ajustada quando tal acontecer (por exemplo: convocações para assembleias gerais; homenagens; “*Clipping*” relevante; entre outros).

#### **Plano de Comunicação Digital através da Página do Clube na internet**

Na Página do Clube na internet a informação a ser partilhada deve possuir um cariz mais “sério” que nas redes sociais sendo, por isso, menor o número de publicações e menor a importância dada ao conteúdo gráfico em relação ao conteúdo escrito.

Na Página do Clube na internet o conteúdo a ser partilhado deve ser, designadamente, o seguinte (para além da informação geral que não necessita ser atualizada permanentemente):

- Agenda Semanal de Jogos
- Agenda “Palmelense TV”
- Mapa de Resultados
- Cartazes dos Jogos dos Seniores femininos e masculinos
- Comunicações da Direção (quando acontecerem)
- Informações sobre as modalidades e projetos do Clube (quando necessário)

## Evolução – Facebook

No que diz respeito ao à conta oficial do clube no Facebook, foi onde demorou mais tempo a sentir-se os efeitos do plano de gestão de comunicação digital proposto e aceite pela direção do clube.

Tal deveu-se ao facto de ser uma conta já com 10 anos (foi criada em 2011), que desde 2018 tinha uma partilha de conteúdo desorganizada e sem atender à qualidade gráfica/visual do mesmo, originando um baixo nível de interações por parte dos seguidores da mesma.

Na seguinte tabela podem ser verificadas as alterações verificadas em termos estatísticos relativamente à conta oficial de Facebook do clube.

**Tabela 12** – Evolução estatística Facebook

<b>Parâmetro Avaliativo</b>	<b>Início do Estágio</b>	<b>Final do Estágio</b>	<b>Varição</b>
<b>Nº de “Gostos”</b>	5870	6000+	<b>+130</b>
<b>Média Nº de interações por publicação (mês anterior)</b>	10	50	<b>+40</b>
<b>Média Nível de interações por publicação* (mês anterior)</b>	0,0017%	0,0083%	<b>Aumento aprox. de 488%</b>
<b>Nº de publicações por semana</b>	Bastante Variável (não existia um fornecimento regular de conteúdo)	Todos os dias	-
<b>Nº de modalidades “com cobertura” por semana</b>	1	Todas (4)	<b>3</b>

\* Nível de Interações calculado através de:  $NI = (N^\circ \text{ Gostos} + N^\circ \text{ Comentários} + N^\circ \text{ Partilhas}) / N^\circ \text{ Seguidores}$

## Evolução – Instagram

No que diz respeito ao Instagram, como foi algo criado no âmbito deste estágio, não existe termo de comparação. No entanto, uma vez que desde a sua criação foi gerido segundo a proposta de plano de gestão de comunicação digital apresentada à direção, torna-se um indicador que os valores apresentados na conta de Facebook ainda podem subir.

Tal como era esperado no momento da sua criação, a conta de Instagram oficial da EA teve uma adesão bastante forte por parte da comunidade de clube, nomeadamente

atletas da formação, encarregados de educação e adolescentes e jovens adultos da vila e concelho de palmela. Uma vez que os sócios do clube são maioritariamente adultos e reformados (que muitas vezes não possuem conta de Instagram), a adesão de uma boa parte dos sócios do clube foi mais demorada, tendo acontecido gradualmente, aumentando à medida que se começou a perceber que a aposta na comunicação digital não era “passageira”.

Mesmo tendo em conta o pouco tempo compreendido dentro da UC Estágio (de 15 Outubro a 15 Fevereiro) foi possível atingir um total de 541 seguidores. Em termos de nível de interação, o mesmo esteve praticamente sempre entre os 8 e 15%, tendo alcançado por diversas vezes valores a rondar os 18 %.

### **Evolução – Site**

Tratou-se do meio de comunicação digital oficial da EA onde menos trabalhei durante o período de estágio. O mesmo encontrava-se bastante desatualizado (desde a anterior direção que ninguém do clube partilhava conteúdo por lá), tendo apenas sido realizados “testes” e atualizada a informação sobre as equipas durante o estágio, de modo a saber como funciona o domínio que o site possui e de que modo este poderia entrar na estratégia de comunicação por mim proposta ao Palmelense Futebol Clube.

Como fatores para que foi acima referido aponto as seguintes:

- Pouca disponibilidade por parte da responsável pelo departamento de comunicação para ajudar na gestão da comunicação digital do clube;
- Estado inicial da presença online do clube, que fez com que o trabalho tivesse que ser realizado praticamente desde início, tendo o site sido considerado menos prioritário que outros meios de comunicação digital do clube;
- Demora na entrega do nome de utilizador e senha de acesso para aceder ao perfil de “gestor” do site por parte da anterior direção (informação apenas chegou no fim de novembro);

## Principais Estratégias

- Criação de um grupo de “WhatsApp” com um responsável por cada escalão para o envio de conteúdo relacionado com cada escalão para “alimentar” a comunicação digital do clube.
- Avaliação das estatísticas das redes sociais oficiais do clube, de modo a saber quais os melhores horários para partilhar conteúdo.
- Realizar a partilha de conteúdo diversificado (das várias modalidades).
- Estudo sobre a existência de algum encarregado de educação que tivesse experiência ou gosto pela fotografia, tendo sido encontrada 1 pessoa com mais disponibilidade que a inicialmente necessária (apenas estava planeado nos jogos das equipas seniores, no entanto o encarregado de educação em questão demonstrou disponibilidade para “cobrir” os diversos jogos na condição de visitado do clube).
- “Identificação” das organizações desportivas (clubes e associações) envolvidas no conteúdo divulgado nas diferentes publicações.
- Após um período inicial “de teste” houve uma maior aposta no conteúdo que originou índices de interação mais elevados.

## Principais Dificuldades

- Situação inicial encontrada, tendo basicamente que criar de raiz a identidade digital do clube.
- Pouca aposta do clube no departamento de comunicação, principalmente na comunicação digital.
- Inexistência de um processo de angariação de conteúdo regular, o que resultava numa partilha de conteúdo desorganizada e “à medida” que o conteúdo aparecia.

## Cumprimento de Objetivos

**Tabela 13** – Cumprimento de Objetivos (Comunicação Digital)

Objetivo	
<b>Conseguir um aumento de 10% dos seguidores do</b>	Objetivo cumprido (foi alcançado um aumento de 10% no nº total de seguidores do clube nas plataformas digitais. O maior contribuidor para

---

**clube nas plataformas digitais oficiais (Facebook e Instagram)** este facto foi a conta de Instagram, no entanto na fase final do período de estágio a taxa de aumento de nº de seguidores na conta de Facebook sofreu um aumento significativo).

**Conseguir um total de 200 seguidores na conta de Instagram do clube durante o período de estágio** Objetivo cumprido (durante o período de estágio foi rapidamente atingido o objetivo de 200 seguidores, tendo-se ultrapassado os 500).

### 3.1.1.2- “Palmelense TV”

A “Palmelense TV”, apesar de não se tratar de um projeto compreendido no plano de gestão de comunicação digital definido, é uma iniciativa que não só ajuda no aumento da presença online da EA (uma vez que os conteúdos eram transmitidos através de plataformas digitais) como também no fornecimento de conteúdo. Os principais objetivos tidos em conta, no momento da criação/definição do projeto, foram:

- Aumentar o interesse no clube por parte da comunidade local;
- Aumentar a capacidade de atrair patrocinadores e parceiros;
- Servir de suporte às equipas técnicas, nomeadamente em questões de observação;
- Promover o clube, o trabalho feito pelo mesmo e os seus colaboradores;
- Aumentar o fornecimento de conteúdo para alimentar a comunicação digital do clube;

Para além dos objetivos apontados anteriormente, a criação deste projeto teve por base os seguintes fatores “externos ao clube”, sendo eles:

- A situação pandémica altamente instável verificada durante a maioria do período de estágio, que podia alterar a permissão de entrada de público nos recintos desportivos, tornando assim possível que todos os que quisessem continuassem a acompanhar a equipa.
- A “necessidade” (de modo a obterem os proveitos financeiros consequentes) por parte dos clubes em produzir a sua própria informação, devido à: crescente mediatização do desporto, organizações desportivas e atletas; comercialização do fenómeno desportivo (Borges, 2019).

- A crescente adesão por parte das pessoas e organizações desportivas aos meios digitais, onde é incluído o investimento em transmitir/divulgar os seus próprios conteúdos por streaming/redes sociais (Hutchins, Li & Rowe, 2019, p. 989), permitindo aos sócios, adeptos e seguidores acompanhar o clube quando não o podem fazer presencialmente sem um grande nível de complexidade tecnológica.

Outro fator a ter em conta é o potencial comercial que este projeto pode ter para o clube, nomeadamente através do aumento da visibilidade do mesmo, o que pode conduzir a um aumento no número e, por consequência, volume de receitas provenientes de patrocinadores.

Esta nova possível fonte de receita, que pode ser bastante significativa para clubes que ainda não sejam profissionalizados, é possível devido à evolução das tecnologias de informação e consolidação do uso das novas redes de comunicação digital (redes sociais) e aplicativos/sites dedicados à transmissão de eventos desportivos, sendo assim possível a qualquer indivíduo/organização realizar as suas transmissões (PINHEIRO, 2019) e conteúdo.

As principais plataformas digitais que serviram de suporte à implementação e operacionalização do projeto foram:

- “ELEVEN/MYCUJOO” para a realização das transmissões dos jogos (devido à facilidade de utilização e inexistência do material necessário para a transmissão através de uma plataforma mais “credenciada” como o Youtube);
- “Facebook” e “Instagram” para a partilha de reportagens de pequena e média duração realizadas durante o período de estágio.

De modo a aferir o potencial do projeto, e assim decidir o nível de investimento a realizar, começou por realizar-se uma “fase-piloto”. Nesta o clube não realizou qualquer investimento em material de filmagem, tendo sido utilizado material pessoal e de diversos colaboradores do clube. O único investimento realizado pelo clube durante esta fase foi na obra de adequação do sinal de internet nas instalações da EA. Esta fase durou desde o início do estágio até à interrupção das competições da AFS no Natal.

Durante a “fase-piloto” o material utilizado para operacionalizar este projeto foi o seguinte:

- 1 smartphone;

- 1 tripé;
- 1 computador;

No final desta fase, o orientador de estágio da EA sugeriu-me a apresentação de uma proposta de material a adquirir para a melhoria da qualidade e diversidade de conteúdo a realizar, uma vez que o projeto gerou bastante entusiasmo quer na estrutura do clube (direção, colaboradores, atletas) quer na comunidade local (sócios e patrocinadores).

Para aumentar a quantidade de conteúdo produzido, bem como assegurar a continuidade do projeto após o estágio, também foi apresentado um manual de operador, com o intuito de procurar pessoas relacionadas com o clube (sócios, adeptos, encarregados de educação) para contribuir nas transmissões dos jogos das diferentes equipas. Neste documento estão contidas todas as informações necessárias para os “operadores” realizarem a transmissão pelas plataformas definidas no início do projeto.

Para efeitos oficiais foi apresentado o logotipo da “Palmelense TV”, tendo o orientador da EA pedido também a definição dos estatutos editoriais do projeto, tendo ambos sido aceites pela direção do clube.

## **Estatuto Editorial da Palmelense TV**

### **ESTATUTO EDITORIAL**

#### **PALMELENSE TV**

A Palmelense TV é o canal de streaming oficial do Palmelense Futebol Clube, dirigido a um público consumidor do desporto em geral e aos Sócios e adeptos do Palmelense Futebol Clube;

A Palmelense TV emite principalmente durante os fins de semanas, para a transmissão dos jogos dos diferentes escalões do clube, existindo também a publicação de pequenas reportagens/entrevistas com jogadores, treinadores e gestores de equipa, através de 4 plataformas digitais: Facebook, Instagram, Youtube e Mycujoo/Eleven Sports.

A Palmelense TV tem uma grelha de transmissões desportivas (dos diferentes escalões) e de pequenas entrevistas/reportagens, preservando a marca e identidade do clube.

A Palmelense TV rege-se pela responsabilidade e tolerância, com integral respeito pela dignidade da pessoa humana, pelos direitos fundamentais da constituição e o repúdio a qualquer incitamento à prática de crimes ou discriminação.

## **Conteúdo**

Tal como era de esperar, o conteúdo realizado sofreu uma evolução positiva quando analisamos a qualidade/diversidade do conteúdo e o alcance do mesmo.

Mesmo durante a “fase-piloto” existiu essa evolução. Nas primeiras semanas apenas foram realizadas transmissões de jogos de diferentes escalões do clube, de modo a perceber quais eram os escalões e horários com maior aderência. Depois, com a “habituação” dos diferentes agentes do clube ao projeto (e mesmo a mim) foi possível começar a realizar as conferências de imprensa de antevisão dos jogos das equipas seniores (masculina e feminina) e a abertura de um novo “segmento” de conteúdo, denominado “À Conversa com a Palmelense TV”. No âmbito deste segmento foi realizada uma pequena entrevista com a internacional portuguesa Edite Fernandes, quando a visitou o clube para a 1ª eliminatória da Taça de Portugal de Futebol Feminino (pelo CF Benfica Feminino)

Após o fim da “fase-piloto”, e a direção adquiriu o material necessário para a melhoria da qualidade das transmissões e do conteúdo gravado. Nesta fase foi criado um novo segmento, denominado “Palmelense por dentro”. Este segmento foi criado com o objetivo de mostrar o trabalho feito pelos diferentes agentes do clube (treinadores, jogadores, colaboradores, membros da direção, voluntários, entre outros) e como o mesmo contribui para a gestão correndo do clube e tem possibilitado a recuperação do clube, desde a entrada desta direção. Chegou a ser gravado 1 vídeo, e planeado um segundo, no entanto por fatores extra estágio e internos do clube não foram divulgados durante o período de estágio.

## Evolução da “Palmelense TV” Evolução Técnica

Tal como mencionado acima, na “fase-piloto” (que durou até à paragem do Natal) não foi feito qualquer investimento em material, tendo o material utilizado sido o mínimo utilizado para a implementação do projeto.

Após o sucesso obtido durante este período e a reação obtida por parte da sócios e adeptos do clube, a direção do mesmo decidiu investir na proposta de material a comprar por mim apresentada. Este investimento por parte da direção permitiu não só o aumento da qualidade do conteúdo apresentado, como também o aumento da diversidade de conteúdo possível de apresentar.

**Tabela 14** – Conteúdo “Palmelense TV”

<b>Período</b>	<b>Meses</b>	<b>Material Utilizado</b>	<b>Conteúdo Produzido</b>
<b>“Fase-piloto”</b>	Outubro	Tripé	- Transmissões Jogos Oficiais;
	Novembro	Computador	- Antevisões Jogos Seniores
	Dezembro	Telemóvel	Femininos e Masculinos; - “À conversa com a Palmelense TV”
<b>“Período Pós Investimento”</b>	Janeiro	Tripé	- Transmissões Jogos Oficiais;
	– Fevereiro	Computador	- Antevisões Jogos Seniores
		Câmara de Filmar	Femininos e Masculinos; - “À conversa com a Palmelense TV”;
	Mistura Material	- “Palmelense por Dentro”	
	Publicitário		
	Telemóvel		

## Evolução em Termos Estatísticos

**Tabela 15** – Conteúdo “Palmelense TV”

<b>Período</b>	<b>Conteúdo</b>	<b>Nº Visualizações Parcial (por conteúdo)</b>	<b>Nº Visualizações Total</b>
----------------	-----------------	--	-------------------------------

<b>15 outubro</b>	Transmissões Jogos		3635	8324
<b>- 15 novembro</b>	Oficiais			
	Antevisão	Jogos	4689	
	Seniores			
	“À conversa com a Palmelense TV”		0	
<b>16 novembro – 15 dezembro</b>	Transmissões Jogos		4790	10491
	Oficiais			
	Antevisão	Jogos	5022	
	Seniores			
	“À conversa com a Palmelense TV”		679	
<b>16 dezembro – 15 janeiro</b>	Transmissões Jogos		887	887
	Oficiais			
	Antevisão	Jogos	0	
	Seniores			
	“À conversa com a Palmelense TV”		0	
	“Pamelense por Dentro”		0	
<b>16 janeiro – 15 Fevereiro</b>	Transmissões Jogos		1432	3683
	Oficiais			
	Antevisão	Jogos	2251	
	Seniores			
	“À conversa com a Palmelense TV”		0	
	“Pamelense por Dentro”		0 (1 vídeo deste segmento de conteúdo já realizado, no entanto não foi lançado durante o período de estágio.	

### Principais Estratégias

- De modo a aumentar a visibilidade das transmissões, as mesmas foram difundidas através das redes sociais do clube em vários momentos (na apresentação do cartaz do jogo, na antevisão do jogo e 30 mim antes do jogo), através dos grupos de contactos dos diversos escalões do futebol de formação do clube, com clubes adversários e com páginas nas redes sociais relativas às competições.

- Distribuição do link da transmissão a donos de pequenos estabelecimentos de restauração locais (principalmente cafés).
- Para aumentar a diversidade conteúdo realizaram-se várias reportagens de conteúdo relacionado com os atletas dos diferentes escalões, modalidades, projetos e iniciativas do clube.
- Incentivo, aos clubes adversários, a partilharem também o link da transmissão, de modo que os seus adeptos também vejam.
- Incentivo à sugestão de conteúdo por parte dos diferentes agentes do clube.

