



Mestrado em Turismo

Ramo de Especialização em Gestão Estratégica de Eventos

*MARKETING* DE EVENTOS DESPORTIVOS NO  
ÂMBITO DAS MODALIDADES MENOS  
MEDIÁTICAS

Estudo de caso do voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica

Bruno Alexandre Miguel Valinhas

Estoril, Novembro 2012

Mestrado em Turismo

Ramo de Especialização em Gestão Estratégica de Eventos

*MARKETING* DE EVENTOS DESPORTIVOS NO  
ÂMBITO DAS MODALIDADES MENOS  
MEDIÁTICAS

Estudo de caso do voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica

Dissertação apresentada à Escola Superior de  
Hotelaria e Turismo do Estoril para a obtenção  
do grau de Mestre em Turismo, Especialização  
em Gestão Estratégica de Eventos.

Orientador: Professor Doutor Nuno Gustavo,  
ESHTE.

Bruno Alexandre Miguel Valinhas

Estoril, Novembro 2012

Este texto foi escrito ao abrigo do novo acordo ortográfico.

Aos meus familiares e amigos.



## **Agradecimentos**

Escrever uma tese de Mestrado é um trabalho moroso que nos coloca num caminho onde não conseguimos chegar a bom porto sem o apoio de professores, familiares e amigos, que merecem agora o meu agradecimento.

Começo por agradecer ao **Professor Dr. Nuno Gustavo**, meu orientador, por todo o apoio e orientação, ao longo deste percurso.

Aos **meus pais**, agradeço as oportunidades que me conferiram de concretizar a minha formação académica superior, e por me acompanharem sempre ao longo dos anos em todos os momentos.

Aos **meus familiares** e amigos, pela ajuda e palavras de incentivo. À minha **avó**, um especial obrigado pelos valores transmitidos e pela forma positiva de encarar a vida que sempre me incutiu.

Agradeço também à minha **namorada** pela ajuda e palavras de incentivo.

Aos **entrevistados, inquiridos, atletas e direção do Sport Lisboa e Benfica**, agradeço a disponibilidade, documentação e todo o material disponibilizado para levar a cabo esta tese de Mestrado.

O meu sincero obrigado a todos,

---

(Bruno Alexandre Miguel Valinhas)



## Resumo

O desporto constitui uma alavanca em vários setores da vida pública, nos quais os eventos desportivos assumem um lugar de destaque, pelas suas diversas implicações económicas, sociais e organizacionais. Para corresponder a todas as expectativas de que são alvos, os eventos desportivos necessitam de estar integrados num modelo de gestão que lhes proporcione a garantia de uma ótima atuação em todas as suas áreas de intervenção, com destaque para a promoção da modalidade. A gestão de *marketing* de eventos desportivos constitui uma inesgotável fonte onde os gestores de eventos desportivos podem identificar, prevenir e controlar os objetivos do evento em todas as suas etapas e fases de desenvolvimento, orientando-os para a satisfação dos grupos de interesse.

Neste sentido, o presente estudo tem como objetivo contribuir para a promoção e notoriedade do voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica através do desenvolvimento de um **plano estratégico de comunicação** tendo os eventos como elemento estratégico, estudando o contributo dos eventos desportivos na **promoção e valorização** das modalidades menos mediáticas, expondo as suas potenciais implicações no estudo de caso em análise.

Os dados recolhidos foram obtidos através da aplicação de quatro abordagens distintas: a entrevista (a especialistas e à equipa técnica de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica), o questionário *in loco* (a uma amostra de 100 indivíduos adeptos de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica), a observação participante e a análise documental. Os dados recolhidos foram analisados qualitativa e quantitativamente, de acordo com os objetivos do estudo.

Neste sentido, foi possível concluir que os eventos desportivos da modalidade não integram uma estratégia de *marketing* coesa que vise a promoção e valorização da modalidade, negligenciando as ferramentas disponíveis e a relevância dos eventos desportivos perante o adepto. Por último, foi elaborado um plano integrado enumerando um conjunto de aspetos a considerar na gestão do evento desportivo, utilizando como referência o estudo de caso.

**Palavras-Chave:** Gestão de *Marketing*, Eventos Desportivos, Comunicação

**Abstract**

Sport is an important vector in various sectors of public life, in which sports events assume a prominent place, for its various economic implications, social and organizational. To match all the target expectations, sports events need to be integrated into a management model that gives them the guarantee of a great performance in all its areas of intervention, with emphasis on the promotion of the sport modality. The marketing management of sports events is an inexhaustible source where managers of sports events can identify, prevent and control objectives of the event in all its stages and phases of development, guiding them to the satisfaction of stakeholders.

In this sense, the present study aims to contribute to the promotion and awareness of volleyball Sport Lisboa e Benfica through the development of a strategic communication plan with the events as a strategic element, studying the contribution of sports events in the promotion and enhancement of procedures less media, exposing its potential implications on the case study analysis.

The data collected were obtained by applying four different approaches: the interview (the experts and technical team volleyball Sport Lisboa e Benfica), questionnaire in loco (a sample of 100 individuals volleyball enthusiasts of Sport Lisboa e Benfica), participant observation and document analysis. The collected data were analyzed qualitatively and quantitatively, according to the study objectives.

In this sense, it was concluded that the sports events of the sport do not integrate a cohesive marketing strategy aimed at promoting and enhancing the sport, neglecting the available tools and the relevance of sports events before the adept. Finally, a comprehensive plan was developed enumerating a set of aspects to consider in the management of sports event, using as reference the case study.

**Keywords:** Marketing Management, Sports Events, Communication

**Glossário**

*cit. in*.....citado em

*cf*.....conforme

*et al.*.....e outros

*idem*.....igual

*s.d.*.....sem data

*S.L.B.*.....*Sport* Lisboa e Benfica

**Índice Geral**

<b>Agradecimentos .....</b>	<b>I</b>
<b>Resumo .....</b>	<b>II</b>
<b>Abstract .....</b>	<b>III</b>
<b>Glossário .....</b>	<b>IV</b>
<b>Índice de Figuras .....</b>	<b>IX</b>
<b>Índice de Gráficos .....</b>	<b>XVI</b>

<b>Introdução .....</b>	<b>1</b>
-------------------------	----------

<b>Capítulo I – Metodologia da Investigação .....</b>	<b>3</b>
---	----------

1. Estrutura do Estudo .....	3
2. Da Problemática à Pergunta de Partida .....	4
3. Objetivo Geral e Específicos de Estudo .....	5
4. Formulação de Hipóteses.....	6
5. Modelo de Investigação.....	8
6. Procedimentos e Ferramentas de Investigação .....	9
6.1. Investigação Documental.....	9
6.2. Inquéritos por Questionário ( <i>in loco</i> ).....	10
6.3. Observação Participante .....	12
6.4. Entrevistas Semiestruturadas .....	13
6.5. Considerações Éticas .....	15

<b>Capítulo II – Revisão da Literatura.....</b>	<b>17</b>
---	-----------

1. Enquadramento Conceptual.....	17
2. Delimitação Conceptual .....	21

---

2.1. O <i>Marketing</i> .....	21
2.2. A Comunicação de <i>Marketing</i> .....	23
2.3. O Valor e Benefício .....	24
2.4. O Desporto .....	26
2.5. A Modalidade Desportiva .....	27
2.6. O Evento .....	29
2.7. O Evento Desportivo .....	30
2.8. O Patrocínio .....	31
<b>Capítulo III – Gestão de <i>Marketing</i> de Eventos Desportivos.....</b>	<b>34</b>
1. A Importância do <i>Marketing</i> Desportivo nas Organizações Desportivas .....	34
1.1. A Importância do <i>Marketing</i> Desportivo nas Modalidades Desportivas.....	36
2. O Evento como uma Ferramenta de <i>Marketing</i> para a Promoção da Modalidade.....	38
3. <i>Marketing Mix</i> do Evento Desportivo .....	<b>39</b>
3.1. O Produto .....	41
3.2. O Preço .....	43
3.3. A Comunicação.....	45
3.4. A Distribuição.....	46
4. O Comportamento do Adepto de Eventos Desportivos .....	<b>48</b>
4.1. Tendências e Mudanças do Comportamento do Adepto .....	49
4.2. O Adepto Desportivo em Portugal.....	50
4.3. Segmentação do Mercado Alvo .....	55
5. Planeamento Estratégico de Eventos Desportivos.....	<b>56</b>
5.1. Missão e Visão da Organização.....	57
5.2. Objetivos e Metas .....	58
5.3. Análise do Ambiente do Evento .....	60

---

5.4. Opção Estratégica .....	61
5.5. Desenvolvimento de Planos Operacionais.....	62
5.6. Sistemas de Controlo do Planeamento.....	68
5.7. Avaliação do Evento.....	70
6. Gestão de Conflitos .....	73
7. Regulação Externa e Patrocinadores .....	74
<b>Capítulo IV – Estudo de Caso do Voleibol do <i>Sport Lisboa e Benfica</i>.....</b>	<b>77</b>
1. Introdução ao Estudo de Caso .....	77
2. Identificação da Organização .....	78
2.1. Fundação e História do Clube.....	78
2.2. Imagem da Organização .....	80
2.3. Análise da Situação da Organização e da Modalidade .....	82
2.3.1. Análise SWOT.....	85
3. Apresentação dos Resultados .....	86
3.1. Apresentação dos Resultados das Entrevistas .....	86
3.2. Apresentação dos Resultados dos Inquéritos ( <i>in loco</i> ) .....	90
3.3. Apresentação dos Resultados da Observação Participante.....	105
4. Análise Crítica dos Resultados .....	108
5. Proposta de Plano Estratégico de Comunicação.....	111
<b>Capítulo V – Reflexões Finais.....</b>	<b>116</b>
1. Conclusão .....	116
2. Limitações da Investigação .....	117
3. Linhas para Futuras Investigações.....	118

Bibliografia.....	119
Anexos.....	I
Apêndice.....	LXIV

**Índice de Figuras**

Figura 1 – Processo de Decisão do Consumidor ..... 48

Figura 2 – Etapas no Planeamento de Eventos..... 63

**Índice de Quadros**

Quadro 1 – Modelo de Investigação.....	8
Quadro 2 – Matriz Analítica do Questionário .....	11
Quadro 3 – Ficha técnica do inquérito ( <i>in loco</i> ) aplicado .....	12
Quadro 4 – Valores de Rokeach.....	25
Quadro 5 – O Futuro dos Patrocínios .....	32
Quadro 6 – <i>Marketing mix</i> do Evento Desportivo.....	40
Quadro 7 – Técnicas de Comunicação do Evento.....	45
Quadro 8 – Planeamento Estratégico de <i>Marketing</i> .....	47
Quadro 9 – Etapas do processo de planeamento estratégico de eventos .....	57
Quadro 10 – Factos do <i>Sport</i> Lisboa e Benfica.....	79
Quadro 11 – Evolução do Emblema do Grupo <i>Sport</i> Lisboa e Benfica.....	80
Quadro 12 – Análise SWOT.....	86
Quadro 13 – Plano de <i>Marketing</i> para a Modalidade a Curto, Médio e Longo Prazo .	112
Quadro 14 – Grelha de Observação Participante.....	VII
Quadro 15 – Grelha de Observação Participante.....	X
Quadro 16 – Ficha Técnica do Entrevistado Professor Dr. Jorge Infante .....	XIII
Quadro 17 – Ficha Técnica do Entrevistado Professor Dr. Abel Correia .....	XVII
Quadro 18 – Ficha Técnica do Entrevistado Professor Dr. Rui Claudino.....	XVIII
Quadro 19 – Ficha Técnica do Entrevistado Professor Dr. Pedro Sarmento .....	XXIII
Quadro 20 – Ficha Técnica do Entrevistado Professor Dr. Pedro Dionísio .....	XXV
Quadro 21 – Ficha Técnica do Entrevistado Sr. Rui Mourinha .....	XXVII
Quadro 22 – Ficha Técnica do Entrevistado Professor José Jardim .....	XXXII
Quadro 23 – Ficha Técnica do Entrevistado Atleta Carlos Fidalgo .....	XXXV
Quadro 24 – Análise Descritiva das Entrevistas realizadas aos Especialistas ....	XXXVIII

Quadro 25 – Análise Descritiva das Entrevistas realizadas à Equipa Técnica do <i>Sport Lisboa e Benfica</i> .....	XLVIII
Quadro 26 – Proposta de Plano dos Eventos Desportivos do Clube .....	LIX
Quadro 27 – De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (A1)....	LXIV
Quadro 28 – De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (A1) Segundo Sexo .....	LXIV
Quadro 29 – De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (A1) Segundo Idade .....	LXVI
Quadro 30 – De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (A1) Segundo Habilitações Literárias .....	LXIX
Quadro 31 – De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (A1) Segundo Ocupação (principal) .....	LXXIII
Quadro 32 – Costuma assistir aos jogos de voleibol do <i>Sport Lisboa e Benfica</i> ? (A2) .....	LXXVIII
Quadro 33 – Costuma assistir aos jogos de voleibol do <i>Sport Lisboa e Benfica</i> ? (A2) Segundo Sexo .....	LXXVIII
Quadro 34 – Costuma assistir aos jogos de voleibol do <i>Sport Lisboa e Benfica</i> ? (A2) Segundo Idade .....	LXXIX
Quadro 35 – Costuma assistir aos jogos de voleibol do <i>Sport Lisboa e Benfica</i> ? (A2) Segundo Habilitações Literárias .....	LXXX
Quadro 36 – Costuma assistir aos jogos de voleibol do <i>Sport Lisboa e Benfica</i> ? (A2) Segundo Ocupação (principal) .....	LXXXI
Quadro 37 – Com que frequência assiste aos jogos de voleibol do <i>Sport Lisboa e Benfica</i> ? (A3) .....	LXXXIII
Quadro 38 – Com que frequência assiste aos jogos de voleibol do <i>Sport Lisboa e Benfica</i> ? (A3) Segundo Sexo .....	LXXXIV
Quadro 39 – Com que frequência assiste aos jogos de voleibol do <i>Sport Lisboa e Benfica</i> ? (A3) Segundo Idade .....	LXXXV

Quadro 40 – Com que frequência assiste aos jogos de voleibol do <i>Sport</i> Lisboa e Benfica? (A3) Segundo Habilitações Literárias .....	LXXXVII
Quadro 41 – Com que frequência assiste aos jogos de voleibol do <i>Sport</i> Lisboa e Benfica? (A3) Segundo Ocupação (principal).....	LXXXIX
Quadro 42 – Como classifica as suas expectativas iniciais? (A4).....	XCIII
Quadro 43 – Como classifica as suas expectativas iniciais? (A4) Segundo Sexo.....	XCIII
Quadro 44 – Como classifica as suas expectativas iniciais? (A4) Segundo Idade....	XCIV
Quadro 45 – Como classifica as suas expectativas iniciais? (A4) Segundo Habilitações Literárias.....	XCVI
Quadro 46 – Como classifica as suas expectativas iniciais? (A4) Segundo Ocupação (principal) .....	C
Quadro 47 – O jogo correspondeu às suas expectativas? (A5) .....	CIV
Quadro 48 – O jogo correspondeu às suas expectativas? (A5) Segundo Sexo .....	CIV
Quadro 49 – O jogo correspondeu às suas expectativas? (A5) Segundo Idade .....	CV
Quadro 50 – O jogo correspondeu às suas expectativas? (A5) Segundo Habilitações Literárias.....	CVI
Quadro 51 – O jogo correspondeu às suas expectativas? (A5) Segundo Ocupação (principal) .....	CVIII
Quadro 52 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo. (A6).....	CX
Quadro 53 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes. (A6) Segundo Sexo .....	CX
Quadro 54 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes. (A6) Segundo Idade .....	CXI
Quadro 55 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes. (A6) Segundo Habilitações Literárias.....	CXIII
Quadro 56 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes. (A6) Segundo Ocupação (principal) .....	CXVII
Quadro 57 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares. (A6) .....	CXX

Quadro 58 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares. (A6) Segundo Sexo .....	CXXI
Quadro 59 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares. (A6) Segundo Idade .....	CXXII
Quadro 60 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares. (A6) Segundo Habilitações Literárias .....	CXXIV
Quadro 61 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares. (A6) Segundo Ocupação (principal) .....	CXXVIII
Quadro 62 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: existência de atividades de entretenimento. (A6).....	CXXXI
Quadro 63 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: existência de atividades de entretenimento. (A6) Segundo Sexo.....	CXXXII
Quadro 64 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: existência de atividades de entretenimento. (A6) Segundo Idade.....	CXXXIII
Quadro 65 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: existência de atividades de entretenimento. (A6) Segundo Habilitações Literárias .....	CXXXV
Quadro 66 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: existência de atividades de entretenimento. (A6) Ocupação (principal).....	CXXXIX
Quadro 67 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: envolvimento do público no apoio à equipa. (A6) .....	CXLII
Quadro 68 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: envolvimento do público no apoio à equipa. (A6) Segundo Sexo .....	CXLIII
Quadro 69 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: envolvimento do público no apoio à equipa. (A6) Segundo Idade .....	CXLIV
Quadro 70 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: envolvimento do público no apoio à equipa. (A6) Segundo Habilitações Literárias .....	CXLVI
Quadro 71 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: envolvimento do público no apoio à equipa. (A6) Segundo Ocupação (principal) .....	CXLIX

