



A comercialização no desporto: gestão orientada para a promoção do clube

Relatório de estágio profissionalizante na Área Comercial e Relações Públicas do Boavista Futebol Clube

Relatório de Estágio Profissionalizante apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, com vista à obtenção do grau de mestre em Gestão Desportiva referente ao curso do 2º ciclo (Decreto-Lei nº74/2006, de 24 de março, alterado pelo Decreto-Lei nº 107/2008, de 25 de junho e pelo Decreto-Lei nº 230/2009, de 14 de setembro)

Orientador: Prof. Dr. José Pedro Sarmiento Rebocho Lopes

Supervisor: Dr. Hélder Manuel Ferreira Soares

Joana Filipa Leite Gil

Porto, Setembro 2018

Ficha de Catalogação

Gil, J. F. L. G. (2018). A comercialização no desporto: gestão orientada para a promoção do clube. Relatório de estágio profissionalizante no Departamento Comercial e Relações Públicas do Boavista Futebol Clube. Porto: J. Gil. Relatório de Estágio Profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DESPORTIVA, MARKETING DESPORTIVO, MARKETING DE SERVIÇOS, PROMOÇÃO, FUTEBOL, BOAVISTA FUTEBOL CLUBE.

“Reunir é um começo, manter-se juntos é um progresso e trabalhar juntos é
Sucesso!”

Henry Ford

“O pessimista vê dificuldade em cada oportunidade; o otimista vê oportunidade
em cada dificuldade.”

Wiston Churchill

“Que o teu trabalho seja perfeito para que, mesmo depois da tua morte, ele
permaneça.”

Leonardo da Vinci

Agradecimentos

A realização deste trabalho contou com o apoio e incentivo de diversas pessoas, sem as quais o mesmo não seria possível e a quem demonstro, desde já, a minha gratidão.

Ao meu orientador, Prof. Doutor Pedro Sarmiento, pelo apoio, disponibilidade, opinião e compreensão que em muito contribuiu para a realização deste trabalho.

Ao meu supervisor, Dr Hélder Soares, pela oportunidade que me ofereceu, assim como pela sua receção, entrosamento e apoio em todos os momentos do meu estágio, confiando cegamente. Espero ter retribuído o suficiente. Obrigado boss!

Ao meu diretor tecnológico, e criativo, Dr. Reinaldo Ferreira, pelo ensinamento, oportunidade e confiança demonstrada, através da atribuição de diversas tarefas de responsabilidade. Foi, sem dúvida, uma aprendizagem trabalhar ao teu lado.

Ao Vice-Presidente da Área Comercial, Dr. Carlos Santos, pela disponibilidade e apoio, bem como, pela oportunidade.

Aos companheiros de trabalho, sem esquecer os demais, a quem agradeço desde já o carinho com que me receberam, apoio e amizade que sempre me prestaram tornando assim estes meses bem mais saborosos.

Aos amigos de sempre, e para sempre, que o desporto e a vida me deram. Um muito obrigado pela vossa presença na minha vida, paciência e apoio em todos os momentos. Sem dúvida que sem vocês não teria sido a mesma coisa.

À minha família por todo o apoio, por acreditarem até ao fim e por todo o amor!

Obrigado a todos! Um bem hajam!

Índice Geral

Agradecimentos	V
Índice de Figuras	IX
Índice de Quadros	XI
Resumo	XIII
Abstract	XV
Lista de Abreviaturas	XVII
Introdução	1
1. Enquadramento da Prática Profissional	5
1.1 Enquadramento Geral do estágio	5
1.1.1 Plano de Estágio	6
1.2 Caracterização da Instituição de Acolhimento	9
1.2.1 História do Boavista Futebol Clube (BFC)	10
1.2.2 Caracterização do Boavista Futebol Clube (BFC) e do Departamento Comercial e Relações Públicas	16
1.2.3 Organigrama	18
1.2.4 Os Objetivos Estratégicos do Departamento Comercial do Boavista Futebol Clube (BFC) – (2017/2018)	21
1.2.5 Os Objetivos Operacionais do Departamento Comercial do Boavista Futebol Clube (BFC) – (2017/2018)	22
1.2.6 Caracterização Física das Instalações do Boavista FC a Cargo do Departamento Comercial	24
1.2.6.1 Área Administrativa do Departamento Comercial	25
1.2.6.2 Loja Axadrezada	26
1.2.6.3 Estúdio	27
1.2.6.4 Instalações Bessa <i>Tour</i>	28
2. Enquadramento Conceptual	31
2.1.1 Gestão e Comunicação	31
2.1.2 Marketing	40
2.1.2.1 Marketing Desportivo	45
2.1.2.2 Consumidor	52
2.1.2.3 Produto Desportivo	58
2.1.2.4 Mercado	65
2.1.3 Marketing-Mix (Tradicional vs. Desportivo)	70

2.1.4	Marketing Serviços	74
2.1.4.1	Qualidade de Serviço e Satisfação do Cliente	88
2.1.4.2	As Lacunas do Consumidor (<i>The Customer Gap</i>)	95
2.1.5	Marketing Relacional	98
3.	Realização da Prática Profissional	103
3.1	Competências Funcionais e Definição do Plano de Ação	103
3.2	Atividades Desenvolvidas No Estágio Profissionalizante	105
3.2.1	Área Administrativa	105
3.2.2	Área de Promoção	113
3.2.2.1	Comunicação	113
3.2.2.1.1	Comunicação Interna	113
3.2.2.1.2	Comunicação Externa	116
3.2.2.2	Produtos / Serviços	126
3.3	Resumo de Ações e Listagem de documentos e ferramentas administrativas utilizadas no estágio do Boavista FC	135
4.	Reflexão Crítica e Conclusões	139
5.	Referências Bibliográficas	145
	ANEXOS	XIX

Índice de Figuras

Figura 1: Estádio do Bessa, Séc. XXI	9
Figura 2: Emblema do Boavista FC, Futebol SAD - imagem de um jogador na folha de louro.....	12
Figura 3: Camisola oficial de futebol Boavista FC (época 2017/2018).	14
Figura 4: Evolução do emblema do Boavista Futebol Clube ao longo dos tempos.	15
Figura 5: Símbolos usados pelo clube, referência das principais conquistas alcançadas pelo Futebol Profissional – Campeonato, Taça de Portugal e Supertaça.....	15
Figura 6: Atual Presidente do Boavista FC, Dr. João Loureiro.....	17
Figura 7: Organigrama da estrutura hierárquica da Direção do Boavista FC. ...	19
Figura 8: Organigrama da estrutura hierárquica da Área Comercial e Relações Públicas do Boavista FC, e respetivo departamento Comercial.....	20
Figura 9: Vista de satélite do Complexo Desportivo do Boavista FC (vista satélite <i>Google Earth</i>).....	24
Figura 10: Entrada principal do Boavista FC.....	25
Figura 11: Atual Loja Axadrezada do Boavista FC.....	27
Figura 12: Estúdio do departamento Comercial do Boavista FC.....	28
Figura 13: Bar Panorâmico do Estádio do.....	29
Figura 14: Museu do Boavista FC.....	29
Figura 15: Gestão do desporto como coordenação das atividades de produção e “marketing” de serviços desportivos (adaptado de Chelladurai, 2009).....	32
Figura 16: O processo de marketing: Criação e captação do valor do cliente (Adaptado de Armstrong & Kotler, 2015).	43
Figura 17: As dimensões do plano de marketing: marketing estratégico e marketing operacional (Adaptado de Jesus, 1999).	44
Figura 18: Conceito de marketing desportivo (Adaptado de Sá & Sá, 2009). ...	47
Figura 19: Modelo de 5 estágios do processo de compra do consumidor (Adaptado de (Kotler & Keller, 2012).....	53

Figura 20: Produtos, serviços e marcas: criando valor para o cliente (Adaptado de Kotler & Armstrong, 2012).	60
Figura 21:Três níveis dos produtos (Adaptado de Armstrong & Kotler, 2015) .	62
Figura 22: A roda de mercado de produtos desportivos (Adaptado de Brooks, 1994).	64
Figura 23: O marketing mix : os 7P's (Adaptado de Mihai, 2013).	72
Figura 24: O triângulo do marketing de serviços (Adaptado de Zeithaml et al., 2010).	85
Figura 25: Equação da Qualidade (Sá & Sá 2009).	91
Figura 26: Perceção do cliente acerca da qualidade e satisfação do cliente (Adaptado de (Zeithaml et al., 2013).	92
Figura 27: Modelo de qualidade de serviço (Adaptado de Kotler & Keller, 2012).	96

Índice de Quadros

Quadro 1. Plano de estágio profissionalizante.	8
Quadro 2: Modalidades amadoras do Boavista FC.....	16
Quadro 3: Competências de gestão (Adaptado de Mintzberg, 2009).....	35
Quadro 4: Competências Pessoais de um gestor desportivo na sua interação com a organização (Adaptado de Fleury, 2002).....	37
Quadro 5: principais diferenças entre o marketing de bens e serviços e marketing desportivo (Adaptado de Wakefield, 2018).....	57
Quadro 6: Sistema de informação em marketing (Adaptado de Sá & Sá, 2009).	68
Quadro 7: Marketing Mix: 4P´s (Adaptado de Kotler & Keller, 2012)	70
Quadro 8: Expansão do marketing mix para os serviços (Adaptado de Zeithaml et al., 2013).	81
Quadro 9: Os 7 critérios de uma boa perceção da qualidade do serviço (Adaptado de Grönroos, 2001).....	94
Quadro 10: Marketing Transaccional vs. Marketing Relaccional (Adaptado de Antunes & Rita, 2007).	99

Resumo

O presente relatório diz respeito ao Estágio Profissionalizante elaborado na Área Comercial e Relações Públicas do Boavista Futebol Clube, mais concretamente no Departamento Comercial.

O principal objetivo deste estágio passou pela aquisição e desenvolvimento de competências fundamentais para o desempenho do papel de gestor desportivo, bem como, a compreensão e consciencialização da realidade de uma organização de futebol com as dimensões do Boavista Futebol Clube, clube de primeira divisão.

No trabalho prático, as atividades desenvolvidas no estágio iam de encontro aos objetivos do departamento que, em suma, se baseavam na promoção do Boavista FC, através do lançamento de produtos/serviços e campanhas, aumentando a visibilidade e confiança no Clube, com vista o aumento das vendas e satisfação das expectativas do cliente.

As atividades e tarefas realizadas foram enquadradas em duas áreas essenciais, a área administrativa e a área de promoção, sendo a última composta pelo campo da comunicação e o campo dos produtos/serviços.

O marketing esteve presente, nas suas diversas vertentes, nas ações de planeamento e desenvolvimento de projetos do departamento. Neste campo, a comunicação revelou-se fundamental para a superação dos desafios que foram surgindo. Por outro lado, fatores como a escassez de recursos humanos e financeiros oprimiram o desenvolvimento do departamento. Apesar disso, os objetivos propostos foram cumpridos, esperando um futuro de mudanças.

Este relatório foi estruturado em 5 partes, correspondentes a 5 capítulos. No primeiro capítulo é efetuada um enquadramento da prática profissional. No segundo abordam-se, no enquadramento conceptual, as temáticas relevantes para o trabalho prático. No terceiro diz respeito às atividades desenvolvidas no estágio profissionalizante. Já no quarto capítulo elabora-se uma reflexão crítica do estágio. O quinto capítulo diz respeito às referências bibliográficas.

PALAVRAS-CHAVE: GESTÃO DESPORTIVA, MARKETING DESPORTIVO, MARKETING DE SERVIÇOS, PROMOÇÃO, BOAVISTA FUTEBOL CLUBE

Abstract

The following report details the professional internship held in the Commercial Area and Public Relations of Boavista Futebol Clube, more specifically, in the Commercial Department.

The primary purpose of the internship was the acquisition and development of fundamental skills in performing as a sports manager, as well as for the knowledge and awareness of the circumstances that a football organization sizing such as Boavista Futebol Clube, first division team, entails.

With respect to the practical duties, all the internship activities met the department's agenda that overall was based on Boavista FC promotion, through the launching of products/services and campaigns, boosting the club exposure and reliance, thus leading to an increase in sales and client satisfaction.

The performed activities and tasks were framed into two key areas: administrative and marketing, with the latter being comprised by the communications and products/services field.

Marketing was present, in several aspects, in the planning and development process of the department's projects. In this department, communication proved to be key to overcoming the challenges that have emerged. On the other hand, aspects such as the shortage of human and financial resources hindered the development of the department. Nevertheless, the proposed goals have been fulfilled, awaiting a future of changes.

The report is structured as follows: 5 parts pertaining to 5 chapters. In the first chapter, a professional practice context is done. The second addresses all the relevant topics for the practical work, via a conceptual framework. The third chapter discusses the activities developed in the internship. In the forth, a critical analysis of the internship is considered. And lastly, the fifth chapter refers to the bibliographic references.

KEY WORDS: SPORTS MANAGEMENT, SPORTS MARKETING, SERVICE MARKETING, PROMOTION, BOAVISTA FUTEBOL CLUBE.

Lista de Abreviaturas

FADEUP - Faculdade de Desporto da Universidade do Porto

GD - Gestão Desportiva

BFC - Boavista Futebol Clube

BBC - Boavista *Business Club*

BPP – Boavista Pantera Partners

BT - Bessa *Tour*

App- Aplicação de *software*

BANG – Business At New Generation

SGPS - Sociedade Gestora de Participações Sociais

SAD - Sociedade Anónima Desportiva

EG – Espaço *Gaming*

LA – Loja Axadrezada

CFD - Campo de Férias Desportivas

FF - Futebol Feminino

POS- *Point Of Sale*

E-Sports – *Electronic Sports* (desporto eletrónico)

FPF - Federação Portuguesa de Futebol

Introdução

“O desporto tem um passado que obriga a ter futuro”, refere Bento (Jesus, 1999).

A história fez com que o desporto crescesse, fosse moldado e aperfeiçoado, captando assim, cada vez mais, adeptos, quer espetadores como praticantes. Esta expansão acentuada do desporto, nos seus diversos estilos, fez com que este ganhasse maior relevância na nossa sociedade e se tornasse um fator importante para o desenvolvimento humano (Costa, 2011).

Atualmente, é frequentemente praticado por ambos os sexos e, sendo este altamente diversificado, as atividades desportivas vão desde a recreação até ao alto rendimento. Portanto, trata-se assim de um acontecimento não só plural, quer no que concerne à diversidade de desportos como à sua clientela, esta nos mais variados estados de desenvolvimento, mas também de um fenómeno cultural. A proximidade relacional com a sociedade onde se insere faz com que este se exprima das mais variadas proporções, e de diversas intensidades, reproduzindo os valores desta (Bento, 2004; Costa, 2014).

Os cenários variam por diversas instituições, desde escolas, ginásios, clubes, recintos desportivos e natureza (Pitts & Scotlar, 1996). Até o setor do turismo evoluiu, encontrando zonas de conexão com o desporto, gerando assim o turismo desportivo, que é constituído por turismo da prática desportiva, turismo de espetáculo desportivo e outros contextos turístico-desportivos (Carvalho & Lourenço, 2009).

O praticante tenta alcançar no desporto aquilo que, por vezes, não encontra ou atinge em outros contextos da sua vida. Uns procuram formação, saúde, forma física, performance ou alto rendimento. Outros, tentam obter a alegria ou vitória, felicidade momentânea, que não encontram facilmente noutros cenários, e que lhes permite “desligar” da sua situação diária (Bento, 2014).

Em Portugal, podemos afirmar, sem receio, que grande parte da população está envolvida com o Desporto (Sá & Sá 2009).

O futebol, por exemplo, passou de 95.746 praticantes para 168.097, entre 1996 e 2016 (PORDATA, 2018).

Neste sentido, assume particular destaque o futebol, aclamado por muitos como o “desporto rei”, pelo elevado número de pessoas que consegue mobilizar. É dos desportos mais populares em todo o mundo, sendo seguido, acompanhado e praticado por milhões de pessoas. Isto tudo, faz com que seja um dos desportos mais rentáveis de sempre.

Mas o desporto não se restringe apenas ao “campo de batalha”, ao que acontece dentro das 4 linhas, ao palco onde decorre o espetáculo. Este atinge dimensões muito além das observáveis. Há todo um *backstage* e um enredo à volta de uma competição desportiva, de um espetáculo, de uma equipa, de um clube, etc.

O desporto é uma atividade muito rentável, que o digam inúmeras empresas e marcas cuja atividade, independentemente de pertencer ou não ao setor desportivo, utiliza o desporto como veículo de comunicação para impulsionar seus negócios e chegar assim ao seu público-alvo (Brooks, 1994; (Sá, 2017).

Um clube desportivo, é também uma empresa que, como tantas outras, procura alcançar um mercado e saciar/satisfazer as necessidades de potenciais consumidores através do fornecimento de produtos/serviços, desportivos, ou não, criando laços de benefício mútuo (fornecedor - consumidor) e realizando negócios.

Assim sendo, esses produtos e/ou serviços buscam a obtenção de receitas, e podem englobar a gestão do espaço desportivo, a comercialização da marca (seja do clube ou marcas associadas), a obtenção de acordos para transmissão de eventos, a venda de jogadores, a venda de serviços de comunicação e publicidade, entre outros (Sá & Sá, 2009).

A pluralidade de agente e práticas, assim como de abordagens, faz do desporto uma das áreas mais rentáveis em todo o mundo. A dimensão do mercado, cresce a cada dia que passa. A indústria do desporto é um segmento multimilionário da nossa sociedade e que se apresenta sempre na moda (Brooks, 1994).

Tendo isto em conta, o marketing desportivo é uma filosofia de gestão, através da qual, uma organização desportiva pode elaborar a sua decisão estratégica, de maneira a implementar e operacionalizar uma ideia de negócio,

alcançando o sucesso da organização através do cumprimento de determinados objetivos com base na satisfação dos clientes (Jesus, 1999; Sá & Sá, 2009).

Este relatório foi estruturado em 5 partes que correspondentes a 5 capítulos principais. No primeiro capítulo é efetuada um enquadramento da prática profissional, através de um enquadramento geral do estágio e da caracterização da entidade de acolhimento. O segundo capítulo aborda vários temas de estudo com importância para o relatório, e para a prática profissional efetuada, compondo o enquadramento concetual. O terceiro é referente às atividades desenvolvidas no estágio profissionalizante, referindo projetos desenvolvidos. Já no quarto capítulo é formulada uma reflexão crítica do estágio, com a introdução de perspetivas futuras. O quinto capítulo diz respeito às referências bibliográficas.

1. Enquadramento da Prática Profissional

1.1 Enquadramento Geral do estágio

O presente Relatório de Estágio foi elaborado no âmbito de estágio profissionalizante relativo ao 2º ano de Mestrado em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto (FADEUP), sob a orientação do Prof. Dr. Pedro Sarmento, docente da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, e supervisão do Diretor-Adjunto da Vice-Presidência para a Área Comercial e Relações Públicas do Boavista Futebol Clube (BFC), Dr. Hélder Soares.

O estágio teve lugar no Boavista Futebol Clube, nomeadamente na Área Comercial e Relações Públicas, sob a orientação do Dr. Hélder Soares, Diretor-Adjunto e licenciado em Gestão de Marketing. A unidade orgânica onde o estágio decorreu está situada na Rua O primeiro de janeiro, Estádio do Bessa Séc. XXI, 4100 Porto.

A escolha desta organização prendeu-se pelo facto de nutrir carinho pela mesma, uma vez que sou atleta de futebol feminino do clube há cerca de 7 anos. O facto de estar ligada ao futebol há tantos anos e de saber a disparidade entre o futebol feminino e masculino aguçou a minha curiosidade em conhecer os meandros do futebol profissional. Aliado ao facto do BFC ser um dos “grandes” clubes de futebol da cidade, com uma dinâmica comercial de médio porte e dinamizar um conjunto de eventos desportivos, fascinou-me e interessou-me desde logo como local para ganhar experiência profissional. Deste modo, contactei diretamente o Dr. Hélder Soares e demonstrei meu interesse em estagiar no clube, o qual amavelmente propôs que estagiasse com ele e sua equipa.

A oportunidade de estagiar na Área Comercial e Relações Públicas do Boavista FC expressa-se numa experiência prática de gestão na área de organização de projetos e eventos que pretendem promover e melhorar a

dinâmica do clube, quer junto dos seus sócios e simpatizantes, mas também no setor empresarial, de maneira a fazer crescer a marca Boavista FC no mercado. Tendo em conta que o clube se encontra numa fase de renascimento, considerando os contratempos fortemente impostos no passado, pretende, no mínimo, recuperar o patamar de renome de outros tempos.

1.1.1 Plano de Estágio

A complexidade da área do desporto, e as contantes mutações na sociedade, exigem que o gestor desportivo seja dotado de conhecimentos multidisciplinares, de forma a dar uma resposta às diversas solicitações que surjam e consiga conciliar de uma forma harmoniosa as diferentes áreas de ação, indo de encontro às necessidades do seu público-alvo (Lopes, 2017) (Pires & Lopes, 2001). Das muitas ferramentas de gestão utilizadas, enfatiza-se a estratégia de marketing aplicada, a gestão de recursos humanos e materiais, gestão de recursos financeiros, entre outros.

O presente estágio começou oficialmente em setembro de 2017 e teve o seu fim em agosto de 2018. O estágio tinha uma duração inicial de 9 meses refletidos em 500 horas de trabalho, no entanto foram realizadas cerca de 800 horas. Esta alteração deveu-se ao facto de os projetos onde estava envolvida terem começado mais tarde do que planeado e como não queria deixar o clube desprevenido, prolonguei o estágio por mais 2 meses de modo a assegurar que as tarefas das quais fazia parte ficassem asseguradas.

Os objetivos do estágio foram realizados em reunião conjunta com o orientador Dr. Hélder Soares e numa primeira fase traduziram-se na integração dentro da própria Instituição e ambientação com a dinâmica da mesma, depois passariam pela participação em diferentes eventos de potenciação da marca Boavista Futebol Clube, dinamização dos produtos de *merchandising*, facilitação de processos de implementação de tecnologias de informação e apoio nos processos de gestão interna do próprio departamento (quadro 1).

O departamento Comercial foi, assim, a “minha segunda casa” ao longo destes meses, no qual incorporei um conjunto atividades, e efetuei tarefas

variadas, que me permitiram absorver novas aprendizagens e pôr em prática conhecimentos até agora adquiridos durante a minha formação.

Quadro 1. Plano de estágio profissionalizante.

Plano de Estágio Profissionalizante		
Estagiária: Joana Filipa Leite Gil	Entidade : Departamento Comercial do Boavista Futebol Clube	
Orientador de Estágio: Prof. Dr. Pedro Sarmento	Data de início: 10 de setembro	Data de fim: 30 de julho
Supervisor: Dr. Hélder Soares	Duração: 11 meses	
Objetivos a atingir	Meios para os atingir	
1. Integração na equipa de trabalho e dinâmica do departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Assistir a reuniões • Assessorar os diretores do departamento • Colaborar em tarefas com outros departamentos • Observar e aprender com os superiores durante a elaboração de atividades e projetos 	
2. Potenciação marca Boavista Futebol Clube	<ul style="list-style-type: none"> • Campanha recuperação de sócios • Boavista <i>Business Club</i> (BBC) • Fomentar as relações externas 	
3. Dinamização do <i>Merchandising</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Introduzir novos produtos / serviços • Facilitar compras à distância • Ampliação dos horários e pontos de venda 	
4. Facilitação da entrada de tecnologias de Informação	<ul style="list-style-type: none"> • <i>APP</i> Boavista FC • Loja Axadrezada <i>online</i> • Espaço <i>Gaming</i> • <i>Bessa Tour</i> 	
5. Participação nos processos de gestão interna do departamento	<ul style="list-style-type: none"> • Auxiliar na gestão de recursos humanos • Utilizar a plataforma de gestão interna BANG • Arquivar documentos • Apoio comercial às modalidades amadoras • Gestão das instalações 	

1.2 Caracterização da Instituição de Acolhimento

A instituição de acolhimento escolhida para a realização do estágio profissionalizante foi o Boavista Futebol Clube. O Boavista Futebol Clube é um clube multidisciplinar e centenário da cidade do Porto. Situado junto a uma das principais avenidas da cidade é facilmente reconhecido pelo seu imponente Estádio - Estádio do Bessa Séc. XXI (figura 1), destacando-se dos demais pelo típico emblema axadrezado e por ter uma mascote como pantera. O clube fundado em 1903, com Estatuto de Utilidade Pública Desportiva, possui atualmente 25 modalidades desportivas, no entanto é conhecido principalmente pelo futebol.



Figura 1: Estádio do Bessa, Séc. XXI

1.2.1 História do Boavista Futebol Clube (BFC)

O Boavista Futebol Clube é um dos clubes mais ecléticos de Portugal.

A sua fundação data de 1 de agosto de 1903 com o nome “*The Boavista Footballers*”, por mão de um grupo de ingleses e portugueses, moradores da Boavista, que insatisfeitos com a escassez desportiva em Portugal, limitados ao atletismo, boxe e regatas, decidem trazer um desporto tipicamente britânico, o futebol, para a “Cidade Invicta”. (Barros, 2000)

Tendo em conta que havia uma grande comunidade britânica no nosso país, dois desses jovens, Harry e Dick Lowe, presenteados pelos pais com uma bola de futebol proveniente de Inglaterra, juntaram-se num terreno agrícola na Rua Fonte Arcada, em companhia de alguns amigos, para “dar uns toques” com a bola. Esse contágio britânico foi imediato, e a paixão pelo futebol facilmente cresceu na comunidade portuguesa. Mais tarde, em conjunto com alguns empregados da fábrica *Graham*, que costumavam realizar jogos entre si, procederam ao aluguer de um terreno no Bessa, propriedade do solicitador António da Costa Mascarenhas. Surge então, em 1903, na rua do Pinheiro Manso, sob a direção formada por ingleses e dois portugueses, Pedro Brito e Maximiano Pereira, um novo clube: o *The Boavista Footballers*. O número de entusiastas desta mais recente modalidade não parou de crescer e, em 1905, já era bastante significativo o número de sócios deste novo clube. (Barros, 2000)

Em 1910, o clube muda de nome, passando a chamar-se Boavista Futebol Clube. Isto surgiu como consequência das divergências entre os ingleses e os portugueses, na qual, e após a realização da 1ª assembleia do clube, os ingleses perdem em votação, acabando por abandonar o clube. O Boavista FC deixa de ter uma direção inglesa, da casa *Graham*, e passa a ser dirigido apenas por portugueses. Estes acertam novo arrendamento com o proprietário do terreno, de onde surgiria o Campo do Bessa, atual Estádio do Bessa Séc.XXI. (Barros, 2000)

Inicialmente, o equipamento era baseado no preto, até que, por volta de 1920, integram à camisa preta um calção branco, não tendo sido esta conjugação a identidade do Boavista FC. (Barros, 2000)

A nova década conduziu a tempos de bonança, e o clube ampliou o número de modalidades e intensificou prática internacional. As riscas verticais pretas e brancas na camisola, assim como o calção preto, eram a indumentária da época, mas que não permaneceu por muitos anos. Desta forma, em 1928, ocorre uma nova transformação no equipamento, passando a ser constituído por uma camisola de cor vermelha, branca e azul, acompanhado de um calção preto e meias brancas e pretas. Esta mudança viria a tecer algumas críticas da imprensa e a suscitar algum desagrado. Foi então que, em 1933, Artur Oliveira Valença, presidente do clube na época, numa visita a França, observou uma equipa que alinhava com a camisola ao xadrez, também esta com as cores do Boavista FC. Desta forma, regressou a Portugal determinado a copiar o modelo e a alterar o visual do Boavista FC, dando início à história do “xadrezado” que continua a ser a imagem do clube (figura 3) (Barros, 2000).

O Boavista FC foi crescendo a passos largos, sendo dos primeiros clubes a enveredar para o profissionalismo. Em 1936, surge a primeira participação do clube no Campeonato da I Liga, onde, num conjunto de 8 equipas, termina em 6º lugar. Na época seguinte, o Boavista FC vence o seu primeiro título nacional ao conquistar o Campeonato da II Liga. Posteriormente, os boavisteiros entram num período de instabilidade, como consequência das sucessivas subidas e descidas de divisão, terminando na 3ª divisão em 1966. (Barros, 2000)

Em 1974, já sob o comando de José Maria Pedroto, o Boavista FC conquista a sua primeira Taça de Portugal, feito que viria a ser repetido na época seguinte (1975/1976), onde também acabaria na 2ª posição da tabela classificativa.

Com a chegada de Valentim Loureiro ao clube, em 1978/1979, onde assegurou o cargo de presidente da direção até 1997, o Boavista foi crescendo, aproximando-se dos 3 grandes e alimentando o título de 4º grande do futebol português, que pertencia até então ao Belenenses.

Já nos anos 80, o Boavista FC começa a lançar-se nas provas europeias, Taça UEFA, eliminando poderosos como o Atlético de Madrid, em 1981/1982, e a Fiorentina, em 1986/1987.

Na década de 90, sob os comandos de Manuel José, é conquistada a 4ª Taça de Portugal e a 2ª Supertaça (1991/1992), e na temporada de 1996/1997,

já sob a orientação de Mário Reis, os boavisteiros conseguem a 5ª Taça de Portugal e a 3ª Supertaça para o clube.

Os sucessos desportivos e as presenças nas competições europeias fizeram do Boavista FC um dos clubes mais respeitado de Portugal.

Em 1997, João Loureiro sucede ao pai, Valentim Loureiro, trazendo ao clube novas metas, focados no investimento em equipamentos desportivos e numa nova gestão do clube. Desta forma, é sob a sua presidência que é (re)construído o Estádio do Bessa Século XXI, em 1998, com uma capacidade para 30 000 pessoas, de maneira a estar concluído no ano do Centenário do clube. Em 2000, o Boavista deu início a uma estratégia de formação de um grupo empresarial, a Sociedade Gestora de Participações Sociais (SGPS) e a Sociedade anónima desportiva (SAD), de maneira a gerir todo o futebol, desde a formação ao profissional.



Figura 2: Emblema do Boavista FC, Futebol SAD - imagem de um jogador na folha de louro.

Em 2000/2001, o Boavista FC atinge o ponto mais alto da sua história ao sagrar-se pela primeira vez Campeão Nacional de Futebol, juntando-se assim ao CF Belenenses (1945/1946) ao alcançar um feito que mais nenhuma outra equipa atingiu, para além dos aclamados 3 grandes – FC Porto, Sporting CP e SL Benfica (Pires, 2010).

O novo estádio foi inaugurado em 2003 e, no ano seguinte, foi um dos palcos do Euro 2004, onde foi bem explorado, pois na sua maioria dos jogos não conseguia sequer atingir metade da sua lotação.

Em 2007, João Loureiro deixa a presidência do clube e é substituído por Joaquim Teixeira. Um ano depois, em 2008, Álvaro Braga é eleito e é durante o seu mandato que surge o Complexo Bessa XXI, dotado de 3 relvados sintéticos de última geração, fruto de uma parceria com a *Global Stadium* e a *Italgreen*. Daqui surge a Academia Boavista e o regresso da formação às instalações do clube (Boavista Futebol Clube, 2017a).

Nesse mesmo ano, e depois de uma era de sucesso, o Boavista Futebol Clube acaba por sofrer com o seu rápido crescimento – salários altos e investimentos em jogadores e infraestruturas - e, também, com um castigo de um processo em curso – caso “Apito Dourado” – sendo condenado pela Comissão Disciplinar da Liga Portuguesa de Futebol Profissional, à descida de divisão por corrupção e viciação de resultados. Decorre, assim, a descida para a Segunda Divisão B e o clube atinge anos sombrios.

João Loureiro, o presidente com mais títulos da história do clube, regressa em 2013 à presidência do Boavista FC. Nesse mesmo ano, a 6 de Abril, em sede de justiça, o clube vê revogado o seu castigo em relação ao processo “Apito Dourado” e conquista o direito de regressar à 1ª divisão Nacional na época seguinte (2014/2015) (Boavista Futebol Clube, 2017a)..

Apesar da queda desastrosa sofrida pelo Boavista FC, este sempre pôde contar com os seus adeptos, que se mostraram incansáveis no apoio e nunca abandonaram o clube. O clube tem inclusivé uma claque oficial, grupo de adeptos organizados, Os Panteras Negras, criado em 1984. O nome surgiu de um ritual da época, onde os adeptos atiravam para o relvado uma pantera cor de rosa, e a qual era devolvida pelo guarda-redes da altura, o mítico Alfredo. No entanto, e tendo em conta as cores do clube, foi fácil chegar ao nome a adoptar pela claque. A pantera negra é um dos símbolos do clube e também alcunha.

O Boavista Futebol Clube tem cerca de 30 000 associados e não é feito só de futebol profissional. Este é um clube eclético com 25 modalidades amadoras em atividade (quadro 2), que têm, ao longo dos anos, glorificado o clube nas mais diversas provas.



Figura 3: Camisola oficial de futebol Boavista FC (época 2017/2018).

Breve história do clube (Barros, 2000; Boavista Futebol Clube, 2017c):

- **1903** - Fundação do “*The Boavista Footballers*”, a 1 de agosto;
- **1910** - Boavista Futebol Clube passa a ser o novo nome;
- **1936** - 1ª participação no campeonato da I liga;
- **1966** - Descida à 3ª divisão;
- **1972** - Inauguração do novo Estádio do Bessa;
- **1981** - Boavista começa a lançar-se nas provas europeias;
- **1992 e 1997**- Vencedor da Taça de Portugal;
- **1998** - Início da construção do Estádio do Bessa Séx. XXI;
- **2001** - Campeão Nacional de Futebol;
- **2003** - Finalização da construção do Estádio do Bessa, Séc. XXI;
- **2004** - Estádio do Bessa recebe jogos do Euro 2004;
- **2008** - Descida de divisão por castigo da FPF resultado do processo Apito Dourado;
- **2009** - Descida para a II divisão;
- **2014** - Regresso à I liga por resolução do processo Apito Final;
- **2018** - Termina no 8º lugar da classificação da I liga (época 2017/2018), num total de 18 clubes, permanecendo nessa e mesma competição na época seguinte.



Figura 4: Evolução do emblema do Boavista Futebol Clube ao longo dos tempos.

Ao longo dos anos, também o emblema sofreu diversas alterações (figura 4), sendo o primeiro, da altura do *The Boavista Footballers*, bem diferente dos restantes. Este era composto por uma raquete de ténis, uma bola e um stick de hóquei em campo, com um fundo preto e uma fita branca onde estavam presentes as iniciais B.F.C. (*Boavista Footballers Club*). Em seguida, um novo emblema surgiu, dando lugar à coroa do Rei sobre um painel de xadrez. A partir daí, foram poucas as alterações sofridas, e nas quais resultou o atual emblema.

Palmarés do Futebol Profissional (Boavista Futebol Clube, 2017c):

- 1 Campeonato Nacional: 2000/2001
- 5 Taças de Portugal: 1974/1975; 1975/1976; 1978/1979; 1991/1992; 1996/1997
- 3 Supertaças de Portugal: 1978/1979; 1991/1992; 1996/1997
- 2 Campeonato 2ª Divisão: 1936/1937; 1949/1950



Figura 5: Símbolos usados pelo clube, referência das principais conquistas alcançadas pelo Futebol Profissional – Campeonato, Taça de Portugal e Supertaça.

Modalidades Amadoras do Boavista Futebol Clube:

Andebol	Desporto Adaptado	Ginástica Acrobática	Karaté	<i>Taekwondo</i>
Atletismo	Esgrima	Ginástica Artística	<i>Kickboxing</i>	Ténis
Bilhar	<i>eSports</i>	Ginástica Rítmica	<i>Kung Fu</i>	Tiro
Boxe	Futebol	Hóquei em Patins	Padel	<i>Viet-vo-dao</i>
Ciclismo	Futsal	Judo	<i>Snowboard</i>	Voleibol

Quadro 2: Modalidades amadoras do Boavista FC.

1.2.2 Caracterização do Boavista Futebol Clube (BFC) e do Departamento Comercial e Relações Públicas

- **Organismo:** Boavista Futebol Clube (BFC)
- **Sede:** Rua O Primeiro de Janeiro, Estádio do Bessa Sec. XXI, 4100 Porto
- **Presidente:** Dr. João Loureiro
- **Telefone:** +351 226 071 000 (Geral)
- **Website:** www.boavistafc.pt
- **Email:** geral@boavistafc.pt
- **Facebook Boavista FC:** <https://www.facebook.com/boavistafc.pt/>



Figura 6: Atual Presidente do Boavista FC, Dr. João Loureiro.

- **Diretor da Área Comercial e Relações Públicas:** Dr. Carlos Santos
- **Telefone do Departamento de Relações Públicas:** +351 226 071 023
- **Email do Departamento de Relações Públicas:** rp@boavistafc.pt
- **Telefone do Departamento Comercial:** +351 226 071 098
- **Email do Departamento Comercial:**
boavistacomercial@boavistafc.pt
- **Website da Loja Axadrezada:** <http://store.boavistafc.pt/>

- **Princípios do Departamento Comercial:**
 - ✓ **Missão:** Gestão da área comercial e relações públicas do Boavista FC, garantindo a criação de valor de forma sustentável;
 - ✓ **Visão:** Reconhecimento público de um trabalho comercial em equipa com orientações claras para um crescimento gradual em prol do sucesso coletivo;
 - ✓ **Vocação:** Dinamizar, evoluir e promover o departamento comercial;
 - ✓ **Valores:** Atuar segundo os valores institucionais do Boavista FC;
 - ✓ **Público – Alvo:** Sócios, adeptos, simpatizantes e comunidade empresarial.

1.2.3 Organigrama

Enquadramento administrativo do Boavista FC:

O Boavista Futebol Clube é constituído, principalmente, por quatro organizações: Assembleia Geral, entidade máxima do clube, o Conselho Fiscal, com as responsabilidades de fiscalização das atividades do clube, o Conselho Geral, órgão constituído por sócios com atividades de destaque no passado e/ou no presente, e a Direção. Esta última, a Direção, é hoje presidida pelo Dr. João Loureiro, acompanhado pelo presidente-adjunto, Dr. Vítor Murta, e os vice-presidentes das respetivas áreas, sendo estes os órgãos sociais responsáveis pela gestão do Boavista Futebol Clube.

As vice-presidências do Boavista FC são constituídas por diretores, com responsabilidades específicas e que ajudam a implementar o projeto da Direção do clube, assim como por colaboradores, estes preponderantes para o normal funcionamento da organização, também distribuídos pelas diferentes áreas de atividade (Boavista Futebol Clube, 2017b)..

O Grupo Boavista é composto por diferentes entidades, sendo a mais conhecida do grande público a Boavista Futebol Clube, Futebol SAD e, mais recentemente, a entidade mediadora de seguros, denominada Panteras Seguros, que por sinal está sob gestão da Vice-Presidência para a Área Comercial e Relações Públicas.

Este organigrama (figura 7) representa a estrutura hierárquica da Direção da organização Boavista FC e a sua estrutura de gestão (Boavista Futebol Clube, 2017b). A seção a amarelo representa o departamento da Área Comercial e Relações Públicas.

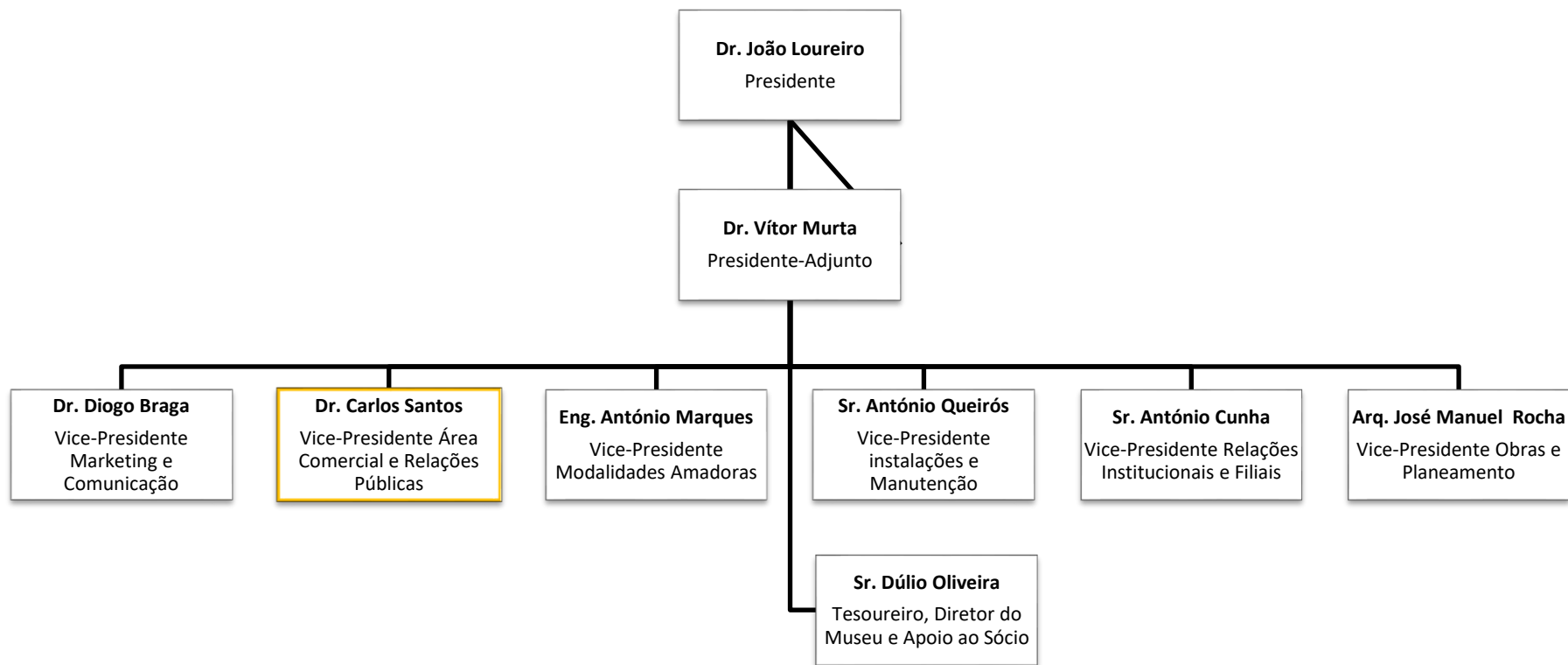


Figura 7: Organograma da estrutura hierárquica da Direção do Boavista FC.

O Departamento Comercial, liderado pelo Dr. Carlos Santos (figura 8), na qualidade de Vice-Presidente para a Área Comercial e Relações Públicas, tem como principal responsabilidade a gestão comercial do Grupo Boavista.