### Proposta de Material necessário

**Tabela 16** – Material adquirido “Palmelense TV”

Material	Nº de Unidades	referência	Custo por Unidade	Fornecedor	Finalidade
Tripé Extensível	2	Tripé HAMA Star 05 004105	14.55€	Worten	Suporte para aparelhos de filmagem
Extensão Tripla	1	LEXMAN COM INTERRUPTOR 3M PRETO	4.49€	Leroy Merlim	Caso seja necessário filmar em algum sítio longe de uma tomada
Câmara de filmar	2	Câmara de Filmar OHPA-AWZ2 (Preto - Full HD)	88.85€	2 Und: worten Marketplace (encomendar)	Realizar filmagens/transmissões
Mesa de mistura	1	Mesa mistura 6 canais	170€	Pionner DJ	Melhorar o “ambiente” em dia de jogo
Software edição de vídeo	1	Premier Pro	Variável consoante a qualidade	Adobe	Melhorar qualidade do conteúdo digital (redes sociais e palmelense tv)

(usada versão  
gratuita no  
projeto)

---

Software de Streaming	1	Stream Labs	Variável consoante a qualidade (usada versão gratuita no projeto)	Stream Labs	Realizar a transmissão em direto	
Moldura Digital	2	-	45€	Worten	Publicidade nas conferencias de imprensa	
“Roll up”	1	-	65€	Usual Color	Publicidade nas conferências de imprensa/reportagens	

## Cumprimento de Objetivos

**Tabela 17** – Cumprimento de Objetivos (Comunicação Digital)

Objetivo	
<b>Atingir um total de 20.000 (vinte mil) visualizações em todas as plataformas utilizadas para partilhar o conteúdo produzido</b>	Objetivo cumprido (durante o período de estágio foram superadas as 23.000 mil visualizações do conteúdo produzido no âmbito deste projeto de estágio)

### 3.1.2- Área de Intervenção: Comunidade/Social

#### 3.1.2.1- “Palmelense Social”

É “minha crença” pessoal, que um clube desportivo deve retribuir como pode à sua comunidade o apoio que recebe. Talvez devido à minha “vivência no desporto”, sei os esforços que muitas pessoas fazem para conseguir contribuir e apoiar o clube. Tendo em conta que a grande maioria dos clubes desportivos têm o estatuto de instituições de utilidade pública, não devem estar alheios à realidade que os rodeia. Todos os clubes desportivos/organizações conseguem, e deviam ser, agentes sociais mais participativos nas suas comunidades. No entanto, esta minha “visão” também tem consciência de que um clube mais participativo nos problemas da sua comunidade, a mesma terá mais tendência a participar nas atividades do clube independentemente dos resultados desportivos, tornando o mesmo mais apelativo para possíveis patrocinadores, podendo

também atrair novos parceiros devido a partilharem os mesmos valores e quererem-se associar ao clube.

Esta minha “visão” mais social do que um clube desportivo deve ser vai de encontro à ideia de marketing social defendida por Kotler, Roberto e Lee (2002:394), que definem o conceito como a aplicação de técnicas/princípios de marketing para influenciar o público alvo (neste caso a comunidade afeta ao Palmelense FC) a aceitar, rejeitar, modificar ou abandonar um determinado comportamento de forma voluntária, em benefício de um bem maior. Este também é uma boa estratégia a ser utilizada quando o objetivo é o desenvolvimento de iniciativas que conduzam à transmissão de determinados valores ou alteração de algum tipo de comportamento (Kotler e Lee, 2010, p. 70)

Tendo em conta o anteriormente descrito, e com o objetivo de tornar a EA um agente social mais participativo na vila e concelho de palmela e de deixar a minha “marca” nesta área de intervenção, realizei o planeamento e operacionalização do projeto “Palmelense Social”. Este projeto consiste na realização de algumas iniciativas de cariz social ao longo da época desportiva, de modo a retribuir o apoio dado pela comunidade local ao clube

De modo a planear e operacionalizar este projeto houve 2 aspetos fundamentais a ter em conta:

- Temática das iniciativas: a escolha dos temas das ações de angariação/sensibilização devem ser de acordo com a realidade social da comunidade local e as temáticas da atualidade. Também devem ser temáticas que defendam valores defendidos pela direção do clube.
- Entidades recetoras parceiras: estas deviam ter provas reais do trabalho social que afirmam realizar e defender valores semelhantes aos defendidos pelo clube, para não afetar a credibilidade do projeto e da EA perante sócios, adeptos e parceiros.

A operacionalização deste projeto gerou um grande entusiasmo e envolvimento por parte dos diferentes agentes desportivos relacionados com o clube, tendo o mesmo sido exaltado pela direção do mesmo, na pessoa do seu presidente, diversas vezes no momento da entrega do material recolhido às entidades recetoras parceiras das iniciativas deste projeto, realizadas durante o período de estágio.

Tendo em conta o feedback recebido durante a realização da primeira iniciativa deste projeto por parte dos diferentes agentes desportivos relacionados com a EA, para

ajudar a dar continuidade ao projeto num período “pós-estágio” realizei uma proposta à direção para um plano anual de ações de cariz social, sendo o mesmo denominado “Palmelense Social”. Esta proposta foi aceita pela direção da EA e, no momento do seu planeamento, teve em conta os seguintes aspetos:

- Realizar ações de cariz sociais com temas que apoiem instituições de ação social que realmente façam a diferença no seu meio, preferencialmente na vila e concelho de Palmela.
- Existência de entidades recetoras parceiras que defendessem valores semelhantes aos defendidos pelo clube, nos temas escolhidos para as iniciativas a realizar.
- Apresentar a maior diversidade de causas sociais possível, sem o projeto tornar-se um “exagero” para a comunidade do clube.

### **3.1.2.2- Plano Anual “Palmelense Social”**

#### **“PALMELENSE SOCIAL” Planeamento Anual**

O presente documento tem como finalidade servir de “base”, ao(s) colaborador(es) do clube responsáveis pela implementação do projeto “Palmelense Social” durante a época desportiva, tendo a iniciativa como objetivo a retribuição do apoio dada pela comunidade de Palmela ao clube.

No momento de escolher as entidades recetoras parceiras (que recebem os bens angariados durante as diferentes campanhas da iniciativa) foram tidas em conta as seguintes preocupações:

- Partilha de valores defendidos por parte do clube e entidade recetora;
- Existência de provas reais do trabalho social efetuado pelas instituições que pretendem ser apoiadas pela iniciativa;

Na tabela em seguida, é apresentada a proposta de planificação anual para a iniciativa, podendo a mesma sofrer alterações por alguma sugestão de colaboradores do clube ou entidades recetoras parceiras.

**Tabela 18** – Planificação anual “Palmelense Social”

<b>Período de Recolha</b>	<b>Iniciativa Social</b>	<b>Entidade(s) Recetora(s)</b>	<b>Parceira(s)</b>
Meio Março – Abril	Comida para Animais	Centro de Recolha Animais de Palmela Quintinha ABC	Oficial de
Jogo em Casa 2 <sup>a</sup> quinzena de Abril	Campanha de adoção	Centro de Recolha Animais de Palmela Quintinha ABC	Oficial de
Maio – Junho	Material habitualmente angariado para os bombeiros	Bombeiros Voluntários de Palmela	
Meio de Agosto - Setembro	Material escolar	Movimento Sorriso dos Príncipes Centro Social de Palmela	
Outubro - Novembro	Material desportivo	Centro Social de Palmela Movimento Sorriso dos Príncipes	
Dezembro	Bens alimentares 1 <sup>a</sup> necessidade	Centro Social de Palmela Santa Casa Misericórdia Palmela	
Último jogo em casa antes do Natal	Brinquedos	Centro Social de Palmela	

### **Campanha de Novembro e Dezembro – Material Desportivo**

Durante os meses de Novembro e Dezembro foi operacionalizada uma campanha de angariação de material desportivo, nomeadamente para a prática da modalidade de futebol.

Como entidades recetoras parceiras foram escolhidas as seguintes instituições/projetos de cariz social:

- Centro Social Palmela (Centro Porta Aberta): instituição de solidariedade social que possui uma relação de proximidade com o clube, já tendo existido ações conjuntas anteriormente e uma relação de proximidade entra ambas as direções. A EA recebe anualmente 3 atletas provenientes do Centro Social de Palmela a custo do clube. Esta entidade parceira realiza o seu trabalho social na vila e concelho de Palmela.
- Movimento Sorriso dos Príncipes: projeto cuja finalidade é a entrega de material desportivo e escolar em São Tomé e Príncipe. As entregas são realizadas anualmente. Este projeto foi escolhido como entidade parceira

devido às provas reais que tem do seu trabalho social e devido à minha proximidade com o promotor do mesmo.

A entrega deste material foi realizada individualmente a cada entidade parceira, na semana antecedente ao Natal, devido à situação pandémica que se verificava na altura. Apesar de não ter sido entregue como desejado no início da iniciativa, durante um jogo da equipa de seniores masculinos, a entrega do material foi divulgada com recursos aos perfis oficiais do clube nas redes sociais.

### **Campanha de Fevereiro – Bens Alimentares de 1ª Necessidade**

No mês de Fevereiro foi operacionalizada a 2º campanha de angariação desta iniciativa, tendo a mesma como objetivo a angariação de bens alimentares de primeira necessidade.

Como entidades recetoras parceiras escolhidas para receber os bens angariados durante esta campanha foram:

- Centro Social de Palmela
- Santa Casa Misericórdia de Palmela: instituição que desenvolve o seu trabalho social na vila e concelho de palmela e, à semelhança do Centro Social de Palmela, já desenvolveu ações de cariz social em conjunto com a EA no passado.

Ao contrário da entrega anterior, na entrega dos bens angariados durante esta campanha de angariação está planeada para ser realizada durante um jogo dos Seniores Masculinos e será entregue o conteúdo para o jornal do distrito, de forma a ser publicitado no mesmo.

### **Principais Estratégias**

- Escolha de entidades recetoras parceiras com provas reais de trabalho social realizado na vila e concelho de Palmela ou na região que operam;
- Realização de campanhas de angariação que realmente façam a diferença para quem vai receber os bens angariados;
- Realização das entregas no Campo Cornélio Palma em dia de jogo das equipas seniores (preferencialmente);

- Partilha de conteúdo relacionado com a iniciativa (de modo a agradecer à comunidade do clube a participação e incentivar a participação);
- Realização dos contactos através de meios oficiais do clube, utilizando uma linguagem institucional;

## Cumprimento de Objetivos

**Tabela 19** – Cumprimento de Objetivos (“Palmelense Social”)

Objetivo	
<p><b>Realização de 2 campanhas de angariação durante o período de estágio</b></p>	<p>Objetivo cumprido (durante o período de estágio foram operacionalizadas 2 campanhas de angariação, tendo os sócios e adeptos do clube uma grande receptividade desta iniciativa. Também foi realizado um plano anual de campanhas de angariação do projeto de forma a dar continuidade ao projeto).</p>

### 3.1.3- Área de Intervenção: Estabelecimento de Protocolos

A realização de uma aproximação entre 2 entidades, que defendam e promovam valores semelhantes, celebrado através de um protocolo de cooperação, pode trazer vantagens a diversos níveis da gestão do clube (financeiro, imagem, captação de atletas, entre outros) e a possibilidade de fornecer novos serviços/vantagens aos diferentes agentes desportivos associados às organizações que participam no protocolo.

Posto isto, e tendo em conta que o fenómeno desportivo atual se encontra em constante mudança, onde o gestor desportivo contemporâneo tem que, constantemente, realizar a sua avaliação, estudo e interpretação. Este deve ter o objetivo de planificar e implementar projetos e iniciativas que conduzam ao desenvolvimento dos clubes a todos os níveis (financeiro, desportivo, social, entre outros). A criação destes projetos e iniciáticas que procuram o desenvolvimento/superação das alterações verificadas, encontra-se cada vez mais dependente da criação de parcerias entre entidades, tendo o desporto (clubes e associações) ganho cada vez importância neste aspeto (Babiak, 2007).

A procura pelo estabelecimento de parcerias com organizações consideradas estratégicas, tem como objetivo (por parte da organização), a entrada em novos mercados (Harris e Wheeler, 2005).

Existem, com bastante proximidade geográfica, algumas instituições com as quais o Palmelense devia procurar realizar protocolos, sendo elas:

- Instituto Politécnico de Setúbal (vantagens ao nível da estrutura ao receber estágios de licenciatura das mais diferentes áreas, possibilitando assim uma diversidade enorme de vantagens para o clube);
- Centro Social de Palmela (existência de um acordo verbal entre entidades e para reforçar a intenção do clube em tornar-se um agente social ativo na vila e concelho de Palmela);
- Botafogo Futebol Clube (Scouting e gestão de atletas excedentários, possibilitando também um “ambiente seguro” para os juniores fazerem a transição para sénior em caso de não conseguirem ficar na EA);
- Lagameças (Scouting e gestão de atletas excedentários, possibilitando também um “ambiente seguro” para os juniores fazerem a transição para sénior em caso de não conseguirem ficar na EA);

### **3.1.3.1- Proposta de Protocolo entre Palmelense Futebol Clube e Centro Social de Palmela**

#### **Protocolo de Cooperação entre Palmelense Futebol Clube e Centro Social de Palmela**

O Palmelense Futebol Clube, representado pelo seu Presidente da Direção, o Sr. Vítor Hugo Alves, e o Centro Social de Palmela, representado pelo seu Presidente da Direção, o Sr. Carlos Sousa,

Considerando as seguintes premissas:

- A importância dada por ambas às iniciativas de cariz social que beneficiem a comunidade local e a importância que a realização de atividades físico-desportivas tem para o desenvolvimento das crianças e dos jovens;
- A preocupação em incrementar a realização de iniciativas de cariz social, tendo em conta o atual momento vivido a nível local, nacional e mundial;
- A relação existente entre ambas as entidades;

Decidem formalizar um protocolo de cooperação, nos termos das seguintes cláusulas:

#### Primeira Cláusula

Em conjunto, com o colaborador responsável pela iniciativa “Palmelense Social”, o Centro Social de Palmela, propõe iniciativas de cariz social a serem realizadas no âmbito da mesma, de forma a aumentar a importância de ambas as instituições enquanto agentes sociais do concelho de Palmela.

#### Segunda Cláusula

Promover o Palmelense Futebol Clube, e as atividades que o mesmo desenvolve, aos utentes e utilizadores dos diferentes serviços fornecidos pelo Centro Social de Palmela.

#### Terceira Cláusula

A participação, em ações de formação organizadas por parte do Palmelense Futebol Clube, por parte dos utentes do Centro Social de Palmela (dependendo da faixa etária da sessão e do número máximo participantes da mesma) sem quaisquer custos.

#### Quarta Cláusula

O Palmelense Futebol Clube compromete-se a receber 3 jovens pertencentes ao Centro Social de Palmela nos seus escalões de formação, por época, sem quaisquer custos associados para os atletas ou CSP.

#### Quinta Cláusula

O presente protocolo entra em vigor a partir da data da sua assinatura e tem validade de um ano, sendo renovável por períodos sucessivos.

O presente protocolo pode ser revogado a qualquer momento, mediante acordo mútuo ou por qualquer uma das partes, dentro do princípio de boa-fé, quando ocorra uma situação que deva ser considerada justa causa de resolução, mediante a comunicação escrita com antecedência mínima de 60 dias.

## Sexta Cláusula

Qualquer alteração ou adaptação ao seguinte protocolo carece de acordo prévio de ambas as partes, a prestar por escrito.

### **Principais Estratégias**

- Escolha de entidades já com alguma proximidade ou interesse estratégico para a entidade de acolhimento (alguma relutância da direção do clube no estabelecimento de protocolos devido a considerar existir, e existem, situações mais importantes a resolver);

### **Cumprimento de Objetivos**

**Tabela 20** – Cumprimento de Objetivos (protocolos)

<b>Objetivo</b>	
<b>Estabelecer 1 protocolo com uma entidade considerada adequada pelo clube</b>	Objetivo cumprido (foi aceite, quer pela direção da EA como pela direção da entidade parceira em causa, a proposta de protocolo por mim efetuada, tendo a sua assinatura sido adiada pela troca de presidente na EA que ocorreu no fim do estágio).

### **3.1.4- Área de Intervenção: Planeamento e Implementação de Eventos/Iniciativas**

#### **Planeamento 1**

##### **Campos Férias PFC (proposta)**

O presente documento tem como função apresentar, à direção do Palmelense Futebol Clube, uma proposta de planeamento de uma atividade, a ser realizada com objetivo de angariar fundos para o futebol de formação.

A atividade apresentada neste momento consiste na implementação de um campo de férias, a ser realizado durante o período do verão.

#### **1) Informações da Atividade**

- **Duração:** 5 dias uteis
- **Local de realização/encontro:** Campo Cornélio Palma (Palmela)

- **Idades:** 10 – 14 anos

- **Nº máximo de atletas por semana:** 12
- **Recursos Humanos:** 1 (coordenador/monitor); 1 monitor(estagiário); formadores
- **Registo IPDJ:** 350 euros (válido por 15 dias de atividades no caso de campos de férias não residenciais)
- **Objetivos:** recreação; aprimorar gestos técnicos básicos da modalidade de futebol.
- **Preço:** 80 euros (custo total aproximado por participante: 56euros)
- **Descontos:**
  - Desconto de 20% no caso de os inscritos sejam familiares (apenas a partir da 2º inscrição);
  - Desconto de 25% no caso de se inscrever em mais que 1 semana (apenas a partir da segunda semana);

## 2) Programa Diário

**Tabela 21** – Programa diário “Campos de Férias PFC”

Horário	Atividade
9:00 – 9:30	Acolhimento de Atletas e Briefing inicial
9:30 – 10:15	Treino
10:15 – 10:30	Lanche da manhã
10:30 – 12:00	Ação de Formação
12:00 – 13:00	Almoço
13:00 – 14:00	Jogos lúdicos e recreativos
14:00 – 16:00	Atividade Exterior
16:00 – 16:30	Retorno ao Cornélio Palma
16:30 – 16:40	Briefing final e fim de atividades

## 3) Planeamento Semanal

**Tabela 22** – Planeamento Atividades “Campos de Férias PFC”

Horário	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta
9:00 – 9:30	Acolhimento de Atletas e Briefing inicial				
9:30 – 10:15	Passe e Receção	Condução de bola e drible	Finalização	Habilidades técnicas	Treino Global
10:15 – 10:30	Lanche da Manhã				

<b>10:30 – 12:00</b>	Técnica de Corrida	Nutrição para jovens atletas	Leis de jogo	Importância do treino da flexibilidade	Ética no desporto
<b>12:00 – 13:00</b>			Almoço		
<b>13:00 – 14:00</b>		Jogos Lúdicos e Recreativos (adaptados para a modalidade)			
<b>14:00 – 16:00</b>	Cinema	Piscina	Booing	Visita ao Castelo de Palmela	Karting
<b>16:00 – 16:30</b>		Regresso ao Cornélio Palma			
<b>16:30 – 16:40</b>		Briefing final e fim de atividades			

## Planeamento 2

### “PFC Performance Week” (proposta)

O presente documento tem como função apresentar, à direção do Palmelense Futebol Clube, uma proposta de planeamento de uma atividade, a ser realizada com objetivo de angariar fundos para o futebol de formação.

A atividade apresentada neste momento consiste na implementação de um campo de férias, a ser realizado na paragem escolar do Natal e do verão.