Quadro 72 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade de acessos ao estádio. (A6) .....	CLII
Quadro 73 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade de acessos ao estádio. (A6) Segundo Sexo .....	CLIII
Quadro 74 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade de acessos ao estádio. (A6) Segundo Idade .....	CLIV
Quadro 75 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade de acessos ao estádio. (A6) Habilitações Literárias .....	CLV
Quadro 76 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade de acessos ao estádio. (A6) Ocupação (principal) .....	CLVIII
Quadro 77 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento. (A6) .....	CLXII
Quadro 78 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento. (A6) Segundo Sexo .....	CLXII
Quadro 79 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento. (A6) Segundo Idade .....	CLXIV
Quadro 80 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento. (A6) Segundo Habilitações Literárias .....	CLXVI
Quadro 81 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento. (A6) Segundo Ocupação (principal) .....	CLXIX
Quadro 82 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade a informações sobre o jogo. (A6) .....	CLXXIII
Quadro 83 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade a informações sobre o jogo. (A6) Segundo Sexo .....	CLXXIII
Quadro 84 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade a informações sobre o jogo. (A6) Segundo Idade .....	CLXXV
Quadro 85 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade a informações sobre o jogo. (A6) Segundo Habilitações Literárias .....	CLXXVII

Quadro 86 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade a informações sobre o jogo. (A6) Ocupação (principal) .....	CLXXX
Quadro 87 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira. (A6).....	CLXXXIII
Quadro 88 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira. (A6) Segundo Sexo.....	CLXXXIV
Quadro 89 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira. (A6) Segundo Idade.....	CLXXXV
Quadro 90 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira. (A6) Habilitações Literárias .....	CLXXXVII
Quadro 91 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira. (A6) Ocupação (principal).....	CXCI
Quadro 92 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: segurança durante o jogo (A6).....	CXCIV
Quadro 93 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: segurança durante o jogo (A6) Segundo Sexo.....	CXCV
Quadro 94 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: segurança durante o jogo (A6) Segundo Idade.....	CXCVI
Quadro 95 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: segurança durante o jogo (A6) Segundo Habilitações Literárias .....	CXCVIII
Quadro 96 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: segurança durante o jogo (A6) Segundo Ocupação (principal).....	CCI
Quadro 97 – Variável Sexo (B1) .....	CCVI
Quadro 98 – Variável Idade (B2) .....	CCVI
Quadro 99 – Variável Habilitações Literárias (B3).....	CCVI
Quadro 100 – Variável Ocupação Principal (B4).....	CCVII

**Índice de Gráficos**

Gráfico 1 – Frequência com que assistem aos espetáculos desportivos.....	51
Gráfico 2 – Afluência a espetáculos desportivos por modalidade.....	52
Gráfico 3 – Interesse na Imprensa Desportiva .....	54
Gráfico 4 – De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (A1).....	91
Gráfico 5 – Assiste com regularidade aos jogos? (A2) .....	92
Gráfico 6 – Com que frequência assiste aos jogos de voleibol do <i>Sport Lisboa e Benfica</i> ? (A3) .....	93
Gráfico 7 – Como classifica as suas expectativas iniciais? (A4) .....	94
Gráfico 8 – O jogo correspondeu às suas expectativas? (A5).....	95
Gráfico 9 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes. (A6).....	96
Gráfico 10 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares. (A6) .....	97
Gráfico 11 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: existência de atividades de entretenimento no jogo. (A6) .....	98
Gráfico 12 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: envolvimento do público no apoio à equipa. (A6) .....	99
Gráfico 13 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: atividades de entretenimento que decorrem durante os períodos de <i>time out</i> . (A6).....	100
Gráfico 14 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade de acessos ao estádio. (A6) .....	101
Gráfico 15 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento. (A6).....	102
Gráfico 16 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade a informações sobre o jogo. (A6) .....	103
Gráfico 17 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira. (A6).....	104

Gráfico 18 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: segurança durante o jogo.  
(A6)..... 105

## Introdução

Desde que a televisão emitiu os Jogos Olímpicos de Roma em 1960, a face do desporto moderno alterou-se de forma radical. Aquilo que no passado era realizado apenas aos fins de semana, sem mediatismos, de forma diletante, vista somente por um conjunto restrito de indivíduos constituído por praticantes, técnicos e dirigentes, tornou-se numa atividade multifacetada, com uma organização de grande complexidade na qual passaram a estar envolvidos milhões de interessados (Correia, 2006).

Neste contexto, com a crescente difusão dos hábitos e práticas desportivas, pelos mais diversos segmentos da vida social, falamos hoje mais do que nunca da relevância do **marketing de eventos** desportivos como motor de promoção e investimento para as organizações desportivas das mais variadas dimensões, pelas suas diversas implicações económicas, sociais e organizacionais (Pedro *et al.*, 2012).

Assim, um qualquer **evento desportivo** deve ser encarado como um espetáculo que age como um veículo de representações sociais. Enquanto um serviço produzido por uma organização que vive essencialmente de experiências intangíveis e variáveis, com um carácter momentâneo, onde os praticantes e os espectadores são parte integrante do acontecimento (idem, 2012).

Invariavelmente, qualquer evento desportivo depende da consertada gestão de processos que exigem um conjunto alargado de sinergias que encontram na gestão de *marketing* um elemento estratégico que permite às organizações comunicar o posicionamento escolhido com sucesso.

No entanto, e segundo Correia (2006), não chega apenas o conhecimento da técnica só por si, se esta não for devidamente aplicada e contextualizada à realidade de cada modalidade. Assim, o *marketing* de eventos desportivos só ganha real sentido se estiver devidamente contextualizado no mundo das práticas desportivas, atendendo à realidade social e económica, de cada clube ou modalidade.

Neste sentido, constitui objetivo deste trabalho, identificar, caracterizar e sistematizar **as implicações do marketing de eventos desportivos no reforço da imagem das modalidades menos mediáticas**, aplicado ao estudo de caso do voleibol do *Sport Lisboa e Benfica*.

Decorrem como resultado deste estudo os aspetos a considerar na elaboração de uma concertada estratégia de *marketing* na qual se inserem os eventos desportivos, relativamente a cada um dos critérios subjacentes às áreas mais debilitadas. Estes aspetos foram constituídos através:

- i. Dos resultados obtidos com a análise qualitativa das entrevistas efetuadas.
- ii. Dos resultados obtidos da análise quantitativa dos questionários aplicados *in loco*.

Na busca pela excelência, gostaria que este trabalho pudesse constituir um degrau na escada do conhecimento e que o leitor possa encontrar uma oportunidade de melhoria, através da identificação dos aspetos críticos.

## Capítulo I – Metodologia da Investigação

### 1. Estrutura do Estudo

A presente dissertação encontra-se organizada em cinco capítulos de modo a categorizar e agrupar a informação por escalões de envolvimento e abordagem, que capítulo após capítulo se tornam essenciais para a compreensão das temáticas abordadas e dos conceitos adjacentes, os quais se apresentam resumidamente.

Num **primeiro capítulo**, procurou-se introduzir a metodologia da investigação, delimitando-se a problemática para chegar à pergunta de partida (no qual abordamos o paradigma de investigação) através da qual se visou exprimir o que se procura saber com o estudo, definiram-se os objetivos do estudo (geral e específicos), formularam-se as hipóteses de estudo e delimitou-se o modelo de investigação metodológica (investigação documental, inquéritos por questionário *in loco*, observação participante e entrevistas semiestruturadas) a serem aplicados, permitindo assim a apresentação formal do modelo de análise.

No **segundo capítulo** efetuou-se a revisão da literatura onde foram expostas as principais obras relacionadas com o contexto da investigação, num breve enquadramento conceptual do estudo, nomeadamente a evolução dos conceitos de *marketing*, comunicação de *marketing*, valor e benefício, evento, evento desportivo, desporto, modalidade, voleibol e patrocínio.

Num **terceiro capítulo**, o estudo empírico foi subdividido em duas grandes temáticas de modo a abordar de forma clara as questões conceptuais sobre o *marketing* no âmbito das organizações desportivas e os eventos ao abrigo dos seus planos de comunicação e promoção, dando-lhes a necessária dimensão.

No **quarto capítulo**, a análise do estudo de caso tendo por base o estudo empírico, permitiu a análise e a refutação das hipóteses formuladas, dando lugar à construção do plano estratégico de *marketing*, no âmbito dos objetivos propostos. Neste mesmo ponto, a apresentação dos resultados obtidos no capítulo anterior e a sua discussão crítica torna possível, a aceitação ou refutação das hipóteses formuladas no primeiro capítulo.

Por fim, no **quinto capítulo**, são tecidas as reflexões finais, expostos os principais resultados e os contributos para a literatura, apresentadas as limitações metodológicas e sugestões para trabalhos futuros de investigação científica, na área.

Fazem ainda parte da estrutura da dissertação a bibliografia utilizada no desenvolvimento deste estudo os anexos e, o apêndice constituídos pela análise fatorial dos dados.

## 2. Da Problemática à Pergunta de Partida

Guba (1990:17) considera o paradigma, ou esquema interpretativo, “*um conjunto de crenças que orientam a ação*”. Cada paradigma faz exigências específicas ao investigador, incluindo as questões que formula e as interpretações que faz dos problemas.

A abordagem paradigmática de estudo na presente dissertação assume-se por um método baseado num critério de fidelidade, credibilidade, transferibilidade e confirmabilidade, que pressupõem uma ontologia realista, ou seja, a existência de múltiplas realidades, uma epistemologia subjetiva e um conjunto naturalista de procedimentos metodológicos, cuja narrativa se baseia em estudos de caso interpretativos, possibilitando a obtenção de conhecimento (Aires, 2001).

Estudar a influência do *marketing* de eventos desportivos na promoção da imagem das modalidades desportivas, tendo por base, uma filosofia de gestão de *marketing* e as necessidades do consumidor: **quais as implicações do *marketing* de eventos desportivos no reforço da imagem das modalidades menos mediáticas?**

Neste contexto, deverá analisar-se as delimitações teóricas das vertentes: gestão de *marketing*, económica e sociocultural, com o objetivo de delimitar um modelo de evento, com base numa análise estratégica e de rentabilidade, para o voleibol do *Sport Lisboa e Benfica*.

Na vertente de **gestão de *marketing*** a abordagem principal terá por base o estudo da importância da gestão de processos que encontram na gestão de *marketing* de eventos

um elemento estratégico que permite às organizações desenvolver e comunicar o posicionamento escolhido com sucesso.

Na vertente **económica** a aposta incidirá no estudo do modelo associativo que caracteriza as organizações desportivas, o que implicará repensar o desporto como qualquer outro produto comercializável. Partindo do pressuposto de que as organizações têm um produto que tem que ser vendido, deverá conseguir-se aferir a relevância deste novo modelo associativo na preparação de venda deste produto.

Na vertente **sociocultural** dar-se-á especial destaque à importância das intervenções das coletividades no âmbito da animação e generalização das práticas desportivas em todos os segmentos da sociedade.

### 3. Objetivo Geral e Específicos de Estudo

Contribuir para a promoção e notoriedade do voleibol do *Sport Lisboa e Benfica* através do desenvolvimento de um **plano estratégico de comunicação** tendo os eventos como elemento estratégico, foi o objetivo fulcral a que me propus, o qual podemos subdividir num conjunto de reflexões que possibilitam uma melhor organização temática, que vulgarmente poderemos designar por objetivos específicos.

Generalizar os objetivos não chega, sendo por isso necessário a colocação de objetivos específicos que complementem os anteriores, devidamente divididos por fundamentos, importâncias e relações temáticas.

Estudar o contributo dos eventos desportivos na **comunicação e promoção** das modalidades menos mediáticas, expondo as suas potenciais implicações no estudo de caso em análise.

Compreender de que forma a **gestão de marketing** se associa ao produto desportivo e de que forma este se traduz na preparação de venda deste produto no mercado global.

Avaliar a relevância de uma filosofia de *marketing* concertada na criação de **maior valor** para as modalidades menos mediáticas e na **satisfação** dos desejos do consumidor desportivo e/ou na **valorização** da satisfação dos consumidores.

#### 4. Formulação de Hipóteses

Definido teoricamente o paradigma e o problema de investigação, tendo por base os conceitos direta ou indiretamente relacionados, e que iremos ter oportunidade de desconstruir nos pontos seguintes da investigação, surge agora o momento de definir as hipóteses de trabalho.

Neste contexto, importa começar por referir que as hipóteses foram, na presente dissertação, encaradas nos termos sugeridos por Robert Burns (2000), ou seja, como pistas de conhecimento que, com base na realidade, supomos e nos propomos a investigar para confirmar se, de facto, estão ou não corretas.

##### **Hipótese 1 – Os eventos desportivos potenciam a promoção das modalidades.**

Com cada vez mais frequência o sucesso ou insucesso das organizações desportivas dependem do seu comportamento adaptativo face a um ambiente onde se assiste ao incremento dos processos concorrenciais (Madeira *et al.*, 2007). Um grande evento desportivo é um acontecimento que atrai a atenção de milhões de pessoas e das maiores empresas patrocinadoras do mundo (Pedro *et al.*, 2012). Numa escala menor, os pequenos eventos provocam um impacto mais restrito, mas atraem também com eles patrocinadores, cujo objetivo não passa por divulgar a sua marca a nível mundial, mas sim de atrair potenciais clientes, reforçar a sua relação com os atuais e, construir laços com o meio onde se inserem (idem, 2012).

Apesar das suas especificações, os diversos autores apresentam pontos em comum nas suas discussões, concordando que os eventos constituem áreas em crescimento no seio de grandes, médias e pequenas organizações, potenciando o aumento da visibilidade, de acesso e do apelo de conveniência para os consumidores (Lynch, 1984 *cit. in* Tavares, 2007).

##### **Hipótese 2 – As mudanças do comportamento do consumidor obrigam a um ajuste das atividades das organizações desportivas.**

As organizações desportivas estão rodeadas por um conjunto de forças externas que influenciam decisivamente a sua atividade, entre elas as tendências sociais. Estamos hoje perante um consumidor mais informado sobre uma enorme diversidade de matérias

que faz com que a fasquia da sua exigência seja colocada em patamares nunca antes atingidos.

Simultaneamente, assistimos a uma busca pela segurança do indivíduo, que se prende com o aumento dos índices de criminalidade que faz com que o mesmo se refugie em circuitos de segurança, dando lugar a novas teologias de *marketing* como o *cocooning*.

Por fim, no âmbito do indivíduo, a Era digital tornou o mundo acessível em todo o lado, para toda a gente, reduzindo as distâncias psicológicas, permitindo que competições mundiais das mais diversas modalidades se tenham vindo a incrementar um pouco por todo o mundo, assistindo-se por vezes a eventos onde o palco é o mundo inteiro.

Neste sentido, as novas tendências que ditam um novo estilo de vida do indivíduo tornam-se decisivas para qualquer organização, ajudando-as a definir os seus mercados e a identificar oportunidades e ameaças; obrigando-as a compreender as suas atitudes e comportamentos, incorporando-as em qualquer estratégia ou plano operacional de *marketing* (Sá e Sá, 2009).

### **Hipótese 3 – A concertada gestão de *marketing* do produto desportivo potencia a satisfação dos desejos/necessidades do consumidor desportivo.**

Quando colocamos o desporto no lugar de um qualquer outro produto, ao entendermos que as organizações “*têm um produto – o desporto, neste caso uma modalidade que tem que ser vendido*”, conseguimos compreender que “*o marketing se traduz na preparação de venda deste produto*” e daqui advém a sua importância (segundo Infante, como entrevista em anexo).

Neste âmbito assume-se como pressuposto, para qualquer decisão a médio e longo prazo, que é impossível desassociar os objetivos organizacionais da satisfação dos interessados nos seus serviços, isto é, dos consumidores. Num contexto real, a potencialização das trocas entre a organização e os seus consumidores está dependente da capacidade da mesma de conjugar a sua visão global com a visão analítica das ações, que permite uma contextualização da troca antes da mesma ser operacionalizada (Madeira *et al.*, 2007).

Neste sentido, torna-se fundamental a utilização de estratégias de comunicação centradas nos pontos fortes do comportamento humano, e nesta perspetiva, o *marketing*

torna-se uma ferramenta de extrema capacidade para garantir a formatação de produtos desportivos com capacidade de serem comercializados no mercado global (segundo Sarmento, como entrevista em anexo).