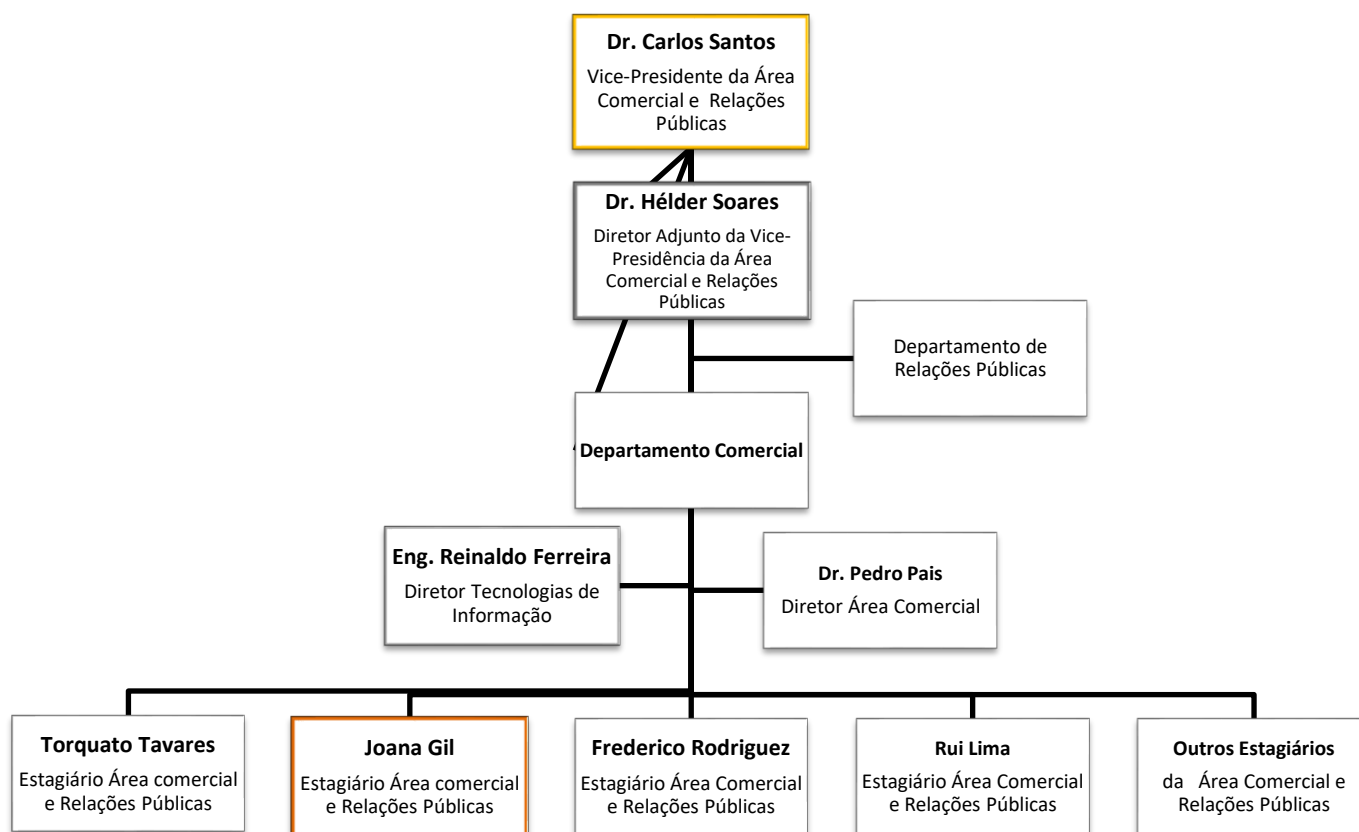


Figura 8: Organograma da estrutura hierárquica da Área Comercial e Relações Públicas do Boavista FC, e respetivo departamento Comercial.

A principal atividade comercial do Grupo Boavista enquadra-se no departamento Comercial. Este departamento tem a responsabilidade de efetuar a melhor gestão comercial das diferentes atividades.

A Vice-presidência para a Área Comercial e Relações Públicas, sendo responsável pelas partes comerciais das restantes áreas de atividade (entenda-se outras vice-presidências), tem a obrigação de gerir todas as atividades comerciais da sua vice-presidencia como também contribuir para a evolução de

novas ações comerciais que promovam o crescimento sustentado do Boavista Futebol Clube.

Neste mandato, foi iniciado a implementação do projeto tecnológico BFC. Este projeto promoveu a entrada de um novo Diretor para as Tecnologias de Informação, o Engenheiro Reinaldo Ferreira, sendo as partes mais visíveis do mesmo a *App* Boavista FC, que é possivelmente a *App* mais eclética de Portugal, o *Bessa Tour*, uma visita interativa no estádio do Bessa Séc. XXI, e o relançamento de diversas estruturas *online* que interagem diariamente com a comunidade axadrezada (*web site*, loja online, gestão de sócios, entre outros).

A operacionalidade do departamento Comercial do Boavista FC está a cargo do Dr. Hélder Soares, incluindo-se nas suas responsabilidades a gestão dos estágios orientados para as áreas de gestão e áreas comerciais.

Este departamento Comercial, desde setembro de 2017, incluiu em programa de estágio a minha pessoa, com a responsabilidade de assessoria à atividade comercial. A nova função de assessoria prevê o apoio ao normal funcionamento operacional do departamento e o enquadramento de todos os colaboradores inseridos na atividade comercial do Boavista Futebol Clube. É ainda possível verificar, no organigrama do departamento, os principais estagiários que fazem parte da equipa, e que vieram, mais tarde, a permanecer, de forma remunerada, nos quadros do departamento Comercial.

1.2.4 Os Objetivos Estratégicos do Departamento Comercial do Boavista Futebol Clube (BFC) – (2017/2018)

- ✓ Definição da linha/portfólio de produtos para satisfazer as expectativas dos clientes;
- ✓ Lançamento de produtos/serviços complementares de promoção e reforço da marca juntos dos atuais e novos clientes;

- ✓ Criação de campanhas de promoção dos produtos/serviços com vista ao aumento das vendas;
- ✓ Aumentar a visibilidade e confiança no clube, de maneira a atrair novas parcerias, patrocinadores e/ou interesses publicitários, por parte de outras entidades empresariais;
- ✓ Gerir adequadamente as infraestruturas da responsabilidade do departamento Comercial;
- ✓ Apoio comercial às modalidades amadoras.

1.2.5 Os Objetivos Operacionais do Departamento Comercial do Boavista Futebol Clube (BFC) – (2017/2018)

1. Lançamento, desenvolvimento e promoção da *App* Boavista FC ;
2. Planeamento e desenvolvimento do projeto *Bessa Tour* e posterior inauguração;
3. Desenvolvimento e gestão da modalidade *e-sports*;
4. Implementação e gestão do projeto Boavista *Business Club* (BBC) ;
5. Organização, gestão e promoção da Loja Axadrezada ;
6. Apoio comercial às modalidades amadoras do Boavista FC ;
7. Criação, desenvolvimento e promoção da Loja Axadrezada Online ;
8. Realização de Inquéritos de satisfação para os diferentes projetos (produtos/serviços) ;
9. Montagem do Estúdio, com vista a realização de gravações, transmissões e sessões fotográficas;
10. Elaboração e análise de viabilidade de um projeto orientado para o público mais jovem, prevendo a disponibilização de atividades desportivas com o foco nas férias escolares - Campo de Férias Desportivas;
11. Utilizar as novas tecnologias como complemento de novos projetos, com o sentido de melhoria de todas as atividades já implementadas, e, assim,

- permitir uma interação mais *friendly* com a comunidade – Tecnologias de Informação ;
12. Desenvolver e lançar o projeto de Gestão de Sócios Boavista FC, objetivando a angariação/recuperação de sócios, através de campanhas, gerando assim uma base de dados a partir deste;
 13. Estabelecer diferentes contactos com entidades externas ao clube, com o intuito de promover o *goodwill* e construir parcerias com entidades públicas e privadas, que permitam criar uma relação de proximidades com a comunidade envolvente – Relações Públicas;
 14. Planeamento e implementação de Festas Temáticas no Estádio do Bessa, Séc. XXI;
 15. Finalizar o projeto Boavista Jovem, de forma a promover o lançamento do Cartão Jovem Boavista;
 16. Desenvolver e gerir o projeto Boavista Pantera *Partners* (parceiros) ;
 17. Desenvolver projetos/eventos relacionados com a modalidade *e-sports*, nomeadamente um portfólio de serviços para a comercialização externa (ex : Espaço *Gaming*);
 18. Aumentar a capacidade e variedade de oferta de produtos do Boavista FC, quer através do aumento do leque de produtos disponíveis, como através da distribuição destes por um conjunto mais abrangente de superfícies – *Merchandising*;
 19. Desenvolver novos serviços e projetos na Área Comercial – Boavista *Services*, Boavista *Products*, Boavista TV, Boavista *Travels*, Espetáculos, entre outros;
 20. Criar e desenvolver projetos relacionados com a organização de atividades pré, e durante, espetáculos desportivos, como programas de animação antes dos jogos de futebol em casa.

1.2.6 Caracterização Física das Instalações do Boavista FC a Cargo do Departamento Comercial

O Boavista FC tem instalações situadas na Rua O Primeiro de Janeiro, Estádio Bessa Séc. XXI, 4100 – Porto. O Estádio do Bessa, Séc. XXI, faz parte do Complexo Desportivo localizado na parte ocidental da cidade do Porto, junto à Avenida da Boavista e integrado na zona habitacional do Bessa (figura 9).

Este complexo, para além do famoso e antigo Estádio do Bessa, concentra nas suas instalações todos os serviços do Boavista FC, Clube e SAD, como zonas administrativas, zonas VIP e para a comunicação social, zonas de camarotes, restaurantes, salas de eventos, auditório, balneários, assim como alberga também as instalações para as diversas modalidades amadoras, como o Kickboxing, Ginástica, Futebol de Formação, Bilhar, entre outras.

A Área Comercial tem à sua responsabilidade a gestão das seguintes instalações: Área Adiministrativa do departamento Comercial, Estúdio, Loja Axadrezada e instalações *Bessa Tour*.



Figura 9: Vista de satélite do Complexo Desportivo do Boavista FC (vista satélite *Google Earth*).

1.2.6.1 Área Administrativa do Departamento Comercial

A secção administrativa situa-se no piso 0 e no piso 2 do Estádio do Bessa Séc. XXI, e é composta por quatro salas: o gabinete do Vice-presidente, no piso 0, o gabinete do Diretor-adjunto da vice-presidência, o gabinete do Diretor para as Tecnologias de Informação e o Estúdio, todas no piso 2.

De acordo com as atividades comerciais, os elementos do departamento comercial exercem as suas funções nas salas acima identificadas, como também, na loja axadrezada e em algumas instalações do Estádio do Bessa, por onde o *Bessa Tour* atua.

A entrada pode ser feita pelas Relações Públicas do clube, cuja porta é à direita da entrada principal do clube (figura 10).



Figura 10: Entrada principal do Boavista FC.

1.2.6.2 Loja Axadrezada

A Loja Axadrezada (figura 11) é da responsabilidade do departamento Comercial sendo este encarregado da gestão da mesma. A loja situa-se à esquerda da Porta/Gate 1 do Estádio do Bessa, anexado às bilheteiras do Clube, do lado direito da entrada para as Relações Públicas.

Outrora, quando o Boavista FC era fortemente intitulado como o “4º grande” do futebol nacional, antes da despromoção - descida de divisão - sofrida na época 2007/2008, por castigo da FPF no processo “Apito Dourado”, a loja Axadrezada localizava-se no espaço comercial à direita da Porta/Gate 1. Esta era pelo menos 8 vezes superior, no que respeita a dimensões e ofertas de produtos, em comparação com a atual. Como tal, durante a fase negra pela qual o clube passou, e até ao início da época passada (2016/2017), não existia loja do clube, não havendo, portanto, esta oferta de serviço. Atualmente, o seu anterior espaço é ocupado por um stand de automóveis.

Como tal, o departamento Comercial decidiu utilizar parte do espaço administrativo da Área Comercial e Relações Públicas para construir a nova Loja Axadrezada. Desta feita, foi necessário adaptar e equipar essa mesma seção, de maneira a que fosse possível construir algo de valor e que permitisse servir os seus clientes, de forma confortável e eficiente.

O departamento está a tentar reerguer a loja junto dos seus associados e simpatizantes, trabalhando quer na melhoria do seu funcionamento como no leque de produtos disponíveis para venda. De momento, já é possível usufruir de um horário de funcionamento mais alargado, 2ª a domingo, das 10h às 18h, o que até há pouco tempo não se verificava. Em dia de jogo, já é possível encontrar a loja aberta até minutos após o final do mesmo. A loja continua a ser um projeto ativo, e em constante desenvolvimento, do departamento.



Figura 11: Atual Loja Axadrezada do Boavista FC.

1.2.6.3 Estúdio

O estúdio do Boavista Comercial (figura 12) foi montado no final de setembro de 2017, pela equipa do departamento, numa sala do piso 2, com o propósito de este ser utilizado para a realização de gravações, transmissões e sessões fotográficas. Exemplo disso, são as entrevistas a personalidades do clube, por pela nossa equipa ou por parte da Pantera TV - projeto de uma equipa de jovens estudantes que trabalham de maneira a manter uma plataforma informativa do mundo axadrezado – e as fotografias de material desportivo para venda na loja online e para campanhas de marketing. Além disso, poderá, mais tarde, ser utilizado para o projeto Boavista TV, que se encontra, ainda, em fase de planeamento.



Figura 12: Estúdio do departamento Comercial do Boavista FC.

1.2.6.4 Instalações Bessa Tour

O projeto *Bessa Tour*, é um projeto do departamento Comercial que estrou a 18 de maio de 2018. Consiste numa visita guiada interativa ao Estádio do Bessa, Séc.XXI, onde o visitante percorre as principais áreas do Estádio, desde as bancadas frequentadas pelos adeptos até às zonas habitualmente privadas, como por exemplo o relvado, balneário e as áreas técnicas. Desta forma, e uma vez que o projeto engloba a utilização e passagem por várias zonas do estádio, o departamento é responsável, durante as visitas e enquanto o projeto se mantiver ativo, pelas instalações usadas. Exemplo disso, é o bar panorâmico – aquário (piso 3) (figura 13) e o Museu do clube (piso 0) (figura 14), que fazem parte das estações incluídas na visita, e que sofreram alterações específicas para o projeto *Bessa Tour*.



Figura 13: Bar Panorâmico do Estádio do Bessa – aquário.



Figura 14: Museu do Boavista FC.

2. Enquadramento Conceptual

2.1.1 Gestão e Comunicação

Uma organização está estruturada de acordo com a(s) sua(s) atividade(s), sendo esta estrutura definida “como a soma total das maneiras pelas quais o trabalho é dividido em tarefas distintas e, depois, como a coordenação é realizada entre as tarefas” (Mintzberg, 2003).

Estas estruturas organizacionais têm por base 3 funções (Hall, 2004):

1. Alcançar o objetivo de produzir resultados e atingir as metas da organização;
2. Minimizar, ou regular, as influências das suas variáveis individuais;
3. Garantir que os indivíduos se adaptem às exigências da organização.

Tendo isto em conta, é necessária uma gestão destas estruturas, e suas atividades, de maneira a que haja uma coordenação e cooperação dos diferentes departamentos e recursos em prol de um conjunto de objetivos. A gestão do desporto é, nada mais, que a aplicação dos princípios de gestão às organizações desportivas, que podem ser clubes, ginásios, federações, entre outros (Bastos & Rocha, 2011).

Há assim, desta forma, uma adaptação do modelo de gestão comum, e das suas teorias e ferramentas, ao complexo meio desportivo, sendo, portanto, constituído por decisões, rotinas, processos e práticas eficazes, de maneira a alcançar metas e com o intuito de evitar e/ou resolver problemas e necessidades da organização desportiva (Lopes, 2017).

Segundo Chelladurai (1994), a gestão desportiva é a coordenação das atividades de produção e das atividades de “marketing” de serviços desportivos, atividades primárias, quer para espetadores como para participantes (figura 15) (Chelladurai, 1994; Chelladurai, 2009). Sendo considerado atividades satélite à

gestão desportiva, e com grande importância para a organização, as atividades das entidades que se promovem através do desporto.

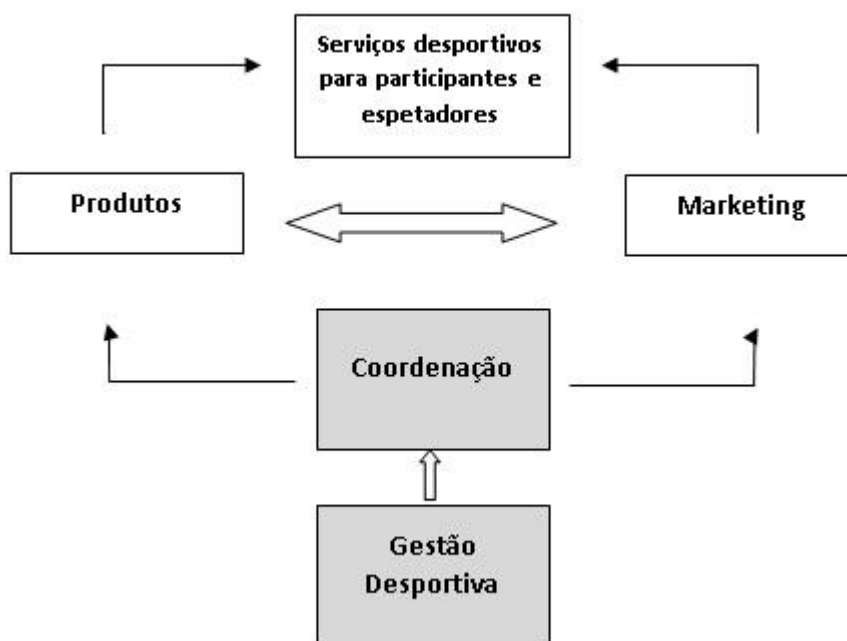


Figura 15: Gestão do desporto como coordenação das atividades de produção e “marketing” de serviços desportivos (adaptado de Chelladurai, 2009).

A existência da Gestão do Desporto pode ser defendida com base na perspetiva prática, em que uma organização tem os seus projetos e atividades que precisam de ser geridos de forma sistemática, coordenando as tarefas do dia-a-dia, e com base académica, onde é preciso uma reflexão a respeito de possíveis problemas inesperados que precisam de respostas singulares (Pires & Lopes, 2001).

Para que possa haver um planeamento e/ou acompanhamento de todos os processos inerentes a um qualquer “negócio desportivo” e uma articulação dos diferentes ramos, torna-se fundamental que as estruturas se nutram de

gestores desportivos e o entendam como investimento a longo prazo, uma vez que visam potenciar um crescimento estruturado do negócio.

Desta forma, o gestor desportivo deve estar contextualizado com a organização de maneira a aplicar conhecimentos que se enquadrem nesse mesmo ambiente e, assim, gerir de forma estratégica, estabelecendo metas (Pires & Lopes, 2001).

Os objetivos definidos são atingidos através da implementação de políticas e estratégias orientadoras da organização de maneira a que todos os agentes caminhem numa direção comum (Lopes, 2017)

O sucesso do plano definido depende em boas proporções da capacidade de o gestor lidar com as incontingências que vão surgindo e adequar o seu plano com vista a cumprir a meta a que se propôs (Cucui & Cucui, 2014). Torna-se essencial que as ações planeadas sejam periodicamente controladas para que se possam identificar pequenos deslizes e sejam suprimidos em tempo útil, evitando que no futuro surjam problemas maiores (Claudino, 1994).

Para tal, o gestor desportivo, tendo em conta a abrangência do desporto e a complexidade da área onde atua, deve estar munido de conhecimentos multidisciplinares, desde a economia ao marketing, passando pelo direito ou mesmo pelo turismo e lazer; assim como deve fazer um levantamento do ambiente cultural, social, político e tecnológico da entidade, de maneira a que seja encontrada a solução mais adequada e eficiente para a estrutura (Lopes, 2017; Pires & Lopes, 2001).

Um gestor desportivo é um facilitador de decisões. A estratégia adotada pelo gestor desportivo depende em primeira instância do perfil do gestor, já diz o ditado “cada cabeça, sua sentença”. Cada gestor é uma pessoa única e tem a sua forma de trabalhar, no entanto existem alguns fatores que consensualmente são tidos em consideração para a definição da linha de ação:

- ✓ Auscultação das diferentes áreas que envolvem o negócio;
- ✓ Identificação dos problemas/necessidades de melhoria;
- ✓ Quantificação dos recursos disponíveis;
- ✓ Consideração de novas medidas ou alterações a implementar.

Atualmente, um gestor desportivo pode ser classificado a partir de um vasto leque de nomenclaturas, dentro da área da gestão do desporto, sendo

exemplo: Diretores de instalações, Gestores de eventos desportivos, Gestores da área de Marketing, Gestores de produtos, Gestores de recursos humanos, Diretores técnicos, Consultores, entre outros (Pires & Lopes, 2001).

Desta forma, é possível verificar que um gestor desportivo pode ser inserido em qualquer lugar dentro de uma organização, cumprindo assim diferentes postos e funções consoante a dimensão, contexto e as atividades a desenvolver na entidade em questão (Joaquim et al., 2011).

As ações e decisões do gestor, dependendo da sua função e da sua capacidade adaptativa, podem enaltecer uma organização, alcançando os objetivos e o sucesso da mesma (Paoli, 2004).

O gestor coordena a informação que possui, assim como os seus recursos, humanos, físicos e financeiros, de maneira a aplicar os princípios de gestão, que são o planeamento, a decisão, a organização, a liderança e o controlo (Claudino & Pires, 1994).

Há um conjunto distinto de funções do gestor descritas por diferentes autores, não sendo esta sequência uma regra. No entanto, no geral, estas tendem a basear-se na organização, planeamento, coordenação, controlo, direção e avaliação (Sarmiento et al., 2006).

Mintzberg (2009) apresenta, no seu modelo de gestão, uma estrutura de 13 tarefas distintas, distribuídas por 4 competências, que o gerente responsável deve praticar. Essas 4 categorias são: competências pessoais, competências interpessoais, competências informacionais e competências facionais (quadro 3) (Mintzberg; 2009).

Quadro 3: Competências de gestão (Adaptado de Mintzberg, 2009).

A. Competências Pessoais
1. Auto gestão, internamente (refletindo, pensamento estratégico)
2. Auto gestão, externamente (tempo, informação, <i>stress</i> , carreira)
3. Agendamento (reunião, priorização, definição de agenda, malabarismo, <i>timing</i>)
B. Competências Interpessoais
1. Indivíduos líderes (selecionar, ensinar ou orientar ou treinar, inspirar, lidar com especialistas)
2. Grupos líderes (formação de equipe, resolução de conflitos ou mediação, facilitação de processos, realização de reuniões)
3. Liderando a organização ou unidade (construindo cultura)
4. Administração (organização, alocação de recursos, delegação, autorização, sistematização, estabelecimento de metas, avaliação de desempenho)
5. Vinculação da organização ou unidade (rede, representação, colaboração, promoção ou <i>lobby</i> , proteção ou armazenamento)
C. Competências Informacionais
1. Comunicação verbal (ouvir, entrevistar, falar ou apresentar; ou fazer <i>briefing</i> , escrever, reunir informações, divulgar informações)
2. Comunicação não verbal (vendo, sentindo)
3. Análise (processamento de dados, modelagem, medição, avaliação)
D. Competências Faccionais
1. Design (planejamento, elaboração, visão)
2. Mobilização (combate a incêndios, gestão de projetos, negociação ou lidar, politicagem, gestão de mudanças)

Estas competências, descritas no quadro 3, são necessárias para que o gestor tenha sucesso no cumprimento das suas funções gerenciais. Para Mintzberg (2009), o gerente é o centro do modelo de gerenciamento e desempenha o mesmo através de 3 abordagens diferentes, o seu desempenho direto, as informações gerenciais e o seu pessoal de liderança; estando rodeado

pela unidade a gerir, pelo resto da organização e pelo mundo exterior com relevância para a unidade. Desta forma, o modelo é composto pelo plano de informações, o plano de pessoas e o plano de ação, que indicam as funções e subfunções que o gerente deve desempenhar no exercício do seu trabalho (Mintzberg, 2009).

- **Plano de informação** – gerente controla e processa a informação, utilizando-a para comunicar o que se passa ao seu redor, dentro e fora da unidade e organização, para monitorizar o negócio e para controlar e delegar os seus colaboradores.
- **Plano de pessoas** – lidar e gerir pessoas, dentro e fora da organização. Consiste na gestão, formação e liderança do pessoal interno, de maneira a que estes adquiram a cultura da entidade e a disseminem através das suas ações, assim como no relacionamento com pessoal externo, mas essencial para os negócios da organização. É importante que todas as pessoas, numa organização, caminhem na mesma direção de modo a alcançar os objetivos propostos.
- **Plano de ação** – internamente, consiste no gerenciamento de projetos e tratamentos de necessidades ou problemas, de forma proativa, reativa e eficiente. Externamente, inclui a construção de relações e controlo de negociações.

A interligação destes planos permite, assim, um equilíbrio da organização por meio de uma gestão eficaz, optando pelas melhores decisões estratégicas.

Também Fleury (2002) expõe, no quadro 4, um conjunto de competências pessoais que o profissional da gestão desportiva deve possuir na sua interação com a organização, e no cumprimento das suas funções (Fleury (2002)).

Quadro 4: Competências Pessoais de um gestor desportivo na sua interação com a organização (Adaptado de Fleury, 2002).

Saber agir	Saber o que e por que faz. Saber julgar, escolher, decidir.
Saber mobilizar recursos	Criar sinergia e mobilizar recursos e competências.
Saber comunicar	Compreender, trabalhar, transmitir informações, conhecimentos.
Saber aprender	Trabalhar o conhecimento e a experiência; rever modelos mentais; saber se desenvolver.
Saber se envolver e comprometer	Saber empreender, assumir riscos, comprometer-se.
Saber assumir responsabilidades	Ser responsável, assumindo os riscos e as consequências de suas ações, sendo por isso reconhecido.
Ter visão estratégica	Conhecer e entender o negócio da organização, seu ambiente, identificando oportunidades e alternativas.

De um modo geral, segundo um estudo de revisão publicado por Joaquim et al. (2011), as competências mais valorizadas de um gestor desportivo são a sua capacidade de planeamento (atividades, projetos e eventos), de gestão de recursos (humanos, financeiros, instalações e equipamentos), de liderança, de marketing e de coordenação de equipas (Joaquim et al., 2011).

No que concerne à gestão dos recursos humanos, ou melhor, das pessoas como ativos da empresa, parece relevante a importância da gestão destes, e das suas competências, para o alcance da vantagem competitiva (Brandão & Guimarães, 2001).

Deste modo, o desenvolvimento destas competências é significativo quer para o gestor como para os colaboradores, mas acima de tudo para a entidade em si.

A gestão de pessoas é caracterizada pela participação, capacitação, envolvimento e desenvolvimento das pessoas que compõem a organização de maneira a que estas melhorem o seu desempenho e, à vista disso, ajudem a

organização a alcançar os seus resultados de modo a atingirem a sua missão (Sovienski & Stigar, 2008).

No entanto, para tal, o gestor deve ser um líder exemplar, apresentando características relacionadas com o conhecimento, a habilidade e as atitudes, como são a apresentação, segurança, a capacidade técnica, o respeito, inteligência, responsabilidade e confiança (Mirzeoglu & Ciftci, 2014), preocupando-se assim com as relações interpessoais e com o bem-estar dos colaboradores, devendo providenciar a estes um ambiente de trabalho favorável contribuindo para a sua satisfação e motivação (Sovienski & Stigar, 2008).

A comunicação é igualmente importante, quer a nível interno, de forma a que toda a estrutura esteja em contato e em sintonia no cumprimento das suas responsabilidades, como a nível externo, de maneira a alcançar o consumidor e, desta forma, estimular o seu interesse.

A comunicação interna pode existir em qualquer parte, desde uma conversa no corredor, até à simples pausa para o café. No entanto, é importante que haja uma política de comunicação na empresa, de maneira a haver clareza na organização, evitando desentendimentos, contribuindo para as boas relações, pessoais e profissionais, aumentando a confiança entre a equipa. Desta forma, o gestor responsável deve definir o processo de comunicação interna, de maneira a informar e estimular os seus colaboradores acerca dos projetos e objetivos da empresa (Lovelock & Wirtz, 2010).

Em relação aos objetivos definidos, estes devem ser comunicados de forma transparente, simples e realista, para que sejam facilmente executáveis.

Sendo a comunicação a base do marketing, e tendo em conta a evolução da sociedade e das tecnologias, há cada vez mais a procura por formas novas e inovadoras de comunicação com o público-alvo. Desta feita, também no desporto a tecnologia *web* faz parte da estratégia do clube, onde o(s) gestor(es) se encarrega(m) de criar táticas que beneficiem a informação (notícias, dados da equipa, curiosidades), o relacionamento (interatividade, entretenimento, diálogo) e os negócios (comércio, serviços) (Borba, 2008).

A comunicação externa pode ser efetuada através de diversos instrumentos, tais como a publicidade, a venda direta, a promoção e o merchandising (Sá & Sá, 2009). Nos clubes, por exemplo, a comunicação com o público-alvo pode ser mais eficiente se feitas através de *mailings* (*e-mail*),

revistas, material promocional e merchandising (Sá & Sá, 2009) ou por meio de ações como *newsletter*, *chats*, fóruns de discussão, passatempos e multimédias para dispositivos móveis (Borba, 2008). A adoção de ferramentas ou processos de comunicação bilateral pode ser também uma vantagem, pois aproxima os adeptos do clube, proporcionando ao mesmo um sentimento de integração e valorização (Clealand, 2010).

Além disso, através de alguns destes meios de comunicação, é possível criar bases de dados, aumentando a informação e a base de contatos, direcionando o marketing e, assim, potencializar o lado comercial e relacional (Borba, 2008).

Outro fator a ter em conta, por parte das organizações, diz respeito ao profissional de gestão que têm à frente da entidade, e há quanto tempo, pois um grande problema das organizações passa pela falta de renovação ou evolução deste pessoal, que deixam de acompanhar as mudanças do setor, deixando assim de ser a solução de outrora para passarem a ser o problema (Pires & Lopes, 2001).

Cada Instituição tem as suas necessidades específicas, pelo que para auxiliar o gestor na sua identificação podem utilizar-se algumas ferramentas de avaliação, como é o caso da análise SWOT (Cucui & Cucui, 2014). Esta ferramenta avalia a posição competitiva de uma empresa no mercado. Desta forma, a análise SWOT, expõe de uma forma geral e sucinta os pontos fortes e fracos, fatores internos, do que está a ser objeto de análise, bem como reconhece as ameaças e estabelece as oportunidades, fatores externos, de melhoria (Houbean et al., 1999).

Relativamente ao ambiente Interno, os pontos fortes e fracos referem-se às variáveis dentro da própria empresa que apresentam, ou não, vantagem competitiva em relação a empresas concorrentes. Desta forma, os pontos fortes são o conjunto de competências distintivas que aplicam vantagem à empresa em relação às empresas concorrentes. Os pontos fracos, pelo contrário, são as limitações de uma empresa que impedem o seu progresso e criam desvantagem em relação à concorrência. Desta forma, o ambiente interno é significativo quando orienta ou impede uma organização de satisfazer as necessidades de um consumidor, devendo-se focar nos processos e soluções com importância para tal. São, portanto, variáveis que podem ser controladas pela empresa, mas

contra as quais a gestão da empresa não tem influência no curto prazo (Houbean et al., 1999). O ambiente interno é, assim, o resultado de uma visão geral dos pontos fortes e fracos da empresa.

No que concerne o ambiente externo, as oportunidades e as ameaças dizem respeito aos aspetos positivos, ou negativos, do ambiente envolvente da empresa, com potencial para trazer vantagem competitiva, ou comprometer a mesma, e melhorar, ou não, o seu desempenho. Portanto, o ambiente externo envolve as variáveis existentes fora da organização e que fogem ao controlo da mesma, a curto prazo, mas que a empresa deve conhecer, para que tente aproveitar as oportunidades e evitar, ou minimizar, as ameaças. Estes fatores externos, não devem ser ignorados, uma vez que as características do mercado são indispensáveis para o desenvolvimento da empresa, e podem verificar-se durante as mudanças quer do ambiente competitivo, como sociocultural, político, legal, tecnológico, entre outros (Houbean et al., 1999).

Este diagnóstico estratégico acerca da organização permite, assim, definir objetivos futuros, considerando o seu meio interno e relacionando-o com a envolvente.

2.1.2 Marketing

Com origem na palavra inglesa “market”, que significa mercado, refere-se às ações voltadas para o mesmo (Dias, 2003)

É possível verificar inúmeras ações praticadas por organizações e pessoas que, de forma mais ou menos formal, podem ser consideradas marketing (Kotler & Keller, 2012).

Para Peter Drucker “marketing é tão básico que não pode ser considerado uma coisa em separado. Ele é o negócio como um todo, examinado do ponto de vista dos resultados finais, ou seja, do ponto de vista dos consumidores” (Jesus, 1999).

Com isto, o mesmo autor, Peter Drucker, reforça o foco do marketing para o cliente, isto é, através de conhecimento profundo do público-alvo, é possível

que o produto ou serviço se vendam automaticamente, transformando-o assim em algo compatível com o mesmo, alcançando um dos objetivos do marketing, o de tornar a venda supérflua (Drucker, 1973; Kotler & Keller, 2012)

Por conseguinte, a explicação de McCarthy é uma boa descrição da relação quase de simbiose entre mercado e consumidores: “marketing é um processo social e gerencial no qual indivíduos e organizações obtêm o que necessitam e querem criando e trocando valor com outros” (McCarthy, 1960).

Na visão de Kotler e Kettler (2012), “Marketing é sobre como identificar e atender às necessidades humanas e sociais” (Kotler & Kettler, 2012).

Segundo a definição disponibilizada pela *The Chartered Institute of Marketing*’s, “Marketing é o processo de gestão responsável por identificar, antecipar e satisfazer os requisitos do cliente de forma lucrativa.” (The Chartered Institute of Marketing [CIM], 2015)

Já a *American Marketing Association*, diz que “Marketing é a atividade, conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para clientes, parceiros e sociedade em geral” (AMA, 2013).

No entanto, e apesar do vasto número de definições que podem ser encontradas relativamente ao tema, continuam a existir muitas dúvidas quando o assunto é marketing (Sousa et al., 2005). Há quem o veja meramente como publicidade, propaganda e/ou venda. Contudo, a publicidade e a venda são “apenas a ponta do iceberg do marketing” (Sousa et al., 2005; Armstrong & Kottler, 2015; Kotler & Keller, 2012). Assim, pensar no marketing dessa forma limitada “é perigoso, e como conceito, completamente falso.” (Jesus, 1999) Perigoso, visto que os investimentos podem virar despesas, como é o caso da publicidade se não tiver retorno; e falso, porque a publicidade é uma parte, visível por sinal, do processo de marketing.” (Jesus, 1999)

A venda preocupa-se maioritariamente em transformar seus produtos em lucros, nas necessidades dos vendedores. Já o marketing pretende satisfazer o cliente com o seu produto e um conjunto de valores associados a este (Levitt, 1960; Sousa et al. 2015). Como afirma Kotler (1998) “o conceito de venda parte de uma perspectiva de dentro para fora”, enquanto o conceito de marketing parte de uma perspectiva contrária (Sousa et al. 2015).

Não é errado pensar na venda como um dos objetivos do marketing, até porque é uma fonte de lucro. No entanto, é preciso “retirar-lhe alguma importância”, pois este não é, nem deve ser, o foco do mesmo. Além disso, este pensamento pode não criar estabilidade a longo prazo. Passa assim a ser um velho lema do marketing, o de gerar uma venda, atualizando-se no sentido de “satisfazer o cliente” (Kotler & Armstrong, 2012).

Outra ideia errada das organizações é julgarem que a procura pelos seus produtos será eterna e que as características técnicas destes, ou a eficiências das suas operações, garantem o sucesso do seu negócio. Esta crença cega é referida por Levitt (1960) que classifica estes casos como a “miopia do marketing”, onde há uma atitude focada nos produtos da empresa (ênfase no produto), desvalorizando o mercado e a concorrência (ênfase no mercado) (Levitt, 1960).

Pretende-se com isto demonstrar que, apesar das empresas objetivarem o lucro dos seus negócios este não pode ser esperado de forma imediata, é preciso saber cativar a fonte desse lucro: o cliente/consumidor. Como tal, e tendo em conta que quem tem a palavra final é o cliente, as empresas/organizações devem dirigir os seus produtos (bens ou serviços) para as necessidades deste, uma vez que não é o cliente quem tem de se adaptar à oferta mas sim o mercador que tem de se adaptar ao potencial mercado-alvo.

Daí que uma das melhores e simples definições de marketing seja “*meeting needs profitably*”, que significa “atender necessidades lucrativas” (Kotler & Keller, 2012). Consequentemente, ao gerir estas relações rentáveis com os clientes, e ao analisar o mercado-alvo, concebe-se valor para os consumidores com o intuito de capturar, também, valor em troca para a empresa (figura 16) (Armstrong & Kotler, 2015).

Portanto, marketing consiste em ações desencadeadas na criação, manutenção e apuramento de relações com os respetivos públicos-alvo, onde seja possível a realização de trocas desejáveis, para ambas as partes, e onde estejam envolvidos produtos, serviços ou outros itens.

Desta forma, seriam alcançados os dois objetivos do marketing: atender às necessidades dos clientes e maximizar os custos (Mihaela et al., 2012).

Para tal, deverá de haver uma avaliação desse mesmo público, do mercado, para que haja um maior entendimento das suas necessidades, assim

como uma oferta de produtos e serviços de valor superior, tal como os preços e a distribuição. Profissionais do marketing têm qualificações para provocar a procura pelos seus produtos (Kotler, 2002).

Por consequência, o marketing pretende atingir o seu duplo propósito, “o de atrair novos clientes, prometendo valor superior, e manter e aumentar os clientes atuais proporcionando satisfação” (Armstrong & Kotler, 2015) (figura 16).

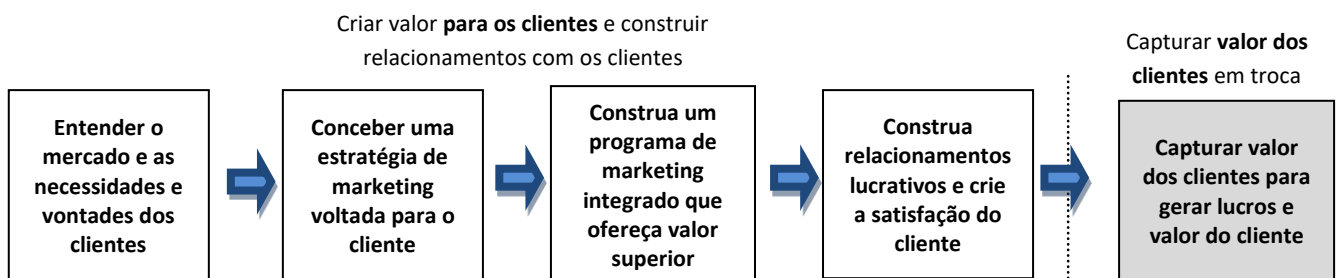


Figura 16: O processo de marketing: Criação e captação do valor do cliente (Adaptado de Armstrong & Kotler, 2015).

A adoção dos conceitos e procedimentos de marketing é uma vantagem competitiva por si só em relação às empresas que não o fazem, independentemente do mercado onde atuam e do grau de concorrência (Sousa et al., 2005).

De uma forma geral, abordamos aqui duas áreas nas quais as atividades do marketing se enquadram: a análise e a ação. Por consequência, chegamos às duas vertentes que compõem o plano de marketing: o marketing estratégico (Análise) e o marketing operacional (Ação).

O plano de marketing divide-se nestas duas dimensões (figura 17) que não são independentes, mas sim complementares. (Jesus, 1999). Há assim uma nova visão do marketing, como resultado da extensão das funções do profissional desta área (Zenone, 2008).

Isto posto, marketing estratégico surge como uma prioridade deste plano, o de conhecer o mercado que queremos explorar e para o qual queremos

trabalhar. Este bloco refere-se às funções que “antecedem a produção e venda do produto (bem ou serviço)”. Compreende, portanto, o estudo de mercado, a escolha do mercado-alvo, a análise da concorrência, a concepção do produto, a fixação do preço, a elaboração de uma estratégia de comunicação e produção e a escolha dos canais de distribuição (Jesus, 1999).

Esta dimensão estratégica é, assim, fundamental para avançar para a fase seguinte, para o marketing operacional, que consiste na exploração do negócio. Este outro lado, mais tático, engloba as “fases posteriores à produção e integradas na estratégia de comunicação” (Jesus, 1999). Fazem parte a criação e o desenvolvimento do produto, atendendo a campanhas publicitárias e promoção, a ação dos vendedores e de marketing direto, o merchandising e distribuição do produto, assim como os serviços pós-venda (Zenone, 2008).

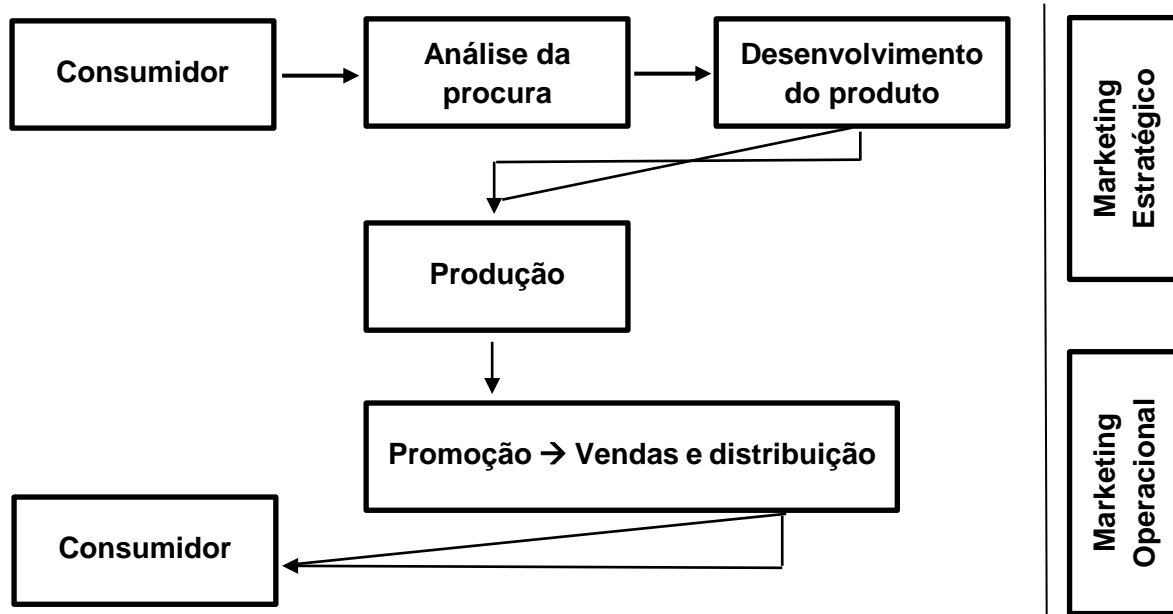


Figura 17: As dimensões do plano de marketing: marketing estratégico e marketing operacional (Adaptado de Jesus, 1999).

Como resultado desta divisão, em duas vertentes, é possível alcançar uma maior compreensão do planeamento do marketing e suas atividades, podendo ajudar a estruturar as empresas e seus profissionais.

À vista disto, marketing é identificar algo, produto ou serviço, que atenda as necessidades das pessoas ou negócios, e pelas quais estão dispostos a pagar. Além disso, deve ser assegurado que é cobrado o preço certo e que haja uma promoção adequada para que o mercado saiba da sua existência (CIM, 2015).

Assim, ao adotar e estruturar um bom plano de marketing, tendo em consideração o que foi referido acima, é possível identificar as necessidades presentes no mercado, sejam estas facilmente percebidas ou não, e partir para a criação de valor das empresas, de maneira a que estas possuam vantagens competitivas em relação aos restantes concorrentes, diferenciando-se destes.

2.1.2.1 Marketing Desportivo

A indústria do desporto está cada vez mais complexa e cresce a passos largos e rápidos. O número de pessoas envolvidas com o desporto, como praticante, adepto ou como simpatizante, e a dimensão do mercado em termos globais, tem aumentado ao longo dos anos. E Portugal faz parte desta estatística (Sá & Sá, 2009; Paulico, 2008).

Este mercado, que é também um fenómeno cultural, faz movimentar muito dinheiro, tanto por parte de investimentos de clubes, rendimentos de atletas, patrocínios e publicidades de marcas relacionadas ou não com o desporto, entre outros negócios. O desporto tem a capacidade de criar impacto económico, financeiro e social (Paulico, 2008).

Segundo Pitts e Scotlar (1996), a indústria do desporto inclui “os produtos oferecidos aos seus consumidores que são desporto, fitness, recreação, ou relacionado com lazer, e podem ser atividades, bens, serviços, pessoas, lugares ou ideias” (Pitts & Scotlar, 1996). Atualmente, também o entretenimento faz parte deste mercado.

Esta industrialização do desporto, e o seu constante progresso e transformação, exige uma adaptação rápida, eficiente e, muitas vezes, até

inovadora por parte das organizações, de maneira a conseguirem singrar no seu mercado-alvo e, assim, sobressaírem em relação à concorrência (Chiavenato, 1999). Para tal, é necessário adotarem ferramentas e atitudes apropriadas para o sucesso. É aqui que o marketing desportivo e os seus profissionais têm um papel fundamental.