#### 1) Informações da Atividade

- **Duração:** 5 dias uteis
- **Local de realização/encontro:** Campo Cornélio Palma (Palmela)
- **Idades:** 15 – 18 anos
- **Nº máximo de atletas por semana:** 15
- **Recursos Humanos:** 1 (coordenador/monitor); 1 monitor(estagiário); formadores
- **Registo IPDJ:** 350 euros (válido por 15 dias de atividades no caso de campos de férias não residenciais)
- **Objetivos:** performance; preparação física; aprimorar as capacidades técnicas e físicas necessárias para a obtenção de um bom rendimento desportivo em contexto competitivo.
- **Preço:** 70 euros
  - **Descontos:** Desconto de 20% no caso de os inscritos sejam familiares (apenas a partir da 2º inscrição);

- Desconto de 25% no caso de se inscrever em mais que 1 semana (apenas a partir da segunda semana);

## 2) Programa Diário

**Tabela 23** –Programa diário “PFC Performance Week”

<b>Horário</b>	<b>Atividade</b>
<b>9:00 – 9:30</b>	Acolhimento de Atletas e Briefing inicial
<b>9:30 – 10:45</b>	Treino da manhã
<b>10:45 – 11:00</b>	Lanche da manhã
<b>11:00 – 12:00</b>	Ação de Formação
<b>12:00 – 14:00</b>	Almoço
<b>14:00 – 15:00</b>	Observação contexto competitivo
<b>15:00 – 16:30</b>	Treino de Tarde
<b>16:30 – 16:40</b>	Briefing final e fim de atividades

## 3) Planeamento Semanal

**Tabela 24** – Planeamento Atividades “Palmelense Performance Week”

<b>Horário</b>	<b>Segunda</b>	<b>Terça</b>	<b>Quarta</b>	<b>Quinta</b>	<b>Sexta</b>
<b>9:00 – 9:30</b>	Acolhimento de Atletas e Briefing inicial				
<b>9:30 – 10:15</b>	Resistência + Condução de Bola e Drible	Força + Finalização	Treino Pliométrico + Passe e Recepção	Velocidade + jogos espaços reduzidos (global)	Flexibilidade + Esquemas táticos
<b>10:15 – 10:30</b>	Lanche da Manhã				
<b>10:30 – 12:00</b>	Nutrição	Gestão de Carreira	Recuperação Física	Técnica de Corrida	Importância do trabalho flexibilidade
<b>12:00 – 13:00</b>	Almoço				
<b>13:00 – 14:00</b>	Observação contexto competitivo				
<b>14:00 – 16:00</b>	Princípios específicos defesa e ataque	Ações técnico- táticas defensivas	Ações técnico-táticas ofensivas	Jogo - Formal	Jogo - Formal
<b>16:00 – 16:30</b>	Regresso ao Cornélio Palma				
<b>16:30 – 16:40</b>	Briefing final e fim de atividades				

## Principais Estratégias

- No momento do planeamento, escolher uma data em que a maioria do público-alvo possa comparecer (no caso foram escolhidas as paragens escolares do Natal e do Verão).
- Planeamento de atividades onde o investimento do clube seja controlado (de modo a maximizar os proveitos financeiros da iniciativa/atividade).
- Escolha de atividades adequadas ao contexto do clube e que o mesmo ainda não realize (aumento de a probabilidade da atividade ser implementada).

## Principais Dificuldades

- Atual situação pandémica, que vai variando, dando origem a planeamentos que depois não podem ser implementados devido a razões de saúde pública.
- Calendário competitivo da AFS, que praticamente não dá um fim de semana aos clubes para implementarem as suas atividades (não existe um fim de semana em a maioria dos escalões tenha pausa ao mesmo tempo).

## Cumprimento de Objetivos

**Tabela 25** –Cumprimento de objetivos (Planeamento de iniciativas)

Objetivo	
<b>Realizar o planeamento e implementação de pelos menos 1 evento</b>	Objetivo parcialmente cumprido (foi realizado o planeamento atempado as 2 atividades planeadas. No entanto, tal como era objetivo, a implementação da atividade a ser realizada na altura do Natal, não pode ser realizada devido às condições pandémicas verificadas na altura, que levaram à suspensão da atividade do clube).

### 3.1.5- Área de Intervenção: Gestão dos Sócios

A gestão de sócios foi uma das áreas de intervenção, em conjunto com a comunicação, onde tive de focar grande parte da minha atenção e tempo. Isto foi devido às seguintes preocupações por mim levantadas (no início do estágio):

- Existência de um sistema desadequado e desatualizado de realizar a gestão de sócios de uma organização desportiva. No momento do início do estágio curricular toda a documentação era guardada ainda em suporte físico (papel), sendo o cobrador o único responsável por todo o processo de quotização e gestão de associados (à exceção dos considerados sócios-atleta, que tem a possibilidade de realizar o pagamento da quota-mensal juntamente com a mensalidade. Esta situação verificada, não só coloca o clube como “refém” do cobrador, uma vez que o mesmo possui toda a informação, bem como dificulta o processo de planeamento/operacionalização de novos produtos/serviços pela EA (uma vez que a mesma não possui informações exatas sobre os vários “segmentos” de associados).
- Potenciar a receita proveniente da quotização (apesar de o clube já possuir um nº de sócios elevados, e por isso receita, tendo em conta a sua dimensão): através da alteração da forma como é realizada a gestão de sócios (nomeadamente possibilitar ao que queiram o pagamento da mesma com recurso ao software de gestão de sócios) e pela criação de uma proposta de nova categorias de associados (que apostem em faixas etárias onde ainda não existe, e por consequência, significam um pequena percentagem do volume de receitas referentes à quotização).

Tal como em outra qualquer indústria/setor de atividade, e tendo em conta o atual processo de profissionalização/comercialização do fenómeno desportivo e clubes/associações desportivas a nível nacional e mundial, no desporto também passou a fazer sentido a utilização de terminologia relacionada com a ideia de mercado, nomeadamente: procura/oferta, na medida que os clubes/associações desportivas devem satisfazer (oferta) os desejos do seu público (procura); produtores/consumidores, na medida em que se começa a ver os adeptos desportivos, cada vez mais, como consumidores de produtos desportivos (consumidores), que são planeados e executados pelos clubes/organizações desportivas (produtores).

Tendo em conta o ponto acima, os clubes (como produtores) têm como função suprir as necessidades (e criar necessidade) ao consumidor, devendo para isso adotar uma postura voltada para o mesmo (Sá, Carlos e Sá, Daniel). De modo a ter essa postura, o clube necessita possuir informações que caracterizem quem são os seus consumidores, em que “segmentos – principais” se dividem e os valores/crenças pelos mesmos defendidos.

Este conhecimento/ estudo na indústria desportiva têm ainda maior importância, uma vez que os consumidores são muito suscetíveis a fatores emocionais (resultados da equipa, decisões da direção, postura de colaboradores), tendo por isso a EA que conhecer bem o seu mercado, de modo a suprir as necessidades/desejos dos mesmos.

Devido à necessidade existente nos clubes desportivos de procurar novas fontes de receita, não sendo o Palmelense FC exceção, e para tal ser necessário realizar o planeamento e implementação de novos projetos/iniciativas, torna-se fundamental a EA possuir o máximo de informação, que caracterize a sua “massa adepta”. Tendo este argumento em conta, a minha intervenção nesta área incidiu sobre o seguinte:

- Criação de uma base de dados de associados em software dedicado à gestão de associados, que permita não só ao clube ter a informação que precisa, como também possibilite a realização de pagamentos relacionados com a quotização (e que a informação seja atualizada).
- Criação de uma proposta de novas categorias de sócios, de modo que seja possível aumentar o número atual de sócios e, por consequência, o volume de receita com quotização.

Para além do estado inicial encontrado, esta foi a área onde foi necessário um maior cuidado da minha parte, principalmente no que diz respeito ao trato com os agentes do clube envolvidos no processo. Isto deveu-se a:

- A pessoa que desempenha a função de cobrador já a realizar à bastante tempo e em bastantes coletividades da vila e concelho de Palmela (já contanto com as vantagens financeiras provenientes para a gestão da sua vida pessoal).
- O presidente da direção não querer afetar a relação entre ambos, e possivelmente, colocar em risco um colaborador que continua a constituir uma mais-valia para o clube, mesmo tendo em conta os avanços tecnológicos atuais (principalmente tendo em conta o elevado número de associados do clube de uma faixa etária mais avançada, que podem não conseguir deslocar-se ao campo para fazer o pagamento da quota-mensal).

### 3.1.5.1- Criação da base de associados de clube

Para conseguir construir uma proposta de criação de novas propostas de sócios, bem como novos serviços/projetos, era necessário possuir informação que caracteriza-se os associados do clube, devendo a mesma estar armazenada num sistema de fácil acesso aos envolvidos no processo.

Tendo em conta esta necessidade, e a vontade do clube em “atualizar” o modo como realiza a gestão desta área, a primeira ação realizada foi a criação de uma base de dados de associados do clube em suporte informático, tornando assim o acesso à informação fácil a todos os colaboradores que necessitam da mesma.

Este passo tornou possível não só a criação da proposta de novas categorias de sócios, como também possibilita ao clube a criação de produtos, eventos e iniciativas que vão de encontro às particularidades dos seus associados.

Para a criação desta base de dados foi necessário realizar uma análise de diverso software relacionado com a temática (depois de o orientador Docente José Correia ter sugerido a utilização de um, em vez da criação de algo de raiz). No momento de escolher o software a ser proposto à direção, que foi o QUOTAGEST (aprovado pela direção), foram tidos em conta os seguintes aspetos:

- Nível de encargo financeiro para o clube;
- Existência de versão com idioma em português;
- Oferecer um acesso à informação de forma fácil para o utilizador de “nível-médio” em novas tecnologias;
- Funcionalidades extra (objetivo inicial do clube era apenas a passagem da informação da versão em papel para uma versão informatizada);
- Existência de assistência técnica;
- Facilidade de utilização do software em geral;

## Caraterísticas do Software proposto – QUOTAGEST

**Tabela 26** – Caraterísticas software gestão de sócios

<b>Parâmetro Avaliado</b>	<b>Forma de Patrocínio</b>
<b>Custo anual</b>	36.90euros por ano (com iva)
<b>Tem versão em português?</b>	Sim

<b>Informação está organizada?</b>	Sim, possui a foi possível escolher a organização pretendida. O software também fornece informação estatística que permite definir as diferentes tipologias de associados que o clube possui.
<b>Tem assistência técnica?</b>	Sim
<b>Grau de dificuldade de utilização?</b>	Médio - Baixo
<b>Funcionalidades extra</b>	Gestão de associados; configuração de cartões de sócio; portal do associado; gestão de quotização; apoio à gestão corrente do clube; possibilita pagamento por multibanco; entre outras

---

### 3.1.5.2- Proposta de criação de novas categorias de sócios

#### **Proposta de Criação de novas Categorias de Sócios**

Este documento trata-se de uma proposta de criação de novas categorias de sócios a ser apresentada à Direção do clube, realizada no âmbito do estágio curricular referente ao Mestrado em Direção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora.

#### **Objetivos**

**Aumentar a receita em quotização do Clube.**

**Aumentar o número total de sócios do Clube.**

#### **Novas Categorias de Sócio**

**Sócio “Palmelão”:** nova categoria destinado a novo(s)/atual(ais) sócios pessoais com as seguintes características:

**Quota Mensal:** 5 euros

**Vantagens:**

- Entrega de diploma “Sócio Palmelão” (após celebrar 1 ano com esta categoria de sócio);
- Prioridade na aquisição de bilhetes;
- Descontos mínimo 15% em merchandising do clube;
- Possibilidade de reservar cadeira por 1 época desportiva (por valor extra);

- Preferência na participação em projetos/iniciativas do clube (se o associado assim o pretender e tiver disponibilidade)

**Nota:** o clube fica encarregue do design do diploma, sendo os mesmos realizados na “Usual Color”.

**Sócio Empresa:** nova categoria destinada a empresas com as seguintes características:

**Quota Mensal:** 15 euros

**Vantagens:**

- Direito a 3 bilhetes (cada bilhete de sócio tem o valor de 3 euros) por jogo na condição de VISITADO (jogos em casa);
- Descontos em material do clube;
- Preferência na aquisição de Publicidade online (acrescendo o valor do produto publicitário escolhido no valor da Quota);
- Possibilidade de realização de conteúdo/iniciativas promovendo o produto/serviço fornecido pela entidade parceira;

**Nota:** o “Sócio Empresa” pode configurar as suas vantagens, no que diz respeito à publicidade online, (alterando o valor da quota mensal) consoante a tabela de patrocínios destinada a pequenas e médias empresas.

### **Principais Estratégias**

- Sugestão à EA do melhor software de gestão de associados em termos de qualidade-facilidade de manuseamento-custo, de modo a ter o mínimo impacto nas finanças do clube e seja fácil de utilização para os membros da direção e responsável da quotização;
- Respeitar os “tempos” e “egos” do atual responsável da quotização e da direção, de forma a não criar anticorpos.
- Respeitar os estatutos do clube no momento de criar a proposta de novas categorias de sócios, e que as mesmas apostassem nos em setores onde não era realizado e aumentar as vantagens para os associados (aumento também o valor da quota).

- Realizar o estudo sobre o que outros clubes têm realizado sobre as suas categorias de sócios, de modo a perceber qual a tendência verificada.

## Cumprimento de Objetivos

**Tabela 27** – Cumprimento de Objetivos (Gestão de Sócios)

Objetivo	
<b>Criação de uma base de dados computadorizada de associados</b>	Objetivo parcialmente cumprido (foi proposta pela direção a proposta de alteração do suporte físico para o software “Quotagest”. No entanto, devido à troca de presidente no fim do período de estágio, o atual presidente apenas irá iniciar esse processo no fim da atual época desportiva).
<b>Apresentação de propostas para criação de novas categorias de associados</b>	Objetivo cumprido (foi aprovado por parte da direção a proposta apresentada)

### 3.1.6- Área de Intervenção: Patrocinadores (“Democratização” dos Planos de Patrocínio)

Devido ao estágio ter começado oficialmente em Outubro de 2021, já estando a época em andamento e as negociações com os diferentes patrocinadores para a época realizadas, a minha intervenção nesta área consistiu na definição de novos produtos publicitários a serem vendidos pelo clube, e na criação de um plano de patrocínios, destinado a pequenas e médias empresas, para ser aplicado na próxima época desportiva.

Tendo em conta o panorama atual, onde estamos os clubes e organizações desportivas estão a recuperar dos efeitos causados pela pandemia e o fenómeno desportivo encontra-se em processo de crescente profissionalização, o objetivo dos clubes desportivos passa pela procura de novas fontes de receita, que conduzam ao crescimento da organização. Este crescimento, através da diversificação de fontes de receita, pode constituir uma vantagem competitiva.

No nível em que se encontra a EA, competições não profissionais, as fontes de receita são muito escassas. As principais fontes de rendimento do clube são:

- “Contrato – Programa” (celebrado com o município local).
- Mensalidades dos atletas da formação.

- Quotização/bilhética.
- Patrocinadores (no entanto era pouca a diversidade de produtos publicitários disponíveis, podendo o volume de receita relacionada com patrocinadores sofrer um incremento significativo)

Segundo Pope (1998, p.2), o patrocínio é a provisão de recursos (financeiros, humanos ou materiais) feita por uma empresa/organização (o patrocinador) a um atleta, associação ou clube desportivo (o patrocinado), para que esta possa implementar alguma atividade que gere retorno para ambas as partes. Também segundo o autor, estes devem ser expressos na forma de objetivos, sejam eles corporativos, financeiros, de imagem ou marketing.

De modo a promover o crescimento sustentado do clube é necessário procurar/diversificar as fontes de rendimento. Este processo também é fundamental na desejada “profissionalização” do clube, uma vez que a mesma só é possível com o aumento e diversificação da receita (BDO, 2012). Este aumento da variedade das fontes de receita também permite aos clubes libertarem-se um pouco da pressão dos resultados desportivos (Gomez e Opazo, 2007), que são um fator determinante no desempenho a nível financeiro das instituições desportivas.

De modo a intervir nesta área, tive de começar por realizar o estudo da situação inicial, no que diz respeito não só à tipologia de patrocinador, como também dos produtos publicitários que o clube disponibiliza. Também foi realizada uma pequena análise ao tecido empresarial da vila e concelho de Palmela e definidos novos produtos publicitários, a serem aposta do clube. Com esta informação, o seguinte passo foi a criação de uma proposta de plano de patrocínios, tendo a mesma os seguintes “pilares”:

- O possível, e desejado, aumento de fontes de rendimento e de nº de patrocinadores;
- Aposta em vertentes onde a EA não realizava, nomeadamente a publicidade online, e a criação de novos serviços e produtos publicitários, como a Palmelense TV;
- Estudo efetuado da secção de patrocínios nos regulamentos das competições nas quais o clube está inserido;
- Tentar alcançar o máximo de patrocinadores possíveis, na tentativa de ter o nº máximo de pessoas junto da direção do clube (possibilidade de

possíveis benefícios indiretos da rede de contactos, na solução de problemas da gestão corrente do clube);

### **3.1.6.1- Proposta de Plano de Patrocínios e Venda de Publicidade**

#### **Plano de patrocínio e venda de publicidade para Pequenas e Médias Empresas**

De modo a aumentar a nossa representatividade no concelho de Palmela, bem como alcançar o maior número de pessoas possível, o Palmelense Futebol Clube apresenta aos potenciais interessados o plano de patrocínio/publicidade para pequenas e médias empresas para a época desportiva de 2022/2023, com o objetivo de chegar ao maior número de parceiros.

No nosso plano de patrocínio/publicidade existem, entre outras, as seguintes vantagens/possibilidades:

- 1. Publicidade *online*:** publicação do logótipo da empresa/negócio/produto/serviço em todas as publicações realizadas relativas à(s) equipa(s) patrocinada(s);
- 2. Referenciação durante os jogos em Palmela:** antes do início, durante os intervalos e após o final dos jogos da(s) equipa(s) patrocinada(s) realiza-se a referenciação dos parceiros através da instalação sonora situada na bancada e bar do Campo Cornélio Palma (possibilidade de transmissão de “mensagens” à escolha do patrocinador);
- 3. Publicidade Física:** colocação de publicidade física (lona/painel) no Campo Cornélio Palma, sendo o local designado pelo patrocinador (de entre os locais ainda disponíveis);
- 4. Preferência nas atividades do Clube:** preferência/prioridade na participação de pessoas relacionadas com a empresa parceira nas atividades realizadas pelo Clube;
- 5. Publicidade na Palmelense TV:** tal como no caso da publicidade online, consiste na colocação do logotipo da empresa/negócio/produto/serviço no conteúdo produzido pelo projeto (de entre as opções disponíveis);

**6. Bilhetes para jogos:** cada nível de patrocínio/publicidade terá um número de bilhetes associado para os jogos na condição de visitado (jogos em casa), de forma a aproximar ainda mais os nossos patrocinadores do clube.