Numa ótica de “*love the customer, not the Sport event*” (Madeira, *et al.*, 2007:30) é necessário selecionar, desenvolver e comunicar o posicionamento escolhido, tendo em conta os pontos fortes do serviço, o valor/benefício relevante para o segmento alvo e as fraquezas da concorrência, permitindo a reflexão acerca das opções estratégicas, que nortearão o *mix* do evento desportivo, maximizando a troca, pelos mais diversos motivos.

Com base na definição do paradigma e problema de investigação, e na formulação das hipóteses, é chegado o momento de nos dedicarmos à operacionalização das ferramentas de investigação que iremos adotar, para assim, podermos confirmar ou refutar as nossas hipóteses, descrevendo um caminho que da dedução nos leva à indução, para nos fazer regressar novamente à reconstrução teórica.

## 5. Modelo de Investigação

O modelo de investigação que até aqui tem vindo a ser descrito desenrolou as suas linhas de ação ao longo de diferentes etapas, desenvolvidas tendo por base a problemática em análise, que nos permitiu a construção de um modelo de análise no qual foram traduzidas as perspetivas que resultaram do trabalho exploratório, numa linguagem que permitiu realizar o trabalho sistemático de análise (cf. quadro 1).

**Quadro 1 – Modelo de Investigação**

<b>Pergunta de Partida</b>	
Quais as implicações do <i>Marketing</i> de Eventos Desportivos no reforço da imagem das modalidades menos mediáticas?	
<b>Paradigma</b>	<b>Objeto de Estudo</b>
Paradigma Construtivista	<i>Sport</i> Lisboa e Benfica
<b>Objetivo Geral de Estudo</b>	

Contribuir para o desenvolvimento de um plano estratégico de comunicação, que permita aferir de que forma os eventos, podem contribuir para a promoção e notoriedade da modalidade.
<b>Hipóteses</b>
H1: Os eventos desportivos potenciam a promoção das modalidades.  H2: A concertada gestão de <i>marketing</i> do produto desportivo potencia a satisfação dos desejos/necessidades do consumidor desportivo.  H3: As mudanças do comportamento do consumidor obrigam a um ajuste das atividades das organizações.
<b>Metodologia Aplicada</b>
1. Investigação Documental  2. Inquéritos por Questionário ( <i>in loco</i> )  3. Entrevistas Semiestruturadas  4. Observação Participante

Fonte: O Autor.

## 6. Procedimentos e Ferramentas de Investigação

Concluídas as etapas do modelo de investigação adotado, com vista a assegurar a qualidade da problematização, torna-se agora possível iniciar a etapa final na qual os resultados esperados serão confrontados com os dados observados através da definição de instrumentos de observação ou investigação.

### 6.1. Investigação Documental

Observar, perguntar e ler são três ações fundamentais que estão na base das técnicas de recolha de dados. O uso da informação disponível, qualquer que seja o seu carácter documental é praticamente indispensável (Moreira, 2007). A presente dissertação não foge à regra. A necessidade de recorrer a pesquisas de carácter documental, sejam elas de carácter primário ou secundário, foi aqui primordial, para que fosse possível uma

coerência teórica de base fiável e fidedigna, de forma a não cair no erro de não enquadrar de forma correta a temática em estudo.

Caracterizadas por livros e outros documentos produzidos pelos autores analisados durante o período de pesquisa, as fontes primárias surgem nos exemplos mais correntes em relatos de acontecimentos vividos diretamente – na medida em que se reportam a acontecimentos presentes – como panfletos, ou mesmo, transcrições da comunicação social (idem, 2007).

Na presente pesquisa as fontes primárias foram representadas pelo **Sport Lisboa e Benfica** e todos aqueles, que dentro da organização, foram transmissores de informação de relevo para o desenvolvimento da dissertação.

Constituídas por livros e documentos escritos, representando uma evidência indireta acerca dos acontecimentos que se procuram estudar, as fontes secundárias, estão presentes nas obras e artigos académicos – base teórica do presente estudo – sem os quais o resultado final não teria qualquer fundamento. Qualquer base comprovativa que fundamente as afirmações bem como as conclusões da dissertação – relatórios anuais ou mesmo estatísticas oficiais – designadas por **fontes bibliográficas variadas** (idem, 2007).

## 6.2. Inquéritos por Questionário (*in loco*)

O objetivo de qualquer questionário passa por obter respostas sinceras e verdadeiras, porém, são muitas as barreiras que se colocam no circuito de comunicação entre o emissor e o recetor da mensagem.

Preparar, planear e formular questões simples, são palavras-chave, na construção de um qualquer questionário. Um *layout* sugestivo, uma boa apresentação, uma preocupação acrescida para com a sua dimensão, com a sua simplicidade, com o uso de uma linguagem acessível e a pré-testagem do mesmo, traduzem-se numa obrigação de qualquer investigador, que pretende obter um resultado final fidedigno (Moreira, 2007).

Utilizando este método junto do público dos jogos de voleibol do *Sport Lisboa e Benfica*, *in loco*, tornou-se possível obter conclusões mais generalizadas e reais, sobre a

relevância de uma filosofia de *marketing* concertada na satisfação dos desejos do consumidor desportivo e/ou na valorização da satisfação dos consumidores (cf. quadro 2 e 3).

**Quadro 2 – Matriz Analítica do Questionário**

Conceito	Eventos Desportivos			
Dimensões	Acesso à Informação	Produção de Rotinas	Qualidade da Experiência	Sociocultural
<b>Variáveis</b>	Suportes Mediáticos	Hábito de Consumo Grau de Regularidade de assistência	Gestão de Expetativas Avaliação do nível de satisfação	Matriz Identitária Estratificação Social
<b>Indicadores</b>	<u>Suportes Mediáticos</u> Fontes e meios utilizados com informação sobre os jogos (A1)	<u>Hábito de Consumo</u> Assistência dos jogos (A2) <u>Grau de regularidade</u> Frequência ao longo da época (A3)	<u>Gestão de Expetativas</u> Grau (A4) Compensação (A5) <u>Avaliação do nível de satisfação</u> Grau de satisfação e sugestões de melhoria perante os diversos aspetos do jogo (A6)	<u>Matriz Identitária</u> Género (B1) Idade (B2) <u>Estratificação Social</u> Habilitações Literárias (B3) Ocupação (B4)

Fonte: O Autor.

**Quadro 3 – Ficha técnica do inquérito (*in loco*) aplicado**

<b>Dados Gerais</b>		
<b>Universo de Estudo</b>	<b>Amostra</b>	
<b>Descrição</b>	<b>Descrição</b>	<b>Quantificação</b>
O universo deste estudo é constituído por adeptos de voleibol do <i>Sport</i> Lisboa e Benfica de ambos os sexos residentes em Portugal.	Amostra não representativa, por julgamento (não probabilística) baseada na escolha deliberada dos inquiridos, excluindo por isso qualquer processo aleatório.	Amostra composta por 100 indivíduos, adeptos de voleibol do <i>Sport</i> Lisboa e Benfica.
<b>Período de Aplicação</b>		<b>Local de Aplicação</b>
01 de Outubro a 31 de Outubro 2012		Pavilhão Império Bonança, <i>Sport</i> Lisboa e Benfica.
<b>Composição da Amostra</b>		
<b>Descrição Variável Género</b>	<b>Descrição Variável Idade</b>	
63,0% dos inquiridos são do sexo “masculino”. 37,0% dos inquiridos são do sexo “feminino”.	Na sua maioria estes indivíduos têm entre “25/34 anos” (21,0%) e os “35/44 anos” (19,0%).	
<b>Descrição Variável Habilitações Literárias</b>	<b>Descrição da Variável Ocupação Principal</b>	
A maioria dos inquiridos tem o “Ensino Secundário 12º ano ou equivalente” (21,0%) e “Curso Superior Incompleto” (19,0%).	Os inquiridos trabalham maioritariamente “por conta de outrem” (30,0%) e integram o grupo de estudantes (16,0%).	

Nota: Os dados apresentados são relativos às categorias que mais se destacaram. Os dados foram analisados com um nível de significância de 0,05.

Fonte: O Autor.

### 6.3. Observação Participante

Um dos mais importantes métodos da pesquisa qualitativa, a observação participante, ou observação direta simples participante, designa um método qualitativo por excelência que pressupõe um contacto próximo entre investigador e investigado, no qual o investigador vivencia as experiências do investigado podendo obter dados mais ricos.

Este método implica, porém, grande flexibilidade e uma atitude de grande abertura no terreno – não vamos confirmar dados, mas sim procurar explicações (poderão existir hipóteses de partida, mas não estão definidas as categorias que pretendemos verificar, visto ser uma técnica qualitativa).

A observação participante permite conhecer em profundidade grupos pequenos, mesmo que ao início seja provável que o investigador tenha que passar por um processo de (re) socialização (Moreira, 2007).

No presente estudo a aplicação do instrumento metodológico de observação participante decorreu junto dos **jogos de voleibol do Sport Lisboa e Benfica**, elementos essenciais para que fosse possível entender a dinâmica existente no seio da modalidade, mais propriamente dos seus eventos desportivos, possibilitando um conhecimento que não advém dos livros ou de bases científicas, mas sim da interação, observação e participação no meio, por parte do investigador (cf. anexo 2).

#### 6.4. Entrevistas Semiestruturadas

Uma das técnicas mais utilizadas nas Ciências Sociais, a entrevista em profundidade caracteriza-se enquanto uma técnica que melhor permite recolher dados. Uma conversa formal e profissional conduzida por um entrevistador que formula questões e anota respostas, encontra-se na génese de toda a metodologia da entrevista, que implica uma interação social, ou seja, que pressupõe o estabelecimento de relação entre entrevistador e entrevistado (Moreira, 2007).

A entrevista recolhe um misto de dados profundos e de qualidade, mas que trazem consigo muita subjetividade de parte a parte, não devendo o entrevistador tentar impor opiniões e pontos de vista, pois estará a influenciar o entrevistado.

Utilizada principalmente quando nos encontramos a trabalhar num novo terreno de investigação, este tipo de entrevista é conveniente segundo uma abordagem flexível que irá variar consoante o modo como a entrevista decorrer (idem, 2007).

O investigador tem, neste sentido, várias questões principais que tem de abordar, no entanto, o *timing* e a forma como as coloca pode ser alterado, podendo mesmo adicionar

qualquer questão que não esteja no guião – o importante é que todas as questões sejam colocadas, mas não é imperativo que a questão seja exatamente igual ao que está no guião, devendo ser adaptada ao entrevistado (idem, 2007).

Importa neste ponto identificar que todas as entrevistas foram realizadas no ano de 2010, no âmbito da monografia realizada enquanto parte integrante do plano de estudos da licenciatura em Ciências da Comunicação lecionada no Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

Neste contexto, as entrevistas foram aplicadas para obter informação concreta e especializada sobre a temática e o objeto de estudo, ou seja, do ponto de vista teórico bem como do ponto de vista prático, que não se encontra disponível em qualquer suporte documental, *online* ou *offline*, justificando a sua aplicação.

Na presente dissertação, enquanto linha da investigação realizada anteriormente, torna-se pertinente a revisão da informação obtida e a sua apresentação, permitindo-nos sustentar afirmações e desenvolver áreas temáticas de relevo. A ferramenta metodológica não foi assim novamente aplicada tendo em conta o desfazamento temporal da sua aplicação para a realização do estudo, e da pertinência dos entrevistados e das questões para a temática agora abordada.

A entrevista semiestruturada foi de importante relevo junto dos **especialistas de marketing desportivo**, como (cf. anexo 3):

- **Professor Dr. Jorge Infante:** Professor da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa;
- **Professor Dr. Abel Correia:** Professor Associado, Regente das disciplinas de Organização do Desporto e *Marketing* do Desporto na Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa;
- **Professor Dr. Rui Claudino:** Assistente das disciplinas de Recursos Humanos do Desporto e Gestão de Sistemas de Informação na Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa;
- **Professor Dr. Pedro Sarmiento:** Regente do Mestrado em Gestão Desportiva na Universidade do Porto;
- **Professor Dr. Pedro Dionísio:** Diretor dos Mestrados Executivos de *Marketing Management* e *Marketing* Desportivo no ISCTE; *Partner* da *G Consulting*;

Coautor das obras “*b-Mercator*”, “*Mercator XXI*”, “*Publicitor*” e “*Manual Prático de Marketing*”.

Dados os seus conhecimentos, permitiram que os horizontes sobre a temática se alargassem, através da colocação de algumas perguntas que da melhor forma nos transmitiram informação especializada sobre o meio, permitindo conhecer as suas características e particularidades.

Ainda junto dos **dirigentes e equipa técnica da equipa de voleibol do Sport Lisboa e Benfica** (cf. anexo 3):

- **Sr. Rui Mourinha:** Presidente de seção do voleibol do *Sport Lisboa e Benfica*;
- **Professor José Jardim:** Treinador principal da equipa de voleibol do *Sport Lisboa e Benfica*;
- **Atleta Carlos Fidalgo:** Ex-atleta da equipa de voleibol do *Sport Lisboa e Benfica*.

### 6.5. Considerações Éticas

A investigação social é controversa e tem suscitado muitas questões éticas ao longo dos anos, devido a questões relacionadas com a falta de zelo, por parte do investigador, em proteger quer pessoas quer os dados por ela fornecidos; em verificar se existem organismos estatais ou empresas privadas por detrás de determinados estudos, cujo objetivo não é científico, mas sim político ou económico, e que isso não é como tal de domínio público; e por fim, em verificar se o investigador fabricou dados, por não ter conseguido acesso aos dados que pretendia. É sempre aconselhável que as pessoas tenham a maior honestidade possível.

O “*consentimento esclarecido*” é uma forma que conduz a uma boa conduta (Moreira, 2007). Desta forma, todas as possíveis considerações éticas e morais foram tomadas em conta e devidamente aplicadas na presente dissertação. Todos os dados fornecidos em entrevistas e inquéritos foram previamente autorizados, pelos entrevistados e inquiridos, quer para o seu uso quer para a sua gravação. Toda a bibliografia recolhida e citada foi

devidamente identificada, regendo toda a dissertação por uma base ética e moral aconselhável a qualquer estudo.

## Capítulo II – Revisão da Literatura

### 1. Enquadramento Conceptual

Com a crescente generalização dos hábitos de prática desportiva, pelos mais diversos segmentos sociais, ao longo dos últimos 20 anos, o desporto evoluiu de uma situação caracterizada pela insuficiência da oferta face à procura (Lagos, 1988), para a atual realidade, onde o desequilíbrio entre a produção de serviços e o consumo obriga as organizações a encararem os praticantes desportivos como um bem escasso.

Segundo **Philip Kotler** (*cit. in* Rasquilha, 2007), o *marketing* desportivo define-se pela interpretação do conceito de *marketing* e da sua aplicação que implica o conjunto de ações e prestações, produzidas com o intuito de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor desportivo. Este conjunto de ações desenrola-se em dois segmentos: os produtos e serviços desportivos que se encontram diretamente relacionados com o consumidor desportivo; e as ações de *marketing* de outros produtos ou serviços, que recorrem ao desporto como forma de comunicação (Sá e Sá, 2009).

Todos estes elementos fazem com que o desporto seja um fenómeno duplo e com variáveis bastante particulares – exemplo disso é um outro aspeto importante, a reflexão sobre se devemos ou não considerar, que do ponto de vista organizacional uma atividade desportiva pode ser equiparada a um serviço.

Por *marketing* desportivo devemos assim entender: o conjunto de ações e prestações, produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor de desporto (Bernard *et al.*, 2003). Este conjunto de ações e prestações desenrola-se em dois segmentos distintos que se relacionam entre si:

- **Os produtos e serviços desportivos:** que são constituídos e se relacionam diretamente com o consumidor desportivo;
- **As ações de *marketing* de outros produtos ou serviços:** que usam o desporto como forma de comunicação junto dos seus consumidores.

O *marketing* desportivo é uma peça-chave para sustentar o crescimento da indústria do desporto, setor com uma ampla representatividade na economia de qualquer país. A cultura desportiva é um fenómeno que na nossa sociedade, cresce em larga escala e o mercado do desporto tem-se tornado cada vez mais atento para a necessidade do

profissionalismo dos dirigentes desportivos e para a definição dos elementos que constituem esta ferramenta (idem, 2003).

A recente abordagem ao conceito de *marketing* desportivo tem permitido um vasto leque de interpretações e abordagens, implicando uma nova postura na adequação dos mecanismos de gestão às particularidades da gestão desportiva (Sá e Sá, 2009).

**Muylaert** (1993) apresenta o *marketing* desportivo como uma declinação do conceito de *marketing* cultural, inserindo ambos no contexto do *marketing* institucional, que objetiva formar, a médio e longo prazo, uma imagem corporativa reconhecida pelo consumidor.