Os Estados Unidos da América foram pioneiros no uso do termo “marketing desportivo”, na era da publicidade (*Advertising Age*), em 1978 (Mihai, 2013; Ghezail et al., 2017). Nesta época, as empresas elaboravam determinadas ações de maneira a promoverem os seus produtos através do desporto (Mihai, 2013). Desde então, o marketing desportivo tem sofrido constantes atualizações, até porque o próprio mercado assim o exige (Paulico, 2008).

O Marketing Desportivo é, como refere Philip Kotler, a “ampliação do Marketing” (Sá & Sá, 2009).

Para Mihai (2013) “o marketing desportivo é a aplicação dos conceitos do marketing para produtos e serviços desportivos, e a comercialização de produtos não desportivos através de uma associação ao desporto” (Mihai, 2013).

Sendo algo relativamente recente (Paulico, 2008), o marketing desportivo tem em vista uma adequação dos seus mecanismos de gestão ao universo desportivo, isto é, através da utilização de ferramentas, comumente usadas por gestores empresariais, que permitam a optimização de recursos (Sá & Sá, 2009).

Atualmente, é certo dizer que o desporto conquistou um lugar cativo na sociedade, independentemente do género e estatuto social. Como tal, os adeptos e consumidores desportivos, como em qualquer mercado, têm expectativas e aspirações que variam, consoante o tempo, o lugar, as necessidades e desejos, e que precisam de ser preenchidas (Paulico, 2008). O marketing desportivo entra assim em cena para criar estratégias a serem utilizadas em diferentes processos do negócio, de modo a perceber que produtos e serviços são do interesse do consumidor e, então, criar valor para realizar o cliente, originando num negócio lucrativo para ambas as partes.

Assim, como o seu próprio mercado, o marketing desportivo possui características singulares devido às “peculiaridades da produção, distribuição e consumo do desporto” e a aspetos como “produto, demanda, desejo, necessidade, valor, satisfação, qualidade e mercado” (Paulico, 2008; Fleury et al., 2014; Nogalez, 2006) Para além disso, o consumidor do desporto, devido à

sua relação afetiva e emocional com o desporto e seus agentes, é também ele bastante especial e interessante, e um público-alvo exigente (Nogalez, 2006; Paulico, 2008).

Algumas empresas desvalorizam essa exigência do consumidor desportivo, levando a lealdade destes ao limite, na ideia que o fã de futebol, por exemplo, compraria qualquer coisa. No entanto, esta lealdade não é cega de maneira a que se deixe ser explorado por qualquer empresa (Buhler & Nufer, 2006).

Desta forma, entendemos por Marketing desportivo como o conjunto de ações e prestações produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, desejos, expectativas e preferências do consumidor do desporto (Sá & Sá, 2009; Lindon et al., 2004).

Este conjunto de ações e prestações desenrolam-se em 3 grandes áreas, segundo Lindon et al. (2004), e em 2 grandes áreas, de acordo com Sá e Sá (2009). O primeiro divide em: “prática desportiva”, “eventos desportivos” e “atividades desenvolvidas por empresas exteriores aos próprios eventos, como patrocinadores e anunciantes.” Já Sá e Sá (2009) simplifica e divide em “Produtos e serviços desportivos que são construídos e se relacionam diretamente com o consumidor desportivo” e “ações de marketing de outros produtos ou serviços que usam o desporto como forma de comunicação junto dos seus consumidores, ao mesmo tempo consumidores desportivos” (figura 18) (Lindon et al., 2004; Sá & Sá, 2009).



Figura 18: Conceito de marketing desportivo (Adaptado de Sá & Sá, 2009).

A partir destas referências, é possível estabelecer uma divisão dentro do próprio marketing desportivo, dividindo este em duas grandes áreas: “marketing do desporto”, isto é, marketing de produtos e serviços direcionados para os consumidores, que de alguma forma, se relacionam com o desporto; e “marketing através do desporto”, no qual o desporto é utilizado de maneira a promover qualquer produto ou serviço de natureza não desportiva (Afif, 2000; Mihaela, 2012).

Daqui se conclui que “uma das características mais importantes do Marketing Desportivo prende-se diretamente com a utilização do desporto como ferramenta do Marketing” (Sá & Sá, 2009)

“O uso do desporto como veículo e suporte de comunicação ganha cada vez mais uma dimensão que é preciso conhecer” (Sá & Sá, 2009).

O desporto serve assim como forma de promoção, de outros produtos e serviços, junto dos seus consumidores. Este tipo de marketing é direcionado a uma audiência específica, dependendo do público-alvo que se pretende alcançar, e que por vezes segue um desporto particular (Ghezail, 2017).

“As organizações desportivas, sobretudo os clubes, mas também todo o tipo de organizações desportivas comerciais e não comerciais, utilizam o próprio Desporto como um processo de recolha de fundos, ou financiamento” (Jesus, 1999)

Desta forma, “qualquer instituição desportiva tem como alvo dois grandes segmentos estratégicos: o primeiro diz respeito aos consumidores desportivos;” “o segundo incorpora todas as empresas ou entidades que são potenciais patrocinadoras” (Sá & Sá, 2009).

O patrocínio do desporto pelas empresas é um exemplo de marketing através do desporto, e uma das formas mais importantes (Ghezail, 2017). Os patrocínios em desporto assumem 3 dimensões: Individual, associado a um atleta ou praticante, coletivo / equipa, associado a um grupo ou equipa, e Organizacional, associado a um evento, ou ao seu título, e considerado o melhor tipo de patrocínio (Jesus, 1999).

Segundo Wilmshurst (1993), patrocínio é “o apoio financeiro ou material de uma organização a uma atividade independente não diretamente ligada ao desenvolvimento regular do negócio da organização, mas que proporciona à organização um benefício que espera obter (Sá & Sá, 2009; Wilmshurst, 1993).

Este tipo de segmento serve, assim, para que as empresas criem uma relação de reciprocidade com as organizações desportivas, de maneira a que ambas as partes fiquem a ganhar com esta parceria. Portanto, as organizações desportivas, associações ou clubes, disponibilizam o seu público para que as empresas possam publicitar a sua marca ou produtos junto destes. Em troca, as empresas fornecem meios financeiros ou materiais para o desenrolar de atividades.

É preciso avaliar os motivos que podem levar ao patrocínio, de maneira a tentar corresponder com facilidade às motivações dos possíveis patrocinadores. Assim como, analisar e avaliar o meio empresarial para se perceber onde se encontram os patrocinadores (Jesus, 1999).

Com o patrocínio, o marketing desportivo contribui para atingir os vários objetivos de marketing da empresa, que podem ser os seguintes (Brooks, 1994; Ghezail, 2017; Jesus, 1999; Sá & Sá, 2009;):

- Reforçar a consciência dos consumidores sobre os produtos, serviços e a marca do empreendimento;
- Aumentar o tamanho das vendas e a participação de mercado de um determinado produto;
- Estabelecer uma ligação entre a empresa patrocinadora e a unidade desportiva;
- Criar Identidade / Reforçar a imagem mental da empresa patrocinadora;
- Criar um valor agregado ao produto resultante da marca da empresa patrocinadora;
- Encorajar a decisão de compra e repetir o processo de compra;
- Criar fidelidade à marca;
- Demonstrar o contato direto de uma empresa com a sociedade (comunidade);
- Suscitar interesse por parte dos meios de comunicação gerando publicidade indireta;
- Concorrer com outras empresas num meio diferente do habitual.
- Desenvolver novos canais de distribuição;
- Melhorar a comunicação interna e motivação dos colaboradores;

- Identificar a empresa com determinados segmentos alvo;
- Promover contacto *business-to-business*;

O profissional do marketing desportivo deve conseguir avaliar quais os objetivos, necessidades e desejos, estão a ser satisfeitos através do patrocínio, ou seja, através deste processo de troca (Mihai, 2013). O patrocínio deve ser capaz de proporcionar um conjunto de benefícios que representem valor quer para a organização como, obviamente, para a empresa patrocinadora (Brooks, 1994).

“As marcas procuram o alinhamento com propriedades que possuem uma base de fãs ativa e ávida” (Wakefield, 2018).

Tendo em conta a importância do futebol na sociedade, especificamente intitulado como “desporto rei” e sendo o desporto mais popular do mundo, seria de certa forma um descuido por parte das empresas, aquelas que têm capacidade para se associarem a este desporto, deixar de lado este mercado em constante crescimento. Em Portugal é, com certeza, uma boa aposta.

Além do mais, desportos ou eventos com elevada atenção dos media, nomeadamente a televisão, são muito atraentes para as empresas que procuram promover seus produtos ou serviços através de uma associação com o desporto (Mihai, 2013).

Também o consumidor desportivo desperta algumas particularidades que é preciso ter em conta, como o fato de serem extremamente sensíveis a fatores emocionais e de relação com o seu desporto predileto, o seu atleta preferido / ídolo, a sua equipa, e as suas vitórias e derrotas (Sá & Sá, 2009).

Esta emoção e paixão associada ao desporto é assim diretamente relacionada à empresa que investe, pois, o relacionamento passa a ser mais íntimo, (Sá & Sá, 2009) o que cria uma oportunidade no mercado fundamental (Sousa et al., 2005).

O objetivo da marca patrocinadora é que esta afinidade dos fãs pelo seu desporto, clube ou ídolo, seja transferida para a marca, através da ativação da marca patrocinadora na mente dos fãs e, assim, das associações positivas à mesma, contribuindo mais tarde para o aumento da procura da marca por parte dos fãs (Wakefield, 2018).

No caso dos clubes, exemplo do futebol, o fato de uma marca patrocinar uma equipa, como colocar seu nome na camisola, cria uma relação de cumplicidade da empresa patrocinadora com a equipa em questão. Desta forma, o desempenho desportivo é associado à empresa, recebendo esta a credibilidade obtida pelos atletas ou pelos clubes (Sousa et al., 2005; Fleury et al., 2014). Para mais, as empresas que apostam no desporto rejuvenescem a marca e são identificadas com simpatia, acima de tudo pelo público jovem. (Sousa et al., 2005; Fleury et al., 2014).

Num estudo referido por Ghezail (2017), intitulado "Avaliando o modelo de patrocínio desportivo entre adeptos de futebol no Irão" chegou-se aos seguintes resultados (Ghezail et al., 2017):

(1) A força de pertencer ao clube ter um efeito positivo na construção de uma imagem mental positiva da empresa nas mentes dos fãs;

(2) A força de pertencer ao clube tem um efeito positivo na decisão de compra;

(3) A força de pertencer ao clube tem um efeito positivo na fidelidade à marca;

(4) Não existe uma relação estatisticamente significativa entre os membros do clube e a perceção da marca.

Este estudo mediu a eficácia do patrocínio desportivo nos adeptos iranianos, avaliando a relação psicológica dos adeptos do clube e o impacto desta na perceção da marca da empresa patrocinadora.

O desporto, sob a perspetiva de indústria de entretenimento, é um potente transmissor de marcas de patrocinadores, promovendo as mesmas próximo das suas audiências, que se revelam de grandes dimensões (Paulico, 2008).

Além disso, o espetador desportivo é o alvo perfeito para este tipo de marketing desportivo, uma vez que, ao encontrar-se no seu momento de lazer, está mais disposto a receber a mensagem da empresa acerca de seus produtos e serviços (Fleury et al., 2014; Sá & Sá, 2009; Sousa et al., 2005;).

2.1.2.2 Consumidor

No mundo dos negócios, é comum, na gíria comercial, ouvir dizer-se que o “cliente tem sempre razão”. Como tal, e se queremos que a transação se processe, para daí obter os lucros esperados, é necessário agradar o público-alvo, e cativar o potencial, de forma a que este pague pelos nossos produtos e serviços, fique satisfeito e, assim, repita a experiência.

Para podermos agradar alguém temos de conhecer quais seus gostos, comportamentos, necessidades, desejos e o que procuram no mercado (Jesus, 1999). Então, é preciso conhecer o consumidor desportivo e identificar potenciais consumidores para produtos e serviços atuais ou futuros. A partir daí podemos começar a segmentar o mercado e os consumidores desportivos, para delimitar o mercado-alvo a atingir (Fleury et al., 2014). Do ponto de vista do profissional de marketing, o ambiente do cliente é o mais importante a ser considerado (Stone et al, 2007).

O consumidor do desporto destaca-se por particularidades que é preciso ter atenção. A exigência deste é cada vez mais evidente, como em qualquer mercado, e apresentam fatores como uma maior sensibilidade às emoções e a questões relacionadas com o seu desporto, atleta favorito e equipa (Paulico, 2008).

Há cada vez mais interesse por parte do consumidor em praticar e participar nas atividades desportivas ou de lazer, despertando um outro lado, mais interativo, que o de ser um mero espetador (Sá & Sá, 2009).

Há diferentes fatores que influenciam o comportamento do consumidor, como a cultura a classe social e os grupos; este último pode ser classificado como primários (relação direta ex. amigos, família), secundários (relação indireta ex. grupos religiosos e clube desportivo) e de referência (influência direta ou indireta ex. figuras públicas (Jesus, 1999).

Estes fatores de ordem ambiental, individuais e externos, influenciam o consumidor cuja motivação de consumo e expectativa só é passível de ser compreendida se inter-relacionados entre si. Segundo Sá e Sá (2009), este

comportamento do consumo em desporto tem por base 3 fatores: Socialização, envolvimento e compromisso (Sá & Sá, 2009)

- Socialização desportiva - “processo pelo qual os indivíduos interiorizam e desenvolvem capacidades, atitudes e ações face ao papel desportivo que possam vir a desempenhar”;
- Envolvimento – “variável através do qual o indivíduo adquire e predispõe toda a afetividade para se dedicar a uma forma de participação no desporto;”
- Compromisso – “frequência e duração que o indivíduo estabelece com o desporto que pode ser mais ou menos sustentado através, por um lado, da informação e, por outro, do reconhecimento que lhe é conferido.”

Captar o comportamento do público-alvo é a etapa indispensável para poder chegar à fidelização do nosso cliente (Jesus, 1999). Daí, perceber o processo de tomada de decisão de compra do consumidor é uma atitude inteligente por parte das empresas (Kotler & Keller, 2012).

Desta forma, Kotler e Keller (2012) apresenta um modelo de 5 estágios do processo de compra do consumidor (figura 19), desenvolvido por especialistas em marketing, cujas etapas são: Reconhecimento do problema, Busca de informações, Avaliação de alternativas, Decisão de compra e Comportamento pós-compra (Kotler & Keller, 2012). Também Sá e Sá (2009) refere essas mesmas fases, no entanto, este “divide” a última, fase 5 de Kotler, em “Comportamento pós-compra”, em “Experiência desportiva” e “Avaliação da experiência” (Sá & Sá, 2009).

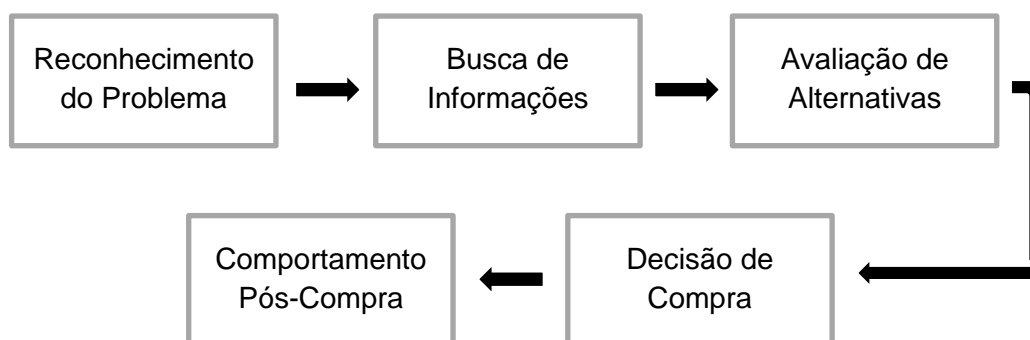


Figura 19: Modelo de 5 estágios do processo de compra do consumidor (Adaptado de (Kotler & Keller, 2012).

1. Reconhecimento do problema: O processo de compra começa muito antes da compra real, quando o consumidor reconhece uma necessidade ou problema, e é desencadeada por estímulos internos, como fome e sexo, ou externos, como ao ver um anúncio de férias (Kotler & Keller, 2012). Em muitos casos pode ocorrer através dos media, mas está relacionada com a afetividade, a saúde, entre outros (Sá & Sá, 2009).

2. Busca de informações: Ponto crítico no Marketing Desportivo, normalmente é resultante do contato direto (Sá & Sá, 2009) Os consumidores costumam procurar por quantidades limitadas de informações, onde o envolvimento na pesquisa de informações pode ser mais suave ou mais ativo. As principais fontes de informação dividem-se em 4 grupos: Pessoal (família, amigos, vizinhos, conhecidos); Comercial (publicidade, sites, vendedores, distribuidores, embalagens); Público (meios de comunicação de massa, avaliações de consumidores); Experiencial (manipulando, examinando e usando o produto) (Kotler & Keller, 2012).

3. Avaliação de alternativas: Nenhum consumidor processa as informações, sobre marcas e produtos, da mesma forma em todas as situações de compra, nem todos os consumidores usam a mesma metodologia. Além disso, os atributos de interesse dos compradores variam de acordo com o produto (Kotler & Keller, 2012). Aqui o consumidor reflete sobre vários fatores como o custo, o tempo gasto, experiências anteriores, equipamento, etc (Sá & Sá, 2009)

4. Decisão de compra: É tomada em função das preferências formadas de um conjunto de escolhas e em função da relação custo / benefício mais eficaz na fase de avaliação das alternativas (Sá & Sá, 2009). Durante a intenção de compra, o consumidor pode tomar até 5 subdivisões: marca (marca A), revendedor (revendedor 2), quantidade (um computador), horário (fim de semana) e método de pagamento (cartão de crédito) (Kotler & Keller, 2012).

5. Comportamento pós-compra: Durante esta fase, o consumidor volta a repensar na sua decisão e a avaliar a qualidade da sua escolha, tendo

em conta que para ser positiva a satisfação terá de ser superior às expectativas. (Qualidade=Satisfação-Expectativas) (Sá & Sá, 2009). Os profissionais de marketing devem monitorar a satisfação, as ações e o uso ou rejeição de produtos após a compra (Kotler & Keller, 2012).

Contudo, é preciso ter noção que os consumidores nem sempre agem da mesma maneira quando vão comprar algo, logo nem sempre passam pelos 5 estágios do processo, podem pular ou reverter algum. Além disso, a avaliação da experiência dita o comportamento pós-compra, tendo em conta a satisfação ou não do consumidor, e se irá provavelmente repetir, ou se voltará ao processo de avaliação de alternativas ou mesmo à busca de informações (Kotler & Keller, 2012; Sá & Sá, 2009).

No desporto, o comportamento do consumidor é diferente do consumidor de outra área (Buhler & Nufer, 2006).

Isto acontece porque, no desporto, o consumidor é, ao mesmo tempo, um fã e, por vezes, até sócio. Há “amor à camisola”. O fã é “devoto, ardente e entusiasta” (Paulico, 2008; Wakefield, 2018). Um sócio é fiel ao seu clube, ao seu emblema, às suas cores (Jesus, 1999). Por conseguinte, podemos esperar, ainda que a equipa perca, que o torcedor irá, naturalmente (Wakefield, 2018):

1. Identificar e acompanhar o comportamento da equipa e jogadores individuais da equipa, dentro e fora do campo (sites de equipa, jornais, televisão, rádio, internet, etc.);
2. Adquirir mercadorias licenciadas (camisolas, apetrechos para automóveis, bonés, canecas, etc.) promovendo a equipa;
3. Doar ou pagar por licenças de assento permanentes para comprar bilhetes para a temporada;
4. Viajar para ver jogos dessa equipa fora do mercado local;
5. Apoiar iniciativas baseadas em impostos para pagar por um novo estádio para a equipa;
6. Será um defensor da conferência ou liga em que a equipa joga;
7. Dedicar tempo social significativo frequentando, assistindo e discutindo a equipa com outros aficionados à mesma ou a outras equipas.”

Os resultados desportivos têm elevada importância para o fã, ainda assim não são de todo decisivos. A fidelização dos sócios num clube é diferente em relação à fidelização dos clientes de uma academia, até porque neste último caso o campo de atuação é de melhor perceção e de mais fácil atuação. sentido, e tendo em conta que a fidelização ou captação continua é indispensável para a sobrevivência dos clubes, compreender o que os sócios pretendem é o que nos permitirá perceber como vamos encontrar “a moeda de troca” que permitirá a fidelização do adepto. (Jesus, 1999)

Sá e Sá (2009) afirma que “se conseguirmos que as pessoas gastem o seu tempo connosco provavelmente conseguiremos também que gastem connosco o seu dinheiro”.

As características particulares do fã desportivo, a paixão pelo desporto, e sua equipa, bem como o alto nível de lealdade, levam este tipo de consumidor a comportamentos de consumo irracionais (Buhler & Nufer, 2006).

Ao passo que o consumidor desportivo é, muitas vezes, levado pelo lado emocional, os consumidores da maioria dos bens e serviços centram-se na vertente económica para justificar a sua compra, a fim de perceberem se o valor a pagar vai ao encontro daquilo que percebem do produto (Wakefield, 2018). É evidente uma base mais focada na troca social e económica, respetivamente (Wakefield, 2018). Os adeptos de futebol, por exemplo, dificilmente mudariam de clube ao serem confrontados com algum preço. Já o consumidor comum, apesar de ter as suas preferências, pode escolher entre vários produtos (Buhler & Nufer, 2006).

Tendo em conta o que foi evidenciado acima, os clubes não devem fazer com que os seus fãs se concentrem no preço a pagar por determinado produto ou serviço, pois estão a ativar o laço racional e lógico do cérebro. Devem sim, apelar ao lado emocional, relacional e leal do fã. Portanto, com isto pretende-se que estes se tornem fãs e não consumidores. Constatamos assim a primeira diferença fundamental entre marketing desportivo e marketing da maioria dos bens e serviços (quadro 5) (Wakefield, 2018).

Quadro 5: principais diferenças entre o marketing de bens e serviços e marketing desportivo (Adaptado de Wakefield, 2018)

Dimensão	Bens e Serviços	Desporto e Entretenimento
1. Consumidores	Clientes	Fanáticos
2. Afiliação / Escolha	Lealdade – repetir comprar da mesma marca (isto é, falta de comportamento de troca)	Identificação psicológica com indivíduos e equipas que vão além da mera lealdade
3. Promoção e Media	Proprietário paga aos media pela promoção	Fãs, patrocinadores, e media pagam para promover a equipa /evento
4. Canais de Distribuição	Estático; mais limitado ao <i>site</i>	Móvel; mais flexível
5. Produto	Adaptado	Global
6. Preço	O cliente paga um determinado preço pelo bem / serviço	Duas partes: os fãs pagam, frequentemente, pelo direito de pagar por bilhetes
7. Instalações	Proprietário corporativo compra / constrói instalações próprias	Governo (contribuinte) normalmente paga por instalações
8. Competição	Marca individual em mercados competitivos	Relações contratuais cooperativas - poder de monopólio e isenção antimonopólio
9. Trocas	Principalmente intercâmbio econômico	Principalmente intercâmbio social
10. Funcionários	O poder contratual favorece os proprietários	Poder contratual favorece funcionários (jogadores)

Buhler e Nufer (2006) afirmam que “toda a questão da lealdade do fã, do comportamento irracional do consumidor, da paixão, da identidade e da identificação levam os analistas econômicos e os investidores profissionais à conclusão de que os adeptos de futebol são "consumidores cativos"” (Buhler & Nufer, 2006).

2.1.2.3 Produto Desportivo

Stone et al. (2007) afirmam que “o produto está no centro da troca de marketing. Se o produto não atender às expectativas do cliente, tudo foi em vão” (Stone et al., 2007).

A indústria desportiva é muito complexa e apresenta ao consumidor um leque de ofertas, produtos, para que este possa satisfazer as suas expectativas, um desejo ou necessidade, sejam estas na área do entretenimento, da saúde ou da socialização (Paulico, 2008).

É costume as pessoas pensarem nos produtos como algo é tangível, pois focam-se apenas nos atributos físicos. Porém, este pode ser qualquer coisa, que cumpra o esperado, incluindo bens físicos, serviços, eventos, experiências, lugares, pessoas, propriedades, organizações, informações e ideias (Kotler & Keller, 2012). Se analisarmos bem as razões por detrás da nossa compra, ou intenção, verificamos que há outros atributos que este oferece além do produto físico. Atributos esses que podem ser a marca, a qualidade, o serviço, a experiência, entre outros, e que são considerados elementos intangíveis. Por conseguinte, como produto, o desporto é também composto por características tangíveis e intangíveis. Sendo o tipo de desporto (ex: futebol), os participantes (ex: atletas), a equipa (ex: Boavista FC), e a competição (ex: Liga NOS) os elementos tangíveis, e a adrenalina, a vibração, a satisfação e o orgulho de ver nossa equipa vencer uma competição, exemplos de elementos intangíveis (Brooks, 1994).

Um produto é composto, na sua constituição básica, por quatro partes: o produto principal, o produto tangível, o produto aumentado e o produto potencial (Stone et al., 2007).

- **Produto principal** – representa o significado central do produto e transmite sua essência. Está relacionado com os principais benefícios esperados pelos clientes.
- **Produto tangível** – relacionado com o produto principal, na medida que coloca a carne nos ossos do primeiro.

- **Produto ampliado** – inclui os extras adicionais que não são uma parte intrínseca do produto, mas que podem ser usados para melhorar os benefícios do produto.

- **Produto potencial** - enquanto os 3 primeiros descrevem como o produto está agora, o produto potencial constitui uma visão do que poderia ser no futuro. Ao considerar o produto potencial, o profissional do marketing está tentando garantir que a melhoria contínua esteja no centro do processo.

O produto desportivo possui algumas características particulares que o destaca dos demais produtos. Exemplo disso, é a natureza especial do produto desportivo que pode, variadas vezes, ter o mesmo indivíduo como consumidor, mas também como produtor (Sá & Sá, 2009). Os consumidores contribuem na criação daquele acontecimento que, ao mesmo tempo, consomem (Brooks, 1994; Paulico, 2008).

Outro aspeto importante é o fato de o produto desportivo ir se adaptando às mudanças constantes da sociedade. Os estilos de vida alteram-se e, por conseguinte, o consumidor também. Desta feita, o consumidor muda a forma como consome produtos e serviços, assim como o relacionamento que tem com as marcas, levando a uma inconsistência de consumo para consumo, também influenciada pelos elementos tangíveis e intangíveis do produto (Sá, 2017).

Tendo em conta especificidade dos produtos desportivos, o desporto tem um marketing próprio, o marketing desportivo. Este processo de marketing é desenvolvido na área dos serviços pelo fato de o produto desportivo ser praticamente um serviço, do qual algumas das suas extensões poderem ser produtos / bens (Jesus, 1999).

Desta forma, considerando as características do desporto e dos serviços, o produto desportivo destaca-se assim com diversas características fundamentais (Paulico, 2008).

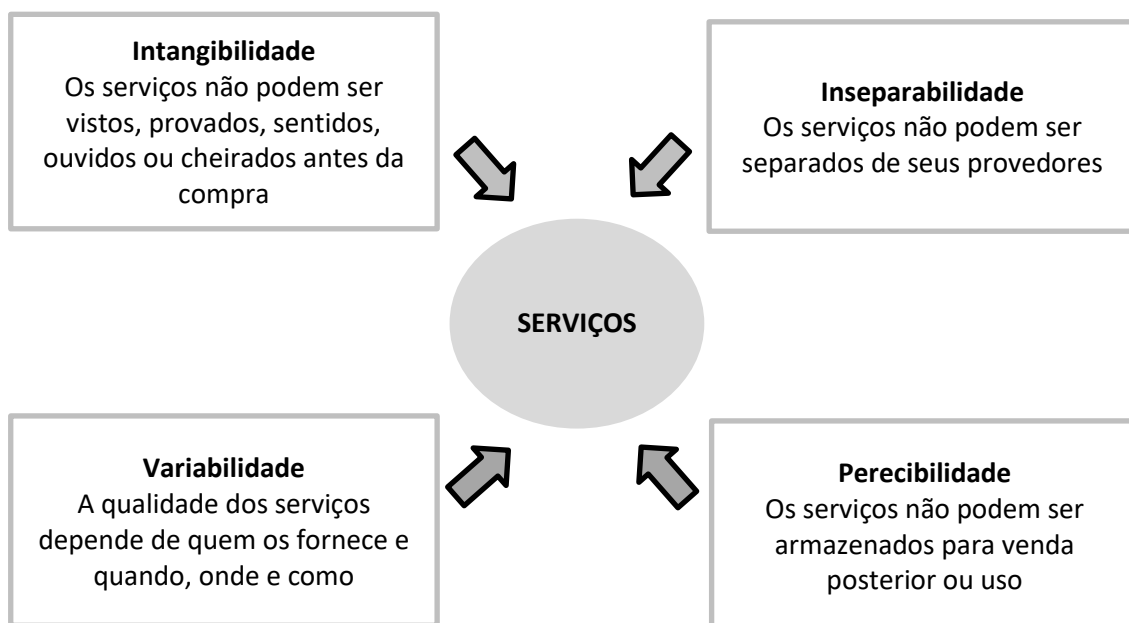


Figura 20: Produtos, serviços e marcas: criando valor para o cliente (Adaptado de Kotler & Armstrong, 2012).

O produto desportivo é invariavelmente intangível, inseparável, perecível e variável (figura 20). Isto porque o espetáculo desportivo, o evento, a aula, o que for, são serviços e, como tal, não podem ser levados para casa, não são palpáveis, ficando apenas uma boa ou má recordação, como a emoção sentida, dependendo também das variáveis, mais ou menos incontrolláveis, associadas a este (Jesus, 1999; Kotler & Armstrong, 2012; Paulico, 2008)

A qualidade dos serviços depende de quem os fornece, assim de como, quando e onde, mas também da imprevisibilidade dos resultados. Uma vez que o desporto é consumido publicamente, a satisfação do consumidor fica afetada pelo ambiente à volta do espetáculo (Jesus, 1999; Kotler & Armstrong, 2012; Paulico, 2008). Isto posto, os agentes desportivos não se limitam a consumir o desporto, a competição, mas também o ambiente envolvente, o equipamento, a música, assim como a animação pré e pós evento. Tudo conta na atribuição de valor ao produto desportivo até porque é impossível repetir um acontecimento desportivo (Sá, 2017).

Além disso, têm de ser consumidos na altura que são produzidos, havendo uma contribuição de quem os consome, não podendo ser separados

dos seus provedores nem armazenados para venda ou uso posterior. O que pode acontecer é haver a venda de extensões de produtos (Jesus, 1999; Kotler & Armstrong, 2012; Paulico, 2008)

A incerteza e a espontaneidade estão diretamente ligadas ao desporto, pois normalmente, num produto desportivo está incluído um jogo. Sendo assim, quanto maior for o equilíbrio entre os oponentes maior será a atração pelo espetáculo, pois maior será a imprevisibilidade (Paulico, 2008; Sá & Sá, 2009) (Jesus, 1999). Por esse mesmo fato, neste caso, a concorrência é fundamental para o sucesso da atividade, existindo assim no produto desportivo uma concorrência cooperativa (Paulico, 2008).

Há ainda a capacidade de suscitar sentido de patriotismo e lealdade, como acontece com as seleções nacionais, onde a ligação emocional e a identificação é muito evidente, basta lembrar o clima do Euro 2004, em Portugal. O mesmo também é visível pela adesão de artigos desportivos por parte da população que se cada vez mais se identifica com o estilo de vida saudável (Jesus, 1999; Paulico, 2008).

O desporto, quer na sua vertente de recreação como de rendimento, espetáculo ou prática, permite uma diversão em grupo. Dificilmente outra atividade consegue aglomerar tanta gente à sua volta. O desporto, como o caso do futebol, arrasta famílias, amigos, independentemente da idade, do género ou do grupo social. Posto isto, há uma facilitação social associada (Jesus, 1999; Paulico, 2008).

Neste mercado, a extensão de produtos tem a sua importância. As organizações desportivas conseguem, de certa forma, influenciar a qualidade do produto principal, mas até certo ponto (Buhler & Nufer, 2006).

Desse modo, e sabendo que o espetáculo desportivo tem características que não dependem só da organização, isto devido à imprevisibilidade e variabilidade do produto, a satisfação também não é garantida, logo é fundamental realizar ações, quer antes como durante e depois deste, que melhorem o espetáculo na sua globalidade. Estas ações devem ser do interesse do consumidor, como até suscitar a participação do mesmo, e podem abranger a animação, qualidade atendimento, acessos, restauração, entre outros (Jesus, 1999; Sá & Sá, 2009).

Há que ter em mente que um excelente produto desportivo pode facilmente destruído pela má performance do pessoal ou por processos mal concebidos (Sá, 2017).

Daqui se entende que “o produto desportivo providenciado pela organização desportiva pode ser dividido no produto principal e em extensões do produto” (Buhler & Nufer, 2006).

Estas extensões de produtos permitem adicionar valor ao mesmo. Desta forma, durante a criação de um produto, bem ou serviço, este deve ser estruturado pela empresa, durante o planeamento, em 3 diferentes níveis (figura 21) (Armstrong & Kottler, 2015).

Assim, os profissionais de marketing, ao desenvolver produtos, devem:

- 1- Identificar o valor central do cliente (valor do cliente principal) – baseado nas necessidades e benefícios, ou serviços de solução, que os consumidores procuram (nível mais básico);
- 2- Transformar a ideia de benefício principal dos clientes em produto real;
- 3- Aumentar o valor ao produto real, através da adição de benefícios ou serviços extras – produto ampliado;

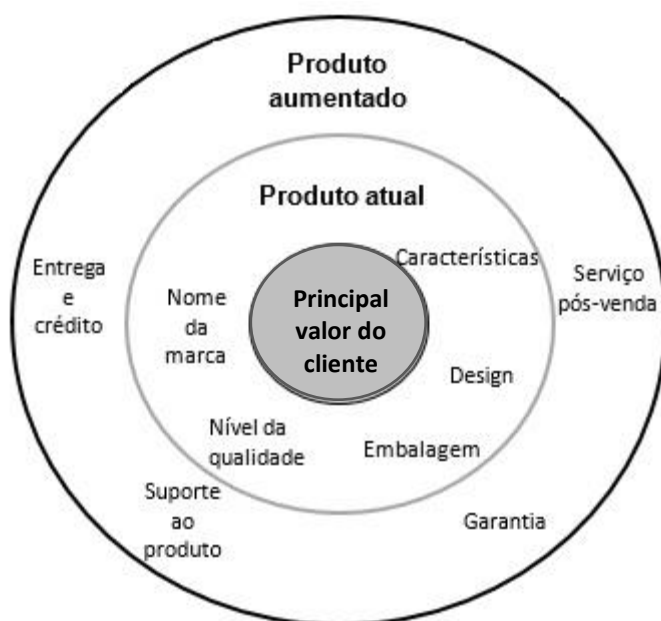


Figura 21:Três níveis dos produtos (Adaptado de Armstrong & Kotler, 2015)

Um outro aspeto fundamental a ter em conta nesta indústria, assim como noutros setores, é a capacidade de inovar (Kotler & Keller, 2012). O fato de o consumidor não se acomodar, de ser cada vez mais exigente, porque o próprio ser humano assim o é, obriga as organizações desportivas ao domínio progressivo das necessidades destes através dos seus produtos, bens e serviços. E, ao mesmo tempo, a superarem-se. Brilha a empresa que mais se destacar entre a feroz concorrência deste complexo mercado que é a indústria desportiva. A inovação tem importância em diferentes campos do mundo desportivo. A sua influência engloba a área da distribuição, procurando novas formas de chegar ao público-alvo; da comunicação, com campanhas criativas; do preço, onde as rendas são cada vez mais típicas; e do produto, adaptando-se ao gosto do mercado (Ramírez, 2006).

Ideias inovadoras surgem de pessoas criativas, que se desviam do pensamento tradicional (Brooks, 1994). A criatividade no produto, e nas suas extensões, procura agradar cada vez mais o consumidor, assim como atingir novos públicos. Cerca de 28% das ideias de novos produtos devem-se ao fato de se dar assistência e voz ao cliente. Outro método usado é a comparação dos seus produtos com o melhor concorrente do mercado, em busca de progressos (Stone et al., 2007). Através deste processo, o *benchmarking*, uma empresa tenta melhorar o desempenho e os procedimentos, baseando-se na avaliação e comparação de desempenho e procedimentos de outras empresas (Vorhies & Morgan 2005).

Tudo está à venda. E a criatividade contribui para que isto aconteça. Alguns produtos já sofreram alterações para que o cliente fosse agradado, para que o produto fosse adaptado ao público-alvo. Regras já foram alteradas, para aumentar o ritmo de jogos ou para manter os jogadores ativos e animados, entre outros. Há também a diversificação nos produtos, onde as empresas tentam aumentar a gama de oferta (leque de produtos). Além das secções desportivas (futebol, vólei, etc), também os atletas entram no “pacote” (submarcas) com tudo o que lhe é associado à venda (camisolas, número, fotografias, etc), para além dos produtos de *merchandising* (como canecas, canetas, chaveiros, etc). Muitos clubes lucram e bem com este tipo de produtos (Ramírez, 2006).

Considerando isto, Brooks (1994) sugere uma abordagem, a Roda do Mercado de Produtos Desportivos (figura 22), que desenvolve o pensamento

criativo e, eventualmente poderá resultar na criação numa nova ideia de produto (Brooks, 1994). O *workflow* sugerido processa-se na seguinte forma:

1. A partir da escolha de um produto existente, escrever um produto no círculo central;
2. Escrever as possíveis alterações a serem feitas nos círculos adjacentes ao círculo central (2ª linha);
3. Escrever, nos círculos externos (3ª linha), os mercados potenciais para o novo produto;
4. Repetir 3 vezes os passos 2-4 até conseguir 4 novos produtos derivados do produto original.

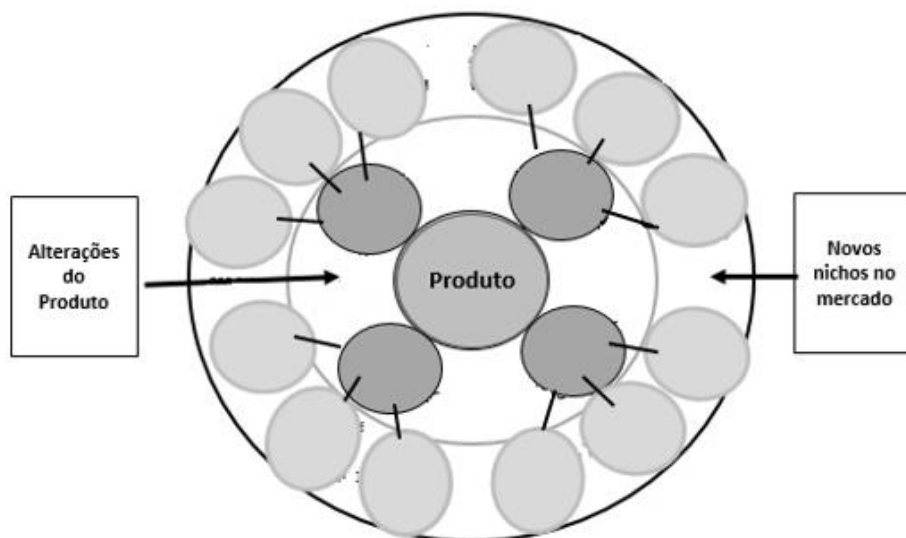


Figura 22: A roda de mercado de produtos desportivos (Adaptado de Brooks, 1994).

Produtos inovadores não são apenas novos produtos, eles aumentam o valor do cliente (Kotler & Keller, 2012).

É notório que a capacidade criativa, associada ao futebol, a um clube de topo, onde o público é vasto e os recursos também, é essencial para diversificar e aumentar a frota de negócios do mesmo. Um clube de futebol da primeira divisão, por exemplo, precisa de inovar, precisa de fazer mais e, se possível, algo que ninguém tenha feito. Assim, a inclusão deste conceito na organização

e gestão do desporto, ou seja, a presença em todas as fases do marketing desportivo, deve ser uma realidade para alcançar o progresso (Ramírez, 2006).

2.1.2.4 Mercado

A indústria do desporto move muito dinheiro, quer em Portugal, como no Mundo. A dimensão deste sector deve-se às inúmeras empresas que reúnem processos e pessoas à volta da produção de produtos, bens e serviços, desportivos ou relacionados, e concorrem diariamente com outras do género em busca da atenção e preferência do seu público-alvo.

Este mercado desportivo é constituído por uma diversidade de intervenientes. Por esse motivo, e para facilitar, Sá e Sá (2009), através de uma adaptação, distribuiu os agentes presentes neste mercado, tendo em conta a relação com o consumidor, por 3 elementos da indústria: Organizadores de provas e eventos desportivos (ex. associações e clubes); Agentes facilitadores de equipamentos e serviços (ex. ginásios e empresas de equipamentos) e Agentes de controlo, avaliação e suporte de outras organizações (ex. federações e patrocinadores) (Sá & Sá, 2009).

O desafio destes agentes desportivos relaciona-se com a criação de produtos inovadores e estratégias de expansão de mercado, para que as suas empresas ganhem terreno e marquem presença na vida dos consumidores. Para tal, é necessário perceber quem poderá ser o nosso público-alvo e que tipo de mercado de consumo queremos alcançar e satisfazer de uma maneira rentável.

Para esse fim, é indispensável ter um conhecimento do contexto desportivo, sendo a carência deste encarada como um dos principais problemas no marketing desportivo, por parte do pessoal de marketing contratado pelas empresas (Buhler & Nufer, 2006).

Conhecendo o desporto, e o seu produto, sabemos que este é constituído por elementos tangíveis e intangíveis com os quais, e através de uma

reorganização criativa na formação do produto final, conseguimos modelar e construir o nosso mercado (Sá, 2017).

O mercado compreende diversos tipos de necessidades, produtos e clientes (Kotler & Armstrong, 2012). Brooks (1994) dividiu o mercado desportivo em 6 vastos mercados de consumo, 3 primários e 3 secundários, que são (Brooks, 1994):

- **Primários:**

- **Participantes** - parte mais importante do produto principal, pois são os produtores reais do desporto;
- **Espetadores** - o espetador consome o produto tangível principal (desporto, equipa, participante e competição) e o experimenta no lado intangível. (Via estádio, televisão, rádio, imprensa escrita);
- **Voluntários** - contribuem para o crescimento do desporto, através da disponibilização do seu tempo livre, por amor ao setor.

- **Secundários:**

- **Mercado da Publicidade** - o desporto providencia um meio eficiente para os anunciantes alcançarem e comunicarem com grupos amplos de pessoas;
- **Mercado do Patrocínio Corporativo** - ao contrário da publicidade, *corporate sponsors* pretendem, para além do acesso ao espetador, a sua diferenciação, e do seu produto, do restante mercado, usando a imagem associada ao desporto como vantagem financeira e emocional;
- **Mercado da Afinidade** – o desporto tem personalidade. Um símbolo, logotipo ou marca registrada pode retratar essa personalidade. (ex. *merchandising*).

Primariamente, uma estratégia de marketing deve ser capaz de fixar objetivos concretos. De seguida, o foco deve centrado no mercado e no seu conhecimento (Sá, 2017).

Já diz a expressão popular que “gostos não se discutem.” Desta forma, é cada vez mais incomum que haja mercados onde, atendendo as características, necessidades, desejos e interesses variáveis dos consumidores, um único produto seja satisfatório para toda a gente (Stone et al., 2007).

Assim, uma determinada empresa para entrar num mercado, ou introduzir um novo produto, tem de constatar que tipo de consumidores existem, e onde o seu produto se pode encaixar, de maneira a que este apresente um desempenho superior, quando comparado com os concorrentes, assegurando uma vantagem competitiva (Sá & Sá, 2009; Stone et al., 2007).