### I – Tabela de preços para a equipa de Seniores Masculinos

**Tabela 28** – Tabela “Plano de Patrocínios” 1

Nível	Vantagens/Publicidade	Valor
1	Publicidade <i>online</i> ; Referenciação durante os jogos (em 3 ocasiões); Preferência nas atividades do clube; 2 bilhetes por jogo (em casa);	100€/mês
2	Publicidade <i>online</i> ; Referenciação durante os jogos (em 3 ocasiões); Preferência nas atividades do clube; 4 bilhetes por jogo (em casa);	150€/mês
3	Publicidade <i>online</i> ; Referenciação durante os jogos (em 3 ocasiões); Preferência nas atividades do clube; 4 bilhetes por jogo (em casa) e um camarote dedicado com inscrição;	250€/mês
4	Publicidade na PALMELENSE TV (durante os jogos); Publicidade <i>online</i> ; Referenciação durante os jogos (em 3 ocasiões); Preferência nas atividades do clube; 6 bilhetes por jogo (em casa) e um camarote dedicado com inscrição; Publicidade na PALMELENSE TV (durante os jogos);	300€/mês

**I.I – TABELA DE PREÇOS para as restantes equipas que disputam jogos de Futebol de 11 Seniores Femininos, Juniores, Juvenis A, Juvenis B e Iniciados**  
**Desconto de 50 % nos valores indicados para cada um dos quatro níveis**

**I.II – TABELA DE PREÇOS para as equipas que disputam jogos de Futebol de 9 e de 7 Infantis A, Infantis B, Benjamins B e modalidades**  
**Desconto de 75 % nos valores indicados para cada um dos quatro níveis**

## II – Venda de Publicidade Física

Tabela 29 – Tabela “Plano de Patrocínios” 2

Produto Publicitário	Caraterísticas	VALOR
<b>Outdoor Interior Central</b>	Dimensões: 6 x 3 m Localização: de frente para a bancada, na zona central.	200€/ano
<b>Outdoor Interior Lateral</b>	Dimensões: 3 x 2 m Localização: de frente para a bancada, na zona central.	150€/ano
<b>Outdoor Exterior</b>	Dimensões: 3 x 2 m Localização: do lado de fora da entrada do Campo Cornélio Palma, virado para o estacionamento.	125€/ano
<b>Lona Central</b>	Dimensões: 1 x 3 m Localização: de frente para a bancada, na zona central.	70€/ano
<b>Lona Lateral 1</b>	Dimensões: 1 x 3 m Localização: de frente para a bancada, desde o fim da zona central até à grande área.	50€/ano
<b>Lona Lateral 2</b>	Dimensões: 1 x 3 m Localização: de frente para a bancada, entre a linha da grande área e a linha de fundo.	40€/ano

**Na compra de publicidade física em 2 locais o patrocinador possui 15% de desconto nos seguintes.**

**No caso de adquirir 1 Outdoor interior central possui preferência e 10% dedesconto na compra de publicidade física em outro local.**

**No caso de adquirir 1 Outdoor interior central possui preferência e 5% nacompra de um lona (dentro dos locais possíveis).**

## III– Tabela de valores Venda de Publicidade em Equipamentos (e dia de jogo) para Seniores Masculinos

Tabela 30 – Tabela “Plano de Patrocínios” 3

Produto Publicitário	Caraterísticas	VALOR
<b>Parte frontal do equipamento</b>	Dimensões: até 600 cm <sup>2</sup> Localização: na parte “da frente” da camisola	150€/mês
<b>Parte de trás do equipamento</b>	Dimensões: até 450 cm <sup>2</sup> Localização: nas “costas” da camisola, desde que não impeça a visibilidade da numeração	100€/ano

<b>Manga do equipamento</b>	Dimensões: até 100 cm <sup>2</sup> Localização: na manga esquerda da camisola	75€/ano
<b>Roupa de treino</b>	Dimensões: variável	0€/ano
<b>Fato treino</b>	Dimensões: variável Localização: à escolha do patrocinador	50€/ano
<b>Calções</b>	Dimensões: até 120 cm <sup>2</sup> Localização: na parte da frente da perna esquerda	75€/ano
<b>Placar dia de jogo</b>	Dimensões: 1 x 5 m	100€/ano
<b>Entretenimento Intervalo (“Tela de remates”)</b>	Dimensões: Variável Utilização: um associado é sorteado para tentar acertar num dos “buracos” existentes na tela para ganhar um prémio (acresce 0.50centimos no atual valor do sorteio)	50€/ano

### III.I – Tabela de valores para Seniores Femininos e Juniores

**Desconto de 25% nos valores indicados na tabela acima apresentada**

**Na compra de publicidade em um segundo local o patrocinador possui o desconto de 10% (em relação ao valor original), e 15% nos seguintes.**

### III.II – Tabela de valores para modalidades

**Tabela 31** – Tabela “Plano de Patrocínios” 4

<b>Produto Publicitário</b>	<b>Caraterísticas</b>	<b>VALOR</b>
<b>Equipamento (de competição ou de treino)</b>	Dimensões: variável Localização: à escolha do patrocinador	40€/mês
<b>“Lona Comitiva”</b>	Dimensões: 1 x 3 m	30€/ano

Tabela 32 – Tabela “Plano de Patrocínios” 5

<b>Produto Publicitário (“Pack”)</b>	<b>Caraterísticas</b>	<b>VALOR</b>
<b>“Pack Formação”</b>	Colocação do logotipo do patrocinador no seguinte conteúdo:	
	• Mapa de Resultados	
	• Agenda Futebol Formação	50€/mês
	• Fotos equipas (a acompanhar o Mapa de resultados)	
	• Publicações realizadas dos jogos da formação transmitidos pela Palmelense TV	
<b>“Pack Seniores Masculinos”</b>	Colocação do logotipo do patrocinador no seguinte conteúdo:	
	• Cartaz do jogo	100€/mês
	• Foto da equipa (a acompanhar o mapa de resultados)	
	• Publicações realizadas no âmbito da equipa em causa	
<b>“Pack Seniores Femininos”</b>	Colocação do logotipo do patrocinador no seguinte conteúdo:	
	• Cartaz do jogo	75€/mês
	• Foto da equipa (a acompanhar o mapa de resultados)	
	• Publicações realizadas no âmbito da equipa em causa	
<b>“Pack modalidades”</b>	Colocação do logotipo e menção do patrocinador nas publicações realizadas no âmbito da modalidade patrocinada.	30€/mês
<b>Publicidade site</b>	Colocação do logotipo/mensagem do patrocinador no site (de entre os locais disponíveis)	15€/mês
<b>Realização de conteúdo relacionado com o parceiro e os seus produtos/serviços*</b>	Dimensões: até 120 cm <sup>2</sup> Localização: na parte da frente da perna esquerda	Valor negociado consoante o conteúdo realizado e cooperação necessário do clube (mínimo 50euros)

\* Produto publicitário apenas disponível para as equipas seniores, não se aplicando o desconto aplicado aos restantes. O clube tem que ter papel ativo no processo em todo o processo e o conteúdo produzido respeitar os valores defendidos pelo e os que regem a vida em sociedade.

**Na compra de um dos produtos publicitários/ “pack” disponíveis o patrocinador tem preferência e desconto de 20% na publicidade no site oficial do clube.**

**Na compra do segundo produto publicitário/ “pack” o patrocinador tem direito da 15% de desconto.**

**V – Tabela de valores Venda publicidade na “Palmelense TV” (“Pack’s”)**

**Tabela 33 – Tabela “Plano de Patrocínios” 6**

<b>Produto Publicitário (“Pack”)</b>	<b>Caraterísticas</b>	<b>VALOR</b>	
	Colocação de publicidade (de entre os diferentes produtos publicitários existentes) relacionada com o patrocinador		
<b>Pack “Dia de Jogo”*</b>	(logotipo ou conteúdo gráfico) no seguinte conteúdo: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Antevisão do Jogo</li> <li>• Transmissão de jogos</li> <li>• Conferência de Imprensa (pós-jogo)</li> </ul>	45€ 85€/mês	a
	Colocação do logotipo do patrocinador no seguinte conteúdo:		
<b>Pack “Conferências de Imprensa”<sup>*1</sup></b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartaz do jogo</li> <li>• Foto da equipa (a acompanhar o mapa de resultados)</li> <li>• Publicações realizadas no âmbito da equipa em causa</li> </ul>	30€ 60€/mês	a
	Colocação do logotipo do patrocinador no seguinte conteúdo:		
<b>Pack “Entrevistas” (em caso de realizar 1 de cada por mês)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Cartaz do jogo</li> <li>• Foto da equipa (a acompanhar o mapa de resultados)</li> <li>• Publicações realizadas no âmbito da equipa em causa</li> </ul>	30€ 50€/mês	a
<b>Pack “Total”</b>	Colocação do logotipo e menção do patrocinador nas publicações realizadas no âmbito da modalidade patrocinada.	75€ 135€/mês	a
<b>Realização de conteúdo relacionado com o parceiro e os seus produtos/serviços<sup>*2</sup></b>	Colocação do logotipo/mensagem do patrocinador no site (de entre os locais disponíveis)	Valor negociado consoante o conteúdo realizado e cooperação necessária do clube (mínimo 75euros)	o e

\* Produto publicitário dividido nos seguintes níveis: Seniores Masculinos, Seniores Femininos/Juniores, restante formação.

<sup>\*1</sup> Produto publicitário apenas disponível para as equipas de seniores do clube.

<sup>\*2</sup> Produto publicitário apenas disponível para as equipas seniores, não se aplicando o desconto aplicado aos restantes. O clube tem que ter papel ativo no processo em todo o processo e o conteúdo produzido respeitar os valores defendidos pelo e os que regem a vida em sociedade.

### V.I – Tabela de valores para Seniores Femininos e Juniores

**Desconto de 25% nos valores indicados na tabela acima apresentada**

### V.II – Tabela de valores para restantes equipas

**Desconto de 50% nos valores indicados na tabela acima apresentada**

### V.III – Tabela de valores Venda publicidade na “Palmelense TV” (valores por produto publicitário)

Tabela 34 – Tabela “Plano de Patrocínios” 7

Conteúdo	Produto Publicitário/Publicidade	Valor
Transmissões	Antes, durante e depois do jogo	25€/mês
	Referenciação durante o jogo	15€/mês
Momentos do jogo	Publicidade no vídeo	15€/mês
“A Conversa com a Palmelense TV” (em caso de realizar 1 vídeo por mês)	Publicidade no vídeo	15€/mês
“Palmelense por Dentro” (em caso de realizar 1 vídeo por mês)	Publicidade Física	35€/mês
	Publicidade no vídeo	15€/mês
Conferências de imprensa	Roll-up	15€/mês
	Moldura digital	20€/mês
(Valores apresentados não são para ambas)	Publicidade física	30€/mês
	Publicidade no vídeo	15€/mês

### Principais Estratégias

- Realizar o estudo do tecido empresarial local, de forma a propor algo aplicável ao contexto desportivo e dimensão/tipologia das empresas locais;
- Aumentar os produtos publicitários a serem vendidos;
- Criação de planos de patrocínios acessíveis à maioria (ou mesmo totalidade) das empresas locais, numa tentativa de aumentar ao máximo o número de patrocinadores;

- Aposta na realização de iniciativas marketing inovadoras (para o clube) que envolvam as empresas parceiras;

## Cumprimento de Objetivos

**Tabela 35** – Cumprimento de Objetivos (Patrocinadores)

Objetivo	
<b>Conseguir a aprovação, por parte da direção, do plano de patrocínio apresentado</b>	Objetivo cumprido (foi aprovado pela direção da EA o plano de patrocínio apresentado, sendo intenção da mesma utilizá-lo, pelo menos parcialmente, na próxima época desportiva).

### 3.1.7- Área de Intervenção: Futebol de Formação

Devido à unidade curricular começar oficialmente já 2 meses após o início oficial da época desportiva na EA (tal como na maioria dos clubes desportivos em Portugal), não foi possível ter uma intervenção significativa nesta área, no que à gestão do futebol de formação propriamente diz respeito.

Tendo isto em conta, foquei a minha intervenção na candidatura ao processo de certificação de clubes desportivos da FPF que estava a decorrer no clube. Esta certificação classifica os clubes, promotores da prática desportiva das modalidades de futebol e futsal, numa escala de 1 a 5, classificando os mesmos como:

- Escola de formação de futebol/futsal: clubes desportivos que sejam classificados com 1 ou 2 estrelas.
- Entidade Formadora: clubes desportivos que alcancem classificações correspondentes a 3, 4 ou 5 estrelas.

Uma das vertentes desta avaliação por parte da FPF são as ações de formação organizadas pelo clube ao longo da época desportiva, devendo as mesmas ser de temáticas relacionadas com a prática desportiva ou estarem associadas às diferentes vertentes de ser atleta e jovem em sociedade, ética desportiva e leis de jogo.

Os clubes são avaliados num sistema de pontos, sendo os as avaliações as seguintes:

“- A Entidade realiza ações de formação anuais para o(a)s praticantes, nas áreas de Nutrição, Integridade e Ética Desportiva (para o escalão de Sub15 ou imediatamente inferior) e Leis do Jogo? – 1 ponto.

- A Entidade realiza 4 a 6 ações de formação anuais para o(s) praticantes, sendo uma delas sobre o tema "Educar para os Direitos Humanos através do Desporto" (promovida pela Amnistia Internacional, em parceria com a FPF e dada, preferencialmente, ao escalão de sub-15 ou imediatamente inferior)? – 0,5 pontos OU A Entidade realiza mais de 6 ações de formação anuais para o(a)s praticantes, sendo uma delas sobre o tema "Educar para os Direitos Humanos através do Desporto" (promovida pela Amnistia Internacional, em parceria com a FPF e dada, preferencialmente, ao escalão de sub-15 ou imediatamente inferior)? – 1,25 pontos

-A Entidade assegura pelo menos uma ação anual de formação sobre o tema de Ética Desportiva, para os Pais/ Encarregados de Educação do(a)s praticantes de TODOS os escalões? – 1 ponto”

Retirado do Manual de Certificação da FPF

Após a estrutura da EA realizar a candidatura e preparar o dossier para renovar a certificação para a próxima época (referente as atividades realizadas esta época), foi decidido pela direção não submeter a candidatura.

Esta decisão deveu-se aos encargos necessários para obtenção da certificação, obrigando clubes que participam em campeonatos não profissionais e amadores ter estruturas ao nível dos clubes profissionais. O que não só é incomportável para o nível de receitas dos clubes não profissionais, como também origina um “mercado paralelo”, onde nomeadamente os profissionais “não desportivos” (médicos, fisioterapeutas, nutricionistas, psicólogos, profissionais de apoio ao ensino, entre outros) pedem valores monetários aos clubes simplesmente pela assinatura no dossier. Originando assim classificações possivelmente fictícias e o aparente (e falso) sentimento de evolução da modalidade.

Tendo em conta a decisão tomada pela direção da EA, e no sentido de realizar a melhor gestão do tempo e de recursos possível, em vez de realizar o objetivo inicial (implementar 3 ações de formação durante o período de estágio) realizei uma proposta de plano anual de formações, tendo o mesmo os seguintes objetivos:

- Atingir a pontuação máxima nesta parte da avaliação para a certificação quando o clube se candidatar;
- Englobar o máximo de temática relacionadas com o atleta;

- Facilidade de arranjar orador com formação ou experiência profissional adequada para dar a ação de formação (se possível atual colaborador do clube a desempenhar funções relacionadas com a formação);
- Possuir o máximo de sessões com componente prática;

### **3.1.7.1- “Aprende com o Palmelense” - Proposta de Plano Anual de Formação**

#### **“Aprende com o Palmelense”**

#### **Proposta de Plano de Anual de Ações de Formação (proposta)**

O presente documento tem como função servir de “base” à operacionalização da iniciativa “Aprende com o Palmelense”. Esta iniciativa tem como finalidade, servir de apoio ao diretor da Entidade Formadora do Palmelense Futebol Clube e aos colaboradores com responsabilidade no processo de realização e implementação da mesma, no que diz respeito às ações de formação a serem dadas no âmbito do ponto 6.4 do processo de certificação da FPF.

Os critérios utilizados pela Federação Portuguesa de Futebol para avaliar este ponto são as seguintes:

“- A Entidade realiza ações de formação anuais para o(a)s praticantes, nas áreas de (1) Nutrição, (2) Integridade e Ética Desportiva (para o escalão de Sub15 ou imediatamente inferior) e (3) Leis do Jogo? – 1 ponto.

- A Entidade realiza 4 a 6 ações de formação anuais para o(s) praticantes, sendo uma delas sobre o tema "Educar para os Direitos Humanos através do Desporto" (promovida pela Amnistia Internacional, em parceria com a FPF e dada, preferencialmente, ao escalão de sub-15 ou imediatamente inferior)? – 0,5 pontos OU A Entidade realiza mais de 6 ações de formação anuais para o(a)s praticantes, sendo uma delas sobre o tema "Educar para os Direitos Humanos através do Desporto" (promovida pela Amnistia Internacional, em parceria com a FPF e dada, preferencialmente, ao escalão de sub-15 ou imediatamente inferior)? – 1,25 pontos

-A Entidade assegura pelo menos uma ação anual de formação sobre o tema de Ética Desportiva, para os Pais/ Encarregados de Educação do(a)s praticantes de TODOS os escalões? – 1 ponto”

Retirado do Manual de Certificação da FPF

As temáticas propostas foram selecionadas de acordo com seguintes objetivos:

- Obter classificação máxima nesta parte da avaliação;
- Diretrizes apresentadas no dossier do processo de certificação;
- Fornecer aos nossos atletas o máximo de informação, teórica e prática, para se desenvolverem tanto em termos desportivos como cívicos;
- Facilidade em conseguir um profissional com formação e/ou experiência profissional para dar a formação;
- Possuir o nº máximo de sessões com componentes práticas no seu planeamento (preferencial teórico-prática);
- Escolha de temática que envolvam as várias modalidades do clube;

### Plano Anual de Formações

**Tabela 36** –Plano anual de Formações “Aprende com o Palmelense”

Temática	Público-Alvo	Modalidade	Metodologia	Sugestão de possível orador
Técnica de Corrida	Secção Atletismo Infantis Iniciados	Presencial	Teórico-Prática	Pedro Sousa (Treinador Atletismo PFC)
Pausa Desportiva Ativa	Iniciados Juvenis Juniores	Presencial	Teórico-Prática	Treinador PFC com formação em desporto e Título Profissional de Treinador
Recuperação Física	Juvenis Juniores	Presencial	Teórico-Prática	Fisioterapeuta PFC
Leis de Jogo – Futebol 11	Iniciados Juvenis Juniores	Presencial	Teórico-Prática	Núcleo de Árbitros do Pinhal Novo/Setúbal
Leis de Jogo – Futebol 7 e 9	Benjamin Infantis	Presencial	Teórico-Prática	Núcleo de Árbitros do Pinhal Novo/Setúbal
Ética no Desporto	Todos os atletas	Presencial/Online*	Teórica	Eduardo Pereira (Diretor Desportivo PFC)
Importância do Trabalho Flexibilidade	Todos os atletas	Presencial	Teórico-Prática	Fisiologista do Exercício PFC

(divididos por faixas etárias)				
Nutrição para atletas	Todos os atletas (divididos por faixas etárias)	Presencial/Online*	Teórico-Prática	Nutricionista PFC (necessário ter quando o clube se candidatar)
Preparação Física no Período pós-competitivo	Iniciados Juvenis Juniores	Presencial	Teórico-Prática	Treinador PFC com formação em desporto e Título Profissional de Treinador

\* Ação de Formação realizada de forma presencial, no entanto pode ser adaptada para formato misto ou online, dependendo de fatores como o número de interessados ou disponibilidade de espaço.