Para **Neto** (1997), o termo define uma modalidade do *marketing* promocional, enquanto um novo segmento no mercado de comunicação que se traduz numa ação privada de agentes destinada a beneficiar uma atividade desportiva; uma alternativa diferenciada de comunicação de um produto, que compreende ações que visam melhorar uma imagem institucional, utilizando o conceito de desporto como meio de comunicação.

Percecionasse assim que o conceito de *marketing* desportivo não é ainda linear entre todos os académicos. No entanto, é necessário definir uma dimensão que permita a coesão do estudo e, é neste sentido, que importa reter que a relação entre *marketing* e desporto está patente nas diversas ferramentas de *marketing* que, com determinado grau de personalização e adaptação podem servir o fenómeno desportivo com grande utilidade (Sá e Sá, 2009).

Dada a sua recente existência, é possível encontrar entre os diversos autores pontos de vista diferentes sobre a definição do conceito de *marketing* desportivo. Os especialistas tendem a definir este conceito como sendo um novo segmento no mercado de comunicação com as seguintes características:

- **Uma ação privada de indivíduos ou empresas destinada a beneficiar de uma atividade desportiva de interesse público;**
- **Uma alternativa diferenciada de comunicação de um produto, serviço ou imagem, que compreende ações que visam a melhoria ou fixação de uma imagem institucional.**

Utilizando o conceito de desporto como meio de comunicação, este entende-se então como: uma estratégia de mercado; uma modalidade de *marketing* promocional; e um poderoso instrumento para a construção e preservação da imagem institucional de empresas.

Existem ainda outras abordagens sobre este conceito como é o caso da definição da empresa Knigth (*cit. in Gonzalez, s.d.*). Segundo estes, o “*Sports marketing*” não é o *marketing* desenvolvido pela companhia em relação aos seus produtos, mas sim um ativo, que procura o desenvolvimento das modalidades desportivas, ao mesmo tempo que espera receber um retorno da associação, de determinados atletas ou equipas, com a imagem da empresa.

Sobre o tema, e em Portugal, vários foram os trabalhos académicos que acompanharam a evolução da temática, cada um direcionado para um setor do *marketing* desportivo.

Em 1988, **Lagos** realizou uma abordagem teórica do *marketing* desportivo; em 2001, **Ribeiro** estudou a gestão das organizações desportivas, num estudo levado a cabo pela Faculdade de Motricidade Humana; neste mesmo ano **Correia** (2001) desenvolveu um seminário que incidiu sobre a temática do *marketing* estratégico e a organização de eventos.

No ano de 2003, **Damásio** levou a cabo um estudo que incidiu sobre a capacidade de produção das organizações desportivas, particularizando a determinação da capacidade efetiva de produção dos clubes de desporto escolar. Mais recentemente, **Gonçalves** (2005) e **Soares** (2008) estudaram o posicionamento das modalidades federadas como o andebol, basquetebol, hóquei em patins e voleibol; e o *marketing* desportivo, procurando compreender as motivações das marcas que apostam na modalidade *Surf*, respetivamente.

Ainda na procura de novas formas de abordar o conceito de *marketing* desportivo, se olharmos exclusivamente para a ação de um organizador de **eventos desportivos**, seja ele de um clube, associação ou empresa, podemos referir que este tem como objetivo essencial a procura de um mercado que lhe permita a otimização de receitas – devendo assim impulsionar um conjunto de ações como: a animação durante o evento desportivo; transmissão do evento; comercialização da marca; gestão do espaço desportivo; venda de serviços ou espaço de comunicação e publicidade; patrocínios; e

venda de bilhetes e de jogadores. O que nos permite assim entrar no domínio do **marketing de eventos**.

Segundo **Hall** (1997), o *marketing* é a função da gestão de eventos que permite criar contacto com os consumidores, que atendem ao evento, captando as suas necessidades e motivações, desenvolvendo produtos que repliquem essas necessidades e um programa de comunicação que expresse o propósito e objetivos do evento.

Neste contexto, a organização de um evento deve agregar diversas atividades de *marketing*, tais como (Pedro *et al.*, 2012):

- **Análise das necessidades do mercado-alvo** para definir as componentes adequadas ao evento, permitindo a segmentação das atividades promocionais mais adequadas;
- **Estabelecimento de uma matriz concorrencial** que permita aferir que outros eventos podem satisfazer necessidades semelhantes, assegurando uma proposta de venda exclusiva para o consumidor;
- **Previsão do número de visitantes e os seus horários;**
- **Cálculo do rácio entre o preço/qualidade/exclusividade do evento.**

Não obstante, alguns críticos afirmam que a excessiva preocupação com a segmentação do mercado-alvo e das suas necessidades, levam ao aniquilamento da inovação, da criatividade e do aparecimento de novas formas de arte (idem, 2012).

Segundo Getz (1997), a relação entre os eventos e o *marketing* sedimenta-se tendo como base dois pilares: necessidade e demanda, que se complementam ao longo do processo. A necessidade pode ser caracterizada pelo palco do evento e do evento propriamente dito, incluindo todos os seus serviços; no lado da demanda, o primeiro item é composto pelos responsáveis diretos que visam o seu planeamento e operacionalização.

Um evento, segundo (Madeira *et al.*, 2007), pode ser considerado como um acontecimento que deve ser marcante, cheio de sensações, gerador de emoções para o público presente e bem divulgado. Do mesmo deve de incorrer algo de novo, denotando-se a componente criativa como um fator indispensável para o seu sucesso.

Neste contexto, o *marketing* de eventos é para os autores uma modalidade promocional cujo objetivo passa por criar ambientes interativos, onde o negócio do patrocínio se junta aos consumidores, promovendo a marca e aumentando as vendas. Insere-se, assim, numa perspectiva de *marketing* promocional (ou mesmo relacional) devido ao seu caráter institucional, valorizando e reforçando a marca e o patrocinador, e maximizando a sua divulgação (idem, 2007).

## 2. Delimitação Conceptual

Enquanto realidades multidimensionais os conceitos pressupõem a definição das dimensões que pretendemos trabalhar. Neste contexto, a sua operacionalização permite-nos encontrar uma linguagem comum para comunicar com os outros investigadores, possibilitando a redefinição dos conceitos e a reprodução das investigações (Moreira, 2007).

Partindo deste pressuposto e, ainda no plano teórico da investigação, serão abordadas as diferentes dimensões que compõem os conceitos basilares do estudo, comparando as diferentes abordagens dos mesmos pela mão dos principais autores, para que nos seja posteriormente possível observar o conceito na realidade ou plano empírico.

### 2.1. O *Marketing*

Embora não seja recente, a importância do conceito de *marketing* tem vindo a ganhar expressividade ao longo dos tempos, face às novas alterações nos mercados e à sua abertura à escala mundial. Não obstante, o seu conceito é muitas vezes associado a ações de comunicação, publicidade e vendas, derivado da imagem publicitária que lhe está associada.

Brito *et al.*, (2006), sintetiza as suas funções num esquema que possibilita compreender melhor o verdadeiro valor da influência que a atividade de *marketing* detém no sucesso das organizações:

- Em **primeiro lugar**, permite identificar as necessidades e oportunidades do mercado, que possam posteriormente ser transformadas em volume de negócio;
- Em **seguida**, permite o desenvolvimento do *core business* de cada organização não só ao nível da conceção de produtos e marcas, mas também do preço, da distribuição e de eventuais serviços associados;
- **Por fim**, contribui para uma correta e eficaz ação de promoção e comunicação.

O *marketing* apresenta-se assim como um conjunto de ações que visam responder às necessidades dos consumidores (Lindon *et al.*, 2004), que por sua vez estão dispostos a desprender-se de recursos próprios em troca dos serviços que melhor satisfaçam as suas necessidades. Podendo assim entender-se a função de *marketing* como um facilitador da troca (Kotler *cit. in* Pereira, 2009).

Numa primeira abordagem, pode definir-se como o “conjunto de meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes, com rentabilidade” (Dionísio *et al.*, 2004:138, *cit. in* Pereira, 2009:7). No entanto, ao longo dos tempos todas as empresas, têm tido a preocupação de vender os seus serviços e produtos aos seus clientes e, por isso, o conceito de *marketing* sempre existiu.

A delimitação da sua estratégia, para um produto ou gama de produtos, é uma combinação coerente dos recursos e meios de ação com vista a atingir objetivos fixados, relativamente ao *marketing mix*, sendo eles: **informar** sobre produtos e serviços prestados; **divulgar** os constituintes da comunicação corporativa; **dar notoriedade**; **promover a experimentação**, estimulando a compra, preparando a venda e efetivando-a; **promover a fidelização**; **combater a sazonalidade**; **promover a imagem**, dando a conhecer, recordando ou (re)posicionando no mercado; **transmitir confiança**; **envolver**; e **integração dos colaboradores**.

O que se modificou, sob a influência dos mais diversos fatores económicos, tecnológicos e científicos foi o modo como as empresas atuam, tornando o conceito muito mais abrangente do que o conceito tradicional.

Neste sentido, o *marketing* não engloba, de forma exclusiva a venda de produtos e de serviços, mas também todo o processo de conceção até ao pós-venda (Caetano *et al.*,

2007). O seu campo de atuação não se restringe unicamente às empresas, mas a todas as organizações públicas e privadas, com ou sem fins lucrativos. Em relação aos clientes, deve-se adotar o conceito de públicos, para abranger a população no seu todo e, em vez de rentabilidade deve-se utilizar a realização de objetivos (Lindon *et al.*, 2004).

Neste sentido, o *marketing* pode ser definido como “o conjunto dos métodos e dos meios que a organização dispõe para promover, nos públicos pelos quais se interessa, os comportamentos favoráveis à realização dos seus próprios objetivos” (idem, 2004:28).

De um modo geral, pode concluir-se que a evolução do conceito de *marketing* foi realizada de uma perspectiva de abertura aos públicos, ou seja, o *marketing* deixou de ser feito apenas do ponto de vista da empresa e passou a interagir com o ambiente externo (Carvalho, 2010).

## 2.2. A Comunicação de *Marketing*

A comunicação é um fenómeno que tem acompanhado o homem ao longo da sua existência, enquanto elemento desencadeado e delimitador da interação social, na medida, em que os intervenientes no processo de comunicação estão limitados uns pelos outros (Sebastião, 2009). Ou seja, “*nada se comunica sem que os dois agentes em comunicação – o que recebe e o que comunica – se mudem ou se transformem de certo modo*” (Melo, 1978:17).

Por entre os constituintes do *marketing*, a comunicação é provavelmente o termo mais difundido entre os académicos. Este tópico tem-se denotado fundamental em todo o *marketing mix* (Raaij *et al.*, 2001; Low e Mohr, 2001, *cit. in* Sebastião, 2009) na medida em que promove a integração e coordenação dos esforços de publicidade, relações públicas, promoção, *merchandising* e qualquer outra ferramenta de comunicação de *marketing* (como é o caso dos eventos), a fim de maximizar o impacto da mensagem sobre os consumidores, criar consciência da marca do produto ou da empresa, construir imagens favoráveis, identificar potenciais clientes, formar e intensificar relacionamentos, reter consumidores e vender (Stewart, 1996; Hutton, 1996; Solomon e

Englis, 1996; Kotler, 2000; Bairon, 2002; Churchill e Peter, 2003, *cit. in* Sebastião, 2009).

A estrutura da mensagem, por seu lado, trata a forma ou formato como a mesma é apresentada ao consumidor, ponderando o valor dos signos e o modo como estes podem influenciar o público considerado (Kotler, 2002).

A interdependência organizacional entre o *marketing* e a comunicação é evidente ao nível dos objetivos relacionados com o posicionamento da organização. Se por seu lado, os objetivos de *marketing* visam a diferenciação e a identificação, compete à comunicação divulgar o posicionamento estratégico pretendido (Sebastião, 2009).

A preocupação centra-se aqui na tomada de decisão relacionada com o *marketing mix*: produto, preço, distribuição e comunicação; comportando um conjunto de decisões estratégicas que devem de ser tomadas no tempo e espaço apropriado, garantindo a disponibilização e o conhecimento do produto ou serviço para que o mesmo possa ser desejado pelos consumidores (*idem*, 2009).

### 2.3. O Valor e Benefício

Segundo Colombo (2005, *cit. in* Pereira, 2009) o conceito de valor está intrinsecamente ligado à satisfação das necessidades dos indivíduos. Contudo, a escolha de um produto ou serviço em detrimento de outro, encontra-se relacionada com a perceção do valor que o mesmo aporta, e que irá desencadear maior ou menor desejo de aquisição.

De acordo com o autor (2009) o valor é resultado da equação, que descreve a correlação existente entre o custo relacionado com a aquisição do produto ou serviço (sendo este o custo monetário, o custo de tempo e o custo de energia física e psíquica), e os benefícios racionais e emocionais que o indivíduo irá obter na troca. Conley (2006, *cit. in* Pereira, 2009:12) afirma que “*uma proposta de valor faz uma clara apresentação dos resultados tangíveis que um consumidor alcança com o consumo de determinado produto ou serviço*”.

Na área do *marketing*, o conceito de valor está conotado a valores pessoais e individuais (Veludo-de-Oliveira e Ikeda, 2005), que aglutinam o seu âmbito junto dos padrões

cognitivos que os indivíduos utilizam para orientar os seus ambientes, enquanto um instrumento forte na compreensão do comportamento do consumidor, das suas atitudes e motivações de compra (Boas *et al.*, 2005).

Segundo Rokeach (1973, *cit. in* Monteiro, 2010), o conceito de valor pode ser dividido em duas categorias (cf. quadro 4):

- Os **valores terminais**, que agregam as metas que pretendemos atingir na vida;
- Os **valores instrumentais**, constituídos pelos meios que utilizamos para os atingir.

**Quadro 4 – Valores de Rokeach**

<b>Valores Terminais</b>	<b>Valores Instrumentais</b>
Vida Próspera (confortável)	Ambicioso (trabalha arduamente, tem aspirações)
Vida Excitante (estimulante, ativa)	Mente Aberta
Mundo de Paz (livre de conflitos)	Capaz (competente, eficaz)
Igualdade (fraternidade, oportunidade)	Alegre (animado, contente)
Liberdade (independência e livre escolha)	Limpo (arrumado, organizado)
Felicidade (contentamento)	Corajoso (que defende as suas crenças)
Segurança Nacional (proteção contra ataques)	Generoso (disposto a perdoar os outros)
Prazer (vida agradável)	Prestativo (trabalha para o bem estar dos outros)
Salvação (vida eterna)	Honesto (sincero, confiável)
Reconhecimento Social (respeito e admiração)	Imaginativo (ousado, criativo)
Amizade verdadeira (companheirismo)	Independente (autossuficiente)
Sabedoria (entendimento maduro da vida)	Intelectual (inteligente, reflexivo)
Um mundo belo (beleza da natureza e das artes)	Lógico (consistente, racional)
Segurança familiar (cuidar dos entes amados)	Amoroso (afetuoso, terno)
Amor maduro (intimidade sexual e espiritual)	Obediente (ciente dos deveres, respeitoso)
Respeito próprio (autoestima)	Polido (cortês, com boas maneiras)
Senso de realização (contribuição duradoura)	Responsável (confiável)

Harmonia interna (liberdade de conflitos internos)	Autocontrolado (contido, disciplinado)
--	--

Fonte: Adaptado de Monteiro (2010:17).

Nos dias de hoje, o consumidor adquire um produto ou serviço, interessado nos seus atributos e benefícios. Neste contexto, vendem-se hoje valores, estilos de vidas, e o *marketing* é o meio por excelência para estudar o comportamento do consumidor numa ótica de relação existente entre os valores pessoais dos indivíduos e a forma como estes podem ser potenciados (Monteiro, 2010).

#### 2.4. O Desporto

Não existe ainda uma definição aceite, por todas as entidades, em relação ao que podemos definir enquanto desporto. Os autores americanos definem desporto enquanto uma atividade que requer um complexo conjunto de capacidades físicas, que envolve uma organização e uma regulamentação, ao mesmo tempo que é organizado e estruturado segundo regras definidas.

O Conselho da Europa (1992:A, Artigo 2º) caracterizou o desporto enquanto: *“todas as formas de atividade física, formais ou informais, que visam a melhoria das capacidades físicas e mentais, fomentam as relações sociais, ou visam obter resultados na competição a todos os níveis”*.

A definição europeia não distingue, no entanto, desporto profissional de desporto não profissional, todas as formas de atividade física são tidas como desporto, sendo este o maior ponto de discórdia entre autores americanos e europeus.

Neste contexto, desporto é *“exercício físico, competição, desafio, esforço, luta, apetrechos, estratégia, e tática, princípios, objetivos, instituições, regras, classificações, tempo livre, jogo, vertigem, aventura, investigação, dinheiro, lazer, sorte, rendimento, simulação, códigos, resultados, prestações, treino, força, destreza, meditação, tempo, espaço, beleza, medição, voluntarismo, morte, etc.”* (Pires, 2007:115).