Como tal, os profissionais de marketing devem começar por dividir o mercado em segmentos (Kotler & Keller, 2012). A partir daí necessitam de identificar a que grupo(s) de consumidores específicos se podem alocar, aqueles que oferecem melhores oportunidades, o mercado-alvo (Kotler & Armstrong, 2012). Quanto à divisão segmentar, é considerado o perfil dos diferentes grupos de consumidores, através da examinação das diferenças demográficas (ex. idade, sexo), geográficas (ex. meio urbano ou rural), psicográficas (ex. estilos de vida, motivos) e comportamentais (ex. taxa de uso, benefícios procurados) entres eles (Kotler & Armstrong, 2012; Kotler & Keller, 2012; Stone et al., 2007).

Este conhecimento do consumidor pode ser feito através da criação, ampliação e utilização de bases de dados, ou através do estudo do mercado, recolhendo informação, observando opiniões e preferências dos nossos consumidores, como inquéritos e telefonemas (Sá & Sá, 2009; Sá, 2017).

Conhecendo o mercado, há uma divisão deste em grupos distintos de consumidores com características, necessidades ou comportamentos diferentes, e que podem exigir produtos ou ações de marketing individuais, mais concentrado e posicionado em relação a certas necessidades (Kotler & Armstrong, 2012; Stone et al., 2007). É realizado, portanto, uma segmentação do mercado. O consumidor é assim sujeito a subdivisões em grupos mais ou menos homogéneos (segmentos de mercado) (Kotler & Armstrong, 2012; Sá & Sá, 2009;).

Para o conhecimento do consumidor desportivo, através do processo de pesquisa, há uma série de aspetos a ter em conta, e aos quais a informação recolhida deve dar resposta, e que se encontram no Sistema de Informação em Marketing (quadro 6) (Sá & Sá, 2009).

Quadro 6: Sistema de informação em marketing (Adaptado de Sá & Sá, 2009).

QUEM	Consome o nosso produto Decide a compra (sozinho, com os amigos, com a família) Consome os produtos dos nossos concorrentes (e porquê)
QUE	Produtos concorrem com os nossos Benefícios procura o consumidor (saúde, forma, entretenimento) Fatores influenciam a procura Riscos são percebidos pelo consumidor
ONDE	É que a decisão de compra é tomada (casa, no trabalho, no café) É que os consumidores procuram a informação É que compram o produto (no local, por correio)
QUANDO	Compram o produto
PORQUE	É que compram
COMO	Usam o nosso produto

Posto isto, o marketing desportivo esclarece o que o cliente quer, quando e onde quer, como e quem compra, assim como quanto e porquê quer comprar (Jesus, 1999).

Após a segmentação, é importante determinar qual dos segmentos se pretende atingir, seus mercado-alvo, ou seja, aquele que apresenta melhor oportunidade. É altura de definir os *targets* (Kotler & Keller, 2012).

Em relação ao plano de marketing, deve ser elaborado de forma específica para cada segmento, com o objetivo de fidelizar os consumidores atuais, recuperar o que se pode ter perdido e fomentar novos consumidores, a médio e longo prazo (Sá & Sá, 2009).

Depois de uma clara segmentação do mercado, e da escolha dos segmentos de interesse para a empresa, é altura de posicionar a marca / produto no mercado - Posicionamento. Para tal, deve ser criada uma imagem clara, distinta e desejável do produto, na mente dos consumidores-alvo, em relação à concorrência (Kotler & Armstrong, 2012; Stone et al., 2007). Com isto, pretende-

se que o público-alvo repare nas qualidades e características que se destacam em relação aos outros produtos concorrentes (Sá & Sá, 2009).

Sabemos que o marketing desportivo tem duas áreas de atuação: consumidores desportivos e empresas que usam o desporto como veículo de comunicação. Assim sendo, durante o posicionamento é fundamental encontrar ideias que possam interessar a estes dois segmentos.

Outra característica singular desta indústria, é o fato de existir uma concorrência cooperativa (Paulico, 2008). As organizações desportivas necessitam umas das outras para sobreviver, uma vez que a concorrência é fundamental para o sucesso da atividade. Um jogo não pode existir sem oponente – princípio da competição associativa – visto que este vive essencialmente da competição (Buhler & Nufer, 2006).

De uma forma geral, as empresas são orientadas para o mercado, segundo Day (2001) quando reconhecem os seus mercados e seu público-alvo, sendo capazes de a) Identificar os seus consumidores, b) recolher informações dos seus concorrentes, para além dos seus clientes, c) analisar as informações de uma perspetiva total do negócio, d) averiguar e decidir como entregar valor superior ao cliente e, e) executar ações adequadas para dar o referido valor aos clientes (Day, 2001).

O sucesso ou insucesso de produtos desportivos deve-se à base de dados recolhida do mercado, tem de ser representativa e incluir as variáveis deste, e ao tratamento que lhe é aplicado. As decisões de marketing são fundamentadas pelo sistema de informação que a empresa concebe, sendo valoroso a criatividade e flexibilidade aplicada durante a execução e controlo desses mesmos dados (Sá & Sá, 2009).

Sá e Sá (2009) refere que “Um clube com cerca de 10.000 sócios pode certamente conseguir resultados positivos quando torna a sua base de dados mais dinâmica” (Sá & Sá, 2009)

Desta forma, conhecendo o mercado, pretende-se alcançar o objetivo de atender as necessidades e desejos dos clientes, assim como das partes interessadas, para além de observar as ações da concorrência.

2.1.3 Marketing-Mix (Tradicional vs. Desportivo)

“Um dos conceitos mais básicos no marketing é o *marketing mix*, definido como os elementos que a organização controla que podem ser usados para satisfazer ou comunicar com os consumidores” (Zeithaml et al., 2013).

McCarthy (1964) propôs marketing mix como um meio de traduzir o planeamento de marketing em prática. Assim, trata-se de um conjunto de ferramentas de marketing tático, que são combinados de maneira a produzir uma resposta desejável no mercado-alvo e, desta forma, atingir o objetivo do marketing desportivo, o de satisfazer o consumidor oferecendo valor (Kotler & Armstrong, 2012; McCarthy, 1964).

O marketing mix tradicional é composto por 4 grupos, conhecidos como 4P's: Produto, Praça (distribuição), Promoção e Preço (quadro 7) (Kotler & Keller, 2012).

Quadro 7: Marketing Mix: 4P's (Adaptado de Kotler & Keller, 2012)

MARKETING MIX			
Produto	Praça	Promoção	Preço
Variedade de produto; Qualidade; Design; Características; Nome da marca; Embalagem; Tamanhos; Serviços; Garantias; Devoluções.	Canais; Cobertura; Seleção; Locais; Inventário; Transporte.	Promoção de vendas; Propaganda; Força de vendas; Relações públicas; Marketing direto.	Preço de lista; Descontos; Subsídios; Período de pagamento; Termos de crédito.

Ao longo dos anos, muitas especulações e estudos têm sido feitos acerca desta ferramenta do marketing, os 4P's, e daí surgem também muitas críticas assim como alternativas (Constantinides, 2006; Goi, 2009).

Um simples olhar para o marketing como 4P's, como pilar da gestão do marketing, é limitativo, tendo em conta que os mercados, principalmente o desportivo, estão em constante atualização e mudança, assim como as atitudes do consumidor, que se torna mais exigente e menos recetivo aos estímulos do marketing mix tradicional (Constantinides, 2006; Goi, 2009).

Desta forma, o marketing mix torna-se mais abrangente, não se limitando aos 4P's mas à exploração de outros P's ou alternativas para enfrentar ambientes altamente competitivos (Constantinides, 2006; Low & Tan 1995)

O *The Chartered Institute of Marketing* refere os 7P's do marketing, como uma disciplina mais sofisticada que o tradicional, onde há a adição do P de Pessoas (*People*), e dos 2 P's da indústria de serviços, Processos e Evidência Física (*Process and Physical Evidence*), por serem também importantes em outros setores (CIM, 2015).

Por outro lado, há quem sustente a teoria que o conceito 4P's leva a visão do vendedor sobre o mercado e não a visão do comprador, o que tendo em conta a preocupação do marketing sobre o cliente, estes poderiam ser melhor descritos como os 4C's (Constantinides, 2006; Goi, 2009; McCarthy, 1960).

Armstrong e Kotler (2015) afirmam que pensar nos 4C's primeiro – Solução do cliente (*Customer solution*), custo para o cliente (*Customer cost*), conveniência (*Convenience*) e comunicação (*Communication*), - e depois construir os 4P's com essa base seria uma boa opção dos profissionais do marketing (Armstrong & Kotler, 2015).

Já Ketler e Kotler (2012) confirmam que os 4P's não são suficientes e que há um conjunto mais representativo do marketing moderno, o novo 4P's: pessoas, processos, programas e desempenho; no qual inclui em "programas" as dimensões do antigo 4P's (Kotler & Keller, 2012).

"O modelo 7P's, no entanto, resistiu e incorpora de forma mais adequada o atual do mundo do marketing do primeiro cliente" (CIM, 2015). Contudo, e apesar de haver muita controvérsia sobre o assunto, o marketing mix tradicional, os 4P's, continua a ser o mais usado.

Em relação ao processo de gestão de marketing desportivo, e segundo Sá e Sá (2009) este “não difere muito, na sua essência, daquele que é apresentado por muitos como sendo o modelo de gestão de marketing.” Há apenas um acréscimo de elementos do marketing de serviços, bem como a aplicação das características próprias do desporto (Sá & Sá, 2009).

Sendo a visão do marketing desportivo a de satisfazer igualmente as necessidades e desejos dos consumidores, e de maneira a diferenciar o produto da restante concorrência, também no setor desportivo é usado o marketing mix. Desta forma, o marketing mix desportivo é composto pelo tradicional 4P’s do marketing e pelos 3P’s dos serviços – Pessoas, Processos e Evidência Física (*People, Process and Physical Evidence*) – formando assim os 7P’s (figura 23) (Mihai, 2013).

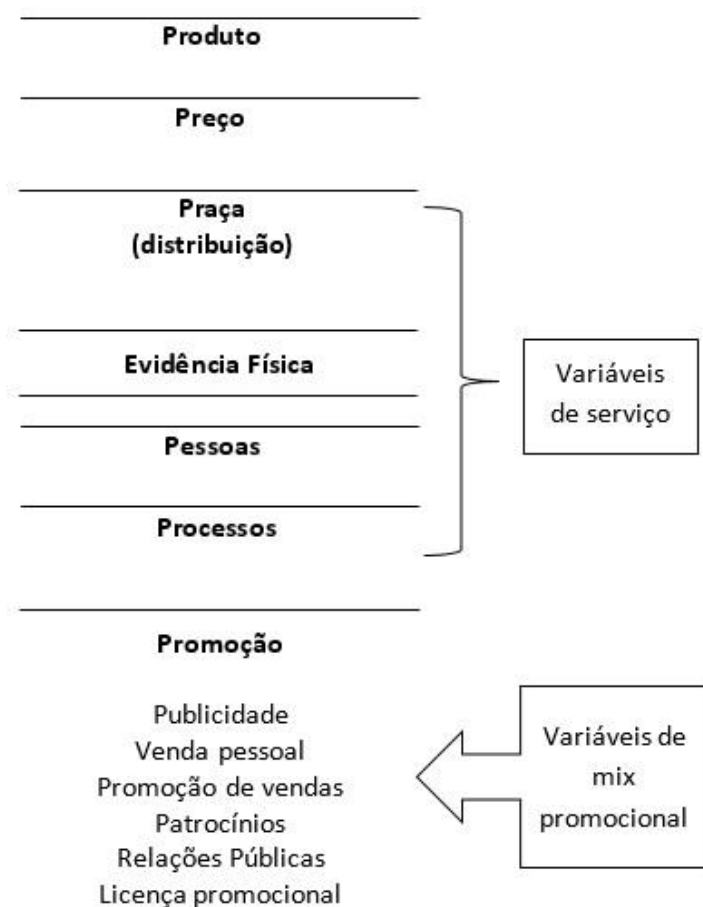


Figura 23: O marketing mix : os 7P’s (Adaptado de Mihai, 2013).

Segundo Sá e Sá (2009), o marketing mix desportivo, a par do marketing de serviços, é composto por 3 grandes dimensões pelos quais se distribuem os seus P's: o marketing tradicional, formado pelos 4P's, o marketing interativo, que destaca "as principais preocupações relacionadas com o contato direto do cliente com a prestação de serviços" e pelo "pessoal responsável pela prestação desse mesmo serviço", e o marketing interno, que realça "as preocupações que o gestor desportivo deve atender quando desenvolve novos programas ou tenta melhorar os já existentes", como é o caso da qualificação, formação e motivação do pessoal envolvente. Para este autor, há ainda mais um P a ter destaque no mix desportivo, as Relações públicas (*Public Relations*), sendo para este então constituído por 8P's (Sá & Sá, 2009).

Explicando, de forma breve, o que representa cada "P" do marketing mix desportivo (Sá & Sá, 2009; Mihai, 2013; Zeithaml et al., 2013; Fleury, et al., 2014).

- **Produto** – "é todo e qualquer bem, serviço, pessoa, lugar ou ideia, com atributos tangíveis e intangíveis, que possam satisfazer às necessidades ou desejos do mercado-alvo definido em termos de uso, consumo ou aquisição." (Fleury, et al., 2014).
- **Preço** – garantia que o produto tenha um preço que reflita o valor do consumidor (Fleury, et al., 2014). Relacionado assim com o posicionamento do produto, as expectativas desportivas do público-alvo e o quanto é que o consumidor está disposto a pagar (Sá & Sá, 2009).
- **Praça (distribuição)** – atividades da empresa, processos de distribuição aliados à comunicação, que disponibilizam o produto no local e momento certo, tornando o caminho do consumidor fácil e acessível (Mihai, 2013; Sá & Sá, 2009).
- **Promoção** – atividades que comunicam os valores dos produtos, estimulando o interesse do público-alvo, e persuadindo o mesmo a realizar a sua compra. Utiliza instrumentos como a publicidade, venda direta, promoção e *merchandising* (Mihai, 2013; Sá & Sá, 2009).

- **Pessoas** – pessoal responsável por desenvolver um serviço. Variável determinante no marketing desportivo, uma vez que são um importante fator de qualidade distintivo no processo de consumo. A prestação de serviço depende diretamente do pessoal de contacto e da sua forma de atuação (Mihai, 2013; Sá & Sá, 2009).

- **Processos** – planeamento da prestação de serviço, descrição das funções e passos que cada elemento deve efetuar, para que o serviço seja prestado. Representa a convergência das funções de marketing e operações, para o correto funcionamento e qualidade do serviço (Mihai, 2013; Sá & Sá, 2009).

- **Evidência Física** – Corresponde aos elementos físicos e tangíveis, vistos e avaliados pelo cliente, que contribuem para que o serviço seja prestado. Como exemplo, temos o estádio, bancadas, bilheteiras, suportes publicitários, entre outros. (Sá & Sá, 2009)

- **Relações Públicas** – profissional responsável deve saber comunicar com os órgãos de comunicação social, criando uma relação cordial, tendo em conta que estes têm um papel determinante no mercado desportivo. Devem também criar relações próximas com o público-alvo, como sócios e simpatizantes. Esta estrutura também deve estar preparada para prestar serviços deste tipo aos seus patrocinadores e parceiros. (Sá & Sá, 2009)

2.1.4 Marketing Serviços

O marketing desportivo, tendo em conta as características singulares do produto desportivo, que na maioria das vezes adquire particularidades de serviço, é claramente um marketing que se desenvolve na área dos serviços (Jesus, 1999).

Os produtos desportivos são, na realidade, serviços prestados nas organizações ou atividades desportivas, havendo algumas exceções, como é caso dos equipamentos que servem de suporte físico para a prática desportiva (Sá & Sá, 2009).

Clubes ou academias são situações onde é visível o fato de o produto ser um serviço e não um bem. No entanto, nestes casos, poderão haver extensões de serviços que são consideradas produtos/bens, com alguma associação ou pelo fato de serem do interesse dos clientes (Jesus, 1999). Exemplo disso são os equipamentos e vestuários desportivos, produtos dietéticos, produtos de *merchandising*, artigos para a prática, etc.

De maneira a percebermos melhor esta temática, vamos primeiro definir serviços. Segundo Zeithaml, et al. (2013), serviços são “ações, processos e desempenhos fornecidos ou coproduzidos por uma entidade ou pessoa para outra entidade ou pessoa (Zeithaml et al., 2013)”

Já Kotler e Keller (2012) afirma que “um serviço é qualquer ato ou desempenho que uma parte pode oferecer a outra, que é essencialmente intangível e não resulta na propriedade de nada.” A produção de um serviço pode, ou não, estar ligada um produto físico (Kotler & Keller, 2012).

Nos últimos anos, os serviços cresceram radicalmente em vários países, principalmente nos países industrializados. Nos EUA, por exemplo, correspondem a 80% do produto interno bruto (PIB). O setor dos serviços é um gerador de empregos que deverá acrescentar até 2018, segundo o *Bureau of Labor Statistics*, cerca de 14.6 milhões de empregos, correspondendo a 96% do aumento total esperado de empregos. Já o setor de bens deverá sofrer um decréscimo (Kotler & Armstrong).

Desta forma, e tendo em conta que o setor dos serviços continua em crescimento, este tornou-se um importante fator na economia mundial. A indústria de serviços é assim diversificada, sendo um mercado com uma importante variedade de atividades económicas, que podem ir dos tribunais às empresas de entretenimento, incluindo o mercado desportivo (Oliveira et al., 2009; Kotler & Armstrong, 2012). Portanto, a indústria de serviços está presente por todo o lado (Kotler & Keller, 2012).

“Um serviço é um fenômeno complicado.” (Grönroos, 2001) A própria palavra encara um conjunto de significados, que podem ir do serviço pessoal aos produtos como serviço (Grönroos, 2001).

À vista disto, existem diferentes categorias que advêm de serviços, que são de importante distinção, entre elas: Indústrias e empresas de serviços, Produto como serviço, Serviço ao cliente e Serviço derivado (Zeithaml et al., 2013).

- **Indústrias e empresas de serviços** – inclui aquelas indústrias e empresas, tradicionalmente classificadas dentro do setor de serviços, onde um serviço é o produto principal;
- **Produto como serviço** – conjunto variável e extenso de ofertas de produtos intangíveis que os clientes valorizam e pagam no mercado. Produtos de serviços podem ser vendidos por empresas de serviço e por outras, como fabricantes e empresas de tecnologia;
- **Serviço ao cliente** – é o serviço prestado em apoio aos principais produtos da empresa. Considerado como um aspecto crítico daquilo que consideramos como “serviço”. Normalmente, as empresas não cobram por este serviço, uma vez que acaba por ser uma extensão do serviço principal. Pode ser prestado pelo site, telefone, internet via chat real;
- **Serviço derivado** – é ainda outra maneira de ver o que significa serviço, mas de um ponto mais abstrato. Há quem sugira que “o valor derivado de um bem físico é realmente o serviço providenciado por esse bem, e não o bem propriamente dito”. Exemplo disso, é o fato de uma máquina de barbear oferecer serviço de barbearia e medicamentos de farmácia permitirem serviço médico.

Tendo em conta a complexidade do mercado, e a exigência inconstante do consumidor, é notório que, atualmente, a competição das empresas seja com

serviços, e não com produtos físicos; algo já frequente nas empresas de serviços, mas aplicado agora a, praticamente, todas as outras (Grönroos, 2001)

Considerando a competitividade dos meios empresariais é, cada vez mais frequente, e necessário, um aprimoramento da qualidade na prestação dos serviços, para que as empresas se diferenciem da concorrência, acrescentando valor quer para si, como para o consumidor. Esse acréscimo de valor, por parte da empresa, pode ser na forma de serviços agregados ou, meramente, pelo atendimento de excelência prestado ao cliente. Desta forma, através da inovação ou otimização no atendimento ao público, poderá haver um retorno para a empresa prestadora dos serviços (Kotler & Keller, 2012).

Orientar-se para o marketing de serviços é de vital importância, quer pela dominância do setor na economia global, mas porque permite que as empresas, cujo serviço é parte integrante da oferta, atendam às suas necessidades e preocupações de maneira a, no momento decisivo, tomarem conta também das necessidades dos atuais e potenciais clientes, para além de satisfazê-los de maneira rentável (Sá & Sá, 2009; Zeithaml et al., 2013).

A estratégia de marketing de serviços foca-se na entrega de processos, experiências e intangíveis aos clientes, ao contrário do tradicional marketing, que se concentra nos bens e nas transações físicas (Zeithaml et al., 2010).

Um número considerado de características dos serviços afeta a configuração do marketing de serviços.

No tema anteriormente abordado, referente ao “produto desportivo”, houve uma referência a estas características. No entanto, e sabendo que o desporto é um serviço, é importante voltar a este assunto, desta vez de uma forma mais descritiva e focada na generalidade dos serviços. Portanto, estas características distintas, são: Intangibilidade, Inseparabilidade (= Produção e consumo em simultâneo), Heterogeneidade (= Variabilidade), Percibilidade (Grönroos, 2001; Kotler & Keller, 2012; Zeithaml et al., 2013).

❖ **Intangibilidade** - característica mais importante dos serviços. Os serviços são ações ou desempenhos em vez de objetos. Desta forma, ao contrário dos produtos físicos, os serviços não podem ser vistos, sentidos, ouvidos ou cheirados, antes da sua compra. Como tal, há algumas dificuldades acrescidas

aos serviços, e com implicação no marketing, que se devem ao fato de os serviços não poderem ser inventariados, assim como a dificuldade de comunicar e exibir o serviço ou mesmo na aplicação do preço no mesmo (Grönroos, 2001); Zeithaml et al., 2013).

Os consumidores tendem a procurar evidências de qualidade, tirando deduções das pessoas, lugar, equipamentos, material de comunicação, símbolo e preço. Assim, a empresa deve gerenciar as evidências físicas e “tangibilizar o intangível” (Kotler & Keller, 2012).

A publicidade, ou outro tipo de promoção, é também um desafio à conta desta característica. O problema reside em encontrar a melhor forma de comunicar as qualidades intangíveis ao público-alvo, uma vez que a apresentação dos atributos tangíveis não substitui os atributos intangíveis, até porque os produtos principais dos serviços são intangíveis (Mittal, 1999).

Tendo em conta a natureza intangível dos serviços, estes são percebidos de uma maneira subjetiva onde palavras como “sentimento”, “experiência”, “confiança” e “segurança”, podem descrever serviços, de uma forma abstrata, do ponto de vista do consumidor (Grönroos, 2001)

Por outro lado, nem sempre os produtos físicos são tangíveis na mente dos consumidores, como é o caso dos serviços de saúde.

Literatura sugere que se torne o serviço mais tangível para o consumidor, através de alguma evidência física concreta, da qual este possa “ser dono”, e de apresentações, permitindo a demonstração da qualidade do serviço e, assim, a avaliação deste por parte do cliente (Grönroos, 2001; Kotler & Keller, 2012).

❖ **Inseparabilidade** (=Produção e consumo em simultâneo) – Serviços são processos baseados em um conjunto de atividades, sendo estes produzidos e consumidos simultaneamente pelo cliente (na generalidade). Ao contrário dos bens, que são produzidos primeiro, distribuídos e consumidos depois. Desta forma, no caso dos serviços, torna-se difícil de aplicar as ferramentas de marketing, assim como gerir o controlo de qualidade do produto, uma vez que não é possível interferir e gerir até este ser consumido, Em consequência, e uma vez que não existe fase de pré-produção, o marketing e o controlo de qualidade

deve ter lugar em todas as fases da produção e consumo dos serviços (Grönroos, 2001; Zeithaml et al., 2013). Além disso, a presença de outra característica especial, a interação constante funcionário-consumidor, porque ambos fazem parte do serviço, assim como as ações dos funcionários e entre consumidores, interfere na experiência dos serviços (Kotler & Keller, 2012). Tendo isto em conta, não é possível manter os serviços em stock, como acontece com os bens (Grönroos, 2001; Zeithaml et al., 2013).

❖ **Heterogeneidade** (= Variabilidade) – Uma vez que, os serviços são desempenhos, há uma variabilidade nestes, pois a sua qualidade depende de quem, onde e quando são fornecidos, assim como para quem, os serviços decorrem. Visto isto, nenhum serviço será exatamente igual ao outro. Sabendo que os serviços são normalmente produzidos por pessoas, o impacto dos intervenientes, funcionários, clientes ou ambos, na produção e desempenho dos serviços, terá implicações no sucesso do mesmo. Posto isto, a experiência do serviço é o resultado dos comportamentos e das interações humanas, assim como das variáveis envolventes.

O fato de os serviços serem heterogéneos, esta característica é das mais problemáticas na gestão dos serviços, impossibilita o gestor de saber com certeza se o serviço entregue segue o planeamento original e promoção feita (Grönroos, 2001; Zeithaml et al., 2013). De maneira a que o consumidor esteja mais confiante, há empresas que oferecem garantias de serviços, diminuindo assim a perceção de risco por parte do consumidor (Kotler & Keller, 2012).

❖ **Perecibilidade** – os serviços, sendo perecíveis, não podem ser salvos, armazenados, revendidos ou devolvidos. Já os produtos podem ser armazenados, inventariados, vendidos noutra altura e devolvidos pelo consumidor.

A impossibilidade de “voltar atrás”, isto é, de devolver o serviço ou de o revender, origina a necessidade de fortes estratégias de recuperação, para serem aplicadas quando as coisas correm mal. É também necessário tomar decisões importantes, em relação à previsão da procura e ao planeamento da capacitação, sendo estas áreas igualmente importantes e desafiadoras (Zeithaml et al., 2013).

Concluimos que, na grande maioria dos serviços, podemos identificar 3 características base (Grönroos, 2001):

1. O fato de serem processos que consistem em atividades ou conjunto de atividades em vez de objetos;
2. São produzidos e consumidos em simultâneo, no mínimo em alguma fase;
3. Há a participação do consumidor no processo de produção do serviço, pelo menos até certo ponto.

É comum a comparação entre bens e serviços no sentido de perceber as diferenças destes produtos, assim como suas implicações (Zeithaml et al., 2013). A percepção das características do serviço, permite fintar as dificuldades da avaliação deste, assim como são essenciais para o correto funcionamento e sucesso da organização. Além disso, é cada vez mais comum associar serviços aos bens, considerando que “todos os produtos são serviços”, uma vez que os clientes estão cada vez mais envolvidos nos processos produtivos, como é o caso do design, da distribuição, da manutenção, entre outros; e que estes influenciam a capacidade competitiva da empresa dentro dum mercado, por si só bastante competitivo (Grönroos, 2001; Zeithaml et al., 2013).

Considerando as características singulares dos serviços, a estrutura e o conteúdo do marketing deste setor tornou-se mais complicado (Grönroos, 2001)

O marketing mix tradicional resulta de um mix dos 4P's para um determinado mercado num determinado espaço de tempo. Assim, para trabalhar no mercado dos serviços, foi necessário adaptar as ferramentas e estratégias de marketing às especificidades do setor. Desta forma, verifica-se uma extensão do marketing mix, com a adição de 3 novos grupos, assim como uma modificação dos tradicionais 4P's, de forma a estarem adaptados aos serviços (quadro 8) (Zeithaml et al., 2013). Portanto, o marketing mix dos serviços, para além do tradicional 4P's, inclui Pessoas, Evidência Física e Processo. (Zeithaml et al., 2013).

❖ **Pessoas** – Pessoas que desempenham um papel na prestação de serviços, influenciando a percepção do consumidor. Estes são: pessoal da empresa, o cliente e outros clientes que se encontram no ambiente de serviço.

❖ **Evidência Física** – O ambiente onde o serviço é prestado, e onde a empresa e os clientes interagem, assim como qualquer componente tangível que facilita o desempenho ou a comunicação do serviço.

❖ **Processo** – Os procedimentos, mecanismos e fluxo de atividades usados para a entrega do serviço - a entrega de serviços e os sistemas operacionais.

Quadro 8: Expansão do marketing mix para os serviços (Adaptado de Zeithaml et al., 2013).

Produto	Praça	Preço
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Boas características físicas; ▪ Nível de qualidade ▪ Acessórios; ▪ Embalagem; ▪ Garantias; ▪ Linhas de Produtos; ▪ <i>Branding</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Tipo de canal; ▪ Exposição; ▪ Intermediários; ▪ Locais de saída; ▪ Transporte; ▪ Armazenamento; ▪ Gerindo Canais. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mistura de promoção; ▪ Vendedores: <ul style="list-style-type: none"> ○ Seleção; ○ Treinamento; ○ Incentivos. ▪ Propaganda: <ul style="list-style-type: none"> ○ Tipos de mídia; ○ Tipos de anúncios; ▪ Promoção de vendas; ▪ Publicidade; Estratégia internet / web
Pessoas	Evidência Física	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Funcionários <ul style="list-style-type: none"> ○ Recrutamento ○ Treino ○ Motivação ○ Recompensas ○ Trabalho em equipa ▪ Clientes <ul style="list-style-type: none"> ○ Educação ○ Treino 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ <i>Design</i> das instalações; ▪ Equipamento; ▪ Sinalização; ▪ Farda dos funcionários; ▪ Páginas <i>web</i>; ▪ Outros tangíveis <ul style="list-style-type: none"> ○ Relatórios; ○ Cartões de negócios; ○ Declarações; ○ Garantias. 	

Preço	Processo	
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Flexibilidade; ▪ Nível do Preço; ▪ Termos; ▪ Diferenciação; ▪ Descontos; ▪ Licenças 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Fluxo de atividades <ul style="list-style-type: none"> ○ Padronizado ○ Personalizado ▪ Número de passos <ul style="list-style-type: none"> ○ Simples ○ Complexo ▪ Envolvimento do cliente 	

O fato dos serviços serem produzidos e consumidos simultaneamente, leva a que os consumidores façam parte do processo de produção do serviço, assim como, a que estejam presentes e em contato com a empresa e seus funcionários. Para além disso, a promoção do serviço acaba por ser influência pelo pessoal que entrega o serviço, mesmo que essa não seja a sua função principal.

Os clientes conseguem formar uma primeira impressão do ambiente do serviço, através de todo o pessoal que interfere na entrega do mesmo. O pessoal de contacto é assim “o rosto” da empresa. Desta forma, o modo como as pessoas se apresentam ao serviço, como se comportam, como se vestem, assim como a sua aparência pessoal, influencia a percepção do serviço. Uma possível continuidade da relação prestador de serviço-cliente pode estar dependente do desempenho do pessoal que presta o serviço (Sá & Sá, 2009; Zeithaml et al., 2013).

No futebol, por exemplo, o jogador é um exemplo de uma pessoa de contacto, e a suas atitudes têm influência no consumidor, neste caso no adepto desportivo (Sá & Sá, 2009).

Os consumidores conseguem influenciar o serviço, assim como os outros clientes presentes nessa mesma prestação de serviço. Sendo este parte da produção do serviço, tem, muitas vezes, a capacidade de influenciar a entrega do serviço, afetando a sua qualidade e, posterior, satisfação ou não do mesmo (Zeithaml et al., 2013).

Num jogo de futebol, alguns adeptos podem ficar insatisfeitos pela simples atitude incorreta de outros adeptos. Aqui, a influência de um cliente, que faz parte do ambiente envolvente ao espetáculo, vai influenciar a percepção de outro

cliente, sendo capaz de tornar a experiência negativa mesma que a sua equipa saia vencedora.

A intangibilidade dos serviços leva a que os consumidores procurem por algo tangível, de maneira a ajudá-los a perceber a natureza da experiência dos serviços.

A evidência física dos serviços inclui todas as representações tangíveis do serviço, e pode ser visto e avaliado pelo cliente. Podem ser as instalações onde o serviço se realiza, ou mesmo um posto de venda, assim como podem ser representadas em forma de folhetos, sinalizações, equipamentos, suportes publicitários, páginas web, entre outros (Sá & Sá, 2009; Zeithaml et al., 2013).

O estádio de futebol é um exemplo de evidência física, assim como a bancada, os bares, a sinalização dos acessos, as bilheteiras, entre outros; e que o consumidor, o adepto desportivo, usa para avaliar o serviço - o evento desportivo.

Relativamente à orientação estratégica, há a necessidade de um planeamento da prestação de serviços para que se garanta o correto funcionamento da mesma. Desta forma, deve haver uma reflexão prévia no modo como o serviço vai ser produzido, incluindo todas as dificuldades que podem advir durante a produção do serviço, assim como combinar todas as ações, funções, fases e processos para a realização do mesmo. Portanto, há que considerar todas as hipóteses, nomeadamente as respostas que os clientes poderão ter em relação ao serviço, assim como pré-visualizar as opções de resposta a estas mesmas possibilidades (Sá & Sá, 2009). Os passos que os intervenientes (pessoal ao serviço, clientes e suporte físico) devem seguir, aquando a prestação do serviço, deve ser descrita nesse mesmo planeamento, correspondendo assim aos “processos” (Sá & Sá, 2009).

Todas as decisões e etapas do serviço, e que o cliente experiência, são também argumentos usados pelo cliente para avaliar o serviço (Zeithaml et al., 2013).

Outra característica do processo, e que pode acrescentar valor para o cliente, dependendo das preferências do mesmo, está relacionada com a abordagem dada ao processo, isto é, se o serviço segue uma linha padronizada ou personalizada (Zeithaml et al., 2013).

Nos clubes de futebol, a criação e tratamento de dados permite que haja uma maior interação com os clientes/sócios, possibilitando que estes sejam tratados, em alguns casos, de forma individual e direta. Situação que deixa, normalmente, um apaixonado ou simpatizante pelo clube satisfeito (Grönroos, 2001)

Concluimos assim que, esta extensão do marketing mix, fundamentais para os serviços, são de extrema influência na decisão ou opinião do (potencial) consumidor, assim como responsáveis pelo seu grau de satisfação. A repetição da compra, ou mesmo a promoção do serviço, chamado “boca-a-boca”, será um resultado do parecer do cliente (Zeithaml et al., 2013).

Para o sucesso da empresa de serviços, é necessário um correto planejamento e aplicabilidade do marketing de serviços. No entanto, o uso do marketing tradicional, externo, já não é suficiente para que os gestores de marketing desenvolvam a sua cultura de serviços, diferenciando-se assim da concorrência (Armstrong & Kotler, 2015).

Sendo o mercado cada vez mais homogêneo, onde os consumidores enxergam os serviços de diferentes fornecedores (empresas) como semelhantes, relacionado com a dificuldade de as empresas diferenciarem o seu serviço da concorrência, a qualidade dos serviços é tida como fator diferenciador, assim como a adição de valor agregado, e que deve ser considerada pelos profissionais de marketing de maneira a alcançar o sucesso competitivo (Kotler & Keller, 2012).

Isto posto, a qualidade do prestador de serviços é determinante no sucesso do mesmo e, conseqüentemente no sucesso da empresa. À vista disto, é de considerar a importância do elemento “Pessoa” dos 7P’s do Mix, devendo haver um gerenciamento dos recursos humanos eficaz e controlado (Lovelock & Wirtz, 2010).

O profissional de marketing deve estar assim dotado de capacidades e ferramentas para desenvolver e promover a cultura de serviços, tendo por base a cultura da empresa, de maneira a que toda a organização esteja a par e em sintonia com a mesma (Armstrong & Kotler, 2015; Lovelock & Wirtz, 2010; Sá & Sá, 2009)

Desta forma, o marketing de serviços, para além do marketing externo, e para que o serviço seja bem-sucedido, acresce de mais elementos na sua

constituição: o marketing interativo e o marketing interno (figura 24) (Kotler & Keller, 2012; Sá & Sá, 2009; Zeitheml et al., 2010).

O desenvolvimento do marketing de serviços, através da correta conexão destes 3 elementos de marketing, irá desenvolver, promover e fornecer serviços de valor, cuja oferta, entrega e imagem será distinta do mercado (Armstrong & Kottler, 2015; Zeitheml et al., 2010).

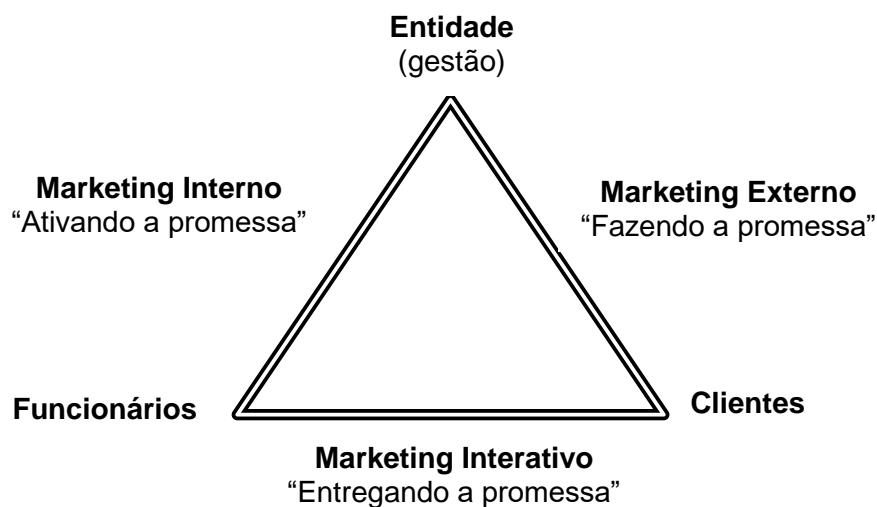


Figura 24: O triângulo do marketing de serviços (Adaptado de Zeitheml et al., 2010).

Assim os profissionais do marketing necessitam que toda a organização esteja focada no consumidor (Armstrong & Kottler, 2015).

Desta feita, o marketing interno significa que a empresa deve guiar os funcionários para a correta abordagem ao cliente, durante o atendimento ao público (Zeitheml et al., 2010). Como tal, deve orientar e motivar os seus colaboradores, assim como providenciar as ferramentas e a formação necessária para que este consiga reproduzir um atendimento ao público de qualidade (Armstrong & Kottler, 2015; Kotler & Keller, 2012; Zeitheml et al., 2010).

O fator motivacional é de extrema importância no seio de uma empresa (Sá & Sá, 2009). Colaboradores motivados pela empresa, quer pelo apoio e investimento aplicado por meio da formação, quer pela aplicação de bons salários ou recompensas, são trabalhadores felizes, o que se refletirá na qualidade dos serviços prestados e satisfação dos clientes (Lovelock & Wirtz, 2010; Sá & Sá, 2009).

Desta forma, o gestor deve ter preocupação de aplicar boas estratégias de recursos humanos, nomeadamente no que diz respeito ao recrutamento de pessoal qualificado e às ações de formação, motivação, recompensa, assim como, de fornecimento de equipamentos e tecnologia, capacitando o prestador de serviço a atingir o seu máximo de produtividade (Lovelock & Wirtz, 2010). Ademais, é importante que o gestor responsável, seja comunicativo e monte estratégias internas de comunicação entre os diversos intervenientes no serviço. A comunicação interna permite criar relações de trabalho produtivas e harmoniosas, aumentando a confiança entre a equipa, e para com a marca, resultando num aumento de respeito e lealdade dos trabalhadores. Contribui também para a manutenção e promoção da cultura da empresa, de modo a que seja garantido uma prestação de serviços eficiente e satisfatória (Lovelock & Wirtz, 2010; Sá & Sá, 2009).

Resulta assim, na angariação de um conjunto de benefícios que irão permitir que as empresas melhorem as suas ofertas de serviços e fortaleçam o relacionamento com os clientes. Portanto, toda a organização fica, de certa forma, a praticar o marketing (Kotler & Keller, 2012).

“marketing interno - orientar e motivar os funcionários do setor de contato personalizado e apoiar os funcionários do serviço a trabalhar em equipe para proporcionar a satisfação do cliente” (Armstrong & Kottler, 2015).

Em relação ao marketing interativo, este sugere que a qualidade da interação prestador de serviço-consumidor, durante a o encontro do serviço, influencia a qualidade do serviço (Armstrong & Kottler, 2015). Como tal, o treinamento dos prestadores de serviços na arte de interagir com os clientes, assim como o trabalho em equipa, é fundamental para que estes sejam capazes

de satisfazer as necessidades de quem procura os serviços (Armstrong & Kotler, 2015; Lovelock & Wirtz, 2010; Kotler & Keller, 2012).

Os profissionais do marketing de serviços, devem ser capazes de delegar autoridades aos seus funcionários, permitir a cooperação entre eles assim como transferir conhecimentos (Lovelock & Wirtz, 2010; Kotler & Keller, 2012). Também a tecnologia, e o uso de internet, contribuem para a produtividade e para o fortalecimento do relacionamento dos prestadores de serviço em relação aos clientes e ao serviço (Kotler & Keller, 2012).

“marketing interativo - descreve a habilidade dos funcionários em atender o cliente. Os clientes julgam o serviço não apenas pela sua qualidade técnica, mas também pela sua qualidade funcional” (Grönroos, 1984).

O uso de um conjunto variado de recursos, durante a presença do cliente ou para interagir com o mesmo, cria valor para o consumidor. Quem representa a empresa pode criar valor em diversos processos do serviço, nomeadamente aquando as entregas, tratamento de reclamações, serviços de manutenção, auxílio e instrução do cliente, etc (Grönroos, 2001)

As empresas, ao adotarem o marketing de serviços, estão a aplicar processos de “criação de ambiente de informação, garantia e conforto ao consumidor”. O modo com o serviço é percebido pelo consumidor, origina uma reputação desse mesmo serviço e, por consequente, da empresa. Portanto, a empresa deve lograr pela qualidade do serviço, de maneira a criar a reputação desejada e, assim, atrair mais clientes. de entretenimento, incluindo o mercado desportivo. (Oliveira et al., 2009).

2.1.4.1 Qualidade de Serviço e Satisfação do Cliente

Definir o nível de qualidade de um serviço não é assim tão linear. Enquanto que, no que diz respeito aos bens, a qualidade é, normalmente, relacionada com as especificações técnicas do produto, já em relação aos serviços a avaliação da sua qualidade é algo mais complexo (Zeithaml et al., 2013).

No que concerne a qualidade dos serviços, esta é dependente de um conjunto de variáveis que podem conduzir ao sucesso, ou fracasso dos mesmos, e daí, à possível lealdade do cliente (Kotler & Keller, 2012).

A qualidade dos recursos humanos de uma empresa é crucial para o sucesso da mesma. Na indústria dos serviços, os prestadores têm especial atenção pelo fato de estarem diretamente voltados para o cliente e, desta forma, serem capazes de criar diferenciação com qualidade, podendo superar a concorrência (Armstrong & Kottler, 2015; Lovelock & Wirtz, 2010).

A relação de ambos durante o processo de apresentação das atividades, é fundamental para que a avaliação da qualidade do serviço seja favorável aos olhos do consumidor, que é quem paga pelo mesmo (Bitner et al., 1997; Lovelock & Wirtz, 2010).

Desta feita, é necessário que o pessoal de contacto do serviço seja capaz de apresentar elementos técnicos e funcionais, de maneira a que o consumidor fique satisfeito, retenha valor, criando uma boa imagem da empresa na mente deste e, quiçá, garantindo a sua retenção (Armstrong & Kottler, 2015). Esta retenção de clientes é uma excelente medida de qualidade (Armstrong & Kottler, 2015) de entretenimento, incluindo o mercado desportivo (Oliveira et al., 2009).

Para tal, os colaboradores de uma empresa de serviços devem aprender sobre: I. Cultura Organizacional, Propósito e Estratégia; II. Habilidades Interpessoais e Técnicas; e III. Conhecimento de produto / serviço (Lovelock & Wirtz, 2010).

O domínio destas áreas, por parte dos prestadores de serviço, capacita-os para que atinjam a máxima performance no exercício das suas funções, demonstrando a sua competência e integridade, que se refletirá na qualidade do

serviço e posterior confiança do cliente de entretenimento, incluindo o mercado desportivo (Oliveira et al., 2009).

Um estudo pioneiro, de Parasuraman, Zeithaml e Berry, referido por Oliveira et al., 2009) identificou 5 dimensões da qualidade dos serviços, nas quais o desempenho dos colaboradores está sempre presente (Oliveira et al., 2009)

As 5 dimensões de qualidade, que os consumidores avaliam como condutores da qualidade de serviço, são: tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia de entretenimento, incluindo o mercado desportivo (Oliveira et al., 2009; Zeitheml et al., 2010).