### Principais Estratégias

- Escolha de temáticas onde não fosse complicado arranjar profissional com formação e/ou experiência profissional adequada.
- Escolha de temáticas que envolvam as diferentes modalidades do clube, (mesmo não contando para a certificação).
- Capacidade de adequação dos objetivos nesta área de intervenção consoante a alteração de circunstâncias.
- Escolha de temáticas pertinentes para as faixas etárias atribuídas, tentando que sejam temas pelos quais os atletas já comecem a despertar curiosidade.

### Cumprimento de Objetivos

Tabela 37 – Cumprimento de Objetivos (“Aprende com o Palmelense”)

Objetivo	
<b>Organizar e Operacionalizar 3 ações de formação durante o período de estágio</b>	Objetivo cumprido parcialmente (devido à não candidatura do clube à certificação realizei a organização e planeamento das ações de formação necessárias, no entanto não realizei a sua operacionalização).

## CAPÍTULO IV - ESTUDO

O título e objetivo deste trabalho de estágio, é a compreensão e intervenção na gestão/organização de clubes desportivos. O estudo realizado tem como finalidade a análise dos benefícios que o marketing desportivo, comunicação digital e ação social podem trazer à gestão do clube, tanto internamente (colaboradores, jogadores, condições oferecidas) como externamente (opinião dos adeptos/sócios sobre a gestão/imagem do clube na comunidade local).

Como estudo adicional, e de para melhor entender os diferentes agentes desportivos associados ao Palmelense Futebol Clube, também coloquei algumas questões (no Questionário Inicial) de modo a entender as suas preocupações e sugestões de melhoria.

Para clubes da dimensão e no estado do Palmelense, que não possuem dívidas significativas, para a sua gestão corrente, a procura de novas fontes de rendimento pode constituir uma importante vantagem competitiva, num distrito onde o desporto não profissional é bastante competitivo.

Nesta procura de novas fontes de receita, a aposta no marketing desportivo (nas suas mais variadas vertentes) pode constituir umas das principais ferramentas para o conseguir, podendo assim constitui uma importante vantagem competitiva. A origem deste conceito, segundo Ludovino (2013), foi surgindo a partir dos patrocínios concebidos por empresa de diversas áreas a eventos/organizações desportivas, sendo que atualmente, a aplicação de técnicas e recursos de marketing desportivo é quase indispensável na conquista de novos segmentos do mercado, quer para clubes/organizações desportivas, como para as empresas patrocinadoras.

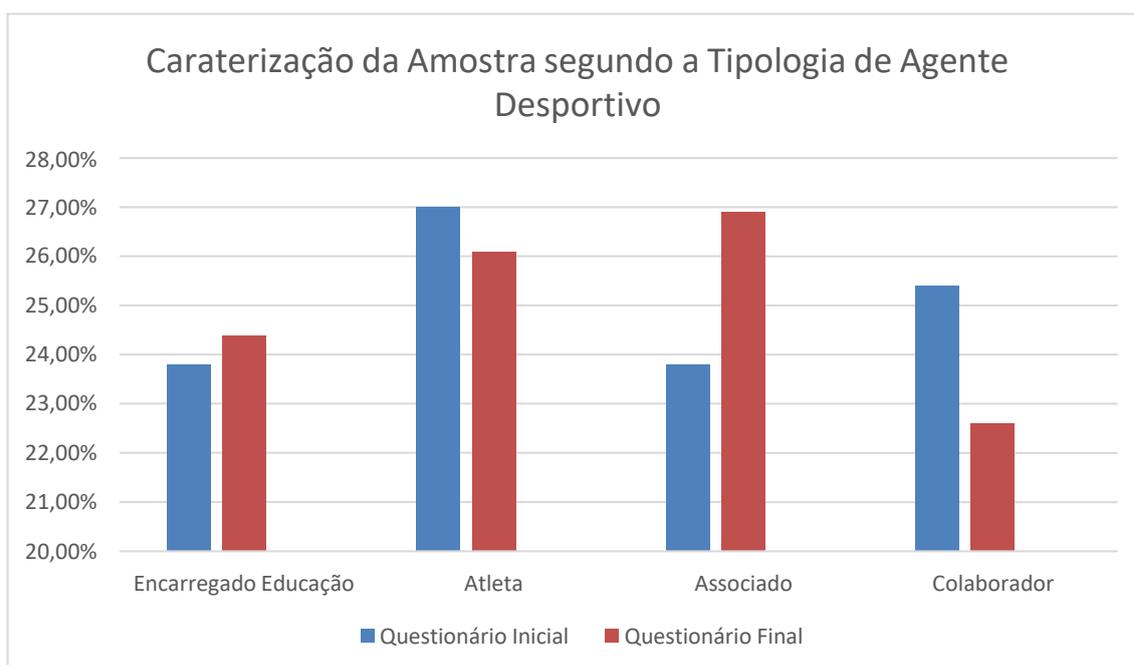
De modo a avaliar o pretendido, foram aplicados 2 questionários (anónimo e de participação voluntária) a todos os agentes desportivos, tendo os mesmo sido:

- Questionário Inicial: aplicado após a submissão/aprovação do formulário T-013. Neste foi pedido que os participantes respondessem consoante a sua opinião no início da época desportiva.
- Questionário Final: após o final do estágio, que teve como objetivo analisar se as atividades de estágio melhoraram os aspetos estudados.

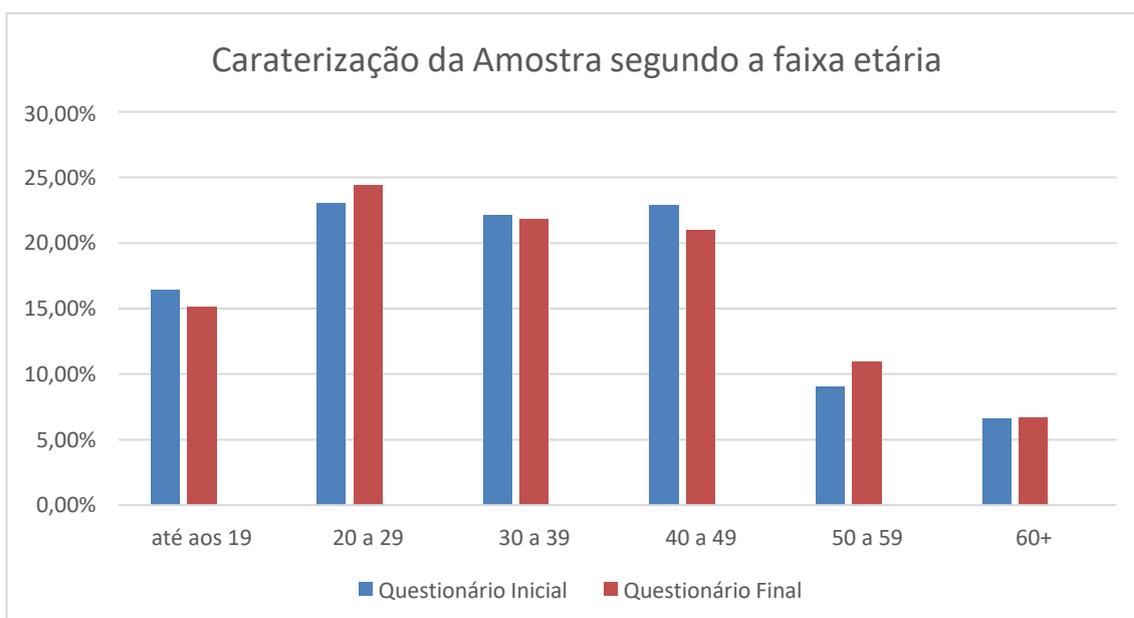
## Caraterização da amostra

A amostra total do estudo foi composta por 241 participantes, sendo que participaram 122 no questionário inicial e 119 no questionário final.

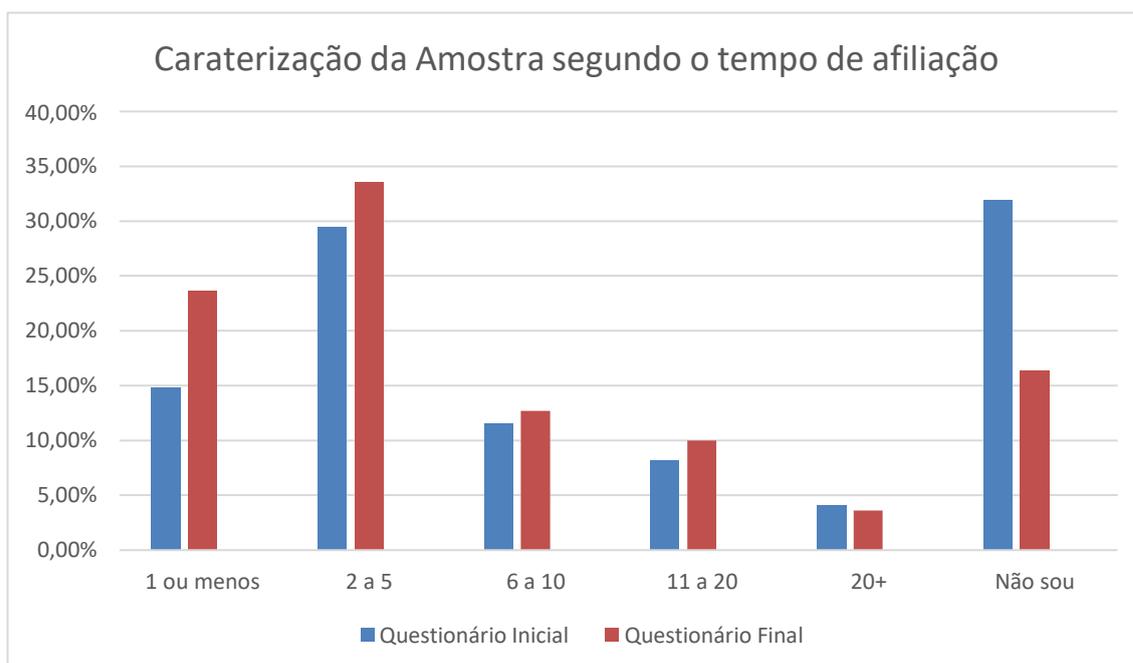
A amostra foi caracterizada consoante as seguintes variáveis: tipologia de agente desportivo (colaborador, atleta, encarregado educação, sócio), faixa etária e número de anos de filiação ao clube (“anos de associado”). A distribuição da mesma pode ser observada nas Figuras 6, 7 e 8.



**Figura 6** – Caraterização da amostra segundo a tipologia de agente desportivo



**Figura 7** – Caraterização da amostra do questionário inicial segundo a faixa etária



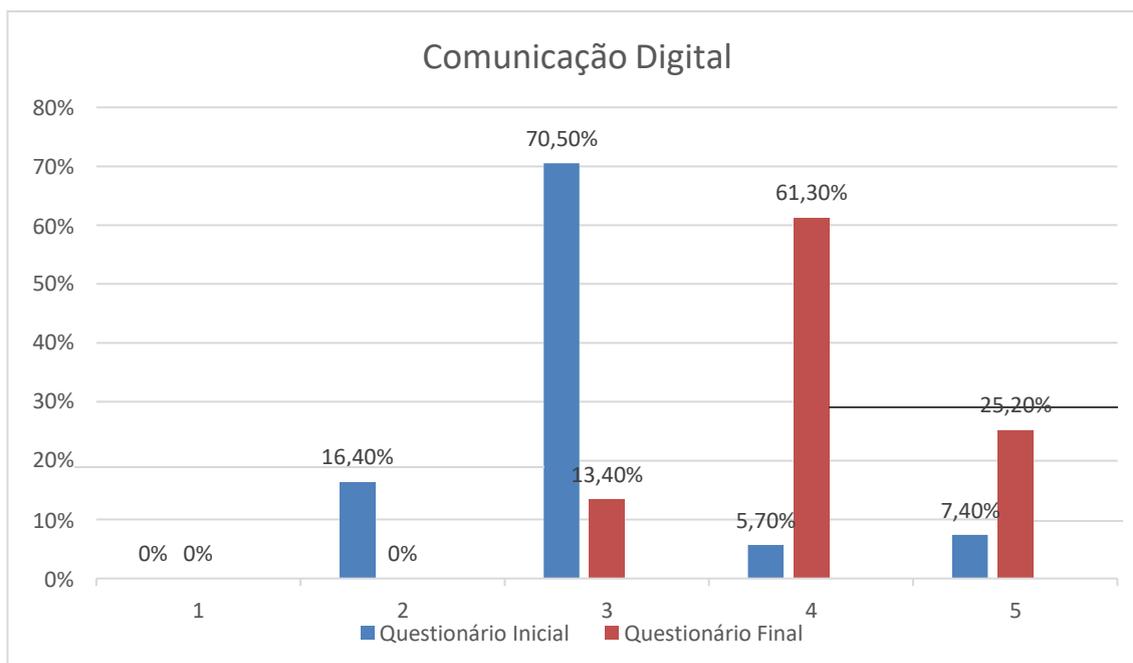
**Figura 8** – Caraterização da amostra do questionário inicial segundo o tempo de filiação ao clube

## Resultados

### Comunicação Digital

De modo a aferir a forma como os diferentes agentes desportivos, relacionados com o clube, avaliavam a comunicação digital, os participantes foram convidados a atribuir um valor de 1 a 5 a este parâmetro, sendo que as “notas” 1(um) e 2 (dois) correspondem a avaliação negativa (com a nota 1 a ser o valor mínimo), 3 (três) avaliação satisfatória e as notas 4(quatro) e 5(cinco) correspondem a avaliações muito positivas (com a nota 5 a ser o valor máximo).

Esta avaliação foi efetuada em 2 momentos distintos, com objetivo de avaliar a evolução deste parâmetro durante o período de estágio, de modo a aferir se o trabalho efetuado nesta área de intervenção teve os resultados esperados. Também foi pedido aos participantes que deixassem sugestões de melhoria, para perceber se o trabalho efetuado ia ao encontro das expetativas dos participantes no estudo. Na Figura 9 podem ser observadas as respostas, em percentagem, dadas pelos participantes.



**Figura 9 – Avaliação Comunicação Digital**

Através da observação dos resultados do questionário inicial (representado pelas “barras” azuis no gráfico de barras) é possível afirmar que grande parte dos participantes (cerca de 70%) apenas classifica a comunicação digital do clube com nota 3 (satisfatória), sinal de que o clube deve melhorar na forma como comunica no “mundo digital”.

Tal como foi descrito na secção da caracterização da EA, a comunicação digital é um dos aspetos menos positivo do clube, principalmente tendo em conta a evolução tecnológica que observamos nos dias de hoje. As sugestões deixadas pelos participantes para melhoria focaram-se nos seguintes aspetos:

- Alteração da forma como é gerida a comunicação digital do clube;
- Organização, planeamento e melhoria do conteúdo divulgado;
- Aumentar a diversidade de conteúdo (de modo a incluir todas as equipas e modalidades do clube);
- Maior acompanhamento da “vida do clube”;
- Definição de padrões mínimos de qualidade do conteúdo;
- Criação de conta oficial do clube em redes sociais que o clube não disponha no início da época (nomeadamente Instagram);

Ao observar os resultados obtidos no questionário final (representado pelas “barras” laranjas), podemos comprovar a existência de uma melhoria na avaliação dos

participantes. Neste questionário, cerca de 61% dos participantes atribuíram a nota 4 a este parâmetro e aproximadamente 25% atribuíram a nota máxima. Do questionário inicial para o final também é possível observar que ninguém classificou este parâmetro com nota negativa (1 ou 2). Na seguinte tabela é possível observar a variação verificada entre ambos os questionários.