Garcia (2002, *cit. in* Dias, 2011), defende que em função da visão que temos do Homem, o desporto sofre as suas próprias modificações. Costa (2009) define o fenómeno desportivo como sendo o fato social mais significativo do nosso tempo, considerando-o uma das melhores chaves de leitura da sociedade atual, defendendo que é possível estruturar uma sociologia a partir do desporto e um estudo alargado da sociedade global.

O mesmo autor afirma que o desporto retrata um sistema social com a sua realidade própria e um funcionamento institucional muito bem estruturado. Este sistema encontra a sua capacidade de significação nos símbolos utilizados, nos ritos e mitos que reproduz no seio da nossa sociedade.

## 2.5. A Modalidade Desportiva

As modalidades desportivas constituem o alicerce dos eventos desportivos. Nos dias que correm não é correto falar de modalidades seculares, mas sim de modalidades que têm vindo a conquistar o seu espaço e notoriedade nos últimos anos, adaptando-se aos novos tempos, alterando regras e formatos ou modelos de organização competitivos (Sá e Sá, 2009).

Uma modalidade desportiva classifica o conjunto de atividades físicas sujeitas a determinados regulamentos, às quais geralmente está associada uma competição entre os seus praticantes. Para que possamos considerar uma atividade, como uma modalidade desportiva, é necessário que se reúnam pontos como:

O envolvimento de habilidades e capacidades motoras e intelectuais;

- Regras fixadas pela federação regente;
- A competitividade entre opostos.

As modalidades desportivas têm o poder de divertir e entreter aqueles que as veem, constituindo uma forma metódica e intensa de um jogo. Estas podem ser coletivas, duplas ou mesmo individuais, mas não descartam nunca a presença de um adversário. Podemos ainda definir modalidade desportiva, enquanto um fenómeno sociocultural,

que envolve a prática voluntária numa atividade recreativa ou profissional, com a finalidade preponderante de lazer (André, 2008).

Tomemos como exemplo o voleibol, para que possamos consolidar o conceito. De origem norte-americana, o voleibol surge pela primeira vez no ano de 1885 pela mão de William G. Morgan. Na procura de uma atividade completamente nova que pudesse, ao contrário do basquetebol – tão popular na altura, uma modalidade suave e motivante – se praticar no inverno, sem colocar em causa a degradação do material, Morgan inventou uma nova modalidade que mais tarde deu origem ao que hoje denominamos por voleibol.

O voleibol foi introduzido em Portugal pelas tropas norte-americanas que estiveram estacionadas na Ilha dos Açores durante a 1ª Grande Guerra Mundial, tendo este chegado à capital pelo impulso do Engenheiro António Cavaco. Ao longo dos seus longos anos de existência, o voleibol conheceu diferentes realidades, regras, formas de estar, até chegar aquilo que hoje conhecemos – criaram-se novos clubes, equipas, competições e mesmo eventos de mérito (Federação Portuguesa de Voleibol, 2008).

Segundo a Federação Portuguesa de Voleibol (2008) o voleibol é um desporto coletivo jogado por duas equipas num terreno dividido ao meio por uma rede, com o objetivo de enviar regulamentarmente a bola por cima da rede, de forma a tocar o campo contrário e impedir que esta toque o chão do seu próprio campo. Cada equipa dispõe de três toques para devolver a bola (para além do toque do bloco).

A bola é posta em jogo com o serviço: o jogador que efetua o serviço bate a bola de forma a enviá-la por cima da rede para o campo contrário. A jogada desenvolve-se até que a bola toque no chão, até que esta seja enviada para fora ou até que uma das equipas não a consiga devolver corretamente. Em cada jogada é ganho um ponto (sistema de ponto por jogada). Quando uma equipa ganha a jogada, ganha um ponto e o direito de servir e os seus jogadores efetua uma rotação, deslocando-se no sentido dos ponteiros do relógio (idem, 2008).

## 2.6. O Evento

Várias têm sido as discussões ao longo dos anos sobre a definição do conceito de evento e, neste sentido, vários foram os termos criados para o descrever. Contudo, por entre estes diferentes conceitos é possível encontrar um ponto de comparação ou mesmo de mútuo acordo nos termos e categorias a utilizar.

Os eventos estão incontornavelmente ligados às necessidades mais básicas de inclusão social e de um sentido de pertença e de identidade (Garcia, 2003 *cit. in* Raj e Musgrave, 2009). Evento, é para Giácomo (1993, *cit. in*. Tavares, 2007) um componente do *mix* de comunicação, que tem por objetivo fazer uso da capacidade sinérgica de uma organização, no intuito de agrupar pessoas, numa ideia ou ação.

Segundo Simões (1995), o termo evento é empregue para definir um acontecimento criado com uma finalidade específica de alterar a história da relação organização-público, face às demais necessidades observadas. Para o *The Chambers Dictionary* (1998), um evento é por sua vez tudo aquilo que acontece e que resulta numa experiência memorável.

Segundo Correia (2001) e Poit (2006), os eventos são acontecimentos previamente delineados, com objetivos bem definidos, onde as experiências marcadamente subjetivas constituem como massa crítica os praticantes e os espectadores, parte integrante dos acontecimentos. Neste sentido, um evento é essencialmente uma experiência subjetiva, de difícil mensuração, onde os praticantes e os espectadores são parte integrante do acontecimento (Correia, 2001).

Por outro lado, o *Accepted Practices Exchange Industry Glossary* (2003, *cit. in* Allen *et al.*, 2003:14) define o conceito de evento como sendo “*an organized occasion such as a meeting, convention, exhibition, special event, gala dinner, etc. An event is often composed of several different yet related functions*”.

Melo Neto (2000) argumenta que os eventos são, atualmente, a forma mais recente para impulsionar qualquer negócio profissional referindo que sem eventos não se atrai público. Na perspetiva do autor nada se faz sem eventos, tornando-se estes, elementos da transformação social, de aculturação, de educação, consciencialização e mobilização de massas, além de serem os maiores e melhores geradores de conteúdos para os *media*.

Neste sentido os eventos criam, recriam, inovam e reinventam, tornando-se agentes transformadores de toda a sociedade (idem, 2000).

Andrade (1999) descreve um evento como um conjunto de ações previamente definidas que geram um acontecimento, podendo desempenhar nas suas diferentes manifestações, funções importantes, tais como a disseminação do conhecimento, a oferta de lazer e entretenimento, o estímulo aos negócios, a consciencialização das comunidades e ainda pode contribuir para o entendimento entre os povos, podendo qualquer evento gerar uma movimentação socioeconómica que resulte em benefícios consideráveis.

## 2.7. O Evento Desportivo

Segundo Barreau (2001), um **evento desportivo** é um espetáculo organizado em torno de uma unidade de ação, de tempo e de espaço; um produto que encerra uma abordagem de *marketing* e gestão do capital; e uma empresa, uma vez que permite realçar um carácter permanente e imutável de qualquer organização; que comporta em si, de acordo com Poit (2006) sete subdivisões: campeonato, torneio, olimpíadas, taça, festival, circuito desportivo e desafios.

Poit (2006), considera que um evento desportivo comporta sete subdivisões, que importam compreender:

- **Campeonato:** considerando-se uma competição onde os praticantes se enfrentam pelo menos uma vez, num espaço de tempo relativamente longo;
- **Torneio:** uma competição de carácter eliminatório, realizado num curto espaço de tempo, onde dificilmente ocorre confronto entre os participantes;
- **Olimpíadas:** competição que agrega variadíssimas modalidades desportivas, por um longo período de tempo;
- **Taça:** visa frequentemente a promoção do patrocinador;
- **Festival:** um evento participativo e informal que objetiva a integração, a promoção da modalidade e a motivação dos seus participantes;
- **Circuitos Desportivos:** uma atividade recreativa que conta com diversas estações e objetivos a atingir;
- **Desafio:** competições que se desenrolam com base numa escala de referência.

Por seu lado, Nicolini (2006), destaca duas subdivisões explicando que:

- Os eventos desportivos de **vértice** ocorrem com maior frequência nas modalidades de ténis, natação, atletismo, voleibol e golfe, com objetivos promocionais, que se regem por um calendário oficial de Federações ou Confederações.
- Os eventos desportivos de **base**, considerados mais acessíveis a promoções extracalendário, como por exemplo, torneios de futebol de salão, passeios de bicicleta ou caminhadas populares, entre outros.

No fundo, são essencialmente, experiências subjetivas, de difícil mensuração, onde os praticantes e os espectadores são parte integrante do acontecimento (Correia, 2011 *cit. in* Tavares, 2007). O aumento da realização dos eventos desportivos, nas mais diversas modalidades, tem vindo a refletir a importância que este setor está a alcançar (Teixeira, 1998).

## 2.8. O Patrocínio

Enquanto ferramenta de comunicação, integrada na empresa – quer do ponto de vista do *mix* de comunicação, quer das relações públicas – o patrocínio pode desempenhar um papel fundamental na organização, ajudando cada vez mais a perceber as mudanças nos hábitos e nas motivações de consumo dos mercados (Kotler *et al.*, 2002).

Neste contexto, Kotler *et al.* (2002:693) definem o patrocínio como “*qualquer veículo através do qual as empresas ganham exposição ao nível das relações públicas*”, reforçando que o conceito descreve uma prática que perfaz o seu sentido enquanto ferramenta de *marketing* e ao qual as empresas recorrem cada vez mais. Por outro lado, Melo Neto (2000b:14), classifica o patrocínio como uma “*ação de marketing promocional que, ao dar suporte às demais ações do composto promocional, contribui para o alcance dos objetivos estratégicos de marketing da empresa, em especial no que se refere à imagem corporativa, promoção da marca, posicionamento do produto, promoção de vendas e comunicação com clientes, fornecedores, distribuidores e demais parceiros*”.

Por entre os demais autores que desconstruíram o conceito, podemos encontrar variadíssimas definições de patrocínio, porém é possível em todas elas encontrar um denominador comum que consiste precisamente no facto de este implicar uma exposição e divulgação da imagem de uma organização, marca ou produto, através de um determinado evento (Luzia, 2007).

Segundo Neto (2000b), a ação do patrocínio baseia-se numa sucessão de etapas que constituem o processo de gestão do patrocínio: definição do *target*, definição do patrocínio, seleção do patrocínio, elaboração do projeto de patrocínio, comercialização, implementação e avaliação.

O uso do patrocínio, como estratégia de *marketing*, objetiva procurar “*alternativas diferenciadas para promover a marca e o produto do patrocinador e elevar as suas vendas*” (Neto, 2000b:18). Para Madeira *et al.* (2007:74-76), os objetivos do patrocínio passam, fundamentalmente, pela “*criação de identidade*”, pelo “*aumento da notoriedade*”, pela “*melhoria da comunicação interna*”, pela “*identificação de segmentos alvo*”, pela “*promoção das vendas*”, pelo “*contacto business-to-business*”, pelo “*envolvimento na comunidade*”, pela “*demonstração do produto e/ou serviço*”, pelo “*estimular das vendas*” e pelos “*novos canais de distribuição*”.

O futuro do patrocínio, enquanto ferramenta de comunicação, é volátil e profundamente instável, no entanto, existem fatores que nos indicam alguns dos caminhos que podem ser percorridos no que diz respeito à ação do patrocínio, senão veja-se o quadro cinco (Cardoso, 2004):

#### Quadro 5 – O Futuro dos Patrocínios

Presente	Futuro
Medir equivalências	Medir valores adquiridos
Adquirir direitos	Ativar direitos
Usar atributos da marca	Comunicar valores da marca
Ter atenção	Dar atenção
Responder às necessidades da marca	Responder às necessidades dos consumidores

Transmitir a imagem da empresa	Transmitir emoções
--------------------------------	--------------------

Fonte: Adaptado de Cardoso (2004:37).

## Capítulo III – Gestão de Marketing de Eventos Desportivos

### 1. A Importância do Marketing Desportivo nas Organizações Desportivas

O desporto assume-se hoje como um dos fenómenos de maior relevância para a sociedade contemporânea. O impacto dos acontecimentos que comporta nos indivíduos é colossal quando consideramos o i) tempo que os mesmos passam a absorver a informação veiculada pelos *media*, ii) a forma e o tipo de participação em atividades voluntárias ou organizadas, iii) o consumo de publicidade ou outras formas associadas, iv) ou ainda as dinâmicas coletivas e sociais implicadas (Neto, 1997).

O desporto, exerce assim uma ação no inconsciente coletivo despertando para o imaginário, através da construção de mitos ou heróis que provocam fascínio e adoração fora do comum, compensando outros cenários da vida diária (Sá e Sá, 2009). Neste contexto, o desporto moderno enquadra-se numa grande mutabilidade de interesses de setor político, económico e social, quanto à sua divulgação, implementação e participação (Neto, 1997).

Com a crescente generalização dos hábitos de prática desportiva, pelos mais diversos segmentos sociais, ao longo dos últimos 20 anos, o desporto evoluiu de uma situação caracterizada pela insuficiência da oferta face à procura (Lagos, 1988), para a atual realidade, onde o desequilíbrio entre a produção de serviços e o consumo obriga as organizações a encararem os praticantes desportivos como um bem escasso.

O modelo associativo que caracteriza as organizações desportivas, na sociedade atual, tem de ser encarado de uma forma que venha romper com antigas diretrizes. Esta conjuntura coloca novos desafios às associações e clubes. Por um lado, encontram-se as sociedades privadas, com direito ao lucro e à obtenção de benefícios, por outro lado, deparamo-nos com as associações presas a um modelo ultrapassado e com dificuldades de sobrevivência, que assentam genericamente em problemas financeiros (Sá e Sá, 2009).

Esta questão é facilmente perceptível quando colocamos o desporto no lugar de um qualquer outro produto, ao entendermos que as organizações “*tem um produto - o desporto, neste caso uma modalidade que tem que ser vendido*”, conseguimos

compreender que “o marketing se traduz na preparação de venda deste produto” e daqui advém a sua importância (segundo Infante, como entrevista em anexo).

Neste sentido, torna-se fundamental a utilização de estratégias de comunicação centradas nos pontos fortes do comportamento humano, e nesta perspetiva, o *marketing* torna-se uma ferramenta de extrema capacidade para garantir a formatação de produtos desportivos com capacidade de serem comercializados no mercado global (segundo Sarmiento, como entrevista em anexo).

Com a progressiva profissionalização dos clubes, e a conseqüente necessidade de aumentar os lucros, a abordagem do *marketing* é hoje uma abordagem indispensável, tanto ao nível de planeamento estratégico como ao nível de planeamento operacional. Ou seja, o plano de *marketing* estratégico e operacional, para os clubes, é fundamental. Posicionar os clubes, perceber quais os seus mercados, levando a cabo estudos de mercado, é um fator fundamental.

No entanto, estas ações são para manter e desenvolver, combatendo o caráter obsoleto das modalidades. É necessário compreender que as modalidades como hoje as conhecemos, sofreram significativas alterações ao longo dos séculos. Os clubes transformaram a sua existência de natureza social, substituindo-a pela prática de uma natureza desportiva que passa a usufruir de uma maior importância com a mediatização do desporto mundial, o aumento do número de participantes e o surgimento dos Jogos Olímpicos. É então, devido a este trajeto e a esta história que a gestão das atividades e dos clubes encontra-se hoje um pouco antiquada (segundo Claudino, como entrevista em anexo).

O *marketing* desportivo registou uma forte evolução na última década em Portugal. Assistimos hoje a um nível de profissionalização cada vez maior, que se opõe ao amadorismo, predominante há alguns anos.

Nos dias de hoje, generalizou-se, na maioria das modalidades, pelo menos aquelas que têm transmissão nos *media*, a colocação da publicidade em forma de “U”. Ou seja, a sua colocação em áreas estratégicas e planeadas diante das câmaras onde se torna possível visualizar três frentes distintas de publicidade, de forma a maximizar o impacto nas transmissões televisivas.

Os patrocínios eram, e continuam a ser, na maioria dos casos processos pouco profissionais de ajuda aos clubes nacionais. Este meio não é ainda encarado como um instrumento publicitário sendo ainda frequentes casos onde determinada empresa apenas patrocina o clube pela “amizade” que detém com algum dos seus membros.

Nos primórdios do desporto português antes das receitas das transmissões televisivas, dos contratos de concessão de imagem, dos lucrativos *packages* publicitários, os dirigentes portugueses eram conhecidos pelos seus frequentes “peditórios”. A falta de um previsível e consistente *cash flow* colocava uma enorme pressão nas decisões do dia-a-dia dos clubes e federações. As entidades desportivas estavam assim dependentes de todo o tipo de subsídios e de grandes cedências por parte das autarquias. A falta de organização em quase todos os desportos teve como consequência a diminuição do desporto como prioridade na mente da população.