1. Garantia: Conhecimento e cortesia dos funcionários e sua capacidade de inspirar confiança.

2. Empatia: Cuidado e atenção personalizada que a empresa oferece aos seus clientes.

3. Confiabilidade: Capacidade de executar o serviço solicitado de forma confiável e precisa.

4. Responsividade: Disposição e vontade para ajudar os clientes e fornecer atendimento imediato.

5. Tangíveis: Aparência das instalações físicas, equipamentos, pessoal e materiais de comunicação.

A identificação destas 5 dimensões da qualidade do serviço, foi possível através de um questionário com o nome de SERVQUAL (Zeitheml et al., 2010). SERVAQUAL é um instrumento utilizado para medir como os consumidores percebem a qualidade de um serviço (Grönroos, 2001).

O cliente quando adquire um serviço assume, ao mesmo tempo o papel de produtor e consumidor das atividades presentes. Sendo assim, este também é influenciador da sua própria satisfação, e da dos restantes consumidores presentes (Bitner et al., 1997)

Lynn et al (2000) e Lytle, Hom e Mokwa (1998), referidos por Iacob (2015) desenvolveram e validaram escalas de medição significativas com o intuito de

orientar os serviços organizacionais (SERV * OR). Este conceito de orientação para os serviços compreende 10 dimensões-chave na criação e entrega de um serviço de excelência (Iacob, 2015):

1. Visão do serviço;
2. Liderança servidora;
3. Tratamento do cliente;
4. Empoderamento dos funcionários;
5. Treinamento em serviço;
6. Recompensas do serviço;
7. Prevenção de falhas de serviço;
8. Recuperação de falhas de serviço;
9. Tecnologia de serviço; e
10. Comunicações de padrões de serviço.

As 10 dimensões refletem os quatro componentes principais da orientação para serviços organizacionais (Iacob, 2015):

1. Práticas de gestão de serviços, que incluem comportamentos, estilo de gestão e visão de serviço espalhados por toda a organização;
2. Práticas durante os encontros com clientes, referentes à interação funcionário-cliente, tratamento do cliente e empoderamento dos funcionários;
3. Práticas de serviço, que se referem à criação e entrega de serviços, prevenção e recuperação de falhas, uso de tecnologias avançadas para fornecer valor superior ao cliente e comunicações de padrões de serviço que levam a um sistema de serviço eficaz;
4. Práticas de gestão de recursos humanos relacionadas com treinamento orientado a serviços e sistemas de recompensa.

Tendo em conta estas diretrizes, as empresas caminham para um estado ideal, onde se podem diferenciar dos concorrentes, oferecendo qualidade de serviço (Armstrong & Kotler, 2015).

No entanto, a qualidade de um produto ou serviço é o que o consumidor perceber dele (Grönroos, 2001)

À vista disto, a qualidade de um produto ou serviço não deve ser encarada pela ótica de zero defeitos, mas sim pela distinção entre percepção do serviço e a expectativa criada em relação ao mesmo, ou seja, pela diferença entre a expectativa e satisfação final que provém da avaliação do serviço (figura 25) (Sá & Sá, 2009). Se o resultado for nulo, significa que o serviço é percebido com qualidade.

$$\text{QUALIDADE} = \text{SATISFAÇÃO} - \text{EXPETATIVAS}$$


Momentos de verdade

Figura 25: Equação da Qualidade (Sá & Sá 2009).

O cambio entre satisfação e qualidade exige um maior entendimento dos termos por parte das empresas. “Satisfação”, é “alegria, contentamento, prazer”, no entanto, é visto como um conceito mais amplo, com muitas variáveis, até porque o que satisfaz um consumidor hoje, poderá não agradar amanhã (Grönroos, 2001). Em relação à “qualidade”, do serviço, este foca-se especialmente nas dimensões do serviço (tangibilidade, confiabilidade, responsividade, garantia e empatia). Tendo isto em conta, a percepção da qualidade do serviço, ou seja, a percepção das dimensões da qualidade do serviço, é parte integrante da satisfação do consumidor (Zeithaml et al., 2013).

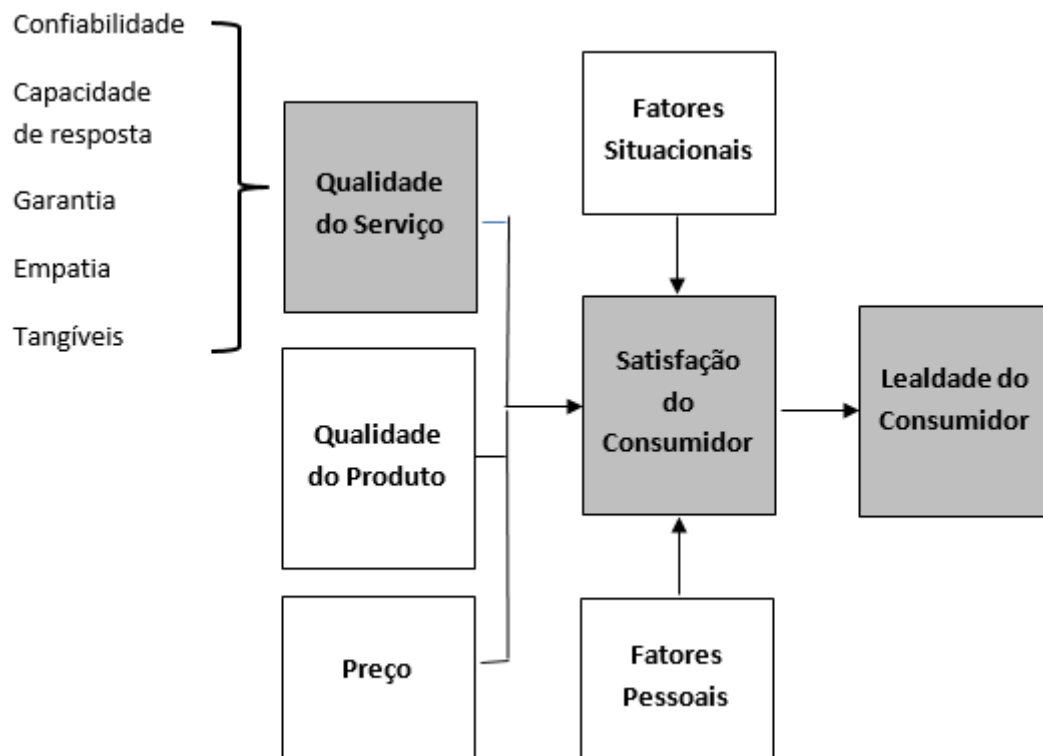


Figura 26: Percepção do cliente acerca da qualidade e satisfação do cliente (Adaptado de Zeithaml et al., 2013).

Assim, podemos ver na figura 26, que a satisfação do consumidor é a percepção da qualidade do serviço, da qualidade do produto e do preço, acrescendo os fatores situacionais e pessoais. Daqui, e tendo em conta a qualidade da satisfação do consumidor, poderá resultar na lealdade do consumidor (Zeithaml et al., 2013).

No caso do preço, o seu papel nem sempre é claro. O preço, por vezes, é considerado um critério de qualidade. Quando o valor de um produto é elevado há uma tendência a se associar a este um nível também elevado de qualidade, criando essa imagem na mente do cliente. Mas, nem sempre o cliente aceita pagar por um preço elevado. Quando o faz, um conjunto de expectativas são criadas no cliente, que devem ser, no mínimo, equivalentes à percepção final do mesmo para que o nível de satisfação seja elevado (Grönroos, 2001).

A satisfação do consumidor depende, assim, da sua avaliação em relação a um produto ou serviço, isto é, se o serviço foi capaz de cuidar das necessidades ou expectativas do cliente, o que pode despertar vários tipos de sentimentos, para além da satisfação, dependendo do tipo e contexto do serviço, Pode, por exemplo, associar a satisfação a contentamento, alívio, prazer, ambivalência, agrado, entre outros (Zeithaml et al., 2013).

No entanto, as influências também podem acontecer no sentido inverso. Durante o consumo dos serviços, as emoções – culpa ou felicidade, raiva ou depressão, prazer e esperança - e o humor/estado de espírito do consumidor, têm as suas consequências na percepção, e posterior avaliação final da qualidade do serviço (Grönroos, 2001).

Estes fatores emocionais, assim como os fatores situacionais, influenciam a satisfação do consumidor em relação ao serviço (Zeithaml et al., 2013). Desta forma, a satisfação do cliente é estabelecida por elementos como:

- **Características de produtos e serviços** - Evolução do produto ou recursos dos mesmos, como características especiais e atributos importantes;
- **Emoções do cliente** - Emoções pré-existentes, como estado de humor e satisfação na vida, ou emoções induzidas durante a experiência;
- **Atribuições para o sucesso ou falha do serviço** - Aquando um resultado inesperado, em relação a um serviço, os clientes tendem a procurar as razões de maneira a avaliá-las e determinar a sua satisfação;
- **Percepções de equidade ou justiça** - Comparações com outros clientes, na forma de tratamento e nos preços cobrados, assim como a relação qualidade-preço oferecida e tratamento dos colaboradores em situações de recuperação de serviço;
- **Outros clientes, familiares e colegas de trabalho** - Opiniões, experiências, comportamentos, pontos de vista de outros clientes e pessoal próximo.

Para que os gestores sejam bem-sucedidos, um conjunto de diretrizes, baseadas em pesquisas e experiências práticas, podem ser tidas em conta. Assim, o quadro 8 apresenta 7 critérios de boa qualidade de serviço que podem ser usados como princípios gerenciais (Grönroos, 2001).

Quadro 9: Os 7 critérios de uma boa percepção da qualidade do serviço (Adaptado de Grönroos, 2001)

1. Profissionalismo e Habilidades
Os consumidores percebem que o provedor de serviços, seus funcionários, sistema operativo e recursos físicos possuem o conhecimento e as habilidades necessárias para resolver seus problemas de maneira profissional (critérios relacionados aos resultados).
2. Atitudes e Comportamentos
Os consumidores sentem que os funcionários do serviço (pessoas de contato) estão preocupados com eles e interessados em resolver seus problemas de um modo amigável e espontâneo (critério relacionado ao processo).
3. Acessibilidade e Flexibilidade
Os consumidores sentem que o prestador de serviços, sua localização, horário de funcionamento, funcionários e sistemas operacionais são projetados e operados de modo que seja fácil obter acesso ao serviço e estejam preparados para se ajustar às demandas e desejos do consumidor de forma flexível. (critério relacionado ao processo).
4. Confiabilidade e Fidedignidade
Os clientes sabem que o que quer que aconteça ou tenha sido acordado, eles podem confiar no provedor de serviços, seus funcionários e sistemas, para manter as promessas e atuar com o melhor interesse dos clientes no coração.
5. Recuperação de Serviço
Os consumidores percebem que sempre que algo de errado ou de imprevisível acontece, o prestador de serviços irá agir imediata e ativamente para mantê-los no controle da situação e encontrar uma solução nova e aceitável (critério relacionado ao processo).

6. Ambiente de serviço
Os consumidores sentem que o ambiente físico e outros aspectos do ambiente do encontro de serviço suportam uma experiência positiva do processo de serviço (critério relacionado ao processo).
7. Reputação e Credibilidade
Os consumidores acreditam que o negócio do prestador de serviços pode ser confiável e oferece valor adequado ao dinheiro, e que representa um bom desempenho e valores que podem ser compartilhados pelos clientes e pelo provedor de serviços (critérios relacionados à imagem).

Esta lista, não exaustiva, deve ser adaptada conforme o setor, o tipo de cliente, e a importância que cada critério pode ter para o caso em questão, sendo possível acrescentar outros elementos de boa qualidade que não advêm destes critérios (Grönroos, 2001).

2.1.4.2 As Lacunas do Consumidor (*The Customer Gap*)

As ações de marketing devem ter por base o conhecimento do consumidor, de maneira a compreender as suas expectativas e, assim, tentar alcançá-las ou excedê-las, obtendo qualidade de serviço sob a perspectiva do cliente (Zeitheml et al., 2010).

As expectativas do consumidor têm origem em várias fontes, como experiências passadas, publicidade e boca-a-boca, e são, geralmente, comparadas com o serviço percebido. Se o serviço percebido ficar aquém do serviço esperado, o cliente irá ficar desapontado (Kotler & Keller, 2012).

Desta forma, Zeithaml, Parasuraman e Berry desenvolveram o “Modelo de Análise de Gaps” (*Gap Analysis Model*) que possibilita a análise das fontes de problemas de qualidade e facilita o entendimento sobre como a qualidade de serviço pode ser melhorada (Grönroos, 2001; Zeithaml et al.; 2013).

O Modelo de Gap, modelo de lacunas ou modelo da qualidade de serviço, destaca os principais requisitos para oferecer alta qualidade de serviço, e representa a diferença entre as expectativas do consumidor e as percepções que este tira do desempenho do serviço (Kotler & Keller, 2012) de entretenimento, incluindo o mercado desportivo (Oliveira et al., 2009).

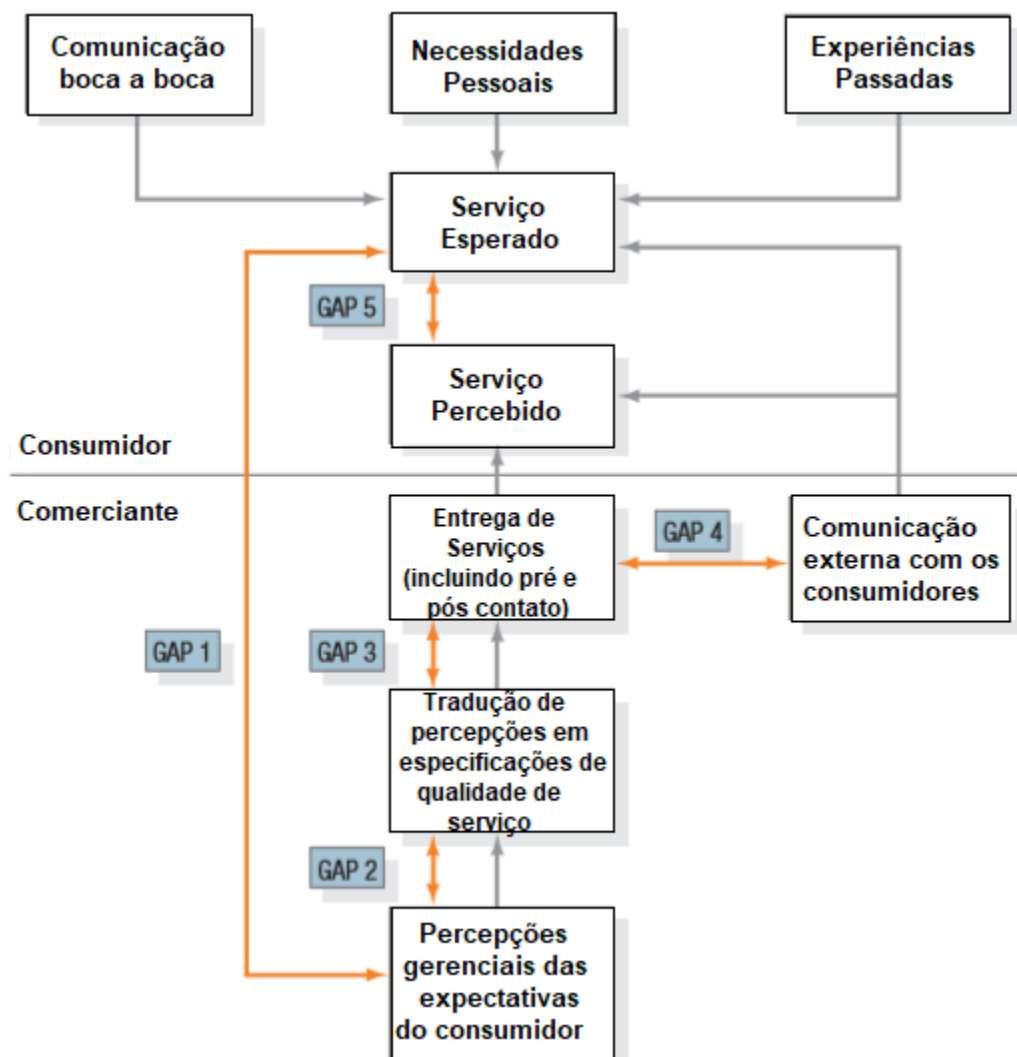


Figura 27: Modelo de qualidade de serviço (Adaptado de Kotler & Keller, 2012).

O modelo (figura 27) identifica assim, 5 lacunas (*gaps*) que impedem que a entrega de serviço seja bem-sucedida (Kotler & Keller, 2012; Zeithaml et al., 2013):

- **Gap 1: *The Listening gap* - Lacuna entre a expectativa do consumidor e a percepção de gerenciamento:** Os gestores nem sempre percebem corretamente o que os clientes querem. Diz respeito à diferença entre a expectativa do cliente, em relação ao serviço, e o entendimento da empresa sobre essas expectativas.

- **Gap 2: *The Service design and standards gap* - Lacuna entre percepção de gerenciamento e especificação de qualidade de serviço:** os gestores podem até perceber os desejos dos clientes corretamente, mas não definir um padrão de desempenho. É, assim, a diferença entre a compreensão da empresa sobre as expectativas do cliente e o desenvolvimento de design e padrões de serviço orientados para o cliente.

- **Gap 3: *The Performance gap* - Lacuna entre as especificações de qualidade de serviço e a prestação de serviços:** é a discrepância entre o desenvolvimento de padrões de serviço orientados para o cliente e o desempenho real do serviço pelos funcionários da empresa. Os funcionários podem ser incapazes de prestar um bom serviço, por estarem mal treinados ou sem vontade de cumprir o padrão. Este podem encontrar padrões de conflito, como ter tempo para ouvir ou atender o cliente rapidamente.

- **Gap 4: *The Communication gap* - Lacuna entre a prestação de serviços e as comunicações externas com os consumidores:** ilustra a diferença entre a entrega de serviços e as comunicações externas do provedor de serviços. As expectativas dos consumidores são influenciadas pelas declarações dos representantes da empresa e pelos anúncios. As promessas feitas por uma empresa de serviços, via publicidade, vendas e outras formas de comunicação, podem aumentar as expectativas do cliente, sendo assim usadas

como padrões de contraste na avaliação da qualidade do serviço.

- **Gap 5: *The Customer gap* - Lacuna entre serviço percebido e serviço esperado:** diferença entre a expectativa do cliente e a percepção deste. Essa lacuna ocorre quando o consumidor percebe incorretamente a qualidade do serviço.

Desta feita, o modelo demonstra que é preciso fechar, do lado do provedor de serviço, as diversas lacunas do cliente, e mantê-las fechadas (Zeithaml et al., 2013)

Este modelo, ajuda os gestores a perceber as possíveis falhas que ocorrem ao longo do serviço, e nas interações com o cliente, capacitando-os, através de conceitos e ferramentas, para uma possível melhoria na qualidade do serviço da sua empresa (Zeithaml et al., 2010).

2.1.5 Marketing Relacional

A etapa mais importante de um processo de marketing é construir relacionamentos lucrativos com o cliente. No entanto, no marketing moderno, a gestão da relação com o cliente é, provavelmente, o conceito mais importante (Kotler & Armstrong, 2012).

O Marketing, influenciado pelas variações do meio envolvente, tem vindo a sofrer alterações na sua conceção. Tradicionalmente, este tinha uma visão mais transaccional, preocupando-se unicamente em satisfazer as necessidades dos clientes, dando agora lugar a uma nova abordagem que consiste na orientação para a relação a longo prazo com os consumidores – Marketing Relacional (Antunes & Rita, 2007).

“Marketing de Relacionamento é uma filosofia de fazer negócios, uma orientação estratégica, que se concentra em manter e melhorar relacionamentos com os clientes atuais, em vez de adquirir novos clientes.” (Zeithaml et al., 2013)

Esta nova abordagem ao marketing deve-se ao fato de o marketing-mix, e dos seus 4P's, possuírem diversas fraquezas, não refletindo assim a realidade de algumas extensões de marketing, como é o caso do marketing de serviços (Antunes & Rita, 2007). Fator humano ignorado, falta de interatividade e de personalização são alguns dos fatores identificados por Constantinides (2006) (Constantinides, 2006).

Assim, o marketing de relacionamento visa a obtenção e retenção dos clientes, preocupando-se com a lealdade deste, uma vez que, a fidelização do consumidor tem impacto na lucratividade (McIlRoy & Barnett, 2000). Fica para trás a visão do marketing tradicional, que se limitava às transações únicas e discretas. As principais diferenças entre o marketing tradicional e o marketing relacional podem ser observadas no quadro 10 (Antunes & Rita, 2007).

Quadro 10: Marketing Transacional vs. Marketing Relacional (Adaptado de Antunes & Rita, 2007).

Marketing Transacional	Marketing Relacional
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ênfase nas vendas individuais; ▪ Ênfase nas características dos produtos; ▪ Visão a curto prazo; ▪ Pouca ênfase no serviço ao cliente; ▪ Contacto descontínuo com o cliente; ▪ Baixo nível de compromisso com os clientes; ▪ Nível moderado de contactos com o cliente; ▪ A qualidade é uma preocupação do pessoal da produção. 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Ênfase na retenção dos clientes; ▪ Ênfase no valor do cliente; ▪ Visão a longo prazo; ▪ Grande ênfase no serviço ao cliente; ▪ Contacto contínuo com o cliente; ▪ Elevado nível de compromisso com os clientes; ▪ Nível elevado de contactos com os clientes; ▪ A qualidade é uma preocupação de todo o pessoal.

Também Berry (1983), na definição que apresenta, demonstra que o marketing relacional consiste em atrair, manter e intensificar as relações com os clientes. (Antunes & Rita, 2007)

Contudo, é preciso estabelecer estratégias de avaliação de mercado e dos clientes, de maneira a reunir informações relevantes que permitam avaliar se as particularidades destes justificam a adoção de práticas de relacionamento (D'Angelo et al., 2006).

Caso se verifique, para a implementação da estratégia de marketing de relacionamento é necessário conhecer o consumidor, seu comportamento, para poder reunir as ferramentas adequadas à elaboração de um plano personalizado, tendo em conta o que é de valor para o cliente (D'Angelo et al., 2006).

O consumidor desportivo, nomeadamente os fãs de um clube, tem características diferentes do consumidor de outros produtos ou serviços. Desta feita, na elaboração de um plano estratégico, a interatividade irá permitir obter informações cruciais para que resulte daqui um produto/serviço personalizado e ajustado a este público tão peculiar. Tratando-se de consumidores já leais ao clube, dificilmente o trocarão por outro, apresentando assim interesse e procura pela organização, e o que a engloba, sendo meio caminho andado para a construção de relações duradouras. Contudo, é preciso alimentar corretamente esta relação, pois estes são consumidores exigentes.

Assim, os gerentes devem garantir que haja um tratamento justo e que valor seja adicionado aos serviços principais, atendendo às necessidades e expectativas do cliente (McIlroy & Barnett, 2000). Para tal, a criação de bases de dados de sócios, ou simpatizantes, são uma fonte vantajosa para a formulação dessa mesma estratégia de relacionamento, permitindo conhecer e satisfazer melhor o cliente/adepto habitual (Antunes & Rita, 2007). O nível de satisfação e de fidelização será tanto maior quanto melhor for a qualidade da relação entidade-cliente (McIlroy & Barnett, 2000).

A satisfação do cliente, assim como a fidelidade, retenção e lucratividade são conceitos abordados no marketing de relacionamento (McIlroy & Barnett, 2000).

A atração de novos clientes era um procedimento de marketing tradicionalmente supervalorizado. Atualmente, as empresas devem saber gerir

as suas estratégias para manter os seus clientes atuais. Clientes fiéis têm impacto na lucratividade, para além de que fica cerca de 5 vezes mais barato reter do que atrair um novo cliente, visto que, é preciso incluir, por exemplo, os custos da promoção e publicidade. Por outro lado, a fidelização de clientes aumenta a repetição da compra, gastam mais, para além de promovem a marca/produtos de forma positiva, a outros potenciais clientes (“boca-a-boca”) (McIlRoy & Barnett, 2000).

Esta nova filosofia do marketing sugere, assim, uma gestão de marketing voltada para o relacionamento da empresa com os clientes, onde os recursos humanos têm um papel fundamental, sendo, por isso, também essencial que ocorra uma correta gestão dos mesmos (D’Angelo et al., 2006). Considerando colaboradores e clientes como ativos da empresa, deve haver uma relação a longo prazo com estes dois setores, até porque a durabilidade da relação com os clientes é influenciada pela qualidade da relação com os primeiros D’Angelo et al., 2006).

Posto isto, a empresa deve gerir a relação com o cliente, buscando a criação de valor e a satisfação superior, ou seja, deve cuidar das necessidades e desejos dos clientes ao máximo. Um cliente satisfeito transmite esse sentimento, em relação à empresa e produtos, a outros e tem maior probabilidade de permanecer fiel (Kotler & Armstrong, 2012).

É assim, necessário uma cultura voltada para o cliente, considerando-o como um ativo a longo prazo, e não apenas como fonte de receita, de modo a obter o sucesso tão desejado da organização, por meio de trocas confiáveis e rentáveis de entretenimento, incluindo o mercado desportivo (D’Angelo et al., 2006; Oliveira et al., 2009).

Do mesmo modo, o marketing de relacionamento tem, também, a preocupação de estabelecer relações positivas com fornecedores, intermediários, concorrentes, acionistas e investidores (Antunes & Rita, 2007). Ao contrário do marketing tradicional que estruturava e direcionava as suas ações com base na relação fornecedor-cliente (Antunes & Rita, 2007).

3. Realização da Prática Profissional

3.1 Competências Funcionais e Definição do Plano de Ação

Em setembro de 2017, tive a minha primeira reunião na qualidade de estagiária, no Estádio do Bessa, com o Dr. Hélder Soares, Diretor Adjunto da Vice-Presidente para a Área Comercial e Relações Públicas.

Nessa reunião foram definidas as linhas orientadoras do estágio, e o meu supervisor proporcionou-me uma visita guiada às instalações do Estádio do Bessa, onde fui apresentada a um conjunto de colaboradores e membros do clube com cargos na direção. Entre os quais, encontrava-se o Eng. Reinaldo Ferreira, Diretor das Tecnologias de Informação, área inserida no departamento Comercial, e que viria a ser fundamental no meu estágio, tendo em conta que incorporarei diversas atividades sob o seu comando. Nessa reunião foram definidas as linhas orientadoras do estágio.

Desde o início do meu estágio, que fui informada dos projetos do Departamento Comercial, alguns já implementados e em constante desenvolvimento, outros para serem trabalhados e concretizados num futuro, mais ou menos, próximo. Aqui, fui informada que iria ser assessora dos responsáveis do departamento, e que esperavam que acompanhasse e contribuísse de forma ativa e criativa para o mesmo.

Ao longo do ano tive a oportunidade de observar e executar diferentes tarefas, onde pude aplicar conhecimentos previamente adquiridos, assim como, desafiar o meu lado mais criativo e integrador de soluções. Contactei com diferentes realidades e apareceram-me vários desafios que puseram à prova a minha capacidade de superação e adaptação a novas situações.

Para facilitar a leitura e organizar as atividades e tarefas realizadas, sintetizei as mesmas, em duas áreas essenciais: a Área Administrativa e a Área de Promoção, sendo esta última composta pelo campo da Comunicação e pelo campo dos Produtos/Serviços.

No setor Administrativo fui encarregada das tarefas operacionais do departamento, nomeadamente ao nível informático, arquivo de documentos, gestão de recursos humanos, representação comercial do clube, assistindo ou mediando diálogo com clientes, parceiros e/ou patrocinadores, auxílio na coordenação de atividades do departamento/clube, gestão das instalações e apoio comercial e administrativo às modalidades amadoras.

Em relação ao setor de Promoção, no campo da Comunicação cumpro tarefas relacionadas com a comunicação Interna e Externa do departamento.

Na comunicação interna, excetuando a comunicação com os estagiários do próprio departamento, referido na área Administrativa, executava a gestão dos colaboradores dos projetos em atividade, comunicando diretamente com os mesmos. Para além disso, fui encarregue de efetuar tarefas que exigiram comunicação com diversos setores do clube, de diferentes departamentos e áreas, de forma a informar, auxiliar e/ou conciliar recursos, tendo em conta os objetivos do departamento.

Na comunicação externa, exerci ocupações que exigiam o contato direto com adeptos e (potenciais) clientes, parceiros e/ou patrocinadores, e onde pude acompanhar, transmitir propostas, reunir e, até mesmo, estabelecer acordos com diversas empresas.

Já no campo dos Produtos/Serviços, estive envolvida no lançamento e desenvolvimento de produtos e serviços da responsabilidade do departamento Comercial, de forma a ajudar a complementar a oferta e promover a marca Boavista FC, e o próprio departamento, junto de atuais ou potenciais clientes, bem como no mercado empresarial.

O departamento Comercial do Boavista FC tem os seus objetivos, conforme descrito no ponto 1.2.4, focados na melhoria do reconhecimento da marca, ou seja, no aumento do seu valor, através do aumento do reconhecimento e oferta dos produtos e serviços, das vendas, bem como do campo de promoção destes, para além de ampliar a sua atuação online.

Importa referir que os Vice-Presidentes e Diretores do Departamento Comercial tentam conciliar os seus papéis ativos no clube com as suas carreiras profissionais, uma vez que trabalham para o mesmo de forma voluntária. Para além destes, o Departamento é composto por estagiários dando origem a uma instabilidade constante. A falta de mão-de-obra contratada a *full-time* e os

escassos recursos financeiros foram entrave muitas vezes ao próprio funcionamento do departamento e desenvolvimento dos seus projetos.

3.2 Atividades Desenvolvidas No Estágio Profissionalizante

O Departamento Comercial do clube, centra-se na promoção do Boavista FC, e na aproximação dos sócios e simpatizantes, assim como do mercado empresarial, de maneira a aumentar o valor da marca, traduzindo-se desta forma, direta ou indiretamente, num aumento de receitas.

Tendo isto em conta, há um conjunto de ações que têm de ser levadas para o correto funcionamento da área administrativa e de promoção, de maneira a que haja um perfeito desenvolvimento do departamento e seus projetos, bem como um bom relacionamento quer a nível interno como externo.

A responsabilidade do departamento engloba diversos setores, como a administração e a oferta de produtos e serviços, assim como a comunicação interna e externa, passando pelo apoio aos diferentes departamentos, tendo em conta a promoção e comercialização do clube.

3.2.1 Área Administrativa

No que diz respeito à área administrativa, está é composta por tarefas operacionais recorrentes, algumas de carácter obrigatório, e que estiveram presentes em todas as fases do meu estágio.

As ações podem ser divididas em contextos diferenciados, como é o caso das ferramentas informáticas, da arquivagem de documentos, da gestão de recursos humanos, da representação comercial do clube através do departamento, das reuniões internas, do apoio comercial às modalidades amadoras, da coordenação de atividades próprias do departamento, ou do clube,

do desenvolvimento de novos projetos no departamento e da gestão de instalações.

Inicialmente, fui encarregue de redigir um protocolo de estágio, entre a organização Boavista FC e a minha instituição de estudos, a FADEUP. O objetivo era tornar o meu estágio mais sério, através da concretização deste acordo, e começar a treinar a estrutura deste tipo de documentos (Anexo I).

De seguida, fui incumbida pelo supervisor, de realizar a gestão do *e-mail* do departamento Comercial, ficando responsável por selecionar a informação importante e priorizar os assuntos a serem respondidos e por quem. Uma vez que este é um dos principais meios formais de comunicação entre o departamento e os sócios, simpatizantes ou empresas interessadas em contactar o clube, é de extrema importância a sua gestão, de maneira a que haja um acompanhamento de informações e interação do departamento com do ambiente que o rodeia.

O *e-mail* revela-se uma ferramenta extremamente importante para o clube, pois possibilita a comunicação e captação de possíveis interessados e negócios de valor, como a angariação de patrocínios e parcerias. Através do e-mail podem surgir marcações de reuniões com diversas empresas que possam ter o interesse em se associarem ao clube, das mais diversas maneiras. A Instituição recebeu inúmeros contactos internacionais de simpatizantes e empresas tendo alguns deles resultado mesmo em reuniões.

No que concerne a reuniões tive a possibilidade de assistir, acompanhar ativamente e, até mesmo, dirigir reuniões de carácter transaccional, com potenciais clientes, parceiros e patrocinadores. Desta forma, representei o clube, e o departamento, ao receber potenciais clientes e ao estabelecer negociações em reuniões, ou via email.

Para além desta conta, fui encarregue de gerir outras contas de *e-mail*, não de forma integral como aconteceu com a conta do departamento, mas como base de apoio, e comunicação, aos projetos em curso - projeto da *APP* Boavista FC, projeto *Bessa Tour* e projeto *Espaço Gaming* - e em sintonia com o responsável pelas mesmas, Eng. Reinaldo Ferreira (Anexo II).

Posteriormente, foram-me atribuídas tarefas relacionadas com a plataforma *online* BANG (*Business At New Generation*) (Anexo III). Esta é uma ferramenta importantíssima para o departamento, e com inúmeras

funcionalidades, em diferentes projetos e atividades. Esta ferramenta permite o armazenamento de um número considerável de dados, de diferentes setores, assim como a gestão dos mesmos, facilitando e agilizando o trabalho do departamento. Além disso, é também responsável pela interatividade desses dados nas plataformas eletrônicas usadas nos projetos. O BANG foi usado quer para a atividade Boavista *Business Club* (BBC), como para os projetos da *APP* Boavista FC e para o Bessa *Tour* (BT) (Anexo III).

Esta base de dados foi usada pelo departamento Comercial, assim como pelos responsáveis dos diversos departamentos das modalidades amadoras e do futebol de formação da SAD. Para os últimos, o BANG é limitado nas suas funcionalidades, sendo apenas usado apenas na introdução de informações relacionadas com a modalidade em questão e respetivas equipas e competições onde estão inseridas, ajudando a atualizar as informações da *APP* Boavista.

Os diretores das diferentes modalidades têm de introduzir informações das equipas, competições, calendários de competições, adversários, locais de competição e resultados dos confrontos. A respetiva monitorização e controlo da informação introduzida pelas diferentes modalidades era da minha responsabilidade bem como a introdução de informação relativa à modalidade Futebol Feminino (FF), às atividades do Boavista *Business Club* (BBC) e ao projeto Bessa *Tour* (BT), que serão descritos mais à frente.

Desta forma, estas tarefas ao nível informático acabam por corresponder a um conjunto de tarefas-base, e de constante interação e atualização, dos diversos projetos do departamento Comercial.

Outra tarefa que me foi atribuída relaciona-se com o arquivo de documentos. Exemplo disso, é o caso dos contratos dos jogadores da modalidade *E-Sports*, modalidade controlada pelo Departamento Comercial, mais concretamente pelo Diretor das Tecnologias de Informação, Eng. Reinaldo Ferreira, sendo este o diretor da mesma. Também no projeto Espaço *Gaming*, que será descrito mais à frente, necessitei de arquivar documentação, nomeadamente, dados pessoais, documentos de identificação, contratos de trabalho, e documentos de contratos com a seguradora do projeto, como as apólices de seguros.

No que diz respeito à gestão dos recursos humanos, fui desde cedo encarregue de ajudar, informar, orientar, e até formar, alguns estagiários que

passaram pelo Departamento Comercial, na ausência ou indisponibilidade dos responsáveis, ou seja, do Dr. Hélder ou Eng. Reinaldo. O Boavista FC é frequentemente contactado, por interessados em estagiar no clube ou no departamento. Estes estágios provêm de diferentes áreas de formação e habilitações literárias. Recebemos estagiários de secundário, até de licenciatura e mestrado. Durante o estágio, estive encarregue de um total de 6 estagiários, dos quais 2 viriam, no final dos seus estágios, a tornar-se contratações do departamento. Dependendo da fase em que o departamento, e respetivos projetos, se encontravam, e da disponibilidade de cada estagiário, estes tinham diversas funções. Como tal, fui encarregue de dar formação do BANG, explicando o seu funcionamento, assim como de fornecer instruções para atividades do departamento, que consistiam na avaliação, planeamento, construção e promoção do Bessa *Tour*. Dei também formação para a construção do site da Loja Axadrezada *Online* e no desenvolvimento e funcionamento da atividade BBC.

O departamento Comercial exerce funções de representação comercial do clube, ao reunir com entidades e empresas, e com quem poderá vir a estabelecer um contrato de negócios. Desta forma, como já referi anteriormente, tive a possibilidade de receber, assistir, intervir ou mesmo realizar reuniões de trabalho, com clientes, parceiros e patrocinadores, ou interessados.

Estas podiam surgir por interesse externo, proveniente do contacto via *email* com o departamento, ou através de contactos que o próprio departamento fazia com a comunidade empresarial da região do Grande Porto. Exemplo disso, foram os contactos em massa que o departamento efetuou, a partir do BBC.

Uma das reuniões das quais fui solicitada para estar presente, e na qual pude intervir, foi a reunião com o proprietário da cadeia de lojas “Força Protugal”, Sr. Dylan. Desta reunião, realizada em conjunto com o Dr. Carlos Santos, Vice-Presidente da Área Comercial e Relações Públicas, resultou uma encomenda de grande valor para o clube e com a possibilidade de alargar este negócio no futuro, com a aquisição de mais artigos. No final desta reunião, o Dr. Hélder Soares, requereu um relatório de atividade da mesma (Anexo IV). Daqui, fiquei encarregue de todo o procedimento de contacto pós-reunião, assim como de enviar a informação pedida pelo Sr. Dylan, para posterior análise e concretização

do contrato. Como tal, elaborei um catálogo de produtos do interesse do cliente, para revenda, (Anexo V), com as devidas informações, assim como procedi ao tratamento do pedido, após receção da nota de encomenda (Anexo VI). Tive, ainda, o cuidado de averiguar se a encomenda se encontrava do agrado do cliente, agradecendo a confiança depositada no Boavista FC.

Tendo em conta que o clube é composto pelos diversos departamentos, e havendo uma ligação do departamento Comercial para com a comunidade externa, de maneira a promover o Boavista FC, ocorreram situações onde surgiu a possibilidade de acompanhar, e auxiliar, na coordenação de atividades do clube, além do próprio departamento. Exemplo disso, são as ações sociais realizadas às escolas, através da receção e visita de crianças e jovens, às instalações do estádio do Bessa, tal como, as requisições, por parte de certas empresas, de serviços e/ou espaços do Boavista FC, com o interesse de realizar conferências, ou ações de formação, para os seus colaboradores.

Assim sendo, pude ser responsável pela coordenação da realização da conferência da empresa SABSEG, nas instalações do clube, ficando incumbida de receber a conferência no estádio, atendendo aos requisitos impostos pela SABSEG, em termos de condições, recursos e prazos a cumprir, para o correto funcionamento da mesma. Como tal, foi indispensável receber e orientar os responsáveis SABSEG, assim como os convidados, encaminhando-os para a respetiva sala, previamente preparada para a conferência, conforme requisição do cliente. Tendo em conta que a sala escolhida e montada para a conferência não ia de encontro com as necessidades do cliente, apesar deste ter visitado a respetiva sala no dia anterior, tornou-se necessário arranjar soluções. Desta feita, foi essencial proceder, com a ajuda de estagiários a quem foi solicitada ajuda, à mudança da sala e montagem de equipamentos, assim como outros recursos materiais, numa outra sala anexa. Visto que, o *coffee break* e o almoço estavam incluídos no pacote adquirido pelo cliente, foi preciso, igualmente, gerir estas duas variáveis, de maneira a que os prazos fossem cumpridos. Desta forma, era necessário garantir que não faltassem os artigos no *coffee break*, quer da manhã como da tarde, tal qual, que todos os colaboradores presentes na conferência fossem atendidos, durante o almoço, na hora previamente combinada entre o Boavista FC e o restaurante anexo ao estádio. Com isto, objetivávamos que nada falhasse quer da nossa parte, como da parte da

organização da conferência, SABSEG, no que respeita ao horário da formação previsto, especialmente para a seção da tarde. No final da conferência, assim como em diversas fases da mesma, abordou-se os responsáveis da formação, de maneira a receber um *feedback* do nosso serviço e, assim, perceber se tudo estava nos conformes, e se o cliente estaria satisfeito. Após esta atividade, foi-me solicitado, pelo supervisor, um relatório da mesma, para ser apresentado ao Vice-Presidente da Área Comercial e Relações Públicas (Anexo VII).

De modo a ser capaz de assessorar da melhor forma os meus superiores, ocorriam, de forma regular, e consoante as tarefas ou projetos em desenvolvimento, reuniões internas de trabalho, quer com o supervisor, como com o Diretor das Tecnologias de Informação, ou com ambos. Por vezes, era, da mesma forma, necessário reunir com o Vice-Presidente da Área Comercial e Relações Públicas, Dr. Carlos Santos. Estas reuniões tinham como objetivo a atribuição de instruções, tarefas, assim como, debater assuntos e/ou apresentar resultados e pontos de situação a respeito de determinadas matérias. Ademais, possibilitava-me de atualizar o respetivo superior de ações a tomar, de problemas que podiam advir em algum momento ou sobre alguma ocorrência a ter em conta em determinada situação. Havia, portanto, uma troca de informação útil para que todo o departamento estivesse em sintonia.

O departamento, além do apoio relacionado com a *APP Boavista FC*, ou seja, com o domínio da ferramenta *BANG*, fornece, também, apoio comercial às modalidades amadoras. Desta forma, foi possível auxiliar o departamento de *Kickboxing*, que iria competir numa prova internacional em dezembro de 2017, e para a qual necessitava de recursos financeiros. Posto isto, o departamento forneceu auxílio na angariação de apoios externos, de modo a que os seus atletas conseguissem ir competir a Sicília, Itália. Assim, em outubro de 2017, foi criado um meio de captar recursos e publicitar esse plano, oferecendo diferentes possibilidades de apoio à academia. A loja *Axadrezada* estava, assim, encarregue de informar e transacionar esses tipos de apoios. O *facebook* do clube foi, igualmente, um meio de promoção desta atividade. Desta forma, os 4 atletas, assim como o seu treinador, conseguiram realizar o desejo de ir representar o clube a Sicília, conquistando 3 medalhas, uma de ouro e duas de bronze (Anexo VIII).

Durante o estágio no clube, fui também encarregue de desenvolver novos projetos no departamento. Uma das tarefas que me foi atribuída, a meio do estágio, pelo Vice-Presidente Dr. Carlos Santos, estava relacionada com o planeamento e organização do Campo de Férias Desportivas (CFD) do Boavista FC. O objetivo seria lançar a 1^o edição do CFD do Boavista FC já no Natal 2017, ou mesmo, no Verão 2018. Posto isto, foi elaborada uma *check-list* para o projeto, de maneira a organizar as ideias, os recursos necessários, e o que englobava toda a organização deste projeto. Para tal, foi feita uma pesquisa da legislação existente, no que respeita a este tipo de eventos, encontrando Regulamentos e Decretos-Lei sobre Campos de Férias.

Contudo, foi impossível continuar a trabalhar neste projeto, uma vez que era necessário foco total no projeto Bessa *Tour*. A implementação do BT era um dos objetivos prioritários do departamento, exigindo, assim, total atenção, visto que apresentava contratempos de ordem interna e externa,

Foi, portanto, necessário pausar o CFD. Desse modo, não estaríamos a sacrificar nenhum dos projetos, tendo em conta os recursos humanos do departamento, na ânsia de querer lançar dois novos serviços com o nome do Boavista FC.

Um outro projeto, também ambicionado pelo departamento comercial, é a organização de Festas Temáticas. Como tal, e tendo surgido o interesse de um sócio, e diretor de uma das modalidades amadoras do Boavista FC, em realizar a festa de aniversário do filho nas instalações do clube, a nossa equipa decidiu atender ao pedido e organizou a 1^a Festa de Aniversário, servindo assim de teste a uma ideia já desejada pelo departamento.