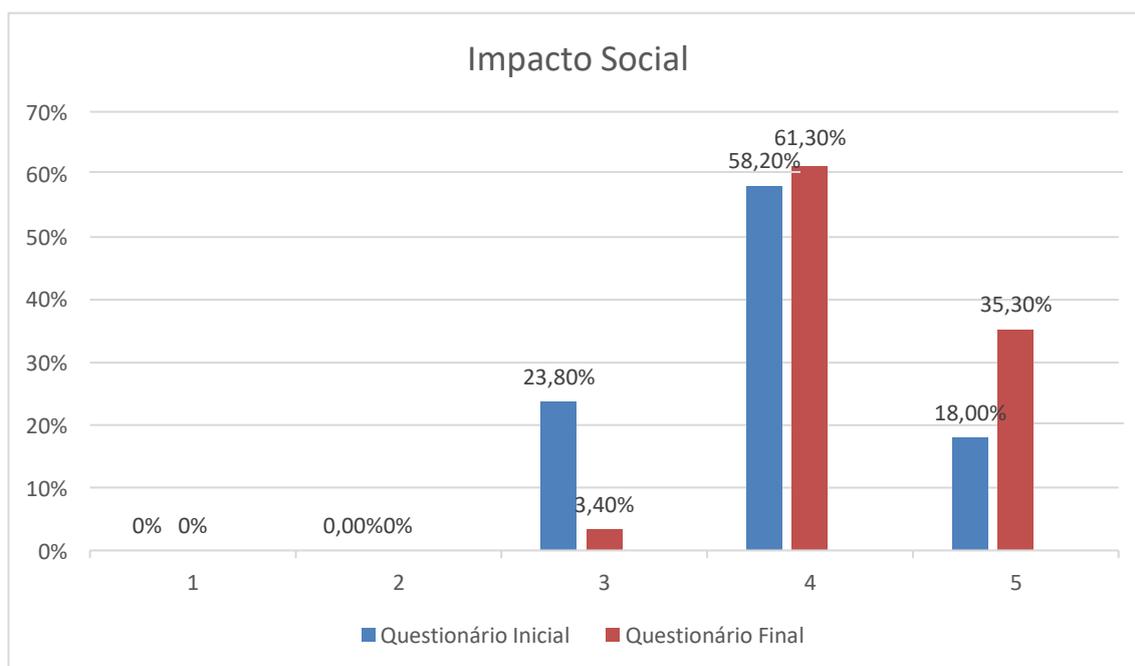
**Tabela 38 – Evolução Comunicação Digital**

Classificação	Questionário	Questionário	Variação (FR/FA)
	Inicial (FR/FA)	Final (FR/FA)	
<b>1</b>	0% / 0	0% / 0	<b>0% / 0</b>
<b>2</b>	16.4% / 20	0% / 0	<b>-16.4% / -20</b>
<b>3</b>	70.5% / 86	13.4% / 16	<b>-57.1% / -70</b>
<b>4</b>	5.7% / 7	61.3% / 73	<b>+55.6% / +66</b>
<b>5</b>	7.4% / 9	25.2% / 30	<b>+17.8% / +21</b>

### **Impacto Social do Clube**

Para este parâmetro foi realizado o mesmo procedimento que para a comunicação digital, de modo a aferir como os participantes avaliavam o impacto social do Palmelense Futebol Clube, no concelho e vila de Palmela, e como o mesmo evoluiu durante o período de estágio. Também à semelhança do parâmetro anterior, os participantes foram convidados a dar sugestões de melhoria.

Quando comparado com clubes da mesma dimensão, ou mesmo de dimensão superior (desde que não profissional), o clube já possui um impacto social relevante no seu concelho. Este facto deve-se de ser um clube que, nos últimos anos, participou em diferentes ações de cariz social e de promover uma prática desportiva de qualidade e a um custo reduzido (quando comparado com outros clubes das redondezas). A avaliação dada pelos participantes, em percentagem, encontra-se apresentada no seguinte gráfico.



**Figura 10 – Avaliação Impacto Social**

A postura do clube, atenta perante os problemas da sua comunidade, é observada através da análise às respostas ao questionário inicial. Neste, nenhum participante considerou o impacto social do clube como negativo (notas 1 ou 2), tendo mesmo 82% dos inquiridos atribuído nota igual ou superior a 4.

Também nesta área de intervenção foi pedido aos inquiridos sugestões de melhoria, tendo as respostas incidido nos seguintes aspetos:

- Aumentar nº de modalidades/serviços para a comunidade;
- Realizar mais iniciativas de cariz social/sensibilização;

Apesar de ser um aspeto considerado já bastante positivo pelos participantes (como os resultados do questionário inicial indicam), os resultados observados (representado a “barras laranjas”) demonstram que existiu uma melhoria, tendo a mesma sido mais significativa na percentagem de inquiridos que atribuíram nota máxima ao impacto social do clube (de 18% para 35.3%). Na seguinte tabela, são possíveis de observar a variação, no que às respostas diz respeito, entre o questionário inicial e o final.

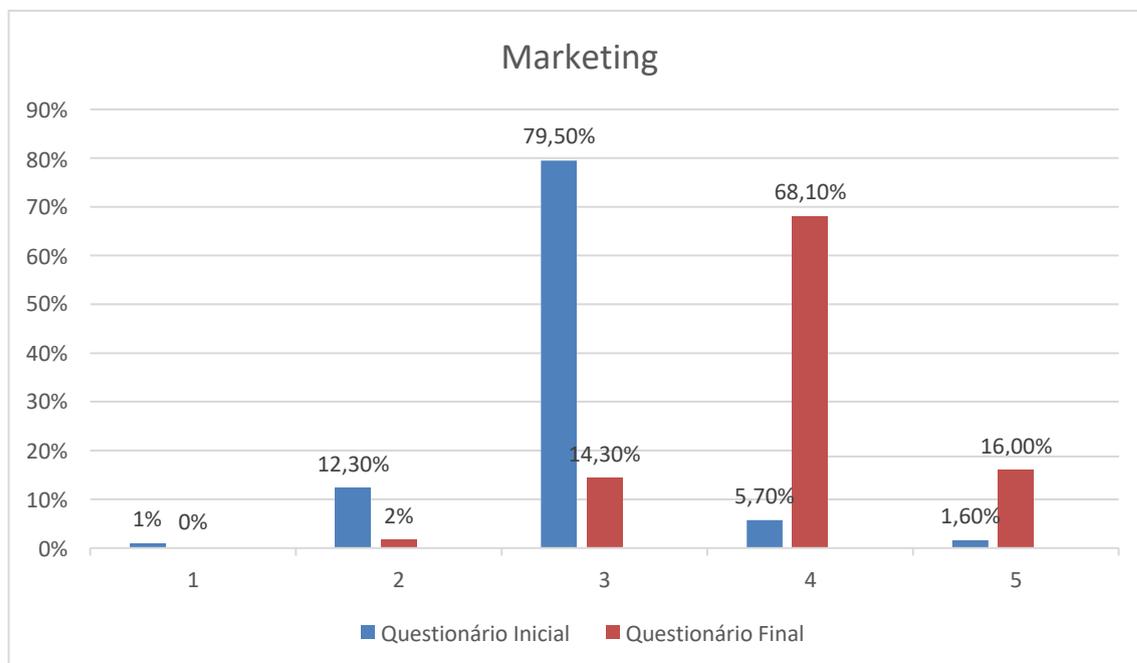
**Tabela 39 – Evolução Impacto Social**

Classificação	Questionário	Questionário	Variação (FR/FA)
	Inicial (FR/FA)	Final (FR/FA)	
1	0% / 0	0% / 0	0% / 0
2	0% / 0	0% / 0	0% / 0
3	23.8% / 29	3.4% / 4	-20.4% / -25
4	58.2% / 71	61.3% / 73	+3.1% / +2
5	18% / 22	35.3% / 42	17.3% / +20

## Marketing

À semelhança dos parâmetros anteriores, também foi pedido aos participantes do estudo para darem a sua avaliação às iniciativas de marketing do clube, de modo a aferir como a opinião dos participantes evolui, com o trabalho de estágio efetuado nesta área de intervenção.

Tal como na comunicação digital, no início do estágio, o clube encontrava-se algo “estagnado” em relação a este aspeto. No momento de início de estágio poucas eram as iniciativas, bem como a divulgação das mesmas. As respostas dos participantes estão apresentadas no seguinte gráfico.



**Figura 11 – Avaliação Marketing**

Através da análise da Figura 10, é possível verificar que cerca de 80% dos inquiridos consideravam as iniciativas de marketing do clube como “satisfatórias” (atribuindo nota 3), sendo maior a percentagem de participantes que atribuem nota negativa que nota positiva (13.3% atribuem nota inferior a 3, enquanto apenas 7.3% atribuem nota superior).

Também no questionário inicial, foi pedido aos participantes que deixassem sugestões de melhoria, tendo as mesmas incidido sobre os seguintes aspetos:

- Melhor e mais diversificada oferta de produtos;
- Melhorar interação com comunidade e instituições estratégicas;
- Aposta no marketing digital;

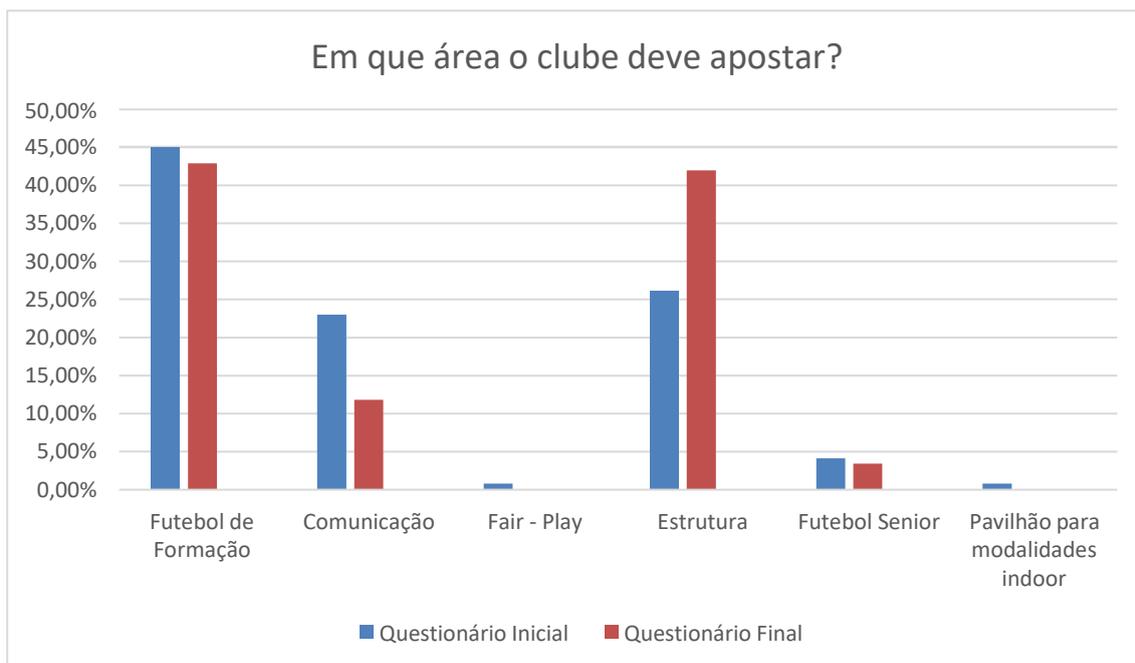
No entanto, através da análise dos dados do questionário final, é possível verificar que também este parâmetro sofreu uma evolução positiva, com cerca de 68% dos inquiridos a atribuir nota 4. A variação verificada neste parâmetro pode ser observada na seguinte tabela:

**Tabela 40** – Evolução Marketing

<b>Classificação</b>	<b>Questionário Inicial (FR/FA)</b>	<b>Questionário Final (FR/FA)</b>	<b>Varição (FR/FA)</b>
<b>1</b>	0.8% / 1	0% / 0	<b>-0.8% / -1</b>
<b>2</b>	12.3% / 15	2% / 2	<b>-10.3% / -13</b>
<b>3</b>	79.5% / 97	14.3% / 17	<b>-65.2% / -80</b>
<b>4</b>	5.7% / 7	68.1% / 81	<b>+62.4% / +74</b>
<b>5</b>	1.6% / 2	16% / 19	<b>14.4% / +17</b>

### **“Em que área o clube deve apostar?”**

Como estudo adicional, e de modo a aferir quais as prioridades dos diferentes tipos de agentes desportivos que participaram no estudo, foi questionado aos inquiridos qual a área onde o clube deveria “apostar” em primeiro lugar. Tal como os outros parâmetros avaliados, o objetivo foi perceber se a evolução do clube, ao longo do período de estágio, teve influência nas respostas dos participantes. Os resultados são apresentados, em percentagem, no seguinte gráfico:



**Figura 12** – Em que área o clube deve apostar?

Através da análise da Figura 12, conseguimos perceber que existiram alterações significativas, no que os participantes consideram a área prioritária onde o clube deve apostar.

No questionário inicial, respondido tendo em conta a opinião dos participantes no início do estágio/época (representado pelas “barras” azuis), a principal área apontada foi o futebol de formação (cerca de 45% dos inquiridos), seguido por uma aposta na estrutura (cerca de 26%) e comunicação (23%).

Já no questionário final, respondido no fim do estágio no clube, apesar de o futebol de formação (42,9% dos inquiridos) continuar a ser a área onde os participantes consideram que se deve apostar, existiu um grande aumento dos inquiridos que consideraram a estrutura (de 26% para 42%). Na tabela seguinte podem ser observadas as variações verificadas.

**Tabela 41** – Em que área o clube deve apostar?

Classificação	Questionário Inicial (FR/FA)	Questionário Final (FR/FA)	Variação (FR/FA)
<b>Futebol de Formação</b>	45.1% / 55	42.9% / 51	-2.2% / -4
<b>Comunicação</b>	23% / 28	11.8% / 14	-11.2% / -14
<b>Fair – Play</b>	0.8% / 1	0% / 0	-0.8% / -1

<b>Estrutura</b>	26.2% / 32	42% / 50	<b>+15.8% / +18</b>
<b>Futebol</b>	4.1% / 5	3.4% / 4	<b>-0.7% / -1</b>
<b>Sénior</b>			
<b>Pavilhão</b>	0.8% / 1	0% / 0	<b>-0.8% / -1</b>
<b>para modalidades</b>			
<b>Indoor</b>			

## Discussão dos Resultados/ Conclusões

Através da análise comparativa entre os resultados obtidos no questionário inicial e no questionário final, é possível verificar que existiu uma melhoria significativa na opinião dos participantes nos parâmetros verificados.

No entanto, é importante realçar que as fragilidades do estudo (nomeadamente da “pouca profundidade” do mesmo e a incapacidade de garantir amostras iguais em ambos os questionários) não permitem realizar uma correlação clara e direta entre o trabalho realizado durante o estágio e a melhoria verificada.

No que à comunicação digital diz respeito, a criação/operacionalização do plano de comunicação digital, a criação da Palmelense TV e da conta oficial de Instagram podem ajudar a justificar a melhoria verificada, uma vez que permitiu a divulgação de conteúdo diversificado e inovador no clube. A melhoria do conteúdo é justificada pela “contratação” de um fotografo (feita através de contacto pessoal com um pai de um atleta da formação em dia de jogo).

Para esta melhoria pode ter contribuído a uma maior presença online do clube, com uma melhoria na organização e divulgação de conteúdo no Facebook e com a criação do perfil oficial na rede social Instagram, que é a ferramenta do género com maior crescimento nos últimos anos (Rodrigues e Silva, 2018). Também o projeto “Palmelense TV” pode ajudara explicar a evolução verificada, tanto pelo fornecimento de conteúdo inovador como pelo aumento de visibilidade. Este projeto também pode tornar-se uma fonte de receita significativa para o clube, como qualquer organização desportiva (Avgerinou, 2007)

Em relação ao impacto social do clube no seu concelho, apesar de já ser reconhecida como bastante positiva, as iniciativas englobadas no projeto “Palmelense Social” ajudaram a cimentar a importância do Palmelense enquanto agente social no concelho de Palmela, podendo as mesmas ajudar a explicar a melhoria sentida neste

parâmetro avaliado.

Este tipo de iniciativas, mesmo não tendo qualquer investimento da parte do organizador, pode ter um efeito positivo a diferentes níveis, uma vez que o marketing social “é uma forma efetiva de aperfeiçoar o conceito corporativo, diferenciando os produtos e aumentando as vendas e a fidelidade” (Pereira, 2019). Esta diferenciação do clube (pela atuação junto da comunidade local, de uma forma continuada) pode, no futuro,

pode traduzir-se num aumento tanto de associados como de patrocinadores (por se reverem na atitude do clube).

A melhoria verificada marketing pode ser explicada por diferentes fatores. Por um lado, o trabalho de estágio efetuado no âmbito da comunicação digital e planeamento de projetos/iniciativas, por outro, o levantamento de algumas restrições relacionadas com a pandemia, possibilitou à direção a realização de algumas iniciativas neste âmbito (apresentação e visita a patrocinadores).

A alteração verificada no que diz respeito à área onde deve ser prioridade apostar pelo clube pode ser explicada por acontecimentos extra-estágio, relacionados com a direção e com a coordenação do futebol de formação. No questionário inicial, a escolha do futebol de formação pela maioria é explicada pelo momento do clube, que se encontra num processo de recuperação a diferentes níveis desde a entrada da atual direção (financeiro, desportivo, estrutura, entre outros) e no início do estágio o clube tinha tido eleições recentemente, onde a aposta na formação foi uma das “bandeiras”. Já no questionário final, a subida dos participantes que responderam estrutura pode ser explicada pela demissão do presidente da direção (tendo um dos vice-presidentes assumido a função), o elevado número de inquiridos que manteve o futebol de formação como área a apostar deve-se aos resultados obtidos até então nos escalões de formação.

Ao analisar a evolução verificada entre o questionário inicial e o questionário final, e a reação/feedback e resultados dos projetos/iniciativas de estágio observadas através de observação participativa e não participativa (em atividades do clube e dias de jogo), é possível concluir que os mesmos foram de encontro ao pretendido pelos participantes do estudo, e ajudar à evolução positiva dos aspetos analisados.

Apesar de não ter sido avaliado, algumas das atividades/projetos de estágio podem originar novas e aumentar atuais fontes de receita, como a “Palmelense TV” ou proposta de plano de patrocínios (aumento das receitas com patrocinadores e de produtos publicitários a serem vendidos), o beneficiará a gestão e evolução do clube.

## Preocupações/Sugestões dos Participantes

**Tabela 42** – Preocupações/sugestões dos participantes no Questionário Inicial

Tipo de agente desportivo	Preocupação	Sugestões
Atleta	<ul style="list-style-type: none"> <li>• “Mentalidade ganhadora” na formação (“Formar a ganhar);</li> <li>•</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar recrutamento;</li> <li>• Melhorar qualidade material de treino;</li> </ul>
Encarregado de Educação	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Segurança dos educandos;</li> <li>• Fair-play;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Melhorar recrutamento de atletas e treinadores;</li> <li>• Aprimorar ligação entre os diferentes escalões;</li> <li>• Maior divulgação das atividades;</li> </ul>
Associado	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Local dos adeptos visitantes nos “jogos em casa”;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Criação de uma loja online;</li> <li>• Melhorar e diversificar os serviços destinados aos sócios;</li> <li>• Melhoria dos meios de comunicação oficial do clube;</li> <li>• Maior aposta nas modalidades;</li> <li>• Melhoria recrutamento formação;</li> </ul>
Colaborador	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Estrutura do futebol de formação (deviam ser adicionadas mais pessoas);</li> <li>• Equipamentos de treino;</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentar espaço e tempo de treino;</li> <li>• Melhorar qualidade do material de treino;</li> <li>• Melhorar a iluminação artificial do Campo Cornélio Palma;</li> </ul>

### Limitações do Estudo

Como qualquer investigação ou estudo realizado, nas mais diversas áreas de investigação, este trabalho possui limitações, que podem ser aproveitadas por outros profissionais da gestão desportiva, por forma a descobrir uma relação mais efetiva entre os parâmetros avaliados e as variáveis utilizadas. Como principais limitações ao estudo efetuado aponto as seguintes:

- Incapacidade de garantir a mesma amostra em ambos os questionários (uma vez que os mesmos foram divulgados através dos grupos de contactos do clube, tendo respondido apenas os que tinham vontade para tal).
- Natureza comparativa do estudo (torna-se uma limitação o objetivo da realização deste estudo, era perceber se as atividades de estágio tinham surtido efeito nas áreas de intervenção onde atuei, e não produzir conhecimento científico relacionado com a gestão desportiva).
- Momento de aplicação dos questionários, que devido a procedimentos académicos, não puderam ser aplicados no “momento ideal”.