Segundo Sá e Sá (2009), a entrada de uma nova geração no dirigismo desportivo português acelerou também o processo de mudança, implicando ainda que a velha guarda tivesse de se adaptar às novas formas de gestão aplicadas ao desporto.

Neste contexto, nos nossos dias, já nenhum clube é insensível a questões que se prendam com a promoção e divulgação dos seus jogos: *“a evolução do marketing nestes clubes deve-se precisamente à perspetiva que as pessoas têm hoje em dia deste tipo de atividades e à necessidade de gerir de forma mais eficiente os recursos que são cada vez menores: satisfazer os clientes, aumentar os lucros e ter um produto e um serviço de maior qualidade (segundo Claudino, como entrevista em anexo).*

Por outro lado, o desenvolvimento social, centrado numa lógica global em que o desporto ganhou um papel central no dia-a-dia de milhões de indivíduos, independentemente do local onde se vive, estatuto social e económico, contribuiu para a necessidade de elevar o nível de profissionalização do desporto (segundo Sarmento, como entrevista em anexo).

### 1.1. A Importância do *Marketing* Desportivo nas Modalidades Desportivas

Se tomarmos em consideração os aspetos profissionais e empresariais, os elementos amadores e os de puro entretenimento, facilmente chegamos à conclusão de que o

desporto é um setor com uma dimensão considerável. Ao mesmo tempo não é clara nem objetiva a participação de cada um destes elementos e a sua contribuição para o setor (Sá e Sá, 2009).

Neste sentido, o desenvolvimento das novas tecnologias da informação garantiu a sobrevivência dos nichos de mercado menos comercializáveis, permitindo o funcionamento de círculos de transmissão de informação e comunicação menos dependentes do poder exclusivamente económico (segundo Sarmiento, como entrevista em anexo).

O voleibol é uma das modalidades mais praticadas no mundo, reunindo 36 mil praticantes federados (Matos, 2009) e, conseqüentemente, não deveria ser visto como um nicho de mercado, direcionado a um grupo restrito de adeptos; mas sim, como uma potência desportiva que pode atingir níveis de exposição, lucros, e de espetáculo, muito elevados, e neste contexto, transformar-se num veículo comunicacional de grande grandeza (segundo Sarmiento, como entrevista em anexo).

Porém, o mercado ao qual o voleibol se dirige é ainda pequeno e por isso pode continuar a existir segundo as características e particularidades que agora o compõem. Com isto, não se pretende afirmar que a modalidade não tenha hipóteses de num futuro a médio e longo prazo, vir a ser gerida de maneira diferente. Ou seja, cada vez com mais eficiência e eficácia, existindo todas as possibilidades de vir a ser administrada como as restantes modalidades, adotando uma abordagem do ponto de vista do *marketing*, isto é, do ponto de vista estratégico e operacional.

O problema que se coloca obedece às necessidades do mercado – “*as equipas são poucas, assim como os participantes, os canais televisivos estão pouco interessados, os patrocínios são cada vez menores*” (segundo Claudino, como entrevista em anexo). Ou seja, há uma necessidade cada vez mais profissional de gerir uma atividade ou um serviço desportivo, seguindo as condições que diariamente, o mercado vai proporcionando e, conseqüentemente, que vai exigindo aos clubes – “*o número de praticantes aumenta, assim como o número de espectadores, os canais televisivos pagam mais (pois existe mais interesse e maior número de visionamento)*” (segundo Claudino, como entrevista em anexo).

O esforço de todos os *players* deve ir no sentido de potenciar o voleibol sem recorrer aos grandes meios de comunicação como suporte de divulgação. A aposta deve recair sobre o universo *online*, que no dia-a-dia se afigura como um veículo cada vez mais interativo e que possibilita passar a mensagem certa à pessoa indicada no momento certo. Fala-se assim da aposta no *marketing* digital, potenciando os recursos já disponíveis.

É possível criar um *site*, ligar uma câmara à transmissão de um determinado jogo, e criar uma *webtv* que transmita em direto as competições, alargando o seu âmbito de emissão. No fundo, “*existem sempre soluções técnicas, com parceiros interessados em apoiar as transmissões através da internet, a um custo muito reduzido, e ser desta forma uma fonte de financiamento para a própria entidade*” (segundo Claudino, como entrevista em anexo).

Portanto, apesar de o mercado nacional ser um mercado pequeno e pouco explorado, no que se refere ao voleibol, é possível criar estratégias, planos e ações de baixo custo que devem e podem ser explorados pelos clubes e pelas federações – que não nos esqueçamos detêm um importante papel na promoção e divulgação, não tanto da sua associação clubista mas da modalidade em si.

## 2. O Evento como uma Ferramenta de *Marketing* para a Promoção da Modalidade

O que torna o evento uma ferramenta de *marketing* é a capacidade do mesmo de juntar o negócio da organização desportiva com os consumidores num ambiente interativo. Esta combinação negócio-consumidor processa-se dando origem a um acontecimento que atrai o interesse das pessoas que quando movidas por interesse, decidem participar direta ou indiretamente no evento (Madeira *et al.*, 2007).

Deste modo o evento transforma-se numa ferramenta de *marketing* da organização desportiva quando: (i) atinge o *target* desejado, (ii) divulga a marca; (iii) e promove o seu produto. Potencializando as vendas e contribuindo para a expansão e conquista de novos mercados, sendo o consumidor peça fundamental no negócio. O evento torna-se assim, um excelente instrumento de promoção e reforço da marca, de aumento das vendas, de teste de produtos e até mesmo de pesquisa de mercado (*idem*, 2007).

Segundo Marion e Michel (*s.d., cit. in Madeira et al., 2007:42*), a imagem de marca “*é a representação mental que o público tem de uma marca. É um conjunto de ideias, de sentimentos, de sensações, de reações afetivas e de atitudes, que nascem da evocação da marca. São os clientes que a criam, para si próprios, progressivamente, utilizando um grande número de signos*”, sendo fundamental conhecer precisamente a imagem do evento junto de diferentes alvos e principalmente das pessoas que se interessam por ele.

### 3. Marketing Mix do Evento Desportivo

O *marketing mix* é composto por quatro variáveis – produto, preço, comunicação e distribuição – que ao serem controladas permitem que se alcance os objetivos de *marketing* da organização (Pedro *et al.*, 2012). Trata o conjunto de decisões tomadas pelos gestores de *marketing*/produto/marca sobre as variáveis relevantes para a sua estratégia, em obediência aos objetivos pretendidos e aos recursos disponíveis. A interdependência das variáveis do *marketing mix* é total, não só entre elas, como relativamente ao posicionamento pretendido.

Neste contexto, o **produto** define-se não só pela sua descrição técnica como também pela necessidade que satisfaz no consumidor e o serviço que lhe presta. Qualquer produto traz associado um determinado **pacote de utilidade** para o seu consumidor, ou seja, um conjunto de benefícios que são a razão de ser da sua compra, que no caso dos eventos se traduz no entretenimento oferecido, no padrão dos serviços, a alimentação, o *merchandising*, a interação entre participantes e organização e a imagem da marca, perante o público.

No caso do **preço**, representa o valor que os consumidores atribuem ao evento e que estão, por isso, dispostos a pagar pelo mesmo, resultando assim do equilíbrio entre a satisfação que o evento pode suscitar para o consumidor, quando comparado com outras atividades similares, e as intenções da organização perante os custos de produção e investimento no mesmo.

A **comunicação** é uma variável que já está presente nas demais, sendo por isso a mais visível das quatro. No fundo, porque todas as variáveis comunicam o posicionamento do produto/serviço/marca. É portanto expectável que uma estratégia de comunicação do

evento seja o espelho dos objetivos que a organização tem previamente em vista, que visam motivar os potenciais consumidores a aderirem ao evento.

O conceito de **distribuição** do *marketing mix* aplicado aos eventos, apresenta dois significados que se complementam: o espaço físico no qual decorre o evento e o ponto de venda de bilhetes para o mesmo.

No fundo, o *marketing mix* retrata um conjunto articulado e interativo de decisões centradas num segmento alvo selecionado, pelo que as características do evento devem de atender sempre à satisfação das suas necessidades, independentemente dos objetivos da organização (Pedro *et al.*, 2012) (cf. quadro 6).

**Quadro 6 – Marketing mix do Evento Desportivo**

Variável	Componentes
<b>Produto</b>	
i) Características do desenho	Localização, produção e entretenimento.
ii) Componente de serviço	Qualidade do serviço.
iii) Marca	Importância e significado para o consumidor.
iv) Reputação	Segmento social a que se destina o evento.
<b>Preço</b>	
i) Tempo de consumo	Preços com desconto em época baixa.
ii) Preço promocional	Preços especiais para determinados visitantes.
<b>Comunicação</b>	
i) Publicidade, promoção de vendas, folhetos e brochuras e venda pessoal	<i>Mix</i> promocional.
<b>Distribuição</b>	
i) Canais de distribuição	Bilhetes disponíveis através de agências especializadas, no local ou na <i>internet</i> .

Fonte: Adaptado de Pedro *et al.*, (2012:60).

### 3.1. O Produto

O produto desportivo tem na sua essência três grandes elementos constitutivos em termos de perceções para o consumidor: uma utilização, um fim e um valor. Assim, *“o desporto tem sem dúvida características que lhe são muito próprias e específicas, diferentes dos restantes produtos que podemos encontrar no mercado, principalmente em termos da atividade desempenhada (...) é um produto associado ao lazer, encontrando por isso também nos produtos de ócio uma forte concorrência (...)”* (segundo Claudino, como entrevista em anexo).

Indiscutivelmente o desporto é um produto que pode ser hoje comercializável a partir de um determinado nível, ou melhor, através de diferentes níveis, constituindo assim uma indústria de relevância acrescida, uma vez que nela concorrem fatores como o interesse, a participação e o consumo (Lindon *et al.*, 2004:598): *“comercializado para aqueles que o praticam; comercializado enquanto espetáculo para aqueles que assistem; e/ou comercializado no que se refere a produtos derivados do mundo do desporto como é o caso do merchandising, da publicidade, do patrocínio”,* ou seja, *“primeiro o seu estatuto planetário e a sua crescente comercialização e em segundo lugar a sua capacidade de gerar emoções em torno dos seus produtos e consumidores”* (segundo Claudino, como entrevista em anexo).

Neste contexto, podemos afirmar que o desporto agrupa um conjunto de aspetos de índole comerciável que não existiam até há poucos anos – veja-se o caso das marcas dos clubes desportivos que têm hoje um valor comercializável incluindo um sem número de produtos certificados (segundo Claudino, como entrevista em anexo).

O produto desportivo pode ser muitas vezes consumido e produzido pelo mesmo indivíduo. Ou seja, produzido pelo consumidor que conseqüentemente o consome, o que atribui um caráter inconsistente e transitório ao produto desportivo que deve ser encarado com alguma atenção – a incerteza e impulsividade estão diretamente ligadas com o desporto e com estas características do produto desportivo. Este produto deve possuir um caráter mais amplo, ou seja, deve ser visto como um todo de uma competição e de entretenimento – não esqueçamos que a componente lazer não se separa facilmente de uma atividade de desporto (Sá e Sá, 2009).

Na sociedade contemporânea as organizações desportivas tentam cada vez mais adequar as suas ofertas aos seus consumidores. Existe mesmo uma certa tentação em afirmar que, por exemplo, os produtos desportivos estão cada vez mais parecidos com os serviços e estes com os primeiros (idem, 2009).

Se compreendermos os agentes da indústria do desporto como prestadores de serviços, devemos atender ao facto de que ao estarmos a oferecer um serviço, estamos a entrar num jogo complexo de valorização da satisfação dos consumidores. As pessoas requisitam serviços de desporto para obterem benefícios emocionais. O local de um evento desportivo é um “*palco*” onde existe um conjunto de soluções e benefícios para os problemas das pessoas. Normalmente, um produto desportivo tem subentendido um jogo. Neste sentido, um jogo tem regras, participantes e determinados objetivos. Podemos comparar a estes elementos, as características físicas ditas normais e gerais de um qualquer produto (idem, 2009).

O produto desportivo deve ser encarado como um evento, com entretenimento, com personagens conhecidas e atividades secundárias de promoção dos patrocinadores. A ideia base, aqui implícita, consiste na construção de cenários que mantenham o consumidor atento e satisfeito e, acima de tudo, entretido com a decisão tomada. Para além disso, o desporto, enquanto produto, possui um fator distintivo que o eleva: a emoção (Lindon *et al.*, 2004).

Outro elemento característico de um produto desportivo é a organização. Ou seja, as pessoas tendem a personificar a organização e a atribuir-lhe determinadas virtudes ou defeitos, à imagem das suas perceções sobre o produto desportivo ou sobre os serviços que estas oferecem (Sá e Sá, 2009).

Quando concebemos um produto desportivo, não devemos esquecer também a área para a colocação dos espaços publicitários. A localização exata destes, de modo a que sejam vistos pelo maior número de pessoas, quer no local, quer através da televisão, por exemplo, poderá tornar a “*embalagem*” do produto desportivo mais atrativa. Outro ponto importante está relacionado com o equipamento e logística imprescindível para a realização do evento – um mau controlo deste aspeto pode resultar em prejuízos graves e irreparáveis na organização de um determinado evento (idem, 2009).

Posicionar o produto de forma diferenciada e levando em linha de conta os serviços adicionais, a qualidade do produto, a experiência anterior e o benefício são outros elementos característicos de um produto desportivo. A imagem é a diferença que o consumidor está disposto a pagar, o posicionamento é algo que queremos transmitir ao consumidor de modo a que ele compreenda e apreenda essa imagem (idem, 2009).

Quando nos referimos ao âmbito da atividade e conseqüentemente, no âmbito da diversão, a organização deve ter em conta ações que melhorem, de forma substancial o espetáculo e que, neste sentido incrementem as possibilidades de diversão, tanto antes, como durante e depois dos jogos – seja com o recurso a música, *cheerleaders*, claques, concursos, promoções, mascotes, entre tantos outros (idem, 2009).

Inevitavelmente, todas estas ações devem ser de elevada qualidade procurando fomentar a participação do público de acordo com as suas preferências, particularidades, gostos e desejos e, por último, transcender o âmbito do evento ou do jogo, antecipando-se e prolongando-se ao longo do tempo (idem, 2009).

### 3.2. O Preço

O preço é um dos fatores decisivos na escolha de qualquer evento agregando em si três variáveis que atuam na definição da sua estratégia de fixação, sendo eles: (i) os custos, (ii) a concorrência (iii) e o valor percebido pelo consumidor (Pedro *et al.*, 2012).

Segundo os autores (Pedro *et al.*, 2012:67), os **custos** podem não ser apenas de índole financeira podendo ainda considerar-se:

- O **tempo** gasto na atividade do evento, comparativamente com outra atividade similar;
- Os **esforços físicos** necessários, como a viagem e a energia despendida;
- O **esforço mental** para interagir socialmente, que se pode tornar considerável, caso o ambiente social seja desconfortável;
- Os **custos sensoriais**, que envolvem a temperatura, a localização na plateia, e a companhia.

No entanto, cabe à organização do evento considerar que todos estes esforços se podem tornar tarefas árduas, e tentar minimizá-los. Consoante a sua tipologia, podemos ainda considerar:

- **Os custos fixos:** aqueles que não variam com o número de consumidores do evento, nos quais se incluem o aluguer do espaço, o investimento, a iluminação, o aquecimento, a eletricidade, as fardas e os *cachets* dos artistas oradores.
- **Os custos variáveis:** variam de acordo com o número de consumidores, como por exemplo, a quantidade de pratos de plástico utilizados num festival de alimentação ou o serviço de *catering* no lançamento de um produto.

A análise dos custos é o primeiro passo para o cálculo do preço do evento, e o segundo, passa pela análise do preço de atividades de lazer concorrentes.

Por outro lado, a **criação de valor** calcula-se pela soma dos benefícios percebidos pelo consumidor menos a soma dos custos percebidos pelo mesmo e, assim, quanto maior a diferença entre as parcelas, maior o valor líquido para o consumidor (cf. equação 1).

#### Equação 1 – Rácio da Criação de Valor

$$\text{benefícios percebidos} - \text{custos percebidos} = \text{valor} \\ < \text{diferença} < \text{valor para o consumidor}$$

Fonte: O Autor.

Nesta perspetiva, podemos considerar três estratégias genéricas para atingir determinados objetivos do evento. A **primeira** tem como finalidade o lucro e estabelece um preço que maximize as vendas, através de uma quantia mais alta do que aquela que o público-alvo estaria disposto a pagar. A **segunda** procura equilibrar a oferta e a procura, oferecendo preços mais acessíveis em épocas de baixa procura e preços mais altos em épocas de muita procura. Por último, podemos ainda considerar uma estratégia de mercado alvo praticando diferentes preços para diferentes mercados (idem, 2012).

### 3.3. A Comunicação

A comunicação refere-se a todas as atividades levadas a cabo pela organização do evento para transmitir ao mercado alvo os benefícios do mesmo, e consequentemente, aumentar as vendas (Pedro *et al.*, 2012).