Isto posto, foi-me imputada essa tarefa, na qual foi preciso pensar nas diferentes fases da gestão como o planeamento, decisão, organização, liderança e o controlo, não esquecendo do posterior *feedback* do cliente. Desta feita, foi realizada no dia 30 de junho de 2018, às 15h, a festa de aniversário do menino Tomás. Este evento foi realizado para um conjunto de 20 crianças, com cerca de 9/10 anos. Tendo em conta que estava incluído no programa visitas ao Bessa *Tour*, decidimos apresentar bilhetes a preço promocional para os pais dos convidados, criando a possibilidade de, também eles, experienciarem o serviço (Anexo IX). De assinalar que, no dia anterior ao evento, houve uma reunião da

equipa de trabalho, de maneira a que todos estivessem informados e com o foco no mesmo objetivo, a satisfação dos clientes.

Outro encargo que me foi atribuído, ou que senti necessidade de realizar ao longo do estágio, diz respeito à gestão de instalações, nomeadamente, das salas do departamento Comercial e das instalações do Bessa *Tour*, instalações do estádio, assim como do seu recheio (materiais armazenados diversos). Exemplo disso, é a gestão da limpeza das salas do departamento e das instalações correspondentes ao Bessa *Tour*, percurso percorrido na visita. Tal qual, a gestão dos recursos materiais que estavam armazenados nas salas, e que iam sendo utilizados durante atividades e projetos, como também, dos diversos materiais - desde cartazes, placas, montras, televisores, entre outros – que integram o projeto Bessa *Tour*. Em relação às instalações do Bessa *Tour*, havia uma avaliação diária, onde era verificado o seu funcionamento e estado. Quando havia necessidade de submeter algum tipo de arranjo, este era efetuado pela equipa, ou pelo técnico das instalações, o Sr. Pedro, ou até mesmo, por um outro serviço externo. Nesta última situação, assim como na solicitação das limpezas, ou de outras necessidades, era essencial informar a D. Paula, da secretaria do clube, SAD, sendo a pessoa responsável por dar encaminhamento ao pedido.

Para além disso, foi necessário tratar dos bilhetes/convites, para jogos ou para o Bessa *Tour*, de maneira a serem entregues aos vencedores dos passatempos lançados no *facebook* - do Boavista FC ou do próprio Bessa *Tour* - ou às empresas contactadas pelo departamento, resultantes da atividade BBC ou da atividade de angariação de parceiros BT.

Isto posto, há um conjunto de ações a tomar, na área administrativa, para o correto funcionamento do departamento, de maneira a que haja uma base estruturada e funcional, quer para o desenvolvimento dos projetos como para o contacto com o mercado externo.

3.2.2 Área de Promoção

Qualquer empresa deve procurar promover os seus produtos/serviços, pensando muito além da simples venda, no lucro imediato, mas também no relacionamento com o cliente, acrescentando valor ao produto/serviço, promovendo, assim, também a marca, e alcançando a satisfação do cliente.

3.2.2.1 Comunicação

Para que haja esse interesse por parte de um consumidor, ou até mesmo por parte das empresas, é necessário que ocorra uma correta comunicação externa, cativando a atenção e alimentando o relacionamento entre ambos, valorizando a marca, além de um portfólio de produtos/serviços interessante, e eventualmente inovador, que preencha alguma necessidade do cliente. No entanto, para esse fim, é essencial uma correta comunicação interna de forma a que toda a estrutura esteja em sintonia, aplicada e motivada, cumprindo as suas responsabilidades objetivando as metas da organização.

3.2.2.1.1 Comunicação Interna

Ao nível da comunicação interna, do departamento Comercial, foram criadas diferentes ferramentas com esse efeito. Como tal, para além das vias de comunicação normais, de uso pessoal, como é o caso dos *emails*, das mensagens e das chamadas, que eram usados de uma forma mais individualizada, foram, também, criados diferentes meios de comunicação para o trabalho em equipa. Desta feita, para que a equipa do departamento conseguisse trabalhar de uma forma mais conectada, e eficiente, foram criadas,

utilizando aplicativos como a *Dropbox*, o *Google Drive – Google Docs* e *Google Sheets* – o *Facebook Messenger* e o *WhatsApp*, pastas e documentos partilhados, assim como grupos de conversa instantânea, entre os elementos do departamento.

Exemplos disso, foi o uso da *Dropbox* da Área Comercial, para as questões do departamento Comercial e, em particular, do projeto *Bessa Tour* e da Loja Axadrezada *Online*; do grupo do *Messenger*, para a comunicação entre os responsáveis (Dr. Hélder e Eng. Reinaldo) e os colaboradores (guias) do *Bessa Tour*; da partilha de folhas de cálculo do *Google (Google Sheets)* (Anexo X), onde era possível partilhar escalas de serviço da Loja Axadrezada e do *Bessa Tour*; dos grupos de *whatsApp* da Área Comercial, e da Área Comercial com o departamento de Relações Públicas, onde comunicava com o Dr. Carlos Santos, o Dr. Hélder Soares, o Dr. Pedro Pais e o Eng. Reinaldo Ferreira, para além do pessoal das Relações Públicas, no caso do último grupo.

Através destas ferramentas, foi possível armazenar conteúdos importantes, transmitir informações, delegar tarefas, atribuir escalas de trabalho e criar base de dados/arquivos de diversos tipos.

No caso da *Dropbox*, tornou-se uma importante ferramenta de trabalho, essencialmente no projeto *Bessa Tour*, pois permitiu conectar quase todos os intervenientes no projeto, no total 7 pessoas com diferentes responsabilidades, de maneira a que a equipa estivesse ligada em rede, trabalhasse em conjunto, e se mantivesse informada de qualquer alteração ou acréscimo ao projeto *Bessa Tour*.

Também o grupo do *Messenger* do *Bessa Tour* foi significativo, uma vez que permitiu uma comunicação contante entre os todos os intervenientes - guias, coordenadora e diretores do projeto. Dessa forma, era possível informar, diariamente, sobre o estado do projeto, das instalações, do número de *tours* (visitas), assim como, os problemas encontrados. Para além disso, havia, ainda, a possibilidade de os guias receberem o *feedback*, informações ou tarefas dos diretores do projeto – Eng. Reinaldo Ferreira e Dr. Hélder Soares - ou da coordenadora do mesmo – Joana Gil.

De uma forma mais particular, foi, também, mantida uma comunicação constante, via telefone, *whatsApp*, *messenger* ou por *sms*, assim como por

email, consoante a situação a tratar, com os superiores, Dr. Carlos Santos, Dr. Hélder Soares e Eng. Reinaldo Ferreira.

No que toca à necessidade de comunicação com outros departamentos/setores, e uma vez que me foi atribuído o papel de assessora do departamento, e coordenadora do *Bessa Tour*, este resumiu-se a uma comunicação efetuada presencialmente ou via chamada telefónica, consoante a conveniência. Como tal, foi criada uma base de dados de trabalho, própria, onde foram inseridos contactos telefónicos, ou até endereços de *email*, do pessoal interno, desde a portaria até à secretaria do clube, SAD, passando pelo pessoal de nível hierárquico superior, e próximo do Presidente João Loureiro. Desta forma, foi, assim, possível resolver diversas situações, algumas com necessidade de solução imediata, assim como, transmitir determinadas informações relativas a tarefas ou projetos do departamento.

No caso do *Bessa Tour*, e uma vez que fazia parte das responsabilidades da coordenadora a gestão da escala dos guias, era necessário receber informação da SAD relativamente aos horários da equipa profissional de futebol – equipa principal. Assim, evitava-se o cruzamento, ou perturbação da nossa parte, com a realização das visitas, encerrando esse horário, de maneira a não interferir no trabalho da equipa técnica ou no bem-estar dos jogadores.

Outra situação onde a comunicação interna é importante, diz respeito à realização da escala dos guias do BT, associado à escala da Loja Axadrezada. Uma vez que, e tendo em conta a falta de recursos humanos na loja, derivado da perda de um funcionário, há colaboradores que podem exercer a função de guia no BT ou de funcionário da Loja Axadrezada, e para que as escalas dos dois projetos não coincidam, foi necessário realizar comunicações regulares com o funcionário responsável da Loja, André Lopes, de maneira a que não houvesse falhas na realização de nenhum dos projetos (Anexo X).

No caso dos colaboradores externos, relacionado com o Espaço *Gaming*, cuja gestão foi-me atribuída, estabeleceu-se uma comunicação via *email* e telefone, possibilitando o tratamento dos dados dos colaboradores, dos contratos e das escalas de trabalho, tal como, a receção dos *feedbacks* diários acerca do funcionamento do serviço, assim como a transmissão de informações do Diretor do Projeto, Eng. Reinaldo Ferreira.

3.2.2.1.2 Comunicação Externa

Relativamente à comunicação externa, fui incumbida de executar diversas funções que exigiam o contato direto, via telefone, via *email* ou pessoalmente, e onde o diálogo assumia um papel essencial, quer para informar e satisfazer o cliente, criando até um relacionamento com o mesmo, como para a obtenção do objetivo do departamento, no que se refere à finalização dos negócios.

Presencialmente, houve o contacto com clientes - sócios, adeptos e turistas - no atendimento ao público que foi necessário realizar na Loja Axadrezada, assim como, nas funções exercidas como coordenadora e guia do projeto *Bessa Tour*.

Ocorreu, também, a oportunidade de contactar, via telefónica ou via email, quer com visitantes e clientes da Loja Axadrezada – física e *online* – como com potenciais clientes da esfera empresarial, essencialmente através da atividade do BBC e no decorrer do processo de promoção e angariação de parceiros *Bessa Tour*. Além disso, foi, também, essencial contactar diversos estabelecimentos de hospedagem – alojamento local, *hostels*, apartamentos, hotéis – tendo em vista a comunicação do projeto junto dos responsáveis dessas entidades, a obtenção de uma possível parceria com as mesmas e a autorização para a distribuição de *flyers* nos estabelecimentos, permitindo atingir novos públicos. Sendo, os *flyers*, do mesmo modo, um meio de comunicação externa do projeto, e do lube.

O *marketing* digital é, igualmente, usado pelo clube, assim como pelo departamento, na promoção da marca. Desta forma, o clube tenta aproximar-se dos seus adeptos, sócios e simpatizantes, alimentando o relacionamento com estes, comunicando notícias, assim como, atividades e projetos. Desta maneira, os consumidores conhecem o negócio do clube, influenciando a sua decisão de compra.

Os sites do clube, quer o site oficial do Boavista FC, como o site da Loja Axadrezada *online*, são outros veículos de comunicação externa, do clube com o seu público-alvo. Como tal, o site oficial do clube (www.boavistafc.pt) publicita a existência de uma Loja Axadrezada à distância de um clique (*online*), assim como

a existência de uma aplicação exclusiva do mundo axadrezado - *APP* Boavista FC. Desta feita, também a *APP* do clube é um excelente canal de comunicação externa do Boavista FC, permitindo que os sócios, e simpatizantes, sejam constantemente atualizados sobre as diversas modalidades e escalões, profissionais e as amadoras, assim como acedam a campanhas e promoções do clube, ou de empresas parceiras e patrocinadoras. O departamento Comercial lançou a *APP* a 28 de julho de 2017 (Anexo XI).

As redes sociais, nomeadamente o *facebook*, tem uma função primordial na comunicação do clube junto dos seus consumidores, aproximando-se do mercado. Assim, o *facebook* oficial do clube, publicita o *Bessa Tour* junto dos seus seguidores, que já são 131 062, tentando informar os sócios e simpatizantes, do novo projeto (Anexo XII).

Desta forma, a primeira publicação sobre o *Bessa Tour*, no *facebook* do clube, foi a 11 de outubro de 2017, onde é, desta forma, apresentado o projeto aos seguidores, assim como comunicado que estaria no Aeroporto Francisco Sá Carneiro, o segundo mais frequentado do país, um *outdoor* de grandes dimensões a promover o *Bessa Tour*, e, conseqüentemente, o Boavista FC. Este *outdoor*, fruto de uma parceria do departamento Comercial com o Turismo Porto e Norte, é, deste modo, a primeira via de comunicação externa do projeto (Anexo XII).

Por conseguinte, os *facebook* do *Bessa Tour*, do Espaço *Gaming*, para além do *facebook* do próprio clube, são meios de divulgação também usados pelo departamento Comercial. O *Bessa Tour* já conta com quase 1000 seguidores, e o Espaço *Gaming* com cerca de 150 seguidores.

Como tal, foram criados *teasers* do *Bessa Tour*, pela equipa do departamento, para serem publicados no *facebook* do projeto, sendo lançado o primeiro *teaser* a 28 de março de 2018.

Outra das publicações da equipa do *Bessa Tour*, no seu *facebook*, estava relacionada com a visita dos Panteras Negras, a claqué oficial do Boavista FC, ao novo projeto do departamento. Ao publicar as fotos, a 27 de junho, ficou evidente a alegria dos elementos da claqué, sendo possível desvendar um pouco das estações do projeto. Deste modo, pretendeu-se cativar a atenção dos sócios e simpatizantes, e, quem sabe, até contagiar os seguidores, ao ponto de, também eles, decidirem experienciar o projeto.

Passatempos e promoções, do Espaço Gaming, do Bessa *Tour* e da Loja Axadrezada (física e *online*) foram divulgadas via *facebook*, de modo a alcançar, e comunicar, com o maior número de seguidores dessas mesmas páginas. Assim sendo, as campanhas *online* foram diversas vezes o meio de promoção usado pelo departamento.

O Bessa *Tour*, assim que foi inaugurado, em maio de 2018, é, ainda, promovido através de um *Stand-Up*, criado e colocado em frente ao Estádio do Bessa, próximo da Loja Axadrezada, de maneira a funcionar como cartaz informativo e chamariz do projeto. Tendo em conta a movimentação da zona do Bessa, este é um meio de comunicação fácil, direto e funcional.

Houve ainda oportunidade de assistir a outro meio de comunicação do clube com os seus clientes, nomeadamente com os sócios, antigos e novos, através da campanha de recuperação de sócios, em vigor entre 5 de março e 30 de abril de 2018, divulgada no site oficial do Clube e na sua conta do *facebook*. Nesta campanha, para além de se tornarem sócios, os indivíduos tinham a possibilidade de introduzir/renovar os seus dados *online*, no *site* do Clube, permitindo assim a formação de uma base de dados nova e atualizada (Anexo XIII). Posteriormente, através desta base de dados, será possível contactar o sócio de forma personalizada, ou não, via *sms* ou *email*, ou através de sistema de mensagem em massa, como é o caso do *mass mailing*.

Desta forma, podemos resumir as principais atividades de relação com os clientes/público-alvo, realizadas pelo departamento Comercial, em três grupos: no Boavista *Business Club*, na atividade parceiros Bessa *Tour* e na campanha de Recuperação de sócios.

A. APP Boavista FC

A APP do Boavista FC foi lançada, pelo departamento Comercial, a 28 de julho de 2017.

A aplicação é direcionada aos sócios e simpatizantes do clube, que pretendam seguir e acompanhar o Boavista FC nas suas diversas modalidades, e escalões, para além da equipa profissional de futebol. A APP é gerida pelo departamento

Comercial, que é responsável pelas suas atualizações de sistema, assim como, pela gestão da informação inserida. Contudo, o departamento atribuiu a cada modalidade amadora a responsabilidade de introduzir os seus dados, no sistema BANG, como por exemplos os jogos e resultados, prestando auxílio sempre que fosse necessário. A aplicação está disponível no *Google Play*, podendo ser adquirida de forma gratuita.

A *APP* é uma ferramenta que pode ser usada como montra de visibilidade para as empresas, permitindo que estas divulguem a sua marca através de patrocínios ou promoções. Desta forma, o departamento conclui o negócio, com a empresa interessada em patrocinar a *APP*, tratando de, posteriormente, introduzir, no BANG, essa mesma publicidade, ou promoção, ficando disponível na aplicação para todos os utilizadores (Anexo XI).

O Bazar Desportivo foi um dos clientes que aderiu à *APP* Boavista FC, publicitando a sua marca, através do patrocínio de uma modalidade, ou equipa, e através do lançamento de campanhas promocionais. Nas campanhas promocionais, o utilizador da *APP* podia descarregar um *voucher* de descontos, obtendo vantagens na compra de artigos da respetiva empresa.

Desta feita, também a *APP* do clube é um excelente canal de comunicação externa do Boavista FC, assim como dos seus parceiros e patrocinadores.

O Departamento Comercial, consegue, através do sistema BANG, retirar um relatório de atividade da aplicação, averiguando quantas pessoas fizeram *download* da *APP*, quantas estão a usufruir da mesma, bem como, determinar a taxa de adesão de determinada campanha promocional divulgada na aplicação.

B. Boavista *Business Club* (BBC)

O Boavista *Business Club* é uma atividade da Área Comercial com vista a partilha de valores entre o clube e o mundo empresarial. Desta forma, o departamento pretende criar relações com as empresas, maximizando o potencial que pode advir do relacionamento entre estas e o clube. O trabalho do departamento baseia-se na construção de uma relação de valor com o universo

empresarial, de forma bilateral, oferecendo um conjunto de possibilidades de negócios, assim como versatilidade nas negociações, objetivando o retorno de todos. As empresas ao aliarem-se ao Boavista FC, passam a pertencer ao mundo Axadrezado, incluindo-se, assim, no grupo Boavista *Pantera Partners*, parceiros do Boavista FC, podendo usufruir de um conjunto de vantagens exclusivas, além de experienciarem o espírito boavisteiro.

Para tal, o trabalho da equipa consistia na utilização da ferramenta de trabalho BANG, na qual tinha sido introduzida, na seção CRM, uma base de dados de empresas, previamente adquiridas no mercado pelo departamento (Anexo III). Esta base de dados, serviu para que a equipa de trabalho contactasse as respetivas empresas, numa primeira fase correspondentes à zona do Porto, nos arredores do Estádio do Bessa, onde há maior prevalência de boavisteiros, quer por chamada telefónica ou via *mass mailing*.

Esta atividade foi efetuada pela equipa, essencialmente, durante a angariação de parceiros para o projeto Bessa *Tour*, assim como, posteriormente, durante a campanha de promoção do clube, já a pensar na época 2018/2019, na qual se pretendia angariar parceiros e patrocinadores para o Boavista FC.

Para a última atividade, foi realizada, em julho, um *mass mailing* de um *email* pré-definido pelo Dr. Carlos Santos, fazendo uso da base de dados do CRM, onde é tido em conta o objetivo do clube em potenciar os contatos e as vendas. A partir daqui cada resposta obtida era tratada de forma individual e personalizada.

Através deste contacto, pretendia-se promover o clube, tal como, expressar a possibilidade das empresas em se aliarem ao Boavista FC, por intermédio de parcerias e patrocínios.

No caso da atividade Bessa *Tour*, houve diversas atuações de modo a atingir o objetivo de arrecadar parceiros para o projeto.

Desta forma, inicialmente, e antes de passar para essa atividade, no caso de um possível interesse no projeto, o contacto era efetuado via telefone, de maneira a abordar o responsável da empresa ou, em caso de impossibilidade, a obter os dados deste - nome, cargo, contacto telefónico e *email* - a partir do colaborador da empresa, com a finalidade de o convidar para o próximo jogo do Boavista FC, realizado no Estádio do Bessa. Como na grande maioria dos casos,

o contato disponível não pertencia ao responsável, mas sim à empresa, isto é, ao contato geral, desta forma era também possível adquirir estas informações.

À medida que as chamadas eram efetuadas, e uma vez que, de certa forma, era difícil falar com o responsável da empresa, quer por indisponibilidade, como por ausência, iniciou-se uma nova abordagem, conjunta com a anterior. Esta consistia no envio de *emails*, automatizados pelo sistema, com convites para determinados jogos do Boavista, em casa. Desta forma, tentou-se criar uma proximidade do responsável com o clube, através dos convites, e da sua visita, para além de obter alguns dados pessoais, sendo que, no momento de levantamento dos convites, era necessário proceder ao registo de algumas informações.

Isto posto, foi-me atribuída a responsabilidade de coordenar essa atividade, tendo que realizar essas chamadas telefónicas, assim como auxiliar o meu colega Rui, também estagiário do departamento.

Posteriormente, realizou-se nova abordagem às empresas, onde eram apresentados possíveis negócios de interesse mútuo, nomeadamente, a possibilidade de parceria para com o projeto Bessa *Tour*.

Aquando o contacto telefónico, era necessário assumir a tarefa no BANG, na área CRM, ficando registado o responsável da mesma, assim como introduzir a informação relevante, como por exemplo a marcação de uma reunião, e, se possível, terminar a tarefa. Terminar a tarefa significava que não havia o interesse por parte da empresa ou que esta teria chegado a acordo em relação a uma parceria, resultando assim, no encerramento do processo. Em caso de não ser possível fazê-lo, era preciso registar o estado da tarefa, assim como o motivo, podendo ser atribuída, no sistema, uma nova data para que o responsável assumisse novamente a mesma.

Nos casos em que houve agendamento de reuniões, estas ficaram a cargo do diretor Reinaldo Ferreira, fazendo-se acompanhar pelo responsável do contato/tarefa. Na ausência do mesmo, e dependendo da situação, estas foram remarcadas ou dirigias a mim.

C. Parceiros Bessa Tour

Visto que, o Bessa *Tour* era um projeto com necessidades de financiamento, tendo em conta os recursos materiais necessários à sua implementação, foi indispensável começar a abordar o BBC, tendo em vista o Bessa *Tour*, isto é, numa perspectiva de angariação de parceiros para o projeto. Como tal, o departamento Comercial criou um pacote de parceria Bessa *Tour*, através do qual, as empresas podiam aliar-se ao projeto, sendo parceiros do mesmo, adquirindo, ao mesmo tempo, um conjunto de vantagens. Este pacote “Parceiro Bessa *Tour*” não era de todo definitivo, podendo ser personalizado, ou adaptado, tendo em conta o mútuo benefício.

Desta forma, aquando o contacto das empresas através do BBC, o encarregado da tarefa informava e promovia o projeto, assim como o pacote, junto dos responsáveis, ou de colaboradores próximos deste, podendo até receber algum *feedback*. Para além disso, foram, posteriormente, enviados *emails* com a informação do pacote Bessa *Tour*, de maneira a que fosse mais fácil abordar o potencial parceiro, fornecendo, assim, algum tempo de reflexão até o contacto realizado pelo departamento.

Desse modo, ao efetuar o contacto telefónico, assumindo a tarefa no BANG, na área CRM, o responsável pelo contacto registava a data da abordagem, as informações importantes para o caso ou, em caso de ausência ou indisponibilidade da empresa, registava uma nova data de contato, deixando a tarefa em aberto, para nova tentativa de abordagem.

Havendo interesse por parte da empresa, procedia-se à marcação de uma reunião ou, caso não fosse necessário, e o acordo fosse celado por telefone, ao envio de um novo email para o responsável da empresa, com os dados necessário para a concretização da parceria. Aqui, era encerrada a tarefa/processo, dando seguimento à listagem de empresas ainda por contactar (Anexo III).

Estas atividades de comunicação externa, e de promoção do clube, junto da esfera empresarial, levaram algum tempo a serem concluídas, ora por indisponibilidade do público-alvo, ou por ausência do responsável, mas também,

pela necessidade de tempo por parte das empresas para avaliar a oferta do clube.

Concluindo, foram, assim, contactadas cerca de 2000 empresas, de janeiro a abril de 2018, resultando em parcerias com 12 entidades, 7 via contato direto e 5 via *mass mailing*. Integram a lista nomes como a LG, a Planeta Virtual e a *Paranoid Fan*.

D. Campanha Recuperação de Sócios

A 5 de maio de 2018 o Boavista FC lançou uma campanha de recuperação de sócios, estando esta em vigor até o dia 30 de abril de 2018. Como consequência da despromoção, o Boavista FC perdeu a sua massa associativa, ficando visível no número de sócios pagantes. Desta feita, o clube sofreu uma diminuição abruta de pagamentos de contas, e conseqüente entrada de ativos, sendo apenas uma das conseqüências dessa situação. Com isso, veio também a perda de patrocinadores, parceiros, entre outros.

Por conseguinte, a gestão da organização ficou fragilizada ressentindo-se, ainda, nos dias atuais. Desta feita, o clube sentiu necessidade de reverter esta situação procurando reunir a sua massa associativa. A partir daqui, lançou a campanha de recuperação de socios, sendo esta apresentada e promovida no site e *facebook* do clube.

A campanha apresentava regalias dirigidas aos sócios antigos, com as quotas em atraso e, também, a quem desejava tornar-se sócio do clube, dando condições especiais aos novos sócios. O objetivo principal da campanha era a recuperacao do maior número de socios possível, aliado a um objetivo secundário, a conquista de novos socios.

De forma conclusiva, e realizando uma avaliação da campanha, pode-se aferir que esta foi positiva. De grosso modo, houve algumas centenas de novos sócios a aderir à campanha, sendo este número superado com larga margem, para além do duplicado, pela recuperação de sócios.

Posso assim concluir que os números alcançados foram para além das expectativas do departamento, acima de tudo, em relação à recuperação de

sócios antigos. Posteriormente, quando o clube estiver numa fase mais estável, em patamares desportivos superiores, será feita uma aposta direta na angariação dos novos sócios.

Em relação ao processo de lançamento desta campanha, foi delineada pelo presidente João Loureiro, sendo posteriormente trabalhada pelos responsáveis de Marketing e Comercial (Dr. Diogo Braga e Dr. Carlos Santos).

Foi, assim, lançada a campanha por vias digitais, após a primeira proposta apresentada ao presidente.

Paralelamente à campanha, outro objetivo do departamento estava a ser lançado, a atualização dos dados dos sócios. Com isto, pretendeu-se construir uma base de dados dos sócios credível e de valor para o departamento, nomeadamente para a melhoria do relacionamento com os mesmos. Procedeu-se à atualização de dados e documentos, sincronizando esta tarefa com a verificação da base de dados passada. Os sócios, de modo a poderem introduzir os seus dados, tiveram de aceder ao site com uma password de sócio, no caso dos sócios antigos. Já os novos sócios podiam atribuir os seus dados via e-mail ou presencialmente na secretaria. (Anexo XIII)

A esfera axadrezada, após esta campanha, passa a ser composta por 30 000 associados.

E. Contacto Alojamentos no Porto (Bessa Tour)

Uma vez em funcionamento, o Bessa Tour precisava de ser promovido, para que fosse público a sua existência e atividade. De maneira a alcançar cada vez mais público-alvo, nomeadamente turistas, nacionais ou internacionais, o departamento decidiu realizar uma abordagem aos espaços frequentados por turistas, e não só, da região do Porto, próximo do Estádio do Bessa, como é o caso dos alojamentos. A ideia seria conseguir distribuir folhetos promocionais (*flyers*) do Bessa Tour pelos alojamentos de relevo, de maneira a que estes fossem, posteriormente, fornecidos aos seus clientes (Anexo XIV). Além disso, queríamos oferecer um conjunto de convites aos diretores dos alojamentos de interesse para o projeto. Desta feita, a meio do mês de maio de 2018, fui

encarregue de contactar uma série de alojamentos, de diversos tipos, possibilitando a recolha de informação, nomeadamente acerca do diretor do alojamento. Assim, através deste levantamento de dados, obtivemos diversas informações importantes, especialmente, quanto ao tipo de alojamento e sua capacidade, tal como, o nome e email do responsável/diretor da mesma (Anexo XIV). Posteriormente, em junho, foi efetuada uma abordagem via *email*, diretamente para os diretores, onde o objetivo desta atividade era explicado, solicitando a autorização para o fornecimento e distribuição dos *flyers* nos respetivos alojamentos, e oferecendo convites BT ao seu cuidado, para seu uso pessoal ou para ceder a quem pretendesse.

Em alguns dos casos, conseguimos conversar, por telefone, com o próprio diretor, a quem era explicado o conceito do projeto e objetivo do contacto. Mesmo assim, este recebia um email do departamento para que pudesse responder e encaminhar as indicações aos seus subordinados (Anexo XIV).

As chamadas telefónicas exigiam algum cuidado, no que diz respeito à abordagem do tema, de maneira a que fosse passada a correta imagem da organização, e do departamento, com todo o profissionalismo.

Aquando a atribuição da tarefa, pelo diretor Reinaldo Ferreira, alguns cuidados foram pedidos para ter em conta:

- ✓ telefonar a informar que somos o Boavista Futebol Clube;
- ✓ verificar se é uma empresa que fornece alojamento no Porto: Hotel, Residencial, Alojamento Local;
- ✓ saber o tipo e número de quartos disponíveis;
- ✓ saber quem são os diretores para enviar convites para visitar o Bessa Tour: nomes e emails;
- ✓ se tiver mais de 10 quartos, dizer que também vamos pedir autorização para levarmos folhetos com oferta de bilhetes para os clientes.

Os *flyers* tinham na sua composição um código de identificação único, permitindo rastrear a proveniência do mesmo, quando este é entregue pelo cliente na Loja Axadrezada, no processo de compra dos bilhetes para o Bessa Tour. Desta forma, este processo permitirá saber, à medida que os *flyeres* são utilizados, qual dos alojamentos contribuiu de forma mais positiva para as vendas

do projeto *Bessa Tour*. Esta numeração, será, mais tarde, útil para possíveis parcerias de mútuo benefício. Esta é uma intenção do departamento, para a melhoria da adesão, e promoção, ao projeto.

No final do mês de julho, procedemos à distribuição dos primeiros *flyers*, e convites, pelos alojamentos que prontamente, e de forma positiva, responderam à nossa abordagem (Anexo XIV).

Esta atividade de promoção do *Bessa Tour*, os *flyers*, foi um dos meios usados pelo departamento, para além da abordagem aos pontos de turismo e das campanhas *online*.

3.2.2.2 Produtos / Serviços

Desta forma, podemos resumir os principais lançamentos de serviços/produtos, oferecidos pelo departamento Comercial aos clientes/público-alvo, em quadro grupos: na Loja Axadrezada, espaço físico e loja online, no *Bessa Tour* e no Espaço *Gaming (e-Sports)*.

A. Loja Axadrezada – espaço físico

A loja Axadrezada, após anos encerrada, como consequência da fase de afastamento do Boavista FC dos grandes palcos, altura que competiu em campeonatos mais fracos e com muito menos visibilidade, foi perdendo parceiros, patrocinadores e também alguma massa associativa, ou seja, sócios pagantes. Esta situação fez com que o Boavista FC deixasse de ter condições financeiras para manter uma loja física aberta, assim como, que toda a estrutura do clube sofresse transformações, havendo muito abandono na organização. O que era outrora um clube recheado de colaboradores e em constante atividade, passou a ser um estádio “deixado ao abandono”.

Desta feita, na época 2016/2017, o departamento Comercial, inconformado com esta situação, reabriu a loja numa divisão pertencente à Área Comercial e Relações Públicas, montando e adaptando esse espaço para que se reunissem condições de funcionamento, satisfazendo os clientes.

O departamento tem a responsabilidade de gerir a loja, mas não na sua totalidade, estando esta de alguma forma ligada à SAD. No entanto, a Área Comercial tem como objetivo obter total controlo da Loja, podendo assim gerir a mesma de forma independente.

Enquanto isso não acontece, o departamento Comercial tem como funções o controlo do *email* da loja, o controlo e gestão do *stock*, a realização de inventários, a gestão de horários, a gestão das vendas e a interligação entre loja física e projeto Bessa *Tour*, uma vez que a Loja Axadrezada é, até agora, o único ponto de venda dos bilhetes para o serviço BT. Além disso, é também responsável pela aplicação de promoções na loja, como as campanhas *Match Day*, correspondentes aos dias de jogos, a *Black & White Friday*, na época de Natal, entre outras.

Houve assim a oportunidade, através das tarefas atribuídas, de acompanhar, observando e exercendo, as atividades descritas acima. Para além disso, foi-me atribuída alguma responsabilidade de assessoria, pelo diretor-adjunto Hélder Soares, aconselhando os funcionários, e colegas de trabalho, no que diz respeito ao atendimento e à manutenção da instalação da loja, como é o caso da montra ou da disposição dos artigos expostos no estabelecimento. Além disso, foi, também, necessário exercer funções de atendimento ao público, em alguns momentos, nomeadamente, nos dias de grandes jogos.

Foram, ainda, realizados inquéritos de satisfação, em 2017, entre os dias 20 de outubro e o dia 20 de novembro, a 50 clientes que visitaram a loja Axadrezada, com a objetivo de tentar captar a perceção que estes têm do respetivo estabelecimento. Abordando temas, como a diversidade de produtos, a avaliação dos preços, tipo de produtos adquiridos e tipo de produtos desejados, procurou-se obter respostas elucidativas, de maneira a poder trabalhar em prol da satisfação, e saciação, das necessidades dos consumidores (Anexo XV).

A gestão do *stock* e da faturação foi realizada através do sistema POS (*point of sale* - ponto de venda).

A partir deste sistema foi possível extrair um relatório das vendas, diário ou mensal, desde setembro de 2017 até julho de 2018. Esta gestão controlada do trabalho da loja Axadrezada, ou seja, do número de vendas, assim como do tipo de artigos vendidos, permitiu ao departamento analisar diversos fatores, nomeadamente, os lucros da loja em determinados períodos, assim como, associar a esses resultados de atividade desenvolvidas pelo departamento. Desta forma, e tendo em conta este tipo de análise e gestão, poderão ser tomadas medidas e decisões futuras, com vista ao progresso dos negócios, e da melhoria da loja Axadrezada.

B. Loja Axadrezada – Online

A loja Axadrezada *online*, lançada em novembro de 2017, foi um projeto idealizado e realizado pelo departamento Comercial, havendo um investimento de 800€. Esta foi pensada, não numa ideia de obtenção de lucro, mas numa perspetiva de relações públicas. Desta forma, o Boavista FC oferece os seus serviços, venda de artigos *merchandising* da marca parceira do clube, ou da própria marca Boavista FC, aproximando-se assim dos sócios ou simpatizantes do clube, essencialmente, daqueles que se encontram a uma distância significativa da Loja Axadrezada no Estádio do Bessa.

O diretor das tecnologias de informação, Eng. Reinaldo Ferreira, e tendo em conta a sua formação, foi o responsável pela construção da loja *online*. Contudo, houve atribuições de funções para a equipa, nomeadamente, de captação de imagem dos artigos para exposição e venda na página *web* da loja, da elaboração de um ficheiro completo, reunindo as informações dos produtos a inserir na loja *online*, bem como, de um inventário dos mesmos, para que não sejam inseridas informações erradas de produtos sem *stock* suficiente.

Para além disso, foi-me atribuída a função, desta feita pelo diretor-adjunto Hélder Soares, de avaliar os conteúdos inseridos no *site*, referentes aos produtos, auxiliando os meus colegas, Frederico e Torquato, na realização e escolha de fotos perceptíveis aos consumidores.

A loja online tem atendimento, via telefone ou *email*, sendo assistida pela loja física. Como tal, e uma vez que a loja axadrezada do estádio tem apenas

um funcionário a trabalhar, exceptuando nos dias de jogo, e dependendo do adversário, a gestão da loja online fica, assim, dependente das tarefas e ocupações da loja física. Ou seja, a loja física tem prioridade, em relação à *online*, no momento do atendimento. A equipa tinha a necessidade de possuir conhecimento dos produtos, de maneira a poder fornecer as informações corretas ao cliente, sendo exemplo disso, o elucidar sobre os tamanhos de vestuário.

Por outro lado, era também necessário gerir a conta da loja online, de modo a que os pedidos, nacionais e internacionais, fossem correspondidos num prazo aceitável, 1-3 dias, assim como, que houvesse uma resposta destinada aqueles que nos contactavam via *email* loja Axadrezada.

Em relação às encomendas, era preciso verificar diariamente, e assim que a loja física o permitisse, o sistema, de maneira a poder dar seguimento ao pedido, satisfazendo o cliente, quer pela rapidez, como pelo correto envio do pedido.

Além do mais, era preciso verificar o *stock* da loja axadrezada física, e conciliar com o *stock* apresentado na loja *online*, de maneira a não correr o risco de haver um pedido de um produto, ou tamanho, inexistente.

Apesar da loja *online* não ter sido implementada com foco nas vendas, e no lucro, é possível verificar, através do relatório mensal da mesma que já houve o retorno do investimento aplicado pelo departamento, após os três primeiros meses.

A gestão da faturação e do *stock* da loja *online* foi realizada, assim como no espaço físico, através do sistema POS. Através deste programa de controlo das lojas, foi possível extrair o relatório de vendas, mensal, desde novembro de 2017 até julho de 2018. A gestão atenta e controlada do funcionamento da loja *online* permitiu obter algumas informações, tais como, o número de vendas, o tipo e quantidade de artigos vendidos por encomenda e o valor total de vendas. Além disso, permitiu ainda ao departamento analisar diversos fatores, como por exemplo, o impacto das promoções anunciadas nas vendas da *loja online*, e se este impacto é, ou não, significativo para os negócios. Desta forma, e tendo em conta este tipo de análise e gestão, poderão ser tomadas medidas e decisões futuras, tendo em vista o progresso dos negócios, e melhoria da loja Axadrezada.

C. Bessa Tour

O *Bessa Tour* é o mais recente projeto da Área Comercial, tendo sido inaugurado, e apresentado ao presidente do clube Dr. João Loureiro, a 18 de maio de 2018. No dia seguinte, a 19 de maio, foi apresentado ao público, funcionando das 10h às 13h e das 14 às 18h, de segunda a domingo. No entanto, tendo em conta a natureza do projeto, em particular, o percurso estabelecido, o horário do *Bessa Tour*, fica, assim, condicionado a um conjunto de variáveis externas.

O *Bessa Tour* pode ser visitado por pessoas de todas as idades, sendo direcionado ao sócio e simpatizante boavisteiro, ou, a quem manifestar o interesse em conhecer um dos clubes mais ecléticos do país, tido, por muitos, como o 4º grande de Portugal. Este projeto é, também ele, um projeto turístico, recebendo e interagindo com o visitante, em português, inglês ou espanhol.

Trata-se de uma visita guiada interativa ao Estádio do Bessa, Século XXI, onde os visitantes podem percorrer zonas de normal acesso, visitando as principais áreas, bem como, os espaços normalmente interditos ao público. Além disso, é um *tour* inovador, unindo desporto e tecnologia, proporcionado ao visitante uma experiência única no estádio mais britânico de Portugal.

O *Bessa Tour*, pretende, assim, aproximar-se da sua comunidade, divulgando a história do clube, tal como, relacionar-se com o público internacional, de maneira a cativar a sua simpatia e reconhecimento.

Inicialmente, a inauguração do projeto estava programada para setembro/outubro de 2017, prorrogando, mais tarde, para dezembro do mesmo ano. No entanto, diversos obstáculos foram surgindo, tendo sido a falta de recursos financeiros, incapacitando o investimento, aliado à escassez de recursos humanos a *full time*, o problema crucial do projeto desde o início.

Desde cedo que o Dr. Reinaldo Ferreira apresentou o projeto aos elementos do departamento comercial, de maneira a que todos pudessem, de alguma forma, contribuir para o seu planeamento, organização e implementação.

A *dropbox* foi a ferramenta usada para a partilha de documentação entre a equipa de trabalho, sendo usada durante a fase de planeamento da grande maioria do projeto.

O projeto é composto por 15 estações, iniciando o seu percurso na “Entrada”, gate 1 do estádio, junto à loja Axadrezada, passando por espaços que correspondem a algumas estações, como por exemplo, a bancada poente, os camarotes, a tribuna presidencial, o balneário, o relvado, o museu, entre outros. (Anexo XVI)

Estas estações foram montadas com recurso a um conjunto de material variado, como posters, placas e suportes, para além do material multimédia, como é o caso das televisões, das colunas, e das *boxes*, permitindo, as últimas, a ligação a conteúdos multimédia, incluindo canais, aplicações e jogos.

Desta feita, o guia responsável pelo *tour*, recorrendo ao uso do *tablet*, o qual tem acesso à *APP* do Boavista FC, consegue ativar as *boxes* instaladas em determinadas estações, interagindo, também dessa forma, com o visitante. As *boxes*, ao serem ativadas, podem resultar na emissão de sons, utilizando apenas colunas, ou na apresentação de vídeos, ou fotos, através dos ecrãs LG instalados. As *boxes*, assim como as televisões, foram obtidas através de uma parceria do departamento Comercial com a *WeTek*, e com a *LG Electronics Portugal*, respetivamente. A *APP*, instalada no *tablet* do *Bessa Tour*, contém, também, um guião redigido nas três línguas, auxiliando o guia no desenvolvimento do seu trabalho. Este guião escrito, foi previamente inserido no *BANG*, separado por estações, numa seção destinada ao *Bessa Tour*.

O material que faz parte da constituição do projeto foi elaborado pelo departamento, e encomendado a empresas distintas. Como tal, no caso das placas e posters, de variadas dimensões, estes foram desenhadas pela equipa, ao pormenor, para que encaixasse em determinados pontos do percurso, e entre si. Estes projetos foram enviados para empresas de diversos tipos, como gráficas, serralharias, e empresas tecnológicas (Anexo XVII).

Alguns dos fornecedores prepararam as encomendas no prazo estipulado, outros falharam na entrega, dificultando o trabalho da equipa e adiando a montagem desse material. Para além disso, em alguns casos, foi necessário adotar por uma via alternativa, mais rápida, através de outros fornecedores, possibilitando a inauguração na data agendada.

Para o planeamento das estações foi necessário realizar uma auditoria às instalações incluídas no projeto. Desta forma, avaliou-se o estado das mesmas, no que toca aos problemas e à limpeza, assim como, executou-se as medições

necessárias. Com isto, foi possível adaptar as ideias do projeto à realidade da instalação, assim como, instalar determinados materiais elétricos e de rede *wireless* (Anexo XVIII).

O planeamento do Bessa *Tour* esteve em constante avaliação pelo Diretor do projeto, Reinaldo Ferreira, juntamente com a coordenadora do mesmo, a minha pessoa.

A promoção do Bessa *Tour* foi realizada por diversas vias, como já foi referido nos pontos anteriores. Deste a propaganda no aeroporto Francisco Sá Carneiro, até à distribuição de *flyers* pelos alojamentos da região do Porto, próxima ao Estádio do Bessa, passando pelas divulgações digitais, via *facebook* do clube e *facebook* do próprio projeto. Além disso, houve também uma promoção externa do Bessa *Tour*, durante a atividade BBC, isto é, durante a procura de parceiros Bessa *Tour* (Anexo XII).

No que diz respeito aos cargos de guia do projeto, esses foram assumidos por mim, juntamente com o Tourquato e com o Rui. A escala de trabalho, dos guias, era realizada por mim, na qualidade de coordenadora do Bessa *Tour* (Anexo X).

Nesta fase de divulgação do projeto no *facebook*, e procurando aproximar os adeptos do clube, para além de tentar enriquecer uma das estações do projeto, foi feito um convite externo para que contribuíssem com artigos de valor e história do Boavista FC. Estes artigos, seriam doados, por tempo limitado, de maneira a serem expostos na estação “memória” e visualizados pelos visitantes do projeto. Alguns dos artigos cedidos eram bilhetes de jogos importantes, fotos de equipas, camisolas de jogadores, medalhas de competições nacionais, entre muitos outros. (Anexo XIX)

D. Espaço Gaming

O Espaço *Gaming* surge de uma parceria entre a Boavista Comercial, aliada ao departamento *e-Sports*, e a *Sonae Sierra* - empresa responsável pela gestão dos shoppings de Loures e do Algarve.

E-Sports (Electronic Sports) é uma nova modalidade amadora do Boavista FC, sendo o termo representativo de jogos eletrónicos. O crescimento exponencial deste novo “desporto”, assim como das suas receitas, quer a nível internacional, como a nível nacional, tem vindo a angariar cada vez mais adeptos, sendo frequente as competições organizadas de jogos eletrónicos (Hamari & Sjöblom, 2017). Em Portugal, a FPF (Federação Portuguesa de Futebol) tem sido a grande impulsionadora desta modalidade, oferecendo diversas competições de FIFA, como o campeonato nacional e a taça de Portugal (FPF, 2018).

Considerando que 2018 foi ano de Mundial de futebol na Rússia, o departamento Comercial, associado à modalidade *e-Sports* do clube, tinha como objetivo organizar torneios diários de competições FIFA 18, nas imediações do Estádio do Bessa.