## **CAPÍTULO V – REFLEXÃO CRÍTICA/ CONCLUSÕES**

### **Pontos Fortes do Clube**

Depois de realizado o estágio e uma análise contínua do clube e do comportamento dos diferentes agentes desportivos do mesmo, considero o Palmelense Futebol Clube um dos clubes desportivos com maior potencial de crescimento, num distrito com bastante historial no futebol e desporto nacional. Trata-se de uma organização que tem vindo a ganhar bastante credibilidade junto da comunidade local (cidadãos, tecido empresarial, autarquia) e a realizar o necessário trabalho para completar a “recuperação desportiva”. Como principais pontos fortes do clube realço os seguintes:

- Apoio da comunidade local, claramente semelhante a clubes de dimensões e competições de nível mais elevado.
- Instalações desportivas às quais o clube tem acesso (Campo Cornélio Palma, Campo Municipal de Palmela e Sala de ginásio da Escola Secundária de Palmela).
- Ecletismo do clube (possui 4 modalidades).
- Imagem do clube, como clube honrado e cumpridor, capacitando-o assim de alcançar um nível de patrocinadores interessante.
- Nº de atletas a praticar desporto no clube (mais de 200, sendo Palmela uma vila).
- Localização (perto de setúbal, uma cidade com mais de 100.000 mil habitantes).

- Gosto, motivação e entusiasmo notório em todos os agentes do clube.
- Ambiente familiar e acolhedor que o clube proporciona.
- Estrutura do clube, onde existem pessoas com formação e/ou experiência profissional nas atividades que desempenham no mesmo.
- “Espírito de missão” por parte de todos os membros da direção, que têm o genuíno objetivo de ajudar o clube da sua terra.
- Situação financeira do clube, que não possui dívidas a curto – prazo (apenas possui uma dívida às finanças, devidamente negociada, com um valor mensal que não afeta a gestão corrente e crescimento do clube).
- Reputação do clube enquanto clube formador no distrito de setúbal (devido às boas condições que dispõe em termos de instalações), que lhe permite recrutar jogadores de qualidade para as suas equipas de formação.

### **Pontos a melhorar**

Como qualquer organização, não só do âmbito desportivo, a Entidade de Acolhimento também possui aspetos a melhorar, alguns deles característicos de clubes da dimensão do Palmelense FC, onde existe um baixo volume de receitas e, naturalmente, dificuldade em juntar os recursos humanos necessários, e com formação adequada, para desempenhar todas as funções relacionadas com a gestão do clube. Tendo como objetivo o aumento de receitas e estabilidade do clube, considero com prioritário melhorar os seguintes aspetos:

- Atual sistema de gestão de sócios, realizado de forma manual por uma pessoa particular, o que não permite ao clube nem o fácil acesso nem o conhecimento de informação fundamental para a criação de iniciativas e própria gestão do clube.
- Atual sistema de patrocínios, onde não existe uma tabela específica de valores e os patrocínios são negociados “caso a caso”.
- Atual gestão da comunicação digital do clube, uma vez que seria positivo para o clube manter e melhorar o trabalho feito durante o estágio.
- Preparação da época em caso de ser ano de eleições, nomeadamente um mecanismo que permite ao Presidente em fim de mandato dar início à

preparação da época seguinte, de modo que a mesma não seja preparada em “cima do joelho” como foi 2021/2022.

- Atual sistema de “gestão de bancada”, onde as pessoas se sentam onde quiserem, podendo existir proveitos financeiros a retirar se houver introdução de novas medidas (existe uma zona com e sem cadeiras e camarotes, todos livres para todos os visitantes em dia de jogo).
- Relação com a “claque” do clube (uma vez que podem ser uma fonte de receita importante para o clube, em diversas vertentes).

## Sugestões

Tendo em conta a análise feita ao clube, nos mais diversos aspetos, e tendo em conta o aumento das fontes e volume de receita, penso que o clube deve manter a aposta em alguns projetos iniciados durante o estágio e apostar em novos, de modo a começar a criar uma “folga” (positiva) no orçamento, que permita a curto-médio prazo, a definição de um projeto de regresso aos campeonatos nacionais. As principais sugestões, por mim levantadas, são as seguintes:

- Continuação do trabalho feito no que diz respeito à comunicação digital e aposta na venda de publicidade online, na tentativa de angariar novos patrocinadores (valores mais baixos que publicidade física ou em equipamentos).
- Aposta na “Palmelense TV”, não só pelo claro entusiasmo por parte dos associados e adeptos do clube, mas porque este projeto pode tornar-se uma importante fonte de rendimento para o clube.
- Estudo financeiro, de modo a aferir a sustentabilidade da utilização das carrinhas disponíveis no transporte de atletas (setúbal é relativamente perto e poderia ser fornecido o transporte por uma pequena soma extra na mensalidade).
- Início de um projeto de E-SPORTS (baixo nível de investimento e claramente um setor desportivo em clara ascensão, discutindo-se já se não será o maior em medio prazo).
- Criação de uma “Loja Online”.

- Criação de setores específicos na bancada (na parte dos associados) de modo a aumentar a receita e diminuir a possibilidade de distúrbios em dia de jogo.
- Criação de eventos entre atletas e massa adepta (torneio fim de época ou Natal).
- Alteração do atual “ambiente” criado pelo clube, nomeadamente introduzir a “voz do estádio” (existe o equipamento para fazer como nos jogos dos campeonatos profissionais) e alterar o tipo de música (para música típica da “noite”, de modo a introduzir o espírito de festa em dia de jogo, tal como foi defendido pelo presidente do Sunderland na série da Netflix “Sunderland until i die”), à exceção do hino e da marcha.
- Aposta em novos serviços direcionados para a população local:
  - aulas de ginásio outdoor (clube possui o espaço; existem técnicos de exercício físico no conjunto de colaboradores do clube e possíveis parceiros);
  - consultas de nutrição (clube necessita de ter nutricionista certificada para candidatar-se à certificação da FPF, possui sistema de factoração devidamente legal e espaço para o serviço);
  - consultas de fisioterapia (clube necessita de ter fisioterapeuta certificada para candidatar-se à certificação da FPF, possui sistema de factoração devidamente legal e espaço para o serviço);

## **Experiência de Estágio**

Agora que acabou a unidade curricular ESTÁGIO/TESE/TRABADO DE PROJETO, e analisando não só o trabalho desenvolvido, como também as relações pessoais criadas, posso afirmar que claramente fiz a escolha certa quando escolhi o Palmelense Futebol Clube, para ser a entidade de acolhimento, e o mestrado em Direção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora.

Apesar do contexto desportivo onde se encontra inserido (a competir nos campeonatos não profissionais), no Palmelense encontrei um clube bastante acolhedor, composto (desde equipas técnicas a membros da direção e associados) por pessoas

trabalhadoras e que gostam bastante do clube, que não só sabem receber como também aceitam/incentivam a implementação de novos projetos/iniciativas.

Desde o primeiro momento que os diferentes agentes do clube (colaboradores, atletas, associados, membros da direção, encarregados de educação) demonstram-se disponíveis a ajudar no que fosse necessário à operacionalização dos diferentes projetos realizados, tendo inclusive tipo uma postura proativa na sugestão de melhorias.

Em termos de condições, no que diz respeito a instalações desportivas, o clube encontra-se muito bem “equipado”, tendo acesso a espaços desportivos de qualidade para a promoção das modalidades praticadas pelos atletas do clube. Quando comparado com outros clubes próximos, com uma aposta no recrutamento de talentos para os escalões de formação, o clube tem potencial para alcançar de novo as competições nacionais da Federação Portuguesa de Futebol.

Outro aspeto a realçar é o apoio social que o Palmelense FC tem, por parte da comunidade local. Numa altura onde existem jogos na principal competição de Futebol (1ª Liga) com menos de 1000 espetadores, as assistências verificadas durante o período do estágio são impressionantes (normalmente cerca de 300/350 pessoas nos jogos em casa, tendo existido 2 jogos com mais de 400 espetadores).

No entanto nem tudo “foram rosas”, tal como é característicos dos clubes da dimensão do Palmelense, e apesar de possuir uma estrutura composta por bons colaboradores, o nº de recursos humanos não é elevado. Tal facto fez com que praticamente fosse eu a realizar todas as etapas de modo a colocar as iniciativas em prática, o que acabou por ser positivo pois permitiu demonstrar capacidade de iniciativa, planeamento e execução.

Este fator também contribuiu para ser-me dada mais responsabilidade, não só pela direção da Entidade de Acolhimento, como também por parte da “massa adepta”, que fez por me incluir também nos seus projetos (nomeadamente a claque do clube, que ajudei na criação da sua “imagem” enquanto grupo de apoio)

Em suma, considero que este foi um estágio bastante enriquecedor e que serviu o seu principal propósito, servir de “montra” para o mercado de trabalho (tendo até sido feitas proposta por parte de outros clubes). A razão da escolha por um clube com a dimensão do Palmelense baseou-se, na minha vontade de assumir um papel ativo na entidade de acolhimento e possuir liberdade para realizar os projetos/iniciativas não só que o clube necessita, como também que eu tenho gosto em realizar.

Como único ponto negativo apenas destaco a data de início do mesmo, que começou em outubro (já com a época em andamento), quando se fosse possível iniciar mais cedo possibilitava, aos mestrandos, uma maior diversidade de áreas onde intervir, uma vez que a maioria dos aspetos relacionados com a gestão do clube são trabalhados num momento pré-competitivo, como também possibilitava que os projetos/iniciativas realizadas tivessem mais impacto.

## **CONCLUSÕES**

Este estágio curricular foi o culminar de uma experiência de ensino bastante positiva fornecida pela Universidade de Évora. Depois de um 1º ano, onde foi realizada uma “abertura de horizontes”, devido às unidades curriculares teóricas, a oportunidade de concluir esta formação superior em contexto prático, e realmente implementando ideias/iniciativas inovadoras em clubes/organizações desportivas, considero que seja o passo ideal para um futuro jovem gestor desportivo que quer fazer desta a sua profissão.

A escolha do Palmelense Futebol Clube como entidade de acolhimento, permitiu não só possuir um muito maior nível de responsabilidade (algo que seria mais difícil de obter logo de início num clube “mais reputado”), como também perceber as melhores estratégias a aplicar e dificuldades a encontrar no mercado de trabalho (onde se formos ver o caso Português, ainda é pouco o investimento realizado em estrutura, inovação ou instalações na maioria dos clubes, sendo por isso baixo o nível de “profissionalização” dos gestores desportivos).

Esta escolha deveu-se, principalmente, à forma como eu defendo que as organizações desportivas/clubes desportivos devem promover/vender o fenómeno desportivo. Pois considero que começa a existir uma “comercialização excessiva” (muitas vezes devido a gestões danosas durante anos) e que muitos dos “valores” defendidos por grande parte de grande parte dos consumidores do fenómeno desportivo. Não acho que o desporto deva ser para sempre amador, aliás se assim fosse não faria sentido investir em formação sobre a área, mas defendo que as diferentes direções devem trabalhar com a finalidade de obter um crescimento sustentado e sem “violiar” os valores/costumes da sua comunidade específica.

Considero que foi uma escolha positiva, uma vez que encontrei uma estrutura disposta a ouvir iniciativas/projetos, operacionalizando os que iam de encontro ao próprio planeamento de crescimento sustentado definido pela direção. Todos os membros do

clube demonstraram abertura em contribuir nas diferentes etapas de estágio, e de todas as maneiras possíveis (de modo a operacionalizar a “Palmelense TV” foi efetuada alteração na ligação de um dia para o outro, permitindo o início do projeto logo no início do estágio).

Depois de realizado o estágio, considero que encontrei um clube muito bem estruturado (para o nível em que está e localidade onde tem sede), que como todos os clubes desta dimensão, tem áreas em que pode melhorar. No entanto, apostando nessas áreas e com a implementação de serviços destinados à comunidade (originando novas fontes de receita e aumentando o número de agentes desportivos “associados” ao clube), é um clube com um potencial bastante elevado, e que, a médio prazo, pode voltar a competir nas competições da FPF.

A nível pessoal, foi um estágio bastante enriquecedor, onde não só pude implementar novas ideias num clube desportivo, como também a realização de bastantes contactos nesta zona do país. Foi um estágio que permitiu colocar à prova não só os meus conhecimentos/capacidade para integrar uma clube/organização desportiva, como também a minha motivação e capacidade de resiliência para ser “profissional” em gestão desportiva, uma vez que foi possível demonstrar o meu empenho e gosto na melhoria dos clubes desportivos.

Durante o período de estágio, foi proposto pelo clube, a minha integração na estrutura do clube, que foi por mim aceite até ao final desta época desportiva. Por minha vontade continuaria pelo menos na próxima época no clube, no entanto, como é possível que ocorra uma mudança de direção no fim da época, não quero comprometer-me e faltar depois à palavra com um clube que me recebeu tão bem.

## Quadro Resumo

Nesta secção será apresentado um “quadro-resumo” com as novas metodologias/ iniciativas por mim implementadas na entidade de acolhimento, durante o período de estágio. De modo a facilitar a observação e compreensão do trabalho realizado, o quadro será dividido pelas áreas de intervenção abordadas.

<b>Área de Intervenção</b>	<b>Novas metodologias/Iniciativas</b>
<b>Comunicação Digital</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de novas plataformas oficiais (para partilha de conteúdo)</li> <li>- Criação de Grupos Internos de partilha de conteúdo gráfico</li> <li>- Nomeação de responsáveis pela angariação de conteúdo por escalão/modalidade</li> <li>- Nomeação dos fotógrafos do clube</li> <li>- Criação dos “designs – modelo” para a partilha de determinado conteúdo</li> <li>- Definição do plano de gestão de comunicação digital</li> <li>- <b>Palmelense TV:</b> criação, planeamento e operacionalização do projeto.</li> <li>- Definição do logotipo, estatutos editoriais e segmentos de conteúdo.</li> </ul>
<b>Gestão de Associados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Auxílio na construção da base de dados em formato digital;</li> <li>- Apresentação de uma proposta para a criação de 2 novas categorias de associados (com objetivo de aumentar o seu número e volume de receita associado com a Quotização);</li> </ul>
<b>Patrocinadores</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Estudo aprofundado sobre o tecido empresarial local;</li> <li>- Definição de um plano de patrocínios destinado a PME’S (com objetivo de aumentar o nº de patrocinadores e volume de receita);</li> </ul>
<b>Comunidade/Social</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Criação de um plano de ação social anual, denominado “Palmelense Social”;</li> </ul>
<b>Protocolos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Apresentação de uma proposta de protocolo oficial entre a Entidade de Acolhimento e uma entidade próxima (Centro Social de Palmela);</li> </ul>
<b>Futebol de Formação</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento do projeto “Aprende com o Palmelense”, que tem como objetivo servir de apoio ao processo de certificação da FPF;</li> </ul>
<b>Planeamento/Implementação de eventos/iniciativas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Planeamento de 2 semanas de férias com diferentes tipologias e destinadas a diferentes “públicos-alvo”.</li> </ul>

## BIBLIOGRAFIA

Oliveira, M. D. O Clube Atlético Mineiro e a estratégia virtual: como os atributos da internet com suas novas mídias sociais são utilizados pela assessoria de comunicação. 2013. 79 f. TCC (Graduação) - Curso de Comunicação Social, Universidade Federal de Juiz de Fora, Juiz de Fora, 2013. Acesso: 15 jan. 2022

Fleury, F. A., Feldmann, P. R., Araújo, A. C., & Cardoso, M. V. (2014). Facebook, a nova arquibancada do futebol: Estratégias de uso das fanpages e seus impactos na participação do torcedor. *VI Encontro de Marketing da ANPAD*, 1-16.

Hutchins, B., Li, B., & Rowe, D. (2019). Over-the-top sport: live streaming services, changing coverage rights markets and the growth of media sport portals. *Media, Culture & Society*, 41(7), 975-994. SAGE. Disponível em: <https://journals.sagepub.com/doi/pdf/10.1177/0163443719857623>. Acesso: 31 Jan 2022

Kotler, P.; Lee, N. R. (2010). Marketing contra a pobreza: as ferramentas da mudança social para formuladores de políticas, empreendedores, ONGs, empresas e governos. Porto Alegre: Bookman. Acesso: 30 jan. 2022

Daniel Sá, Carlos Sá, nome do livro: Marketing Desportivo, um jogo empresarial, editora: EDIÇÕES IPAM, Porto; pp. 20-21

BDO. (2012). Valor das Marcas dos 17 clubes mais valiosos do Brasil. Disponível em: <https://www.bdobrazil.com.br/en/publicacoes.ht> . Acesso: 1 fev. 2022

Gómez, S. e Opazo, M. (2007) Características estruturales de um club de futebol profesional de elite. IESE Business School. Documento de investigação DI n.705. S.I: Universidade de Navarra.

Marketeer (2017) Instagram é a rede social que mais cresce me Portugal. Disponível em: <http://marketeer.pt/2017/11/23/instagram-e-a-rede-social-que-maiscresce-em-portugal/> . Acesso: 4 fev. 2022

Ludovino, Guilherme Bonissate. (2013) Marketing esportivo: A nova bola da vez!. Disponível em: <https://www.portaleducacao.com.br/conteudo/artigos/comunicacao-social/marketing-esportivo-a-nova-bola-da-vez/49222>. Acesso: 15 Fev 2022

Chaffey, D., Chadwick, F. E., Mayer, R., & Johnston, K. (2009). Internet marketing: Strategy, implementation, and practice. (4th ed.). Harlow, England: Financial Times Prentice Hall.