Existem várias formas de comunicar o evento: (i) a **publicidade** é toda a forma de comunicação impessoal realizada, como a rádio, televisão, jornais, revistas, *internet*, *outdoors* ou autocarros; (ii) as **relações públicas** são uma forma de comunicação que cria grandes resultados a preços infimamente menores comparativamente com os meios referidos em cima. Estas englobam as atividades não pagas, mas que atingem o mercado alvo do evento, sendo que geralmente as pessoas gostam de ler, ver ou ouvir notícias sobre atividades de lazer, desportivas, artísticas ou culturais. Não é difícil desta feita, obter divulgação para um evento através das relações públicas; por fim, (iii) o **marketing direto** permite comunicar com os potenciais consumidores do segmento alvo através do correio, telefone, ou *internet*. É um meio já bastante utilizado e que pode originar efeitos prejudiciais no consumidor, causando saturação.

No entanto, de acordo com Pedro *et al.*, (2012:69) “*esta forma de comunicação pode ser a mais eficaz para um evento em construção que procure atingir um mercado-alvo bem definido*” (cf. quadro 7).

**Quadro 7 – Técnicas de Comunicação do Evento**

Técnica	Meio	Vantagens	Desvantagens	Finalidade
Publicidade	Televisão	Largo alcance.	Custos elevados.	Eventos de massas.
	Rádio	Rápidos de produzir e mais baratos.	De difícil destaque.	Eventos musicais.
	Jornais	Largo alcance, rápida produção.	Custos elevados.	Festivais comunitários.
	Revistas	Efetivos perante o <i>target</i> .	Requerem antecedência.	Eventos de interesse especial.

	<i>Outdoors</i>	Custos reduzidos, Suportes de forte impacto.	Podem descaraterizar edifícios.	Eventos de interesse para jovens.
	Folhetos	Custos reduzidos e eficazes.	Requerem voluntariado.	Eventos para jovens com interesses especiais.
Relações Públicas	Televisão	Credibilidade, grande número de espetadores.	Necessidade de ângulo televisivo.	Todos os eventos.
	Imprensa	Credibilidade, público pode ser grande ou concentrado.	Precisa ser do interesse do leitor em geral.	Todos os eventos.
	Revistas ou jornais especializados	Bom alcance do público-alvo.	Requer antecedência.	Eventos de interesse especial.
<i>Marketing</i> Direto	Correio, telefone ou <i>e-mail</i> .	Pode ser muito eficiente.	Os resultados dependem da qualidade da base de dados.	Eventos de interesse especial.
	Internet	Produção barata, fácil alteração da mensagem.	Preocupações de segurança.	Eventos de interesse especial.

Fonte: Adaptado de Pedro *et al.*, (2012:70).

### 3.4. A Distribuição

A distribuição refere-se ao local onde o evento é realizado ou onde os consumidores podem comprar os seus bilhetes. Na grande maioria dos eventos, significa escolher os pontos de venda que irão ampliar a rede de distribuição, tornando a aquisição de bilhetes mais fácil para os consumidores, bem como a entrada no local do evento (Pedro *et al.*, 2012).

A venda de bilhetes nestes locais especializados, trás claros benefícios para os organizadores, pois permite controlar as vendas e reformular decisões de forma a atingirem o objetivo fulcral, os objetivos de *marketing*. Por outro lado, a questão da segurança sai assim reforçada, visto serem minimizados os problemas de segurança inerentes à venda de bilhetes no local do evento (idem, 2012).

Por último, como os consumidores pagam antecipadamente, com semanas ou meses antes da realização do evento, fornecem claras vantagens financeiras à organização do mesmo. O último passo no planeamento é incorporar os objetivos e estratégias de *marketing* num planeamento estratégico para o evento (cf. quadro 8):

**Quadro 8 – Planeamento Estratégico de Marketing**

<b>Qual é o nosso negócio?</b>	Missão do evento/estratégia corporativa.
	O ambiente externo.
<b>Análise:</b>	Macroeconómicos: fatores políticos; económicos; sociais; e tecnológicos.
<b>Onde estamos agora?</b>	Microeconómicos: evento; consumidores; concorrentes.
<b>Planeamento:</b>	Opções estratégicas.
<b>Onde deveríamos estar?</b>	Decisões estratégicas.
	Mercado-alvo; posicionamento; estratégia competitiva.
<b>Implementação:</b>	Objetivos de <i>marketing</i> .
	Planos de ação.
	Produto; preço; distribuição; comunicação.
<b>Controlo:</b>	Responsabilidades; cronogramas; orçamentos; resultados.
	Monitorização das áreas de desempenho.
	Feedback; modificação dos planos.
<b>Como identificamos o que não está correto?</b>	

Fonte: Adaptado de Allen *et al.*, (1999) *cit. in* Pedro *et al.*, (2012:72).

#### 4. O Comportamento do Adepto de Eventos Desportivos

O planeamento de *marketing* desportivo centra-se no consumidor pelo que as características do evento devem de atender às suas necessidades, concentrando nestas, todos os esforços de *marketing* com vista a alcançar os objetivos específicos de cada organização.

O processo de tomada de decisão é constituído por cinco fases, comuns a todos os tipos de produtos, podendo assim ser aplicada a decisão de assistir a um evento ao **reconhecimento de uma necessidade, pesquisa de informação, na avaliação de alternativas, na escolha de compra** e, por fim, na **avaliação pós-compra** (cf. figura 1).

**Figura 1 – Processo de Decisão do Consumidor**

1. Disponibilidade de Informação	
2. Avaliação da Programação do Evento	
3. Análise da Rentabilidade da Deslocação ao Local	
4. Consideração da Escolha Mediante as Opções	
5. Decisão	
5.1. Assistir	5.2. Não Assistir

Fonte: Adaptado de Pedro *et al.*, (2012:61).

Neste contexto, podemos concluir que o consumidor identifica em primeiro lugar uma necessidade pessoal que poderá ser satisfeita com a ida a um evento, de seguida procura informação sobre o mesmo nos meios e suportes disponíveis, avaliando, por fim, as opções. A escolha, por seu lado, basear-se-á no cruzamento do conjunto de atributos e necessidades, que a atividade poderá satisfazer, que será posteriormente (re) avaliada uma vez concluída a experiência (Pedro *et al.*, 2012).

#### 4.1. Tendências e Mudanças do Comportamento do Adepto

A maioria dos clubes desportivos em Portugal continua, apesar dos crescentes esforços, sem saber muito bem quem são o tipo de pessoas que assistem aos seus jogos, quantas vezes vão por ano, como se deslocam, quando decidem ir, se vão sozinhos ou acompanhados e mesmo quanto dinheiro gastam por ano com o clube.

Se pensarmos que o conceito de *marketing* tem origem e termina com o consumidor, e que o profissional de *marketing* de cada setor precisa de conhecer em detalhe o perfil psicológico das pessoas que adquirem os seus produtos, então podemos aferir que o panorama no desporto é claramente insatisfatório (Sá e Sá, 2009).

Os consumidores necessitam de participar em eventos desportivos para que possam vivenciar uma experiência agradável, repleta de emoções e com um desfecho imprevisível, para todos aqueles que nele participam. Neste contexto, o evento subsiste pela emoção e fantasia inerentes à sua realização.

Normalmente são consideradas quatro esferas que rodeiam o espectador de desporto. A primeira esfera, mais ligada à personalidade do indivíduo, engloba os **fatores culturais** e a **classe social**. Numa segunda fase, o **conceito de família**, os grupos de referência e os papéis e posições sociais condicionam também o comportamento dos espectadores de desporto. A terceira esfera reúne os **fatores pessoais**, como a idade, a ocupação e condições socioeconómicas bem como o seu estilo de vida. Por último aparecem ainda os fatores psicológicos, reunidos em crenças e atitudes, motivação e perceção que em última instância influenciam as escolhas de cada indivíduo (Sá e Sá, 2009).

Heinemann (1995, *cit. in* Viseu *et al.*, 2002) acrescenta ainda aos determinantes anteriores, a organização desportiva na qual se realiza a atividade física e desportiva, as preferências individuais e desportivas, a estrutura motivacional, as expectativas instrumentais do consumo de desporto, a interpretação da satisfação das necessidades por parte do consumidor e o *ratio* de participação desportiva e a sua estrutura.

Schaaf (*s.d.*, *cit. in* Sá e Sá, 2009), investigador norte-americano, introduz o conceito de triângulo do evento, que agrega os conceitos de evento, patrocinadores e audiências. Segundo o autor, é neste domínio que se revela o sucesso de um evento desportivo, independentemente da modalidade, local ou contexto. Um evento de qualidade precisa

de audiência, sejam espectadores nos estádios ou à distância através de transmissões televisivas, que por sua vez se traduzirá em captação de patrocinadores.

Da mesma forma podemos falar sobre fãs, clientes e mercado, expressando a importância dos adeptos como o bem mais valioso que um desporto, atleta, equipa, clube ou competição podem ter. Alguns investigadores têm estudado a fundo o desenvolvimento dos modelos de compreensão do espectador desportivo como consumidor. Referem-se a inúmeros fatores que influenciam a assistência a espetáculos desportivos. Podem ser apontados fatores motivacionais como reforço de autoestima, diversão, entretenimento, libertação de *stress*, valor económico, valor estético da modalidade, sentimento de pertença ou ligações familiares. A estes acrescentam-se os fatores de atração do jogo, fatores económicos e demográficos, competição, condições e localização do recinto desportivo (idem, 2009).

Facilmente se percebe assim a importância do estudo do comportamento do consumidor para o *marketing*, se atentarmos que o seu conceito base se suporta na satisfação das necessidades dos consumidores. Estas necessidades poderão ser satisfeitas apenas se os gestores de *marketing* forem capazes de entender os indivíduos e as organizações. A resposta do consumidor acaba assim, por ser o último sinal para o mercado e o verdadeiro teste a qualquer estratégia de *marketing*.

Neste contexto, o conhecimento acerca do consumidor deve ser incorporado em qualquer estratégia ou plano operacional de *marketing*, ajudando as organizações a definir os seus mercados e a identificar oportunidades e ameaças.

#### 4.2. O Adepto Desportivo em Portugal

Segundo Marivoet (1995), num inquérito intitulado “*Hábitos Desportivos da População Portuguesa*”, elaborado para o efeito e aplicado durante o primeiro semestre da época desportiva de 1998/99 a uma amostra representativa da população portuguesa entre os 15 e os 74 anos, residentes no Continente e Regiões Autónomas, estimando-se uma margem de erro de 0,008 para intervalos de confiança de 95%, podemos afirmar que as tendências entre as populações são idênticas.

Ou seja, nos países onde o nível de escolaridade é considerado baixo e os setores de atividade primária e secundária empregam a grande maioria da população, a participação desportiva é inferior, como constituem exemplos como os países do Sul da Europa, onde se encontra Portugal. Registrando-se ainda um outro denominador comum relacionado com a fraca participação feminina, devido às fortes tradições culturais e consequentes preconceitos.

Com base nos dados obtidos podemos verificar que cerca de 42% da população entre os 15 e os 74 anos, afirmou deslocar-se para assistir a eventos desportivos. Sendo que do conjunto de inquiridos que afirmou assistir a espetáculos desportivos, 16% são praticantes de modalidades desportivas e 26% não praticam desporto. Dos 42% dos inquiridos que responderam anteriormente ir assistir a espetáculos desportivos 14% desloca-se “*ocasionalmente*”, 14% com “*frequência*” e 11% “*raramente*” (cf. gráfico 1).

**Gráfico 1 – Frequência com que assistem aos espetáculos desportivos**



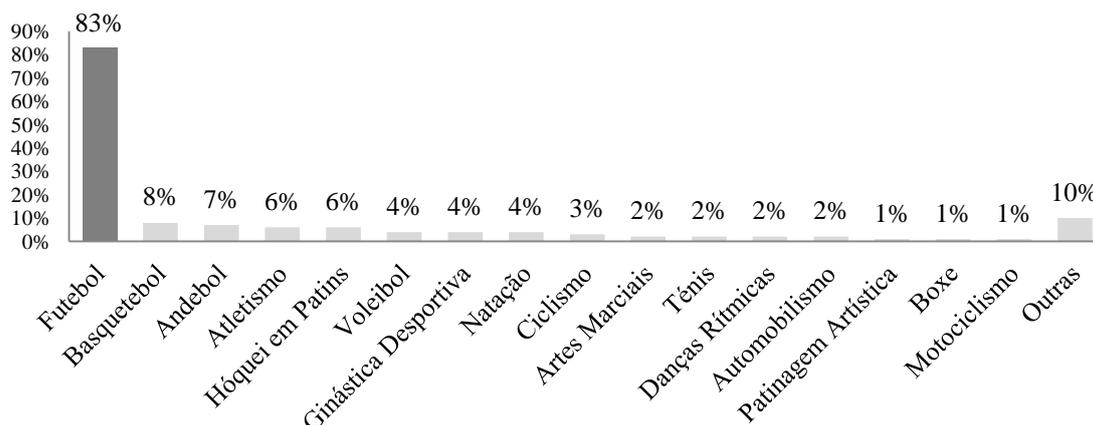
Fonte: Adaptado de Marivoet (1995:84-91).

Ao analisar as características dos indivíduos que afirmaram assistir “*frequentemente*” ou “*muito frequentemente*” aos espetáculos desportivos, podemos ainda verificar que não existem grandes oscilações no facto de estes serem ou não praticantes.

Dos 42% de indivíduos que afirmaram assistir aos espetáculos desportivos, foram os jogos de futebol que auferiram a maioria das preferências. Neste sentido, 83% dos

indivíduos afirmou assistir a espetáculos de futebol, 8% de basquetebol, 7% de andebol e 6% de hóquei em patins e atletismo (cf. gráfico 2). Neste segmento o voleibol recolheu a preferência de apenas 4% dos inquiridos.

**Gráfico 2 – Afluência a espetáculos desportivos por modalidade**



Fonte: Adaptado de Marivoet (1995:84-91).

Do conjunto de indivíduos que afirmaram assistir a espetáculos desportivos, 47% indicou deslocar-se para fora do seu distrito de residência, embora 10% destes o façam “frequentemente”, enquanto que apenas 2% o fazem com “muita frequência”. Neste sentido, é possível afirmar que 42% da população portuguesa assiste a espetáculos desportivos. Destes, 83% elegem o futebol como espetáculo/modalidade de preferência. Sendo que apenas 20% dos inquiridos inseridos nesta fatia da população se deslocam para fora do seu distrito de residência.

Ainda neste âmbito, em 2010, o autor levou a cabo um estudo<sup>1</sup> não publicado, que objetivou analisar o perfil do consumidor desportivo e compreender as principais

<sup>1</sup> Foram considerados 306 inquiridos ao consumidor/adepto de desporto. Do número total de inquiridos 56,5% eram indivíduos do sexo “feminino” e 43,5% do sexo “masculino”, maioritariamente com idades compreendidas entre os “18 e os 24 anos” (66,9%) e os “25 e os 34 anos” (15,6%). A grande maioria dos inquiridos agrupou-se na categoria “ensino superior” (68,2%) e a categoria “ensino secundário: 12º ano ou equivalente” (22,4%), sendo que a nível de habilitações literárias estes eram na sua maioria estudantes (51%), residentes maioritariamente no distrito de Lisboa (79,5%).

influências do desporto no consumidor e qual o comportamento face ao mesmo - foi possível verificar que a maioria dos inquiridos (58,9%), respondeu acompanhar um clube em particular, no qual se insere a modalidade que acompanha.

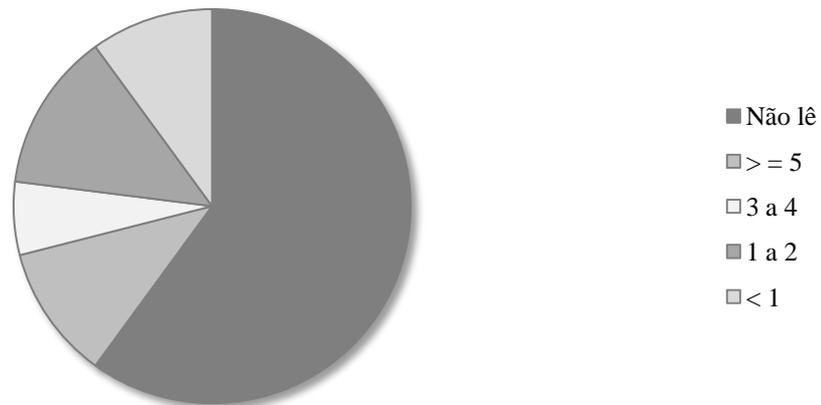
Maioritariamente, do total de inquiridos que afirmaram acompanhar outra modalidade, 44% respondeu que a acompanham relacionando-as principalmente a clubes como o *Sport* Lisboa e Benfica e *Sporting* Clube de Portugal (22,9%), permitindo concluir que a grande maioria dos inquiridos acompanha outros clubes mais direcionados a uma única modalidade em particular como a natação, ginástica ou o voleibol, entre outras.