No entanto, o diretor das Tecnologias de Informação, e diretor da modalidade *e-Sports*, Reinaldo Ferreira, em conversações com a empresa *Sonae Sierra*, apresentou esse mesmo protótipo, que consistia na organização de um evento de FIFA 18, composto por torneios diários, com a duração do campeonato do mundo de futebol, ou seja, de 14 de junho a 15 de julho. Desta feita, e havendo uma dificuldade por parte da *Sonae Sierra* em atrair público para as superfícies comerciais de Loures e Algarve, talvez pela altura do ano e preferência da população por outros espaços, particularmente a praia, o acordo foi selado.

Surgiu, assim, o Espaço *Gaming*, que foi montado num recinto exterior do Loures *Shopping*, no chamado espaço verde, paralelamente a um conjunto de outras atividades programadas pelo espaço comercial, e onde existia um ecrã gigante para os jogos do mundial, assim como, no interior do Algarve *Shopping* (Anexo XX).

O Espaço *Gaming* foi um evento composto por torneios diários, a funcionar das 14h às 20h, nos quais o vencedor do dia ganhava um *Power Bank*, passando automaticamente para a fase final que se realizou nos últimos dois dias, 14 e 15 de julho. O vencedor de cada final, em Loures e no Algarve, ganhava um vale de compras de 150€ e de 300€, respetivamente.

Tendo isto em consideração, fui encarregue de assessorar o Eng. Reinaldo Ferreira ao longo deste projeto. Inicialmente, auxiliando nas tarefas

necessárias para salvaguardar que todo o material indispensável, quer para a montagem, como para o funcionamento dos dois espaços, não faltasse. Desta feita, foi preciso arranjar, preparar e/ou comprar o material, de modo a que estivesse disponível, e pronto, para o carregamento da carrinha no dia 12 de junho. Como tal, foi necessário elaborar uma *checklist*, pensando em todos os pontos essenciais para o evento, desde a montagem até ao funcionamento do espaço, passando pela identificação dos vencedores, do staff, do processo de inscrições e registo dos jogos, entre outros. Desta feita, o Eng. Reinaldo Ferreira, partiu no dia 13 de junho, de manhã, para proceder à montagem do espaço no Loures *Shopping* e, posteriormente, já só à noite, à montagem do espaço no Algarve *Shopping* (Anexo XX).

Fiquei, do mesmo modo, encarregue de gerir, à distância, os colaboradores dos 2 espaços, 13 pessoas no total, 7 de Loures e 6 do Algarve. Para além disso, foi crucial tratar dos respetivos seguros para os dois eventos: seguro de transportes, seguro contra terceiros e seguro para os trabalhadores. Em relação aos colaboradores, *staff* do espaço *Gaming*, foi necessário contactar, informar e acordar os aspetos do evento, averiguando a disponibilidade de cada um, dando seguimento aos contratos, tratamento de dados, envio de regulamentos e ativação de seguros. Ademais, foi efetuada uma escala de serviço, para cada *shopping*, tendo esta sido constantemente atualizada consoante as necessidades do torneio, e os contratemplos impostos (Anexo XX).

Todas as informações pertinentes para o correto funcionamento do evento eram transmitidas aos colaboradores, principalmente indicações provenientes do diretor do projeto. Adicionalmente, no término de cada dia de trabalho, foram requisitadas informações ao *staff* sobre o funcionamento dos torneios, de maneira a serem, deste modo, aplicadas medidas preventivas, ou de correção, aspirando o sucesso diário do evento.

No que diz respeito aos seguros, estes foram acordados com um dos patrocinadores principais do Boavista FC, a SABSEG. Para tal, houve a necessidade de negociar com a seguradora, adquirindo apólices de seguros para os trabalhadores temporários, *staff* dos dois Espaço *Gaming*, para o transporte Bessa – *Shoppings*, e seu recheio, desde plasmas a consolas, entre outros, e para público em geral, seguro responsabilidade civil (Anexo XX).

Ao longo do evento, foram inúmeros os participantes a comparecer nos 32 dias de competições, em ambos os *shoppings*. Foi um evento de sucesso, onde, durante 384 horas de evento, mais de 1000 participantes jogaram FIFA 18, tendo sido distribuídos cerca de 80 prêmios.

Foi assim a primeira experiência do departamento Comercial na organização deste tipo de evento, representando assim uma experiência fundamental e enriquecedora, para os projetos idealizados pela Área Comercial.

3.3 Resumo de Ações e Listagem de documentos e ferramentas administrativas utilizadas no estágio do Boavista FC

Documentos Administrativos:

- Protocolo Estágio Boavista FC;
- Relatório de Atividades (Reuniões, Conferências, Formações, Inquéritos, Vendas, *APP*);
- *Checklist* de tarefas e recursos necessários à organização de projetos;
- Base de dados de colaboradores (*Espaço Gaming*);
- Escala de colaboradores (*Bessa Tour*, *Espaço Gaming*, Loja Axadrezada);
- Inquéritos de satisfação - Loja Axadrezada;
- Inventário Artigos Loja Axadrezada;
- Instruções Guias *Bessa Tour* - Abertura/Fecho;
- Credenciais Staff (*Bessa Tour* e *Espaço Gaming*);
- Listagem Convites Boavista FC (Jogos, *Bessa Tour*, Parceiros);
- Listagem Passatempo (Boavista FC, *Bessa Tour*, SABSEG);
- Declaração Cedência *Bessa Tour*;
- Guião Festa Aniversário;
- Guião *Bessa Tour* – Inglês e Espanhol;

- Protocolo BFC – Parcerias;
- Dossier Documentos (Nota de Encomenda, Seguros, Contratos);
- Dossier Campo de Férias (Legislação - DL e Regulamentos);
- Guião BBC - Contato Telefónico;
- Catálogo Artigos Boavista FC para revenda (Força Portugal);
- Dossier Museu – História BFC;
- Listagem Placas Bessa *Tour*;
- Base de dados - contactos Internos (Portaria, Departamento, Colaboradores, Clube);
- Guia Instalações - Projeto Bessa *Tour* (fotos e medições)
- Listagem Auditoria Instalações Bessa *Tour* – Arranjos
- Arquivo de contratos *e-sports*;
- *Ckecklist* Campo de Férias Desportivas Natal 2018;
- *Checklist* Bessa *Tour*;
- Listagem Patrocinadores / Parceiros Bessa *Tour*;
- Credenciais colaboradores.

Serviços / Produtos Boavista FC:

- *APP* Boavista FC (aplicação)
- Loja Axadrezada
- Loja *Online*
- Bessa *Tour*
- Espaço *Gaming*
- Campo de Férias (Adiado)
- Parcerias, Patrocinios e Publicidade.

Atividades de Relacionamento Boavista FC:

- Boavista *Business Club* (BBC);
- Campanha Recuperação de Sócios;
- Parceiros Bessa *Tour*
- Contacto Alojamentos – Bessa *Tour*.

Ações Promocionais:

- Campanhas Loja Axadrezada - *online* e física;
- Campanhas Bessa *Tour*;
- Propostas de melhoria da Loja Física;
- Propostas de melhoria do Bessa *Tour*;
- Propostas de melhoria do Espaço *Gaming*;
- Contactos via BBC;
- Divulgação do projeto Bessa *Tour* nas redes sociais do clube (*facebook*);
- Reforço da imagem do Boavista FC através de parcerias – Bessa *Tour* (*LG Eletronics, Paranoid Fan, WeTek*);
- Reforço da imagem do Boavista FC através de serviços externos - Espaço *Gaming / Sonae Sierra (Shoppings – Algarve e Loures)*;
- Introdução do Bessinha em serviços Boavista FC (festas de Aniversário);
- Campanha Angariação Sócios;
- Atividades Pré-jogos - animação;
- Campanha Kickboxing – Apoio Sicília;
- *Teasers Bessa Tour*;
- Distribuição de *Flyers* - Bessa *Tour*.

Ferramentas importantes de trabalho:

- BANG – base de dados (Departamento Comercial, modalidades e Bessa *Tour*);
- APP Boavista FC - aplicação móvel (modalidades, utilizadores e Bessa *Tour*);
- POS (Ponto de Venda) - Programas de Controlo das Lojas: responsável pela gestão do stock e pela faturação (Departamento Comercial);
- Base de dados Sócios (Departamento Comercial e SAD: Atualização através da Campanha angariação / renovação sócios);
- Dropbox – sistema de partilha de conteúdos *online* (Área Comercial);
- Google Sheets: folhas de cálculo *Google* – documento partilhado (escalas);

- Microsoft Office: Word, Excel e PowerPoint,

Webmails:

- Departamento Comercial - Clube: bovistacomercial@boavistafc.pt
- Bessa Tour: bessatour@boavistafc.pt
- APP Boavista FC: app@boavistafc.pt
- Modalidade e-sports Boavista FC: esports@boavistafc.pt
- Loja Axadrezada: store@boavistafc.pt

Páginas Web:

- Site Oficial Boavista FC: <https://www.boavistafc.pt/>
- Site Bessa Tour: <https://bessatour.boavistafc.pt/pt/>
- Site Loja Online Boavista FC: <https://store.boavistafc.pt/>
- Site APP Oficial Boavista FC: <https://app.boavistafc.pt/>
- Facebook Oficial Boavista FC: <https://www.facebook.com/boavistafc.pt/>
- Facebook Bessa Tour: <https://www.facebook.com/bessatour/>
- Facebook Espaço Gaming: <https://www.facebook.com/espacogaming/>

Contactos Telefónicos:

- Departamento Comercial – Clube – 22 607 10 98
- Loja Axadrezada – 22 607 10 95

4. Reflexão Crítica e Conclusões

Com o término do estágio, é altura de parar e analisar o trabalho desenvolvido ao longo do ano e refletir sobre os frutos das atividades/tarefas realizadas.

Numa primeira análise, e na perspectiva de integração na equipa de trabalho e dinâmica do Departamento Comercial, posso concluir que não podia ter corrido de melhor forma. Quero com isto dizer, que além de ter sido muito bem recebida, sentindo-me “em casa”, fui rapidamente integrada no departamento e nas suas tarefas.

A contextualização do gestor com a organização permite que este esteja mais preparado para empregar os seus conhecimentos, de maneira a que se enquadrem na estrutura onde atua, estabelecendo metas palpáveis (Pires & Lopes, 2001).

À vista disto, com o passar do tempo, acompanhamento e tarefas atribuídas, fui percebendo o modo de funcionamento do clube, adaptando-me a este na elaboração das minhas tarefas.

Desde cedo, fui encarregue de assessorar a direção nas suas atividades e projetos, acabando, por diversas vezes, por cumprir um horário mais extensivo que o inicialmente acordado. No entanto, fi-lo sempre de boa vontade e com grande entusiasmo, uma vez que a minha ligação ao clube sempre foi muito forte e estimulava-me a trabalhar em prol do seu desenvolvimento.

Relativamente às ligações com os restantes departamentos, foi uma tarefa mais árdua e que levou mais tempo a ser conquistada, uma vez que não lidava diariamente com os mesmos. Contudo, ficou para mim evidente, para o progresso e correto funcionamento da entidade, um bom relacionamento entre os seus elementos facilita que se atinja o fim a que se propõe, não estagnando na sua evolução.

A comunicação interna torna-se essencial para os bons relacionamentos numa organização, quer ao nível pessoal como profissional, aumentando a confiança e, conseqüentemente, o rendimento da equipa. É necessário que seja aplicada uma política de comunicação interna na organização, contribuindo para

a informação dos seus colaboradores sobre objetivos e projetos da empresa (Lovelock & Wirtz, 2010).

O ideal seria que houvesse um política de comunicação abrangente a toda a organização, cruzando recursos e facilitando processos.

Este estágio permitiu-me perceber que há uma necessidade de mudança de algumas mentalidades. Alguns elementos da organização estão na mesma há muitos anos, pelo que estão habituados a algumas rotinas e vícios que podem estar já desenquadrados com a dinâmica da organização. Esta permanência no “antigamente” reflete-se numa relutância à mudança e constituem um entrave a novas ideias e gerações. O trabalho na área da comunicação interna foi fundamental para aproximar gerações e quebrar barreiras, para que todos trabalhassem num mesmo sentido.

Esta questão é abordada por Pires e Lopes (2001), que expõem uma problemática recorrente nas organizações, o envelhecimento do *staff* e a falta de contratação de novos elementos. Este fator acaba por constituir um problema para a organização, uma vez que, os gestores, ou profissionais à frente da entidade, ao não acompanhar as alterações da envolvente passam a constituir um problema para a mesma (Pires & Lopes, 2001)

Fazendo agora uma análise ao Departamento Comercial é um dos departamentos mais proativos do Boavista FC. No entanto, a falta de recursos financeiros, aliado à falta de mão de obra, incapacita a evolução do mesmo. Para além disso, e uma vez que os próprios diretores, assim como vice-presidente, possuem a sua própria ocupação profissional, noutras entidades, fica difícil o desenvolvimento de projetos, já que, por vezes, não há a presença física de nenhum deles. Destaco como fatores positivos do Departamento Comercial, o espírito de equipa criado, a criatividade, assim como, a proatividade para a realização de um conjunto de produtos/serviços inovadores. No entanto, considero que o Clube constitui muitas vezes um entrave ao próprio Departamento, no sentido de atribuição de verbas que lhe são cativas e de atribuir outro tipo de prioridades, impossibilitando a sua evolução.

No que toca aos objetivos do departamento, que referi no início do relatório, estes foram, de uma forma geral, cumpridos, uma vez que os responsáveis definiram estratégias orientadoras para atingir os objetivos definidos (Lopes, 2017).

A marca Boavista FC foi potenciada, através do lançamento de produtos e serviços inovadores, destacando a APP Boavista FC, a loja *online*, o Bessa *Tour* e Espaço *Gaming*. Para além disso, houve um extenso trabalho do departamento no sentido de aproximar o Clube dos seus sócios e clientes, trabalhando de forma intensa a comunicação externa e abrindo canais e portas para os dias que se seguem. O merchandising foi dinamizado através da loja online, da loja axadrezada e da venda de artigos para a cadeia de lojas Força Portugal, o que permitiu alcançar novos públicos, aumentando assim a área de atuação.

Os recursos ao *merchandising*, à venda direta, à promoção e à publicidade, compõem um conjunto de vias fundamentais para a comunicação externa (Sá & Sá, 2009). Uma das medidas principais é avaliação do público-alvo, não esquecendo as características especiais do consumidor desportivo, assim como do produto desportivo (Buhler & Nufer, 2006; Paulico, 2008; Sá & Sá, 2009)

As bases de dados são ferramentas potenciadoras de resultados positivos de uma atividade, ou projeto, assim como de aproximação do clube ao público-alvo (Sá & Sá, 2009). Exemplo disso, foi a campanha de recuperação de sócios elaborada pelo clube, e a atividade de angariação de parceiros Bessa *Tour*.

As relações com os fornecedores, bem como qualquer cliente, são fundamentais para o equilíbrio do sistema (Antunes & Rita, 2007). Se algum deles não cumprir a sua função cria a desordem. Exemplo disso, verificou-se no momento de requisição de materiais para Bessa *Tour*, onde determinadas empresas falharam o serviço, atrasando o início da inauguração do mesmo (Antunes & Rita, 2007).

Tendo em conta a evolução da sociedade e do mercado, as novas tecnologias são ferramentas essenciais para a criação de formas inovadoras de comunicação com o público-alvo. Como tal, também a tecnologia *web* integra a estratégia do clube. Desta feita, por recurso a sistemas que auxiliam a informação (notícias, dados da equipa), o relacionamento (interatividade, entretenimento, diálogo) e os negócios (comércio, serviços), também os clubes, e restante mercado desportivo, ambicionam, igualmente, conquistar novos mercados e lançar produtos inovadores (Borba, 2008).

As tecnologias de informação revelaram-se ferramentas extremamente úteis pois permitiram compilar muitas informações num mesmo espaço, que resultou numa diminuição de tempo de acesso às mesmas e uma abrangência muito maior. As tecnologias de informação foram introduzidas desde a área administrativa e gestão de base de dados, usando o BANG, à área comunicacional, fazendo uso do BBC, bem como, na área de promoção, através do lançamento de novos produtos e serviços, como foi o caso da loja *online*, da *APP* e do *Bessa Tour*.

Tendo isto em conta, e de forma sucinta, o marketing tem em vista, um duplo propósito: “o de atrair novos clientes, prometendo valor superior, e manter e aumentar os clientes atuais proporcionando satisfação” (Armstrong & Kottler, 2015) .

Refletindo acerca de todo o trabalho que executei destaque o *Bessa Tour* como o projeto mais duro, mas o que me deu mais gozo trabalhar. O facto de ter integrado o projeto desde o início, participando ativamente no planeamento do mesmo e de me ter sido dada a possibilidade de o acompanhar até à sua implementação, foi desafiante. Neste projeto pude trabalhar e observar as diferentes fases de gestão, desde o planeamento, organização, construção, avaliação, controlo e implementação (Claudino, 2000). Em diversas alturas tive de me superar, ultrapassando contratempos e problemas que foram surgindo, dando azos à minha capacidade criativa de integrar soluções. Desta forma, foi-me possível vestir o papel de gestor, e fiquei cheia de orgulho aquando da inauguração do *Bessa Tour*. No entanto, na prática o papel de gestor nunca está terminado pois diariamente aparecem novos desafios que necessitam de intervenção.

No que diz respeito a aspetos menos positivos do estágio, não tenho nenhuma tarefa ou projeto do qual possa afirmar que não tenha gostado de participar. Porém, evidencio um conjunto de dificuldades que não permitiram a execução de determinadas tarefas. Os escassos recursos financeiros aliados a uma carga de trabalho excessiva para os recursos humanos disponíveis, e a falta de recursos materiais e apoio do clube, consituíram um entrave ao desenvolvimento de projetos e atraso sucessivo nos prazos previamente estabelecidos. A problemática resultante dos processos de funcionamento do próprio clube, obriga a que os assuntos sejam, muitas vezes, tratados de uma

forma demasiado burocrática, pelo que para se dar seguimento a uma ação, seja preciso abordar diversos agentes e realizar determinados procedimentos, provocando atraso e desgaste da equipa de trabalho. Uma atuação mais direta, e liberal, seria facilitador de muitas atividades.

Uma avaliação interna e externa ao departamento, e até ao próprio clube, podem ser desenvolvidas, de maneira a serem analisados os fatores negativos, quer internamente, como em relação à organização (Houbean et al., 1999). Assim, o departamento poderá avaliar a sua situação de uma forma mais clara e objetiva, podendo ativar medidas preventivas, de correção ou mesmo alterações de maneira a que seja tirado o maior proveito dos recursos, já por si escassos.

Fazendo agora uma análise mais centrada na perspetiva de crescimento do departamento, prevê-se que o mesmo seja lento e possa sofrer algumas estagnações dependendo das prioridades que o clube estabeleça para os anos que se seguem. Deduzo que os anos que o clube esteve afastado da ribalta influenciaram negativamente o seu funcionamento, estando, neste momento, a Instituição, ainda está a tentar organizar-se internamente e quebrar maus hábitos enraizados.

Por fim, não poderia deixar de falar das vantagens e competências adquiridas através deste estágio: desde os conhecimentos adquiridos ao observar e ao executar as mais diversas tarefas, até aos contactos realizados com parceiros que possam fazer parte da minha carteira profissional, a conhecer profissionais exemplares cuja conduta quero levar para a minha vida futura, à experiência na gestão de conflitos entre recursos humanos e por testar a minha capacidade de trabalho, criatividade e de inovação.

Posso ainda referir que tive a possibilidade observar, ou demonstrar, algumas competências multidisciplinares valorizadas num gestor, como é: capacidade de planeamento, gestão de recursos, liderança, marketing e de coordenação de equipas (Joaquim et al., 2011). Segundo Minzberg (2009), pratiquei competências pessoais, interpessoais, informacionais e facionais, sendo exemplo disso, o pensamento estratégico, a orientação de indivíduos, a comunicação e o planeamento ou visão, respetivamente (Minzberg, 2009).

5. Referências Bibliográficas

- Afif, A. (2000). *A Bola de vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso*. São Paulo. Infinito.
- Antunes, J. & Rita, P. (Abril/Junho 2008). O marketing relacional como novo paradigma Uma análise conceptual. *Revista Portuguesa e Brasileira de Gestão*, 7(2), pp. 36-46.
- Armstrong, G., & Kotler, P. (2015). *Marketing An Introduction*. England: Pearson Education Limited.
- Barros, A. (2000). *Boavista Futebol Clube. A Primeira História. 1903-1972* Porto. Lello Editores.
- Bastos, F. da C., & Rocha, C. M. da. (Dezembro 2011). Gestão do Esporte: definindo a área. *Revista brasileira Educação Física Esporte*, 25, pp. 91-103.
- Bento, J. (2004) Desporto e Humanismo: o campo do possível. *Ação & Movimento: Educação Física e Desportos*, 1 (3). Brasil. Atlantica Editora.
- Bitner, M. J., Faranda, W. T., Hubbert, A. R., & Zeithaml, V. A. (1997). Customer contributions and roles in service delivery. *International Journal of Service Industry Management*, 8 (3), pp. 193-205.
- Boavista Futebol Clube. (2017a). *Boavista de Hoje*. Consultado a 16 de Fevereiro de 2018, disponível em <http://www.boavistafc.pt/pt/go/boavista-de-hoje>.
- Boavista Futebol Clube. (2017b). *Órgãos Sociais*. Consultado a 16 de Fevereiro de 2018, disponível em <http://www.boavistafc.pt/pt/go/orgaos-sociais>.
- Boavista Futebol Clube. (2017c). *Palmarés*. Consultado a 16 de Fevereiro de 2018, disponível em <http://www.boavistafc.pt/pt/go/palmares>.
- Borba, E. Z. (2008). O cibermarketing no futebol. A comunicação interativa nos websites dos clubes que integram a Liga Portuguesa de Futebol Profissional. Dissertação de Mestrado apresentada à Universidade Fernando Pessoa.
- Brandão, H. P., & Guimarães, T. de A. (Janeiro/Março 2001). Gestão de Competências e Gestão de Desempenho: tecnologias distintas ou

- instrumentos de um mesmo construto? *RAE - Revista de Administração de Empresas*. São Paulo, 41 (1), pp. 8-15.
- Brooks, C. M. (1994). *Sports Marketing. Competitive Business Strategies for Sports*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Bühler, A. W., & Nufer, G. (2006). The nature of sports marketing. *Reutlinger Diskussionsbeiträge zu Marketing & Management*, pp. 2-22.
- Carvalho, P. G., & Lourenço, R. (Novembro 2009). Turismo de prática desportiva: um segmento do mercado do turismo desportivo. *Revista Portuguesa de Ciência do Desporto* 9(2), pp. 122-132.
- Chelladurai, P. (1994). Sport management: defining the field. *European Journal for Sport Management* 1, pp. 7-21.
- Chelladurai, P. (2009) *Managing organizations for sport and physical activity: a systems perspective*. U.S.A. Scottsdale: Holcomb Hathaway.
- Chiavenato, I. (1999). *Teoria geral da administração*. Rio de Janeiro. Editora Campus.
- Claudino, R. & Pires, G. (1994). *Perfil de Competência do Treinador e Gestor Desportivo*. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.
- Cleland, J. A. (2010). From passive to active: the changing relationship between supporters and football clubs. *Soccer and Society*, 11, pp. 537-552.
- Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing. *Journal of Marketing Management*, 22, pp. 407-438.
- Costa, A. (2011). Prática desportiva e rendimento académico: um estudo com alunos do ensino secundário. Dissertação de Mestrado apresentada à Faculdade de Psicologia e de Ciências da Educação da Universidade de Coimbra.
- Costa, P. J. A. (2014). A Prevenção da Violência nos Espetáculos Desportivos. *Relatório de estágio do final do trabalho de Investigação Aplicada*, Lisboa, Academia Militar.
- Cucui, G. G., & Cucui, I. A. (2014). Research on the management of sports organizations. *Procedia - Social and Behavior Sciences*, 140., pp. 667-670.
- D'Angelo, A. C., Schneider, H. & Larán, J. A. (Janeiro/Março 2006). Marketing de Relacionamento junto a Consumidores Finais: um Estudo Exploratório

- com Grandes Empresas Brasileiras. *Revista de Administração Contemporânea*, 10(1), pp. 73-93.
- Day, G. S. (2001). *A Empresa Orientada para o Mercado: Compreender, Atrair e Manter Clientes Valiosos*. Porto Alegre. Bookman.
- Dias, S. R. (2003). *Gestão de Marketing*. São Paulo. Saraiva.
- Drucker, P (1973). *Management: Tasks, Responsibilities and Practices* chapter 7. New York. Harper and Row.
- Fleury, F. A., Alejandro, T. B., & Feldmann, P. R. (Janeiro/Junho 2014). Considerações Teóricas acerca do Composto de Marketing Esportivo. *PODIUM Sport, Leisure and Tourism Review*, 3 (1), pp. 1-11.
- Fleury, M. T. (2002). *A gestão de competência e a estratégia organizacional. A pessoa na organização*. São Paulo. Gente.
- FPF eSports. (2018). *Sobre Nós*. Consultado a 15 de Maio de 2018, disponível em <https://esports.fpf.pt/pt/sobrenos>.
- Ghezail, M. M., Abdellah, C., & Mohammed, A. (2017). Sports Marketing Strategy in Achieving the Marketing Objectives of the Economic Enterprise: A Case Study. *International Journal of Economics, Finance and Management Sciences*, pp. 182-188.
- Goi, C. L. (May 2009). A Review of Marketing Mix: 4Ps or More? *International Journal of Marketing Studies*, 1 (1), pp. 2-15.
- Grönroos, C. (1984). A Service-Quality Model and Its Marketing Implications. *European Journal of Marketing*, 18, pp. 36-44.
- Grönroos, C. (2001). *Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Hamari, J., & Sjöblom, M. (July 2017). What is eSports and why do people watch it? *Internet Research*, 27, pp. 211-232.
- Hall, R. (2004). *Organizações: estruturas, processos e resultados*. Rio de Janeiro. Prentice-Hall.
- Houbean, G., Lenie, K., & Vanhoof, K. (1999). A knowledge-based SWOT-analysis system as na instrument for strategic planning in small and medium sized enterprises. *Decision Support Systems*, 26, pp. 125-135.
- Iacob, A. (2015). The Service Orientation and Employee's Customer Orientation in Public Services Organizations. *Journal of Economics and Business Research*, 2, pp. 82-98.

- Jesus, M. B. (1999). *Marketing Desportivo em Clubes e Academias*. Cacém: A. Manz Produções.
- Joaquim, B. A., Batista, P. M., & Carvalho, M. J. (Janeiro/Março 2011). Revisão Sistemática sobre o perfil de competências do gestor desportivo. *Movimento*, 17 (1), pp. 255-279.
- Kotler, P. (1998). *Administração de Marketing: análise, planeamento, implementação e controle*. São Paulo. Atlas.
- Kotler, P. (2002). *Marketing, Management, Millenium Edition*. Estados Unidos. Pearson Custom Publishing.
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2012). *Principles of Marketing*. New Jersey. Person Prentice Hall
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management. Understand Marketing*. United States of America: Person Education, Inc.
- Levitt, T. (July/August 1960). Marketing Myopia. *Harvard Business Review*. pp. 45-57
- Lindon, D., Lendrevie, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa. Publicações Dom Quixote.
- Lopes, J. (2017). *Gestão do Desporto. Manuel de Curso de Treinadores de Desporto. Grau III*. Lisboa: Instituto Português do Desporto e Juventude, LP.
- Lovelock, C., & Wirtz, J. (2010). *Marketing. People, Technology, Strategy*. United States of America: Person Education, Inc.
- Low, S. P. & Tan, M. C. S. (1995). A Convergence of Western Marketing Mix Concepts and Oriental Strategic Thinking. *Marketing Intelligence & Planning*, 13(2), pp. 36-46.
- McCarthy, E. J (1960). *Basic Marketing. A Manager Approach*. U.S.A. Richard D. Irwin.
- McCarthy, E. J (1964). *Basic Marketing*. U.S.A. Richard D. Irwin.
- Mcllroy, A. & Barnett, S. (2000). Building customer relationships: do discount cards work?. *Managing Service Quality: An International Journal*, 10(6), pp. 347-355.
- Mihaela, C., Claudiu, C. S., & Gabriela, P. M. (2012) Stategic Marketing Planning in Sports – a Perspective of Quality of Life Improvement. *Annals of Faculty of Economics, University of Oradea*, 1 (2), pp. 807-812.

- Mihai, A. L. (2013). The Strategic Sport Marketing Planning Process. *Manager. Change and Leadership*, 17, pp. 230-236.
- Mintzberg, H. (2003). *Criando organizações eficazes: estruturas em cinco configurações*. São Paulo. Atlas.
- Mintzberg, H. (2009). *Managing*. San Francisco. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Mirzeoglu, N., & Ciftci, S. (2014). The research of qualifications of sport manager. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 152, pp. 740-745.
- Mittal, B. (August 1999). The Advertising os Services. Meeting the Challenge of Intangibility. *Journal of Service Research*, pp. 98-116.
- Nogalez, J. F. G. (2006). Estrategias de Marketing en Clubes Deportivos. *E-balonmano.com: revista digital deportiva*, 2 (3). Pp. 45-52.
- Oliveira, E. G., Marcondes, K. S., Malere, E. P. & Galvão, H. M. (Janeiro/Dezembro 2009). Marketing de serviços: relacionamento com o cliente e estratégias para a fidelização. *Revista de Administração da Fatea*, 2(2), pp. 79-93.
- Paoli, P. (2004). Gestão estruturação e organização de escolas de esportes. *Revista Mineira de Educação Física*, 12, pp. 101-123.
- Paulico, F. A. (Dezembro 2008). Marketing Desportivo no Pódio. *Gestin*, 7, pp. 113-121.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (1996). *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown. WV: Fitness Information Technology, Inc.
- PORDATA (2018). *Praticantes Desportivos Federados*. Base de dados PORDATA consultado a 5 de Fevereiro de 2018, disponível em <https://www.pordata.pt/Portugal/Praticantes+desportivos+federados+por+mil+habitantes-2237>.
- Ramírez, J. P. (Diciembre 2006). Innovación y marketing desportivo: la creatividad. *Revista de Comunicación y Nuevas Tecnologías*, 6, pp. 1-9
- Pires, G. M. V. da S., & Lopes, J. P. S. de R. (2001). Conceitos de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciência do Desporto*, 1 (1), pp. 88-103.
- Pires, S. (2010). *Campeões Nacionais (lista completa)*. Diário de Notícias. Consultado a 23 de Janeiro de 2018, disponível em <https://www.dn.pt/dossiers/desporto/i-liga/estatisticas/interior/campeoes-nacionais-lista-completa-1010905.html>.

- Sá, D. (Dezembro 2017). Olhar para o futebol como um produto. *FPF360*, pp. 18-24. Consultado a 6 Junho de 2018, disponível em www.fpf.pt/pt/News/Todas-as-noticias/Noticia/news/14364/contextid/172.
- Sá, D., & Sá C. (2009). *Marketing para Desporto. Um Jogo Empresarial*. Porto: Edições IPAM.
- Sarmiento, J. P., Pinto, A., & Oliveira, A. E. (Setembro 2006). O perfil organizacional e funcional do gestor desportivo em Portugal. *Revista brasileira.Educação Física Esporte*, 20, pp. 153-155.
- Sousa, P., Mattos, L., & Sousa, M. (2005). Marketing esportivo e sua relação com clubes e instituições ligadas ao esporte. *Revista DCS - Online - CPTL/UFMS - Três Lagoas*, 1 (1), pp. 1-10.
- Sovienski, F. & Stigar, R. (Janeiro/Junho 2008). Recursos Humanos x Gestão de Pessoas. *Gestão - Revista Científica de Administração e Sistemas de Informação*, 10 (10), pp. 52-61.
- Stone, M. A., Desmond, J., & McCall, J. B. I. (2007). *Fundamentals of Marketing*. USA and Canada: Taylor & Francis Group.
- The American Marketing Association (AMA). (July 2013) Definition of Marketing. *The Annual Marketing Services Director. Marketing News*, pp. 44-59.
- The Chartered Institute of Marketing (CIM). (2015). A brief summary of marketing and how it work. *Marketing and the 7Ps*, pp. 1-11.
- Vorhies, D. W., & Morgan, N. A. (January 2005). Benchmarking Marketing Capabilities for Sustainable Competitive Advantage. *Journal of Marketing* (69), pp. 80-94.
- Wakefield, K. (2018). What is sports marketing? A special case of what? *Team Sports Marketing.com* Consultado a 9 de Abril de 2018, disponível em <https://teamsportsmarketing.com/the-text/the-fan/why>.
- Wilmshurst, J. (1993). *Below-The-Line Promotion*. Oxford. Butterhheinemann.
- Zeithaml, V. A., Bitner, M. J., & Gremler, D. D. (2013). *Services Marketing. Integrating Customer Focus Across the Firm*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Zenone, L. C. (2007). *Marketing Estratégico e Competitividade Empresarial: Formulando estratégias mercadológicas para organizações de alto desempenho*. São Paulo. Novatec Editora Ltda.

ANEXOS

Anexo I: Protocolo de estágio.

PROTOCOLO DE ESTÁGIO

Ortogam o presente acordo:

- 1. FADEUP – Faculdade de Desporto da Universidade do Porto**
Rua Dr. Plácio da Costa 91, 4200-450 Porto
Telefone: 22 042 52 00
Diretora do Mestrado de Gestão Desportiva: Prof. Dra. Maria José Carvalho
Estagiária: Joana Filipa Leite Gil; nº aluna 201302599

- 2. Nome da empresa: Boavista Futebol Clube**
Rua O Primeiro de Janeiro, Estádio do Bessa Século XXI, 4100 Porto
Orientador: Dr. Hélder Manuel Ferreira Soares
Cargo: Diretor-Adjunto da Vice-presidência para a área comercial, relações públicas e tecnologias de informação

Artigo 1º

Características do estágio

O segundo Outorgante disponibiliza-se em conceder estágio ao primeiro Outorgante, de acordo com o grau académico deste, no Departamento Comercial do Boavista Futebol Clube, de acordo com as necessidades dos seus serviços.

Artigo 2º

Objetivo do estágio

É objetivo do estágio familiarizar o estudante com situações formais em ambiente de trabalho, facilitando a sua futura integração na vida ativa através da sua participação nas diversas atividades desenvolvidas pela empresa, nomeadamente no Departamento em questão.

Artigo 3º

Local e período de estágio

O estágio decorrerá nas instalações da empresa, no horário normal de funcionamento e por um período mínimo de 500 horas.

Artigo 4º

Orientação do estágio

A orientação do estágio fica a cargo de um responsável indicado pela empresa, competindo-lhe assegurar o acolhimento e integração da estudante no ambiente de trabalho, definir as tarefas e realizar e proceder à respetiva avaliação interna.

Artigo 5º

Responsabilidade da instituição de ensino

Durante o período de estágio, a estudante permanece abrangido pelo seguro escolar obrigatório, previamente ativo pelo próprio na inscrição, beneficiando, em caso de acidente ocorrido no local de estágio ou no trajeto de e para o referido local, de garantias idênticas às existentes durante o período escolar.

Artigo 6º

Obrigações do estagiário

A estagiária obriga-se a cumprir todas as obrigações expressas no presente protocolo e a respeitar, na realização das suas tarefas, nomeadamente os deveres de respeito, zelo, sigilo, assiduidade e pontualidade bem como a ter um comportamento cívico irrepreensível e o maior cuidado para com todos os bens que lhe sejam confiados.

Artigo 7º

Disposição Final

O presente protocolo de estágio tem a duração correspondente ao período de estágio acordado e vai ser assinado pelos outorgantes.

**FADEUP – Faculdade de Desporto da
Universidade do Porto**

Boavista Futebol Clube

Diretora do Mestrado de Gestão Desportiva
Prof. Dra. Maria José Carvalho

Diretor-Adjunto da Vice-presidência
para a área comercial, relações públicas
e tecnologias de informação
Dr. Hélder Manuel Ferreira Sousa

Porto, ___ de _____ de ____

Porto, ___ de _____ de ____

Aluna do Mestrado de Gestão Desportiva
A estagiária: Joana Filipa Leite Gil

Porto, ___ de _____ de ____

Anexo II - Email APP Boavista FC.

Assunto **Re: Erro na App - locais Kickboxing**
Remetente <app@boavistafc.pt>
Para Bruno Fernandes <bmcfernandes0@gmail.com>
Bcc Helder Soares <diretor-adjunto.hs@boavistafc.pt>
Data 2017-12-13 21:19



Claro Bruno.

Estamos sempre disponíveis para colaborar, principalmente quando há demonstração de interesse desse lado. Desde já obrigado.

Então é o seguinte:

para inserir um local, isto é uma instalação desportiva onde irá ocorrer uma competição do kickboxing, terão de:

- 1) Verificar se a instalação desportiva já existe, ou não, na App (visto que, a lista de locais existente na App está disponível para uso de qualquer modalidade, e assim não haverá duplicados);
- 2) Caso não exista, devem dirigir-se a "Modalidades" --> "Kickboxing" --> "Listar Locais" --> "Editar"

3) Inserir dados:

- Descrição (Descrição completa e verdadeira da instalação desportiva);
- Descrição curta (Seguindo as regras da App - Ex: locais já inseridos);
- Localidade ;
- Geolocalização (Coordenadas GPS do Google Maps);
- URL (ex: canal web da Pantera TV, caso cubram a transmissão da competição);

4) Caso exista, mas a informação não esteja correta, basta clicar na linha respectiva correspondente ao local a alterar e depois em "Editar". Depois é só corrigir a informação e "Gravar".

Vejamos agora o caso da localização da academia "Elite 36". Situação já rectificada pela nossa equipa. Este não tinha as coordenadas GPS, mas sim o link da academia. Desta forma, os adeptos do Boavista FC não conseguiam visualizar onde irá decorrer a competição. Para corrigir, seguimos os passos acima descritos e, para a obtenção das coordenadas, usando a "Elite 36" como exemplo, deve ser efectuado da seguinte forma:

- 1) Colocamos a morada do recinto desportivo no local de pesquisa do Google Maps (Ex: Rua Nossa Senhora Mão Poderosa, 36);
- 2) Clicamos na vista Satélite;
- 3) Aproximamos, se necessário, para ser possível visualizar/verificar o local exato, se há acesso rodoviário e se tem estacionamento;
- 4) Caso tenha estacionamento, público, coloca-se o cursor em cima da zona que se pretende indicar como ponto de chegada para os adeptos;
- 5) Clicar com o lado direito do rato, seguindo-se da opção "O que é isto"
- 6) Copiar as coordenadas GPS que aparecem (ex. 41.284185, -8.545821);
- 7) Colar no campo, no espaço respectivo - "Geolocalização";
- 8) Clicar em "Gravar";
- 9) Verificar a inserção do local, clicando depois no nome do local.

Peco que verifiquem a alteração feita pela nossa equipa, juntamente com estas indicações, de maneira a perceberem melhor como funciona a tarefa de inserir locais.

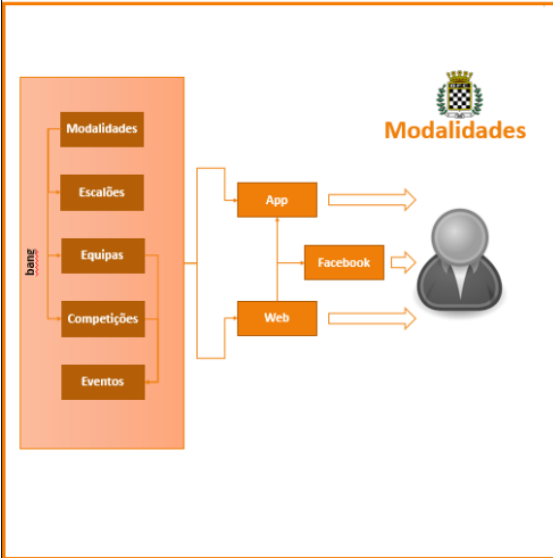
Disponíveis para toda a colaboração que considerem adequada.

Obrigado pela colaboração.

A equipa da App Boavista FC.

Anexo IV: Plataforma BANG – Página inicial, gestão modalidades e gestão dados empresas / encerramento de processo (BBC.).

Boavista Futebol Clube



Modalidade	Evento	Local	Data	Hora
Futsal	Boavista FC - Acces FC	Pav. Mun. Arcos Valdevez	08/09/2018	10:00
Futsal	SC Braga - Boavista FC	Pav. Mun. Arcos Valdevez	08/09/2018	18:00
Futsal	Boavista FC	Pav. Mun. Arcos Valdevez	09/09/2018	00:00
Futebol	SC Canideio - Boavista B	Pq. Jg. Manuel Marques Gomes	09/09/2018	17:00
Padel	Boavista FC - CT Guimarães	Mar Padel	15/09/2018	14:00
Padel	CT Guimarães - Boavista FC	CT Guimarães	15/09/2018	14:00
Padel	Boavista B - CT Guimarães	Mar Padel	15/09/2018	15:00
Futebol	Boavista B - AD Grjô	Pq. Desp. de Ramalde	16/09/2018	16:00
Futebol	CD Trofense - Boavista FC	Comp. Desp. Paradelá	22/09/2018	16:00
Futsal	Boavista FC - GCR Ossela	Pav. ES Fontes Pereira de Melo	22/09/2018	18:00

bang



Joana Gil

- CRM
- Entidades
- Modalidades
- Campanhas
- Patrocinadores
- App

Futebol Feminino

Pesquisar

A-Z Passados Actuais
1 2 3 4 5 6 7 8

Data	Hora	Equipa	Escalão	Competição	Local	Evento	Resultado	
27/05/2018	11:00:00	Boavista Futebol Clube	Sub 15	Camp. Distrital Inter-Ass	Camp. do FC Romariz	FC Romariz - Boavista FC	2-14	●
19/05/2018	15:00:00	Boavista Futebol Clube	Seniores	Liga de Futebol Feminino	Comp. Desp. de Valadares	Valadares Gaia FC - Boavista FC	2-2	●
13/05/2018	11:00:00	Boavista Futebol Clube	Sub 15	Camp. Distrital Inter-Ass	Estádio do Bessa - Campo N°2	Boavista FC - Dragon Force FC	7-0	●
09/05/2018	21:00:00	Boavista Futebol Clube	Sub 15	Camp. Distrital Inter-Ass	Estádio do Bessa - Campo N°2	Boavista FC - FC Parada	4-0	●
06/05/2018	15:00:00	Boavista Futebol Clube	Seniores	Liga de Futebol Feminino	Pq. Desp. de Ramalde	Boavista FC - Quintajense FC	1-1	●
06/05/2018	11:00:00	Boavista Futebol Clube	Sub 15	Camp. Distrital Inter-Ass	Comp. Desp. Soc. de Roriz	UDS Roriz - Boavista FC	0-4	●
29/04/2018	15:00:00	Boavista Futebol Clube	Seniores	Liga de Futebol Feminino	Est. 1º de Maio	SC Braga - Boavista FC	9-0	●
29/04/2018	11:00:00	Boavista Futebol Clube	Sub 15	Camp. Distrital Inter-Ass	Estádio do Bessa - Campo N°2	Boavista FC - AR Tuíás	18-0	●
22/04/2018	15:00:00	Boavista Futebol Clube	Seniores	Liga de Futebol Feminino	Pq. Desp. de Ramalde	Boavista FC - Vilaverdense FC	2-5	●
22/04/2018	11:00:00	Boavista Futebol Clube	Sub 15	Camp. Distrital Inter-Ass	Academia da Bola	SC Castêlo Maia - Boavista FC	0-5	●
08/04/2018	11:00:00	Boavista Futebol Clube	Sub 15	Camp. Distrital Inter-Ass	Pq. Desp. da Gelfa	Âncora Praia FC - Boavista FC	2-2	●
25/03/2018	15:00:00	Boavista Futebol Clube	Seniores	Taça de Portugal Feminino	Comp. Desp. de Campanhã	Boavista FC - SC Braga	0-4	●
25/03/2018	11:00:00	Boavista Futebol Clube	Sub 15	Camp. Distrital Inter-Ass	Estádio do Bessa - Campo N°2	Boavista FC - Valadares Gaia FC	14-0	●
18/03/2018	15:00:00	Boavista Futebol Clube	Seniores	Liga de Futebol Feminino	Est. Mun. António Augusto Martins Pereira	C Albergaria - Boavista FC	2-0	●
18/03/2018	15:00:00	Boavista Futebol Clube B	Seniores	Camp. Nacional Promoção	Estádio do Bessa - Campo N°2	Boavista B - AD Grjô	1-3	●



Joana Gil

- Editar
- Resultados
- Equipas
- Competições
- Ficha Técnica
- Listar Locais
- Listar Adversários
- Voltar

Processo Fechado

Processo 3262

Cliente XXXXXXXXXX

Descrição BCC PME

Integrar			Contacto		
Fim	2018-03-21 16:32	Joana Gil	Fim	2018-02-23 17:34	BoavistaFC
Planeado	2018-03-19	Joana Gil	Planeado		
Início	2018-02-23 17:34	BoavistaFC	Início	2018-01-29 00:00	BoavistaFC

Enviado email para Bruno Correia, o qual vai analisar e enviar para Lisboa - 16.3.18

De momento os orçamentos para parcerias está fechado. Contactar no final do ano 2018 ou início do próximo 2019 - 21.3.18

Enviado email a 16.3.18

Nº Sócio

Código

Empresa=[Bluedragon - Unipessoal Lda]
 Nome=[Joana da Costa]
 Email=[joana.costa@boostportugal.com]
 Função=[Project Manager]
 2 bilhetes Boavista - V. Guimarães a realizar no dia 11 de Fevereiro pelas 20:15

Tipo E-mail
 Local Boavista
 Guid DD46B859-807D-4E40-A7A5-D73EEA4DFA41

bang



Joana Gil

Voltar

Anexo VI: Relatório de atividade lojas "Força de Atividade"

Boavista Futebol Clube



Relatório de Atividade

Atividade: Reunião com o Responsável da cadeia de lojas "Força Portugal"

Entidade: Força Portugal

Responsável Força Portugal: Dylan Thomas

Responsável Boavista FC: Dr. Carlos Santos e Joana Gil

Assunto da Reunião:

Pedido de parceria , por parte da Força Portugal, para a venda de produtos oficiais Boavista FC (BLK e produtos Boavista FC).