Kotler, P., Roberto, N., Lee, N. (2002). Social Marketing: Improving the Quality of Life (2nd ed.). Thousand Oaks, Cali.: Sage Publications.

Pope, Nigel. Overview of current sponsorship thought. *The Cyber Journal of Sport Marketing*, v.2, n.1, Jan. 1998.

Borges, F. (2017) *Benfica TV: Taking Control of the Communication Process*. In García B., Zheng J. (eds) *Football and Supporter Activism in Europe*. *Football Research in an Enlarged Europe* (pp.187-210). Basingstoke: Palgrave Macmillan.

Social media - Statistics & Facts, 2019: <https://www.statista.com/topics/1164/socialnetworks/> . Acesso: 25 Out 2021

Pinheiro, Elton Bruno. *Rádiodifusão Sonora Pública do Brasil: o processo de conformação do Serviço e os desafios de sua integração no ambiente digital*. Tese (Doutorado em Comunicação e Sociedade) – Programa de Pós-Graduação em Comunicação – Faculdade de Comunicação. Universidade de Brasília, 2019.

Borges, F. (2019) *Os clubes de futebol e novas formas de produzir a informação desportiva*. Universidade Lusófona, Portugal. Doi: [https://doi.org/10.14195/2183-6019\\_8\\_8](https://doi.org/10.14195/2183-6019_8_8)

Babiak, K. (2007), Determinants of interorganizational relationships: The case of a Canadian nonprofit sport organization, *Journal of Sport Management*, Vol. 21, No. 3, pp. 338-376

Pereira, I. d. S. (2019). *A responsabilidade social corporativa no campo do Marketing Desportivo: estudo aplicado ao SC Braga* [Tese de mestrado, Universidade do Minho]. <http://hdl.handle.net/1822/61073>

Rodrigues, A., & Silva, P. (2018). *As estratégias de comunicação das marcas criadas em contexto online na rede social instagram* [Dissertação de mestrado, Politécnico de Viseu, Escola Superior de Educação de Viseu, Repositório Científico do Instituto Politécnico de Viseu]. <http://hdl.handle.net/10400.19/4890>

Avgerinou, V. (2007). The Economics of Professional Team Sports\_content trends and future developments. *Sport Management International Journal*, 3, 5–18. <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.607.2857&rep=rep1&type=pdf>

Harris, S e Wheeler, C. (2005), Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies, *International Business Review*, Vol. 14, No. 2, pp. 187-207.

## ANEXOS



**PALMELENSE SOCIAL**

**CAMPAÑA DE ANGARIAÇÃO:  
MATERIAL DESPORTIVO**

ENTREGAS NAS INSTALAÇÕES DO PALMELENSE FC  
ATÉ DIA 19.12.2021

**ASSOCIAÇÕES PARCEIRAS**

Movimento Sorriso dos Príncipes

CENTRO SOCIAL PALMELA

CAMISOLAS

CALÇÕES

MEIAS

BOTAS

**HORÁRIO**  
DIAS ÚTEIS: 18:30 – 20:30 (SECRETARIA DO CLUBE)  
FINS DE SEMANA: DURANTE OS JOGOS (BAR DO CLUBE)

**INFORMAÇÕES: 21 244 7980 (18:30–20:30) OU REDES SOCIAIS DO CLUBE**

Anexo 1 – Cartaz “Palmelense Social” Novembro/Dezembro



**PALMELENSE SOCIAL**

**CAMPAÑA DE ANGARIAÇÃO DE JANEIRO:  
BENS ALIMENTARES  
DE 1ª NECESSIDADE**

ENTREGAS NAS INSTALAÇÕES DO PALMELENSE FC  
ATÉ DIA 28.02.2022

DOAÇÃO DE ALIMENTOS

**ASSOCIAÇÕES PARCEIRAS**

CENTRO SOCIAL PALMELA

SUBSIDIARIEDADE DE PALMELA

**HORÁRIO**  
DIAS ÚTEIS: 18:30 – 20:30 (SECRETARIA DO CLUBE)  
FINS DE SEMANA: DURANTE OS JOGOS (BAR DO CLUBE)

**INFORMAÇÕES: 21 244 7980 (18:30–20:30) OU REDES SOCIAIS DO CLUBE**

Anexo 2 – Cartaz “Palmelense Social” Fevereiro



**PALMELENSE FUTEBOL CLUBE**  
2021/2022

**RESULTADOS**  
**DIA - DIA MÊS ANO**

## **FUTEBOL 5,7 & 9**

**(BENJ.B) PFC (-) EQ. ADVERSÁRIA**  
**(INF.B) PFC (-) EQ. ADVERSÁRIA**  
**EQ. ADVERSÁRIA (-) PFC (INF.A)**

## **FUTEBOL 11**

**EQ. ADVERSÁRIA (-) PFC (INI.)**  
**EQ. ADVERSÁRIA (-) PFC (JUV.B)**  
**EQ. ADVERSÁRIA (-) PFC (JUV.A)**  
**EQ. ADVERSÁRIA (-) PFC (JUN.)**  
**(SEN.FEM) PFC (-) EQ. ADVERSÁRIA**  
**EQ. ADVERSÁRIA (-) PFC (SEN.MASC)**

**OBRIGADO PELO SEU APOIO!**

**"UMA VILA, UM CASTELO, UM CLUBE!"**

**ESPAÇO PARA PATROCINADORES**

Anexo 3 – Modelo Mapa de Resultados



**PALMELENSE FUTEBOL CLUBE**  
2021/2022

**AGENDA SEMANAL**  
**JOGOS FORMAÇÃO FUTEBOL 11**  
**DIA - DIA MÊS ANO**

**JUVENIS A**

**EQ. ADVERSÁRIA - PFC**  
**LOCAL**  
**DIA/MÊS - HORA**

**JUVENIS B**

**EQ. ADVERSÁRIA - PFC**  
**LOCAL**  
**DIA/MÊS - HORA**

**JUNIORES**

**PFC - EQ. ADVERSÁRIA**  
**CORNÉLIO PALMA - PALMELA**  
**DIA/MÊS - HORA**

**INICIADOS**

**EQ. ADVERSÁRIA - PFC**  
**LOCAL**  
**DIA/MÊS - HORA**

**APOIE A NOSSA FORMAÇÃO!**  
**ESPAÇO PARA PATROCINADORES**

Anexo 4 – Modelo Agenda Futebol de Formação (Futebol 11)



**PALMELENSE FUTEBOL CLUBE**  
**2021/2022**

## **AGENDA SEMANAL** **JOGOS FORMAÇÃO FUTEBOL 7&9**

**DIA - DIA MÊS ANO**

**ESCALÃO**

**EQ. ADVERSÁRIA - PFC**

**LOCAL**

**DIA/MÊS - HORA**

**ESCALÃO**

**PFC - EQ. ADVERSÁRIA**

**LOCAL**

**DIA/MÊS - HORA**

**ESCALÃO**

**PFC - EQ. ADVERSÁRIA**

**LOCAL**

**DIA/MÊS - HORA**

**APOIE A NOSSA FORMAÇÃO!**

**ESPAÇO PARA PATROCINADORES**

Anexo 5 – Modelo Agenda Futebol de Formação (Futebol 7 e 9)



**Palmelense**  
**TV**

Anexo 6 – Logotipo Palmelense TV

**Campeonato Distrital de Seniores 1ª Divisão**  
**"Uma Vila, um Castelo, um Clube!"**



Parmelense FC



*Símbolo do Clube*

Equipa Adversária

**Nª Jornada Seniores Masculinos**

**Dia Semana - Data - Hora**

**Cornélio Palma - Palmela**

**Logo Palmelense TV + Patrocinadores Cartaz**

Anexo 7 – Modelo Cartaz Seniores Masculinos (visitado)

**Campeonato Distrital de Seniores 1ª Divisão**  
**"Uma Vila, um Castelo, um Clube!"**

*Símbolo do Clube*



Equipa Adversária

Parmelense FC

**Nª Jornada Seniores Masculinos**

**Dia Semana - Data - Hora**

**Localidade**

**Patrocinadores Cartaz**

Anexo 8 – Modelo Cartaz Seniores Masculinos (visitante)



Anexo 9 – Modelo Cartaz Seniores Femininos (visitado)



Anexo 10 – Modelo Cartaz Seniores Femininos (visitado)



# CLASSIFICAÇÕES PALMELENSE FC

## FORMAÇÃO FUTEBOL 7 & 9

<b>INFANTIS "A"</b> CAMPEONATO DISTRITAL FUT.9		<b>INFANTIS "B"</b> CAMPEONATO DISTRITAL	
1 EQUIPA	XJ XP	1 EQUIPA	XJ XP
N EQUIPA	XJ XP	N EQUIPA	XJ XP
...		N EQUIPA	XJ XP
N EQUIPA	XJ XP	N EQUIPA	XJ XP
<b>N PALMELENSE FC</b>	<b>XJ XP</b>	N EQUIPA	XJ XP
6 EQUIPA	XJ XP	<b>6 PALMELENSE FC</b>	<b>XJ XP</b>

<b>BENJAMINS "B"</b> CAMPEONATO DISTRITAL	
<b>1 PALMELENSE FC</b>	<b>XJ XP</b>
N EQUIPA	XJ XP
N EQUIPA	XJ XP
N EQUIPA	XJ XP
...	
6 EQUIPA	XJ XP

**"UMA VILA, UM CASTELO, UM CLUBE"**

Anexo 11 – Modelos Classificações Futebol 7 e 9



# CLASSIFICAÇÕES PALMELENSE FC

## FORMAÇÃO FUTEBOL 11

<b>JUNIORES</b> 1ª DIVISÃO DISTRITAL		<b>JUVENIS "A"</b> 2ª DIVISÃO DISTRITAL	
1 EQUIPA	XJ XP	1 EQUIPA	XJ XP
...		N EQUIPA	XJ XP
N EQUIPA	XJ XP	N EQUIPA	XJ XP
<b>N PALMELENSE FC</b>	<b>XJ XP</b>	N EQUIPA	XJ XP
N EQUIPA	XJ XP	<b>N PALMELENSE FC</b>	<b>XJ XP</b>
...		16 EQUIPA	XJ XP
15 EQUIPA	XJ XP		

<b>JUVENIS "B"</b> 3ª DIVISÃO DISTRITAL		<b>INICIADOS</b> 1ª DIVISÃO DISTRITAL	
1 EQUIPA	XJ XP	1 EQUIPA	XJ XP
...		N EQUIPA	XJ XP
N EQUIPA	XJ XP	N EQUIPA	XJ XP
N EQUIPA	XJ XP	<b>N PALMELENSE FC</b>	<b>XJ XP</b>
N EQUIPA	XJ XP	N EQUIPA	XJ XP
...		16 EQUIPA	XJ XP
<b>8 PALMELENSE FC</b>	<b>XJ XP</b>		

**"UMA VILA, UM CASTELO, UM CLUBE"**

Anexo 12 – Modelos Classificações Futebol 11



# CLASSIFICAÇÕES PALMELENSE FC

## SENIORES

**MASCULINOS**  
1ª DIVISÃO DISTRITAL

1	EQUIPA	XJ XP
...		
2	EQUIPA	XJ XP
3	<b>PALMELENSE FC</b>	<b>XJ XP</b>
...		
20	EQUIPA	XJ XP

**FEMININOS**  
III DIVISÃO NACIONAL

1	EQUIPA	XJ XP
2	EQUIPA	XJ XP
3	<b>PALMELENSE FC</b>	<b>XJ XP</b>
4	EQUIPA	XJ XP
...		
6	EQUIPA	XJ XP

**"UMA VILA, UM CASTELO, UM CLUBE"**

Anexo 13 – Modelos Classificação Seniores

## APÊNDICES

### Apêndice 1 - Declaração Consentimento Informado (exemplo)

#### Declaração Consentimento Informado

**Título do Trabalho:** Gestão e Organização de um clube desportivo- Palmelense Futebol Clube

**Estudante Responsável:** Luís Gonçalves

**Orientadores Académicos:** Docente José Correia; Docente Bruno Gonçalves

**Orientador Instituição de Estágio:** Eduardo Pereira

Eu, \_\_\_\_\_, como participante voluntário desta pesquisa, afirmo que fui devidamente informado(a) e esclarecido(a) sobre os objetivos e finalidade da mesma, bem como sobre a utilização das informações recolhidas apenas para uso no estudo. Meu nome não será divulgado de nenhuma forma e terei a opção de retirar o meu consentimento, no que à participação no estudo diz respeito, a qualquer momento.

---

(Assinatura Participante)

Contacto investigador responsável: 910285624

## Apêndice 2 - Questionário Inicial

### Questionário Mestrado - INICIAL

O presente questionário é realizado no âmbito do estágio do mestrado em Direção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora realizado no Palmelense Futebol Clube. As únicas informações pessoais a serem retiradas são: categoria de agente desportivo e faixa etária onde o indivíduo que responde se enquadra. Nas perguntas de escolha múltipla de respostas numéricas (de 1 a 5), 5 corresponde ao valor máximo e 1 ao mínimo. Responda consoante a sua opinião relativa ao início da época (o objetivo é fazer a comparação). Ao responder esta questionário via online, encontra-se a dar o seu consentimento informado como participante no estudo (caso tenha alguma dúvida, contacte o investigador responsável)  
Contacto investigador responsável: 910285624

---

Em que categoria de agente desportivo se enquadra? \*

- Atleta
- Encarregado de Educação
- Sócio
- Colaborador
- Adepto

A que faixa etária pertence? \*

- até ao 19
- 20 a 29
- 30 a 39
- 40 a 49
- 50 a 59
- 60+

---

Se é Sócio, indique à quanto tempo é sócio do clube.

- 1 ano ou menos
- 2 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- mais de 20 anos
- não sou

De 1 a 5 classifique a importância que, para si, o PFC tem para o concelho de palmela. \*

- 1 (mínimo)
- 2
- 3
- 4
- 5 (máximo)

Justifique a avaliação dada na resposta anterior.

Texto de resposta longa

---

De 1 a 5 classifique a presença online do clube. \*

- 1 (mínimo)
- 2
- 3
- 4
- 5 (máximo)

Indique sugestões de melhoria para a questão colocada anteriormente.

Texto de resposta longa

---

De 1 a 5 avalie o impacto social do PFC na comunidade de Palmela. \*

- 1 (mínimo)
- 2
- 3
- 4
- 5 (máximo)

Indique sugestões de melhoria.

Texto de resposta curta

---

Qual a sua opinião relacionada com a gestão realizada do clube? (Futebol senior e de formação; visibilidade; marketing; modalidades; gestão de património) \*

Texto de resposta longa

---

De 1 a 5 como classifica as iniciativas de marketing do PFC? \*

- 1 (mínimo)
- 2
- 3
- 4
- 5 (máximo)

---

Indique sugestões de melhoria

Texto de resposta curta

.....

---

Se é um ATLETA do futebol de formação clube, quais as melhorias que gostaria de ver na formação do PFC? (Caso não seja resposta)

Texto de resposta longa

.....

---

Se é um ENCARREGADO DE EDUCAÇÃO de um atleta do futebol de formação clube, quais as melhorias que gostaria de ver na formação do PFC? (Caso não seja resposta)

Texto de resposta longa

.....

---

Se é um ADEPTO ou SÓCIO do clube quais as melhorias que gostaria de ver implementadas no PFC? (Caso não seja resposta)

Texto de resposta longa

.....

---

Se é um COLABORADOR do clube quais as melhorias que gostaria de ver implementadas no PFC? (Caso não seja resposta)

Na sua opinião, qual a área onde o clube deveria apostar? \*

- Estrutura
- Futebol Formação
- Futebol Sénior
- Comunicação
- Gestão de Sócios
- Outra opção...

## Apêndice 3 – Questionário Final

### Questionário Mestrado - Final

O presente questionário é realizado no âmbito do estágio do mestrado em Direção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora realizado no Palmelense Futebol Clube. As únicas informações pessoais a serem retiradas são: categoria de agente desportivo e faixa etária onde o indivíduo que responde se enquadra. Nas perguntas de escolha múltipla de respostas numéricas (de 1 a 5), 5 corresponde ao valor máximo e 1 ao mínimo. Responda consoante a sua opinião atualmente (fevereiro de 2022).

Desde já muito obrigado Palmelenses!

Ao responder este questionário via online, encontra-se a dar o seu consentimento informado como participante no estudo (caso tenha alguma dúvida, contacte o investigador responsável)

Contacto investigador responsável: 910285624

---

Em que categoria de agente desportivo se enquadra? \*

- Atleta
- Encarregado de Educação
- Sócio
- Colaborador
- Adepto

A que faixa etária pertence? \*

- até ao 19
- 20 a 29
- 30 a 39
- 40 a 49
- 50 a 59
- 60+

---

Se é Sócio do clube, indique à quanto tempo.

- 1 ano ou menos
- 2 a 5 anos
- 6 a 10 anos
- 11 a 20 anos
- mais de 20 anos
- não sou

De 1 a 5 classifique a importância que, para si, o PFC tem para o concelho de palmela. \*

- 1 (mínimo)
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5 (máximo)
- 

De 1 a 5 classifique a presença online do clube. \*

- 1 (mínimo)
- 2
- 3
- 4
- 5 (máximo)

De 1 a 5 avalie o impacto social do PFC na comunidade de Palmela. \*

- 1 (mínimo)
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5 (máximo)
- 

Qual a sua opinião relacionada com a gestão realizada do clube? (Futebol sénior e de formação; visibilidade; marketing; modalidades; gestão de património) \*

De 1 a 5 como classifica as iniciativas de marketing do PFC? \*

- 1 (Mínimo)
  - 2
  - 3
  - 4
  - 5 (Máximo)
- 

Na sua opinião, qual a área onde o clube deveria apostar? \*

- Estrutura
- Futebol Formação
- Futebol Sénior
- Comunicação
- Gestão de Sócios
- Outra opção...

## Apêndice 4 – Horário de Estágio

Dias da Semana	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Domingo
Carga Horária							
8:00-13:00							
13:00 – 18:30						x	x
18:30 – 21:30	x	X	x	x	x		

**Nota:** uma vez que o meu trabalho de estágio não tinha um “horário específico” para realizar (como por exemplo os treinos das equipas) e de forma a completar a carga horária associada à UC TESE/ESTÁGIO/PROJETO era necessário realizar uma média de 20 horas semanais. Tendo isto em conta, em conjunto com o orientador da EA, planeei o horário da seguinte forma:

- **Dias da semana:** um mínimo de 3 dias por semana, por um período de 3 horas;
- **Fins de semana:** comparecer ambos os dias à tarde, por um período de 5h30 minutos