- Preços de revenda, artigos de interesse, quantidades e tamanhos disponibilizadas.

Data: 31.1.17 (Quinta-feira) 15:30h

Local: Estádio do Bessa – piso 2

Recepção:

Recepção do Sr. Dylan no hall das Relações Públicas e reencaminhamento para a sala Comercial do piso 2, onde a reunião iria decorrer.

Descrição da Reunião:

Agradecimento, do Boavista FC, pelo contacto e interesse, da Força Portugal, em estabelecer uma parceria com o clube.

De forma introdutória, foi feita uma breve descrição pelo Sr. Dylan, da Força Portugal, da sua cadeia de lojas espalhadas pelo país, sua filosofia, produtos que possuem e o interesse que surgiu pelo Boavista FC.

Referiu que, minutos antes da reunião, visitou a loja do clube e que tinha realmente interesse em alguns produtos, nomeadamente nos produtos BLK, marca que veste a equipa sénior masculina de futebol.

Demonstrou o interesse em elaborar um protocolo com o clube, de maneira a encomendar produtos oficiais Boavista FC, tendo em conta a procura significativa dos turistas em adquirir produtos Boavista FC nas lojas situadas no Norte do País. Referiu que os possíveis artigos de interesse eram: camisolas de jogo principal BLK (Adulto e Criança), camisolas de treino BLK, cachecóis Boavista FC, tshirts algodão Boavista FC e boné Boavista FC com o emblema a cores originais.

O departamento ficou responsável por reunir e decidir que artigos podiam ser fornecidos e que tamanhos, uma vez que as encomendas seriam de grande porte (100 peças mínimo). Ficou de acertar também qual o preço de revenda a fazer. O Boavista FC iria enviar um catálogo com as fotos destes artigos e respetivas informações pedidas pela Força Portugal.

Posteriormente, foi feita uma visita à loja do clube, loja axadrezada, guiada pelos elementos do Boavista FC presentes na reunião, a fim de mostrar alguns artigos ao pormenor, assim como permitir a troca de ideias.

Anexo VII: Catálogo produtos Boavista FC - "Força Portugal".



Listagem de artigos para revenda – Lojas “Força Portugal”

I

2017/2018



Listagem de artigos para revenda – Lojas “Força Portugal”

1. Camisola Principal BLK Adulto Boavista FC 2017/201 - (c/ ou s/ Sponser)
2. Camisola Principal BLK criança Boavista FC 2017/2018
3. Camisolas Treino BLK manga curta
4. Cachecóis Boavista FC

5. Tshirt algodão com símbolo Boavista FC (cores originais) – Aguardando orçamento
6. Boné Boavista FC - estilo Cap (símbolo a cores) – Aguardando orçamento



Departamento Comercial
BOAVISTA FUTEBOL CLUBE

E-mail: boavistacomercial@boavistafc.pt

Estádio do Bessa Século XXI
Rua O primeiro de Janeiro
4100-365 Porto
Tel 22 607 10 98

Boavista Futebol Clube



1. Camisola Principal BLK Adulto Boavista FC 2017/201 – Sem Sponsors

Produto Oficial Boavista FC. Camisola de Jogo Axadrezada Preto e Branco BLK, 100% Poliéster de Manga Curta.



Tamanhos: XS, S, M, L, XL
PRev.: ■■■■ € c/IVA
PVP: ■■■■ € c/IVA

2. Camisola Principal BLK Criança Boavista FC 2017/2018

Produto Oficial Boavista FC. Camisola Masculina de Criança Axadrezada Preto e Branco BLK, 100% Poliéster de Manga Curta.

Tamanhos: 6, 8, 10, 12, 14, 16 anos
PRev.: ■■■■ € c/IVA
PVP: ■■■■ € c/IVA



Boavista Futebol Clube



3. Camisolas Treino BLK manga curta

Produto Oficial Boavista FC. Camisola de Treino Axadrezada BLK, 100% Poliéster de Manga Curta.
Cinza – jogadores; Preta – equipa técnica.



Tamanhos: XS, S, M, L, XL
PRev.: ■■■■ € c/IVA
PVP: ■■■■ c/IVA



Tamanhos: XS, S, M, L, XL
PRev.: ■■■■ € c/IVA
PVP: ■■■■ €



Boavista Futebol C'



4. Cachecol Boavista FC

Produto Oficial Boavista FC. Cachecol Boavista FC preto e branco e o símbolo nas pontas.



Tamanhos: Único
PRev. € c/IVA
PVP: € c/IVA

Anexo IX: Nota de encomenda - "Força Portugal".

NOTA ENCOMENDA															
De: Dylan ENCOMENDA N.º: 1/2018 DATA: 12 MARÇO 2018 ESTAÇÃO: 2018		LINHA: BOAVISTA FC DATA ENTREGA: 01 ABRIL 2018 TRANSPORTE: CIF nas n/ instalações CONDIÇÕES PAGAMENTO: CHEQUE 60 dias		FORNECEDOR: BOAVISTA FUTEBOL CLUBE Bessa Século XXI Rua O Primeiro de Janeiro 4100-365 Porto ATT: Joana Gil Telf./Fax.: 22 607 10 98 E-mail: boavistacomercial@boavistafc.pt										Estádio do	
DESIGNAÇÃO	REF.	OBS.	COR	A	B	16 ANOS	XS	S	M	L	XL	QUANT.	PREÇO € S/IVA	DESC	TOTAL
				15	100	15	0	40	55	35	15	160			
CAMISA BOAVISTA FC		S/SPONSOR	PRINCIPAL	A	B	15	0	40	55	35	15	160			
CACHOLA BOAVISTA FC				B		100						100			
COMÉRCIO TÊXTIL ATLANTIC SUD LDA.														QUANTIDADE TOTAL: 115	
O FORNECEDOR BOAVISTA COMERCIAL Soc. de Com. (Sociedade por Participação), S.A.														NOTAS: MOTORISTA TEM DE LIGAR 10 MINUTOS ANTES DE CHEGAR AO ARMAZÉM.	
COMÉRCIO TÊXTIL ATLANTIC SUD LDA.														IVA	
COMÉRCIO TÊXTIL ATLANTIC SUD LDA.														Sub-Total	
COMÉRCIO TÊXTIL ATLANTIC SUD LDA.														Desconto Financeiro	
COMÉRCIO TÊXTIL ATLANTIC SUD LDA.														Valor Total	

Anexo X: Relatório de Atividade SABSEG



Relatório de Atividade

Atividade: Workshop SABSEG Boavista

Cliente: SABSEG

Responsável Cliente: Dra. [REDACTED]

Responsável Boavista FC - organização: Dr. Carlos Santos

Responsável Boavista FC - operacionalização: Joana Gil

Elementos Boavista FC - D. Paula e Frederico

Entidades – prestação de serviços:

- **Catering** - Porto Douro Pastelaria (Tomás Duarte)
- **Almoço** - Restaurante Bessa 711 - Ténis (Nuno Quelhas),

Data: 05.12.17 (Terça-feira)

Horário estipulado do Workshop:

Chegada dos participantes - 9h*

Welcome coffe - 9h- 9h30

Formação - 9h30 - 11h15

Coffee break - 11h15- 11h30

Formação - 11h30 - 13h

Almoço - 13h - 14h*

Formação - 14h - 15h45

Coffee break - 15h45 - 16h

Formação - 16h -17h30/18h

*Horários de chegada e almoço são rígidos, restante decorre da formação

Elementos requisitados pelo cliente:

A. Sala:

- Disponibilização de sala para a formação com capacidade de 32 pessoas;
- Disposição das mesas em forma de "U", sendo a projeção na parede oposta ao aquecedor;
- 1 mesa de apoio para o orador (colocada na vertical)
- 1 mesa de apoio para o projetor;
- 1 Flipchart e canetas;
- 2 Extensões.

Boavista Futebol Clube



B. Catering:

- 1 mesa para bebidas e comida;
- 1 mesa para café e chá.

C. Almoço:

- Mesas para 36 pessoas.

Descrição operacional:

A montagem da sala para o workshop SABSEG Boavista foi realizado no dia 04 de dezembro, durante a tarde, segundo os requisitos da cliente apresentados acima. A responsável SABSEG, Dra. Lurdes Coutinho, marcou uma visita às instalações, para a manhã do dia 04 de dezembro, ou seja antes da montagem das salas.

No dia do workshop, 05 de dezembro, por volta das 8h50, a Dra. Lurdes mostra-se insatisfeita pela disposição da sala, anunciando o fato de haver cadeiras de costas para o formador/formação. Refere também que prefere que o coffee break, anteriormente montado na sala em frente à sala de formação, decorra no corredor.

Atempadamente tentei encontrar soluções, nomeadamente passar a formação para a sala de alunos. Contudo, não tinha chave para tal restando-me apenas a chegada da D. Paula, por volta das 9h00.

Prontamente, a equipa Boavista FC tratou de preparar o catering no corredor, transportando as mesas da sala previamente escolhida, com os produtos a servir. Logo de seguida, foi organizada a sala dos alunos, por volta das 9h20, ficando tudo pronto para a formação e correspondendo aos pedidos estipulados pelo cliente.

Relativamente ao serviço de Catering, prestado pela Porto Douro Pastelaria, nada há a apontar de forma negativa. O serviço foi preparado a horas e de forma organizada. Não falhando em nenhuma das fases. Apenas houve uma ajuda da equipa Boavista FC no transporte dos materiais e produtos.

No que toca ao serviço executado pelo restaurante responsável pelo almoço do workshop, o Restaurante Bessa 711, este não estava de todo preparado a receber os participantes. Tendo em conta o acordado com o responsável do restaurante, Nuno Quelhas, foi efetuada uma chamada, 15min antes, anunciando a chegada dos participantes para as 13h00. Os participantes e staff SABSEG chegaram ao restaurante às 13h10. Apenas estava preparada uma mesa de 16 pessoas e outra de 4 pessoas. De seguida, consegui preparar mais duas mesas de 4, ficando ainda a faltar uma mesa. No total almoçaram 31 pessoas. É de realçar que era apenas o senhor Nuno Quelhas que estava encarregado do serviço SABSEG Boavista, e que inicialmente este não estava de forma exclusiva, atendendo outras mesas. O prato principal foi servido por volta das 13h55. Só a partir daí que o serviço ficou normalizado.

Posto isto, o workshop acabou por atrasar cerca de 1h.

De forma conclusiva, e após conversa com Dra Lurdes no fim do workshop, esta demonstrou-se satisfeita com a equipa Boavista FC, quer na resolução do problemas encontrados como durante todo o workshop. Lamentou apenas os contratempos que surgiram e algumas falhas de comunicação com o Boavista FC. Vincou que iria posteriormente indicar a sua opinião sobre a organização, e processos, numa reunião futura com o Boavista FC.

ACADEMIA DE KICKBOXING
BOAVISTA F.C



VAMOS À SICÍLIA

EUROCUP 2017

15-17 DEZEMBRO

**I 'LL MAKE YOU AN OFFER
YOU CAN'T REFUSE**

€2	●	O TEU NOME NA LISTA DE APOIANTES
€5	●	UM AUTOCOLANTE E O TEU NOME NA LISTA DE APOIANTES
€10	●	UM KICKBOXING PACK COM UM CADERNO, UMA CANETA E UM AUTOCOLANTE
€50	●	3 AULAS DE PERSONAL TRAINING COM A PARTICIPAÇÃO DE 1 ATLETA
€100	●	UMA FOTO AUTOGRAFADA COM OS ATLETAS
€200	●	UM POSTER DE PATROCINADOR OFICIAL COM FOTO DOS ATLETAS



Festa de Aniversário do Panterinha

TOMÁS TAXA

Estádio do Bessa, Século XXI - Participação no Bessa TOur

30 de Junho de 2018 às 15 Horas

20 Participantes

Chegada do staff:

Rui - 10H | 14H (horário Bessa Tour – manhã e tarde)

Torquato - 14H

Fred - 14H

A. Montagem - Preparação Festa:

1. Colocar toalhas (2) nas duas mesas redondas do restaurante (Piso 3);
Se houver toalha preta colocar numa mesa pequena onde se poderá colocar o bolo de aniversário.
2. Transportar Bebidas e Comida para o restaurante (Piso 3) e montar mesas:
3.
 - Compras (Batatas + Balde pipocas + Talheres + Pratos + Guardanapos + Triângulos Mistos)
 - Bebidas (2 Compal, 4 Ice tea, 1 Pepsi) e Copos plástico (guardado na sala do Piso 2);
 - Colocação da Palete águas pequenas no camarote ou levar para a futebolada (a decidir no dia);
 - Bolo c/velas (responsabilidade dos encarregados de educação)
4. Prenda a entregar no Lanche: camisola estampada em Pack Prenda;
5. Coletes verdes e Bola para o futebol (guardado na sala do Piso 2)
6. Colocar as 2 balizas no campo de treinos (futebolada)



B. Funções:

- **Rui**
 - Escalado para guia do Bessa Tour de manhã e de tarde.
 - Guia Bessa Tour para os Encarregados de Educação ou Familiares dos Participantes
 - Valor do bilhete 5,00€
 - No tempo que não ocorrerem tours,
 - Acompanhar a festa de aniversário e dar o suporte necessário

- **Torquato**
 - Faz o Tour dos miúdos da festa de aniversário;
 - Encaminhar os participantes do e para o Campo de Treinos (Momentos: chegada e futebolada);
 - Tirar Fotos durante o Lanche e no Jogo de Futebol.

- **Fred**
 - Ajudar o Torquato com os miúdos (durante o tour e deslocamento destes).
 - Proteção dos participantes e do espaço em relação ao grupo
 - Ex: no elevador e no caminho campo de treinos <-> Bessa).
 - Bessinha durante o Lanche/parabéns
 - Animar os miúdos e tirar fotos com eles.

- **Hélder** - Coordenação e suporte durante todo o evento.

- **André** – Loja e informar o Rui caso haja Tours para fazer.



C. Programação:

- **14H30/14H45**

Chegada dos Participantes - Parque de estacionamento campo de treinos;

Informar os pais do intervalo de horário e a que horas devem vir buscar os participantes.

- **Deslocação dos miúdos para o Bessa – Entrada Bessa Tour;**

- **15H00**

Começar o Bessa Tour – Aniversário: tentar adaptar o discurso para crianças de 9 anos

Estações a fazer: Estação Entrada + Memória + Bancada + Aquário + Pantera + Tribuna + Balneário + Relvado + Museu + Auditório

- **15:45 / 16:15**

Auditório

– Apresentação Hélder

- Questões ao Pantera do Dia: Tomás Taxa
- Feedback dos Participantes

- **16H15/16H30 até às 16H45**

Lanche – Cantar os Parabéns e entrega da prenda

- **Deslocação dos miúdos do Bessa para o campo de treinos**

- **17H00 até às 18H00**

Futebolada

- Torquato e Fred deslocam os miúdos para o campo de treinos, em fila indiana, onde explicam as regras do jogo.
- Torquato fica a árbitro e Fred como apoio na vigia dos miúdos e no controlo durante a recolha dos mesmos (chegada dos pais).
- Aniversariante e outro menino escolhem as suas equipas, de forma alternada. Começar o jogo até à hora da recolha pelos pais.
- Levar bola, coletes, águas e tirar fotos do jogo.

- **17:45 até às 18H00**

Recolha dos miúdos – chegada dos pais

INFO: No momento de entrega dos participantes, cada encarregado de educação, deve deixar o seu contacto e assinar a entrega do participante. Na recolha devem dar a saída da criança e voltar a rubricar.

Anexo XV: Escala de trabalho dos guias do Bessa Tour.

Guardar Automaticamente BessaTour 9.9 - Excel

Ficheiro Base Inserir Esquema de Página Fórmulas Dados Rever Ver Ajuda Diga-me o que prete

Arial 10 A A Moldar Texto Geral

Colar N I S Tipo de Letra Alinhamento Número Formata Condicio

O20

	A	B	C	D	E	F	G	H	I	J	K
	Data	Dia	Manhã	Tarde	Notas	Joana Gil	Torquato Jún	Rui Lima	Luís Marques		
1	18-05-2018	6	Joana Gil	Joana Gil		7	0	0	0		
2	19-05-2018	7	Joana Gil	Joana Gil		7	0	0	0		
3	20-05-2018	1	Rui Lima	Torquato Júnior		0	4	3	0		
4	21-05-2018	2	Joana Gil	Torquato Júnior		7	4	0	0		
5	22-05-2018	3	Joana Gil	Torquato Júnior		7	4	0	0		
6	23-05-2018	4	Joana Gil	Torquato Júnior		7	4	0	0		
7	24-05-2018	5	Joana Gil	Torquato Júnior		7	4	0	0		
8	25-05-2018	6	Joana Gil	Torquato Júnior		7	4	0	0		
9	26-05-2018	7	Rui Lima	Joana Gil		4	0	3	0		
10	27-05-2018	1	Torquato Jún	Rui Lima		0	3	4	0		
11	28-05-2018	2	Reinaldo Ferreir	Torquato Júnior		0	4	0	0		
12	29-05-2018	3	Joana Gil	Torquato Júnior		3	4	0	0		
13	30-05-2018	4	Joana Gil	Torquato Júnior		3	4	0	0		
14	31-05-2018	5	Joana Gil	Rui Lima		3	0	4	0		
15	01-06-2018	6	Torquato Jún	Joana Gil		4	3	0	0		
16	02-06-2018	7	Joana Gil	Rui Lima		3	0	4	0		
17	03-06-2018	1	Torquato Jún	Rui Lima		0	3	4	0		
18	04-06-2018	2	Joana Gil	Torquato Júnior		3	4	0	0		
19	05-06-2018	3	Joana Gil	Torquato Júnior		3	4	0	0		
20	06-06-2018	4	Joana Gil	Rui Lima		3	0	4	0		
21	07-06-2018	5	Rui Lima	Joana Gil		4	0	3	0		
22	08-06-2018	6	Joana Gil	Torquato Júnior		3	4	0	0		
23	09-06-2018	7	Torquato Jún	Rui Lima		0	3	4	0		
24	10-06-2018	1	Torquato Jún	Rui Lima		0	3	4	0		
25	11-06-2018	2	Joana Gil	Torquato Júnior		7	4	0	0		
26	12-06-2018	3	Rui Lima	Torquato Júnior		7	4	3	0		
27	13-06-2018	4	Torquato Jún	Rui Lima		7	3	4	0		
28	14-06-2018	5	Rui Lima	Joana Gil		7	0	3	0		
29	15-06-2018	6	Joana Gil	Joana Gil		7	0	0	0		
30	16-06-2018	7	Rui Lima	Rui Lima		0	0	7	0		
31	17-06-2018	1	Torquato Jún	Torquato Júnior		0	7	0	0		
32	18-06-2018	2	Torquato Jún	Joana Gil		4	3	0	0		
33	19-06-2018	3	Rui Lima	Torquato Júnior		0	4	3	0		

Calendário

pronto

Anexo XVI: APP Boavista FC – Aplicação na Play Store da Google, página inicial da aplicação, campanhas, eventos e resultados.

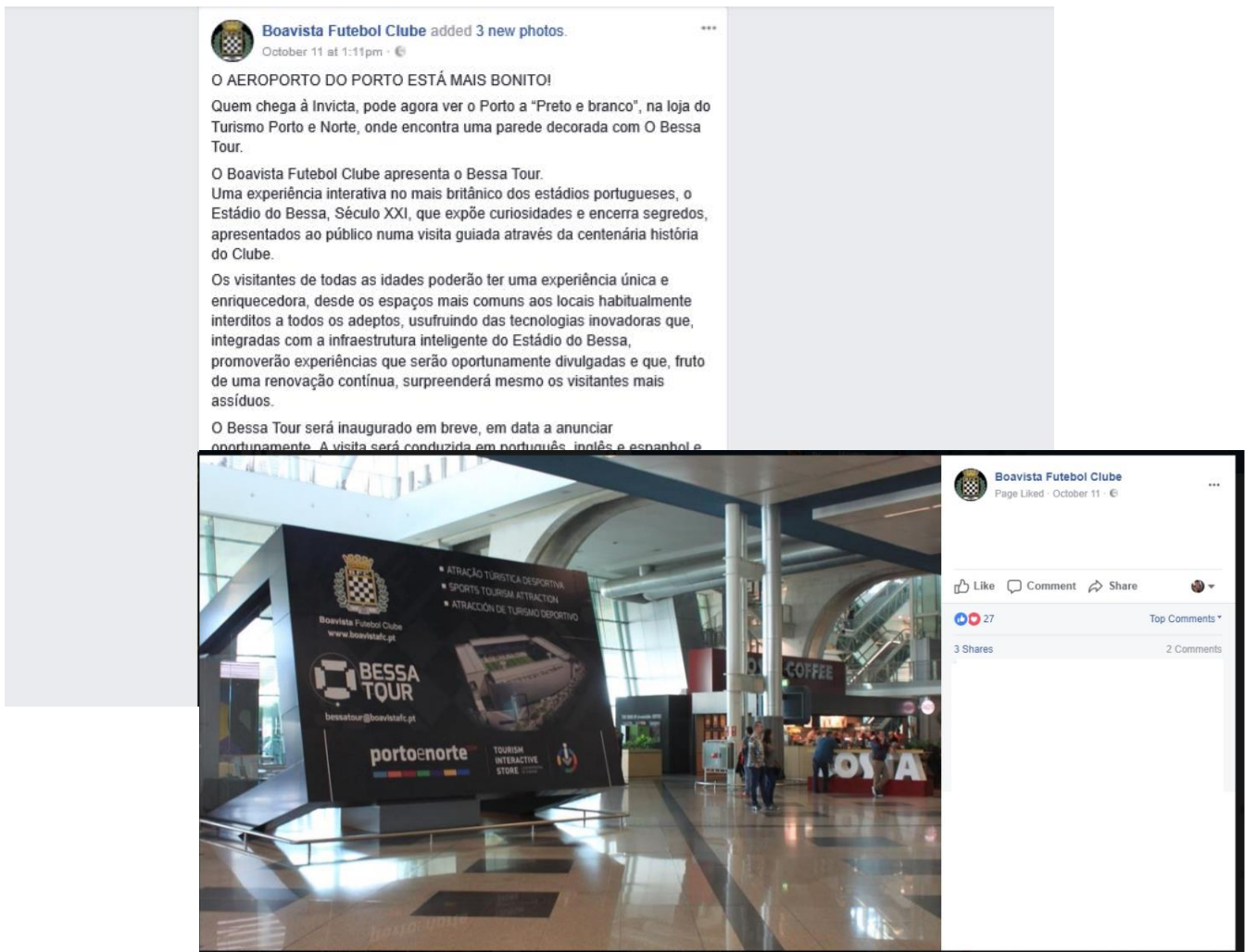


Para poder usufruir desta oferta, deve obter este voucher que poderá utilizar até 3 de Janeiro de 2018. Clique na opção Obter Voucher abaixo. Volte amanhã e usufrua de mais ofertas.

Obter Voucher



Anexo XVIII: Promoção Bessa Tour - facebook e aeroporto.



The image shows a Facebook post from Boavista Futebol Clube dated October 11 at 1:11 pm. The post text reads: "O AEROPORTO DO PORTO ESTÁ MAIS BONITO! Quem chega à Invicta, pode agora ver o Porto a 'Preto e branco', na loja do Turismo Porto e Norte, onde encontra uma parede decorada com O Bessa Tour. O Boavista Futebol Clube apresenta o Bessa Tour. Uma experiência interativa no mais britânico dos estádios portugueses, o Estádio do Bessa, Século XXI, que expõe curiosidades e encerra segredos, apresentados ao público numa visita guiada através da centenária história do Clube. Os visitantes de todas as idades poderão ter uma experiência única e enriquecedora, desde os espaços mais comuns aos locais habitualmente interditos a todos os adeptos, usufruindo das tecnologias inovadoras que, integradas com a infraestrutura inteligente do Estádio do Bessa, promoverão experiências que serão oportunamente divulgadas e que, fruto de uma renovação contínua, surpreenderá mesmo os visitantes mais assíduos. O Bessa Tour será inaugurado em breve, em data a anunciar oportunamente. A visita será conduzida em português, inglês e espanhol e".

Below the text is a photograph of a large black display board in an airport terminal. The board features the Boavista Futebol Clube crest, the text "Boavista Futebol Clube www.boavistafc.pt", "BESSA TOUR bessatour@boavistafc.pt", and "portoenorte TOURISM INTERACTIVE STORE". It also lists the attraction in three languages: "▪ ATRACÇÃO TURÍSTICA DESPORTIVA", "▪ SPORTS TOURISM ATTRACTION", and "▪ ATRACCIÓN DE TURISMO DEPORTIVO".

To the right of the photo is a Facebook interface showing the post has been liked, with 27 likes, 3 shares, and 2 comments.



The graphic features the Boavista Futebol Clube crest at the top left. Below it is the text "Boavista Futebol Clube www.boavistafc.pt". To the right, a list of attraction names is displayed in three languages: "▪ ATRACÇÃO TURÍSTICA DESPORTIVA", "▪ SPORTS TOURISM ATTRACTION", and "▪ ATRACCIÓN DE TURISMO DEPORTIVO". Below the list is the "BESSA TOUR" logo with the contact email "bessatour@boavistafc.pt". At the bottom, there are three logos: "portoenorte TEM", "TOURISM INTERACTIVE STORE LOJA INTERACTIVA DE TURISMO", and a circular icon with a person symbol.

Anexo XX: Campanha Recuperação Sócios – atualização dados e novos sócios.

PESQUISA

PANTERAS SEGUROS JOGOS COMERCIAL NOTÍCIAS CLUBE FUTEBOL MODALIDADES SAD BINGO SÓCIOS

HOME > SÓCIOS > ATUALIZAÇÃO DE DADOS

ATUALIZAÇÃO DE DADOS

Atualização Online de Dados de Sócios

O Boavista Futebol Clube disponibiliza aos seus associados a possibilidade de atualizarem os seus dados através da Internet.

Acedendo a <https://app.boavistafc.pt/> poderão consultar e atualizar os principais dados pessoais, utilizando apenas o cartão de sócio.

Esta a atualização de dados é vital para que possamos comunicar de forma regular e eficaz com os sócios.

Neste sentido, solicitamos a todos os sócios colaboração no s/ preenchimento e atualização.

Prosseguindo com a estratégia de aproximação aos sócios e adeptos, disponibilizamos esta funcionalidade, à qual se juntarão outras muito em breve.

ATUALIZAÇÃO DE DADOS

INSCRIÇÕES NOVOS SÓCIOS

VANTAGENS/PARCEIROS

PESQUISA

PANTERAS SEGUROS JOGOS COMERCIAL NOTÍCIAS CLUBE FUTEBOL MODALIDADES SAD BINGO SÓCIOS

HOME > SÓCIOS > INSCRIÇÕES NOVOS SÓCIOS

INSCRIÇÕES NOVOS SÓCIOS

NOME	_____	ATUALIZAÇÃO DE DADOS
B. IDENTIDADE/C. CIDADÃO	_____	INSCRIÇÕES NOVOS SÓCIOS
HABILITAÇÕES LITERÁRIAS	_____	VANTAGENS/PARCEIROS
NACIONALIDADE	_____	
NATALIDADE	_____	
PROFISSÃO OU OCUPAÇÃO	_____	
MORADA	_____	
CÓDIGO POSTAL	_____	
CONCELHO	_____	
NASCIMENTO (AAAA-MM-DD)	_____	
TELEFONE	_____	
TELEMOVEL	_____	
EMAIL	_____	

Anexo XXII: Promoção Bessa Tour - alojamentos.

	A	B	C
1			
2	Nome	Telefone	E-mail
3	Quality Inn Portus Cale Hotel	226083900	reservas@portuscalehotel.com
4	bessahotel boavista	226 050 000	reservations.boavista@bessahotel.com infoboavista@bessahotel.com
5	porto palácio congress hotel & SPA	226 086 600	geral@portopalaciohotel.pt reservas@portopalaciohotel.com
6	crowne plaza porto	226072500	gloria.peixe@ihg.com
7	Boavista guest house	222026086	info@boavistaguesthouse.com
8	hotel vice rei	22 543 0120	geral@hotelvicerei.com
9	HF Tuela Porto	226004747	hftuelaporto@hfhoteles.com booking.tuela@hfhoteles.com
10	Hospedaria boavista	226098376	
11	Koolhouse Porto	964760363 925888829	koolhouse.porto@gmail.com
12	Baumhaus Serviced Apartments	915455474 910213718	geral@baumhaus.pt
13	Hotel da Música	226076000	info@hoteldamusica.com
14	Low Cost Tourist Apartments - Casa da Música	914337151	info@lowcosttouristapartments.com
15	Boavista Class Inn	223160675	reservas@boavistaclassinn.com
16	HF Fenix Porto	226071800	booking.fenixporto@hfhoteles.com hffenixporto@hfhoteles.com
17	Serralves Home	912569266	serralveshome@gmail.com
18	Liiving in Porto Serralves Homely Apartment	224918269	info@liiving.pt
19	luxury apartment-serralves	919 295 684	VENDIDO!!!!
20	Antunes Guimarães apartment	918 838 924	jleasilva@netcabo.pt
21	torre 370	936346913	



with this flyer, one ticket free on every ticket purchased com este folheto, um bilhete grátis na compra de outro con este folleto, una entrada gratis en cada entrada comprada



visit a 21st century football stadium
conheça um estádio de futebol do Século 21
conozca un estadio de fútbol del siglo 21

FREE TICKET
BILHETE GRÁTIS
ENTRADA GRATIS



adult	€12.50
adulto	
child	€8.00
criança	
niño	
senior	€10.00
sénior	
jubilado	

OPEN EVERYDAY
ABERTO DIARIAMENTE
ABIERTO DIARIAMENTE

<https://bessatour.boavistafc.pt>

Bom dia Exma. Diretora

Gostaríamos de solicitar a sua colaboração para o mais recente projecto do Boavista Futebol Clube, o



Bessa Tour é a designação das visitas guiadas ao Estádio do Bessa, Séc. XXI, uma experiência única e enriquecedora para visitantes de todas as idades. A visita percorre desde os espaços mais comuns aos locais habitualmente interditos aos adeptos, utilizando tecnologias inovadoras que, integradas com a infraestrutura inteligente do Estádio do Bessa, promoverão experiências que surpreenderão mesmo os visitantes mais assíduos. O Bessa Tour é conduzido em português, inglês e espanhol, com preços até €12.50 e condições especiais para vários públicos e ações promocionais específicas.

Solicitamos que nos permita entregar um conjunto de convites ao seu cuidado, que poderá utilizar quando desejar ou oferecer a quem achar pertinente. Pedíamos ainda que aceitasse colocar um conjunto de folhetos promocionais disponível aos seus clientes.

Agradecemos desde já a vossa colaboração.

Cumprimentos

A equipa Bessa Tour



- Estádio do Bessa
- Metro: Francos
- Bus: Bessa

CODE

válido até
valid until
válido hasta

JUN
2018

Inquéritos Loja Axadrezada - BOAVISTA FC



Sexo:

- Masculino
- Feminino

Idade:

- <17
- 17-20
- 21-25
- >25

Localidade onde habita:

- União das freguesias de Aldoar, Foz do Douro e Nevogilde
- União das freguesias de Cedofeita, Santo Idelfonso, Sé, Miragaia, São Nicolau e Vitória
- União das freguesias de Lordelo do Ouro e Massarelos
- Bonfim
- Campanhã
- Paranhos
- Ramalde
- Outra:

É sócio(a) do Boavista Futebol Clube?

- Sim
- Não

É a primeira vez na loja?

- Sim
- Não

Normalmente assiste a eventos no Estádio do Bessa?

- 1 vez por ano
- 2-4 vezes por ano
- Mais do que 5 vezes por ano

Na sua opinião, a loja Axadrezada começa a dar resposta as exigências dos clientes?

- Sim
- Não
- Talvez

A diversidade de produtos na loja axadrezada é satisfatória?

- Sim
- Não
- Talvez

Avalie a loja

1= Péssimo; 2= Mau; 3= Razoável; 4= Bom; 5= Excelente

1=Péssimo 1 2 3 4 5 5= Excelente

Qual/Quais produtos foram adquiridos?

- Produto BLK de jogo
- Produto BLK de saída
- Têxtil Marca Boavista
- *Merchandising Lazer*
- *Merchandising Bussines*

Qual a sua opinião sobre os preços dos produtos?

1= Péssimo; 2= Mau; 3= Razoável; 4= Bom; 5= Excelente

1=Péssimo 1 2 3 4 5 5= Excelente

Mencione 3 produtos que gostaria de ver/comprar na nossa loja:

- Pins
- Guarda chuva
- Peluche do Bessinha
- Bandeiras
- Cachecóis variados
- Carteira
- Saco de Praia
- Bola de futebol
- Mais têxteis Boavista
- Capas para Telemóveis
- Imã Magnético
- Outra:

Projecto Bessa Tour

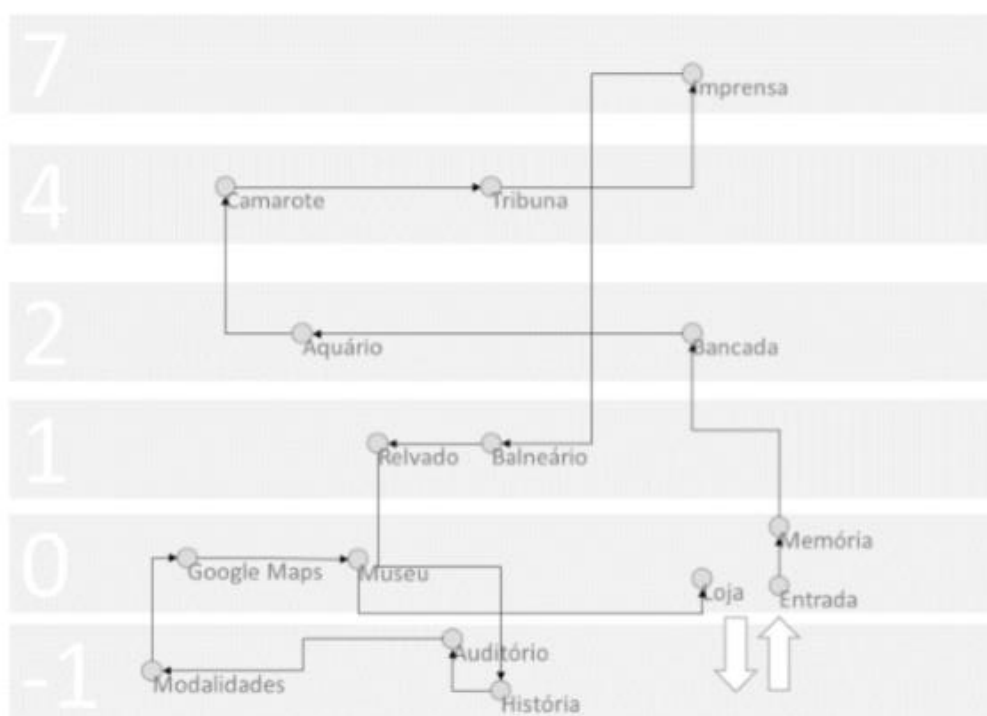


Tabela de Preços

- € Adulto
- € Sócio
- € Criança (6-12)
- € Bebê (0-5)
- € Sênior (65+)

Passe Anual €60
(válido para uma entrada semanal pelo período de um ano)

Campanha de Lançamento

Setembro - Outubro

Passe Anual €60

Oferta 6 bilhetes Adulto

Projecto Bessa Tour



Arranjos


Estações afetadas

Estação	Local	Problema	Resolução	Material	Data
Entrada	Entrada junto à loja axadrezada	Porta não fecha			
	Outside – zona de entrada torniquetes	Falta iluminação	Substituir lâmpadas	5 Downlight	
	Outside - entrada teto	Falta grelhas	Colocar e/ou substituir		
Memória	Entrada, na zona dos torniquetes e juntos às paredes, e zona do bar	Teto destruído e sem tampas	Retirar e substituir	Placas teto: 4 zona entrada + 3 zona bar (min)	
	Zona do bar	Teto destruído	Reparar teto falso		
	Zona do bar	Tubo pendurado no teto	Retirar		
	Zona entrada e expositor	Luzes fundidas	Substituir	20 lâmpadas 1,5m	
	Parede Mapa Mundo	Falta iluminação	Colocar focos	2 projetores	
	Corredor – zona móveis	Falta iluminação	Colocar focos	2 projetores	
	Zona Hino, parede à direita da escadaria	Fita adesiva a segurar canos	Retirar e prender canos		
Aquário	Parede central, zona binário	Furos e pregos na parede central	Retirar e tapar		
Corredor Camarotes - Aquário	Parede de frente para o corredor – perto do elevador e da escada que dá para o aquário	Tinta a escamar	Lixar e pintar		
Imprensa	Entrada para a bancada imprensa	Rede	Prender a rede. Colocar cortina de pano c/ estampado – aberto ao meio (esq. Símbolo dir. Bessa Tour)		
	Zona do bar	Falta Iluminação	Focos	4 projetores	
	Janelas frente ao Bar e bancada imprensa	Sujidade	Limpeza		
História	Zona central	Falta Iluminação	Substituir lâmpadas e/ou colocar focos		
Modalidades	Entrada zona da estação	Móveis	Colocar móveis IKEA	6 armários	
	Entrada zona da estação	Falta Iluminação	Focos	2/3 projetores	
Geral	Paredes e chão	Sujidade	Limpeza		

Anexo XXX: Projeto Espaço *Gaming*: espaço Algarve Shopping, escala *staff* Algarve Shopping e seguro Responsabilidade Civil Loures Shopping.



Data	Dia	Rui Favinha	Samuel Viegas	Bruno Gomes
Disponível				
Planeado				
Contactado				
Confirmado				
13/06/2018	4	Rui Favinha		
14/06/2018	5		Samuel Viegas	
15/06/2018	6	Rui Favinha	Samuel Viegas	
16/06/2018	7	Rui Favinha		
17/06/2018	1	Rui Favinha	Samuel Viegas	
18/06/2018	2	Rui Favinha	Samuel Viegas	
19/06/2018	3		Samuel Viegas	Bruno Gomes
20/06/2018	4	Rui Favinha	Samuel Viegas	
21/06/2018	5		Samuel Viegas	Bruno Gomes
22/06/2018	6	Rui Favinha	Samuel Viegas	
23/06/2018	7	Rui Favinha	Samuel Viegas	
24/06/2018	1	Rui Favinha	Samuel Viegas	
25/06/2018	2	Rui Favinha	Samuel Viegas	
26/06/2018	3		Samuel Viegas	Bruno Gomes



Uma empresa do Grupo Segurador SMA

PROPOSTA DE SEGURO DE RESPONSABILIDADE CIVIL

1. TOMADOR DE SEGURO/SEGURADO: Boavista Comercial 

2. ÂMBITO TERRITORIAL: Portugal

3. LOCAL DE RISCO: LoureShopping

4. ÂMBITO DE COBERTURA:

4.1. De acordo com as Condições Gerais, o Segurador garante o pagamento das indemnizações que, de acordo com a legislação em vigor, possam ser exigidas ao Segurado como civilmente responsável, a título de responsabilidade civil extracontratual, pelos danos patrimoniais e/ou não patrimoniais, resultantes de lesões materiais e/ou corporais causadas acidentalmente a terceiros, na qualidade de proprietário de stand de exposição no local de risco acima identificado.

4.2. Este contrato garante ainda a responsabilidade civil do Segurado:

a) por danos causados a terceiros durante e em consequência dos trabalhos de montagem e desmontagem da banca.

b) por danos causados ao local e/ou instalações, onde se realiza o evento.

5. PERÍODO DO SEGURO:
Entre as 00.00 horas do dia 13 de Junho de 2018 e as 24.00 horas do dia 15 de Julho de 2018.

Anexo XXXII: Declaração cedência Bessa Tour.



BOAVISTA FUTEBOL CLUBE

1950 - MEDALHA DE OURO DE MÉRITO DA CIDADE DO PORTO
1976 - INSTITUIÇÃO DE UTILIDADE PÚBLICA
1988 - MEDALHA DE MÉRITO DESPORTIVO DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
1988 / 1992 - MEDALHA DE HONRA AO MÉRITO DESPORTIVO DO MINISTÉRIO DA EDUCAÇÃO
2002 - MEDALHA DE HONRA A.J.F.
2002 - MEDALHA DE HONRA DA C.M. PORTO
2003 - DOLAR DE HONRA AO MÉRITO DESPORTIVO
2003 - MEDALHA DE HONRA FREIUEIRA DE RAMALDE

DECLARAÇÃO DE CEDÊNCIA AO BOAVISTA FUTEBOL CLUBE

Eu, abaixo assinado, _____, portador do Cartão de Cidadão n.º _____, emitido por _____ em ___/___/____, e do n.º de sócio _____, declaro que autorizo o **Boavista Futebol Clube** a expor, de forma pública, pertences por mim cedidos para exibição no seu projeto "**Bessa Tour**".

Os artigos em causa são os seguintes:

1. _____
2. _____
3. _____
4. _____
5. _____

Cedência de artigos até: ____ de _____ de _____.

O **Boavista Futebol Clube** compromete-se a mencionar a autoria dos artigos cedidos e, bem assim, a solicitar a autorização para a utilização dos mesmos para quaisquer outros fins que não o constante da presente declaração.

Pela exibição deste(s) artigo(s) não será devido o pagamento de qualquer quantia, nem quaisquer outros encargos, que não apenas a sua exibição.

O sujeito que faz a cedência dos artigos acima referidos, ao assinar esta declaração, está a aceitar os termos por um período mínimo de cedência igual ou superior a 3 meses.

Os artigos cedidos poderão, aquando esse mesmo empréstimo, ser fotografados e publicadas pelo Clube, ou por outros indivíduos, sem expressa e prévia autorização do seu autor.

Email: _____ Contacto: _____

_____, aos ____ de _____ de _____

Assinatura do Sócio/Simpatizante

Vice-presidência do Boavista FC
Área Comercial e Relações Públicas