O estudo sobre os “*Hábitos de Consumo da População Portuguesa*” (1995) revelou ainda que 45% da população em estudo apresenta uma vincada preferência pelos programas desportivos emitidos na televisão. Quanto ao tipo de programas desportivos que registaram maior preferência é de referir os “*jogos de futebol*” que recolheram 88% das respostas, quer entre os praticantes e não praticantes, com 86% e 89% respetivamente, tendo os primeiros apresentado uma breve oscilação de interesses para com os “*programas desportivos informativos*” (41%) e “*outras competições*” para além do futebol (49%).

Dos 45% de indivíduos que manifestaram a sua preferência pelos programas de televisão, 16% são praticantes desportivos e 29% não praticam desporto, tornando-se possível concluir que os desportistas revelam menor interesse pelos programas desportivos emitidos pela televisão do que os não praticantes. No entanto, é importante lembrar que os desportistas representam apenas 23% da população em estudo.

No que concerne aos interesses na imprensa desportiva é de realçar que 40% da população em estudo afirmou ler jornais desportivos, dos quais 30% com regularidade ao longo da semana (cf. gráfico 3).

**Gráfico 3 – Interesse na Imprensa Desportiva**



Fonte: Adaptado de Marivoet (1995:84-91).

Do conjunto dos 40% dos indivíduos que afirmou ler jornais desportivos, 26% não são praticantes e 14% são praticantes desportivos. No entanto, no universo de leitores frequentes não se registam oscilações relevantes entre o fato dos mesmos serem ou não praticantes.

No breve estudo realizado pelo autor (2010) é ainda possível verificar que do total de inquiridos, 70,7% respondeu que as ações de comunicação vinculadas pelos *media* selecionados, “*não*” os tinha levado a assistir aos jogos. Maioritariamente as ações descritas pelos inquiridos basearam-se em ações de promoção, divulgação e publicidade. O voleibol surgiu com relativas citações colocando-se entre as modalidades mais citadas ao contrário da vela, *rugby*, ou modalidades como o ciclismo, que raramente foram referenciadas.

Conseguimos assim traçar um breve perfil do consumidor desportivo português de onde se denota a preferência clara pelo Futebol, enquanto modalidade desportiva com maior índice de reconhecimento de necessidade, acesso à informação de alternativas, efetividade das ações, avaliação da decisão e, conseqüentemente, maior capacidade de responder às necessidades do consumidor. E onde se destaca o sentimento de pertença a um clube, na medida em que os mesmos optam maioritariamente por seguir uma modalidade desportiva enquanto parte integrante de um clube ou organização.

#### 4.3. Segmentação do Mercado Alvo

Facilmente compreendemos assim a importância para o *marketing*, do estudo do comportamento do consumidor face ao produto desportivo e, conseqüentemente, aos eventos; atentando que o mesmo assenta na satisfação das suas necessidades, que apenas podem ser preenchidas se os gestores de *marketing* forem capazes de identificar de forma clara os segmentos de mercado para os quais comunicam, que partilham entre si necessidades comuns; as organizações e a forma como estas utilizam os seus bens e serviços, para que o evento possa então satisfazer tais necessidades (Pedro *et al.*, 2012; Sá e Sá, 2002). No fundo, “*a resposta ao consumidor acaba por ser o último sinal para o mercado e o verdadeiro teste a qualquer estratégia de marketing*” (Sá e Sá, 2002:88).

Os consumidores possuem características comuns e vivem em contextos diferentes, implicando que atravessem processos distintos de satisfação das suas necessidades. Neste cenário, cabe aos gestores de *marketing* segmentar os consumidores, posicionando-lhes o produto na sua mente para que estes possam responder aos seus apelos e reconhecer os seus atributos.

Este processo poderá incidir sobre determinadas características comuns, que permitem ao gestor identificar grupos coesos de necessidades, que passam geralmente pela **segmentação geográfica**, na qual se agrupam consumidores do evento de acordo com o seu local de residência (incidindo nos eventos locais); **segmentação demográfica**, que incide sobre os aspetos mensuráveis dos indivíduos, como a idade, o sexo, a profissão, o rendimento ou as suas habilitações literárias; **segmentação social**, que permite direccionar o evento ao seu público-alvo agrupando-o por classes sociais; o **ciclo de vida**, que baseia a sua lógica nas mudanças de hábitos de lazer dos indivíduos ao longo da sua vida; e a **segmentação psicográfica**, de acordo com a qual os indivíduos são agrupados consoante o estilo de vida que os mesmos praticam (Pedro *et al.*, 2012).

Na escolha dos critérios de segmentação, devemos de obedecer a requisitos que nos permitam garantir a sua efetividade:

- **Pertinência:** os critérios devem possibilitar uma divisão válida dos consumidores de acordo com os objetivos da empresa, isto é, o critério geográfico não é pertinente para vender açúcar mas é para vender aquecedores; o

rendimento não é pertinente para a EDP, mas as quantidades consumidas e o tamanho do agregado familiar são;

- **Mensurabilidade:** os segmentos determinados por um dado critério devem ser passíveis de ser medidos, para que se possa aferir a sua pertinência, ou seja, é fácil saber quem tem mais de 25 anos em Portugal, mas não é fácil medir quem tem interesses artísticos ou políticos;
- **Operacionalidade:** devem permitir uma ação prática e eficaz sobre os segmentos que forem definidos, por exemplo, o critério geográfico permite-nos localizar e alcançar os nossos consumidores, ao contrário do critério de personalidade.

## 5. Planeamento Estratégico de Eventos Desportivos

Para que um evento seja bem-sucedido é fundamental que o mesmo seja alvo de um concertado processo de planeamento que vise estabelecer um caminho cuidado e rigoroso que a organização quer percorrer no futuro, através de estratégias e táticas, que lhes permita atingir os objetivos previamente definidos.

O planeamento estratégico retrata, assim, um processo de raciocínio lógico que, a médio e longo prazo, permite à organização identificar um conjunto de caminhos estratégicos e escolher aqueles que podem originar as melhores oportunidades, cumprir os seus objetivos e realizar a sua missão, de acordo com a sua declaração (Pires, 2007).

Este envolve de forma global toda a organização e visa antecipar o seu futuro a longo prazo (Teixeira, 1993). No entanto, não obstante as suas vantagens este pode promover a ineficiência e o aumento de custos, promover disfunções, aumentar o tempo de trabalho e o dispêndio de energia, só funcionando com os recursos humanos adequados, podendo por isso ser geradora de conflitos (Pires, 2007). Neste contexto, Allen *et al.*, (2003) preconiza o processo de planeamento estratégico de eventos (cf. quadro 9):

**Quadro 9 – Etapas do processo de planeamento estratégico de eventos**

<b>Etapas</b>	<b>Objetivos Principais</b>
<b>Definição de missão e visão</b>	Missão: Descrever em termos gerais as tarefas da organização do evento.
	Visão: Descrever objetivos de longo prazo do evento e ter um carácter motivacional.
<b>Definição de metas e objetivos</b>	Metas: Fornecer orientação aos envolvidos na organização do evento, auxiliando na elaboração da declaração de missão.
	Objetivos: servem para mensurar o avanço na direção das metas, determinam padrões de desempenho.
<b>Análise da situação</b>	Analisar os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças.
<b>Avaliação da estratégia</b>	Monitorizar o ambiente permitindo reunir informações relevantes, sedimentar a seleção da estratégia, para completar a missão e os objetivos do evento. Esta pode minimizar as fraquezas, evitar as ameaças e tirar proveito das oportunidades.
<b>Escolha da estratégia</b>	Escolher a estratégia que responda a três critérios: adequação, aceitação e viabilidade.
<b>Planos operacionais</b>	A implementação do plano é efetuada através de planos operacionais para atingir os objetivos e implementar a estratégia.
<b>Sistemas de controlo</b>	Desenvolver mecanismos de controlo para assegurar que as ações atendem aos planos.
<b>Avaliação dos Impactos</b>	Determinar se foram atingidos os objetivos estipulados; permitir oferecer feedback aos parceiros; identificar problemas e pontos fracos; sugerir aperfeiçoamento.

Fonte: Adaptado de Allen *et al.*, (2003:56).

### 5.1. Missão e Visão da Organização

Do ponto de vista estratégico o evento inicia as suas linhas orientadoras numa análise da situação atual em que o mesmo se encontra, e dos mecanismos para implementar e avaliar os objetivos a longo prazo delimitados pela organização (Pedro *et al.*, 2012).

Neste contexto, inerente à realização de qualquer evento, deve estar a fundamentação da sua existência, que será sempre condicionada às necessidades dos vários grupos de

parceiros com interesse no evento (Allen *et al.*, 2003). Ou seja, a base para a definição de metas e objetivos deverá assentar na visão e missão do evento, que não sendo elementos complementares têm um caráter motivacional, permitindo afirmar a filosofia da organização.

De forma abrangente, a declaração de missão deve descrever em termos mais amplos a tarefa da organização do evento. Uma vez declarada, deverá servir de base para a fixação de metas e objetivos do evento, objetivar e definir o propósito do evento, identificar os maiores beneficiários e grupos de clientes, indicar a sua natureza mais ampla e afirmar a filosofia global da organização que o realiza.

Segundo Pedro *et al.*, (2012), as definições de missão e de visão devem estar subjacentes à realização de todos os eventos, uma vez que os mesmos devem de estar sempre suportados relativamente à sua existência.

De acordo com Giacaglia (2004), afirma que todos os eventos têm a sua razão de existir, e esta é justificada por meio da sua missão, que deverá de ser capaz de traduzir o seu principal conceito e contribuição para o mercado; ser duradoura; ser corretamente divulgada; atuar como guia para que todos os envolvidos na organização possam trabalhar de forma independente, com um parâmetro comum; e ser capaz de identificar prioridades.

Por exemplo, o Instituto Público (Instituto do Desporto de Portugal, 2006:3) declara a sua missão nas seguintes palavras: *“O IDP tem por missão o apoio e o fomento à conceção de uma política desportiva nacional integrada, nas diversas vertentes do desporto, colaborando na criação e disponibilização das necessárias condições técnicas, financeiras e materiais com vista a incrementar os hábitos de participação da população na prática desportiva, promovendo-se de forma regular, contínua e com níveis de qualidade elevados, inserida num ambiente seguro e saudável.”*

## 5.2. Objetivos e Metas

Definidos os pilares do evento, torna-se então possível definir os objetivos que irão orientar o procedimento, mensurar a evolução da direção e avaliar os aspetos do

planeamento do evento. No fundo, definir declarações mais abrangentes que procurem fornecer orientação para os organizadores do evento (Allen *et al.*, 2003).

Segundo Bilhim (2005), a criação de uma organização sedimenta-se tendo por base o alcance de uma ou mais metas mensuráveis, que permitem a médio e longo prazo testar a sua eficácia e resultados, garantir à organização uma diretriz com uma finalidade comum, fomentar o trabalho em equipa, assegurar o valor das metas e dos planos, permitir a previsão e o planeamento e ajudar a distribuir melhor os recursos.

Nesta perspetiva, é essencial definir de forma clara, uma meta ou um conjunto delas, para qualquer evento (Watt, 2004), que habitualmente sintetizam o acrónimo SMART: *specific, measurable, agreeable, realistic e time specific* (Allen *et al.*, 2003 e Pedro *et al.*, 2012):

- **Específicos** (enfatizando o propósito do evento);
- **Mensuráveis** (expressos de forma calculável);
- **Aprováveis** (em mútuo acordo com todos os envolvidos);
- **Viáveis** (existência de recursos humanos, financeiros e físicos, para as atingir);
- **Delimitação temporal** (devem ser atingidos num prazo específico).

Por outro lado, segundo Allen *et al.*, (2003), os objetivos podem ser agrupados em cinco categorias, que variam de evento para evento podendo assumir um carácter **económico**, na medida em que visam alcançar uma percentagem de retorno sobre o investimento (ROI) desejada, ou o valor dos patrocínios atraídos; ou poderão ainda prender-se com a **assistência ou participação** e com a **qualidade**, isto é, com a assistência total, os níveis de satisfação do público e dos patrocinadores, o número de participantes, ou a quantidade e qualidade do *feedback* dos participantes; com a percentagem de público exposto ao evento que mudam os níveis de **consciência** por causa do mesmo; e com os recursos humanos.

Segundo Chiavenato e Matos (1999), na delimitação de objetivos, a organização do evento deve de considerar as seguintes características:

- **Hierarquia** (estabelecimento de prioridades);
- **Consistência** (lógica intraobjetivos);
- **Mensurabilidade** (necessidade da sua qualificação);

- **Calendarização** (definidos no tempo);
- **Realistas e motivadores** (desafios atingíveis).

### 5.3. Análise do Ambiente do Evento

A análise da situação envolvente do evento tem um papel fundamental na compreensão do ambiente interno e externo do mesmo, na medida em que reúne informações decisivas para que o gestor do evento possa escolher a estratégia (Allen *et al.*, 2003), agregando a análise de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos inerentes ao mesmo (Pedro *et al.*, 2012).

Neste sentido, estes fatores devem ser analisados em cada um dos ambientes onde se inserem:

- No **ambiente externo**, no qual devem ser analisados os fatores micro e macro que influenciam o evento, apesar de não serem imputáveis à organização, como: (i) o conjunto de agentes e fatores que influenciam o comportamento dos mercados e das organizações, sendo pouco provável que as mesmas, individualmente, consigam exercer sobre eles alguma influência (a um nível macro ambiental); (ii) os elementos organizacionais e individuais diretamente relacionados com a atividade da organização, que a influenciam em larga medida, sendo também simultaneamente influenciados por ela, apresentam um carácter marcadamente conjuntural, as mudanças tendem a ocorrer com alguma flexibilidade e rapidez (a um nível micro ambiental).
- No **ambiente interno**, onde após analisados os elementos anteriores devem de ser considerados os (i) recursos físicos, financeiros e humanos; (ii) a capacidade de gestão; (iii) as relações com fornecedores e patrocinadores; (iv) a qualidade das componentes do evento; (v) o acesso à tecnologia necessária; (vi) a reputação; e (vii) as relações com órgãos institucionais.

Nesta perspetiva, as estratégias estabelecidas poderão potenciar as forças, minimizar as fraquezas, evitar as ameaças e tirar proveito das oportunidades identificadas na matriz da análise SWOT (Allen *et al.*, 2003).

#### 5.4. Opção Estratégica

Segundo Détrie *et al.*, (1993), a estratégia consiste em identificar as carências que a organização pretende satisfazer e as ofertas que produz para esse fim. Ainda segundo Correia (1994), esta significa o plano para a vitória através da utilização eficaz de recursos. Mais do que uma arte ou uma ciência é, em última análise, a capacidade de articular, ou separar e desarticular a rotina com o desenvolvimento, a repetição da inovação, o curto prazo com o longo prazo, o micro com o macro, a oportunidade com a inoportunidade, o local com o global (Pires, 2007).

Esta fase considera necessário o estabelecimento de uma estratégia que especifique o ponto de vista da organização, o propósito do evento, as metas e os objetivos, o mercado onde o mesmo se insere, o tipo de gestão e a capacidade de liderança, implicando por isso, que antes de a abordar se quantifiquem os passos anteriormente referidos no presente subcapítulo (Watt, 2004).

Nesta perspetiva, existem várias estratégias que podem ser adotadas que iremos subdividir em estratégias de i) condução de organizações desportivas e ii) para o desenvolvimento de determinado produto ou serviço (Allen *et al.*, 2003 e Pedro *et al.*, 2012). Neste sentido, as estratégias relativas à condução de organizações desportivas podem ser:

- **Estratégias de crescimento**, traduzindo o desejo de superar eventos realizados anteriormente (pela organização ou por outras organizações), podendo o mesmo traduzir-se num aumento das componentes financeiras, número de participantes ou consumidores, ou maior fatia do mercado do evento;
- **Estratégia de consolidação ou estabilidade**, que implica a disponibilização de uma oferta escassa que pode levar à venda antecipada de bilhetes e, conseqüentemente, à melhoria do programa do evento, traduz-se por exemplo, pela manutenção do número de espectadores, através da limitação do número de bilhetes.
- **Estratégia de redução**, implica que o estudo interno e externo indiquem que o caminho apropriado passará pela redução à escala do evento, acrescentando valor aos componentes existentes. Poderá ser uma reação necessária a um

ambiente económico desfavorável, resultando numa quebra de investimento dos patrocinadores.

- **Estratégia de combinação**, inclui a combinação de elementos de outras estratégias genéricas. Ou seja, a organização poderá limitar alguns aspetos do evento ao mesmo tempo que amplia outros de maior interesse para os espectadores.

Contudo, Thompson (1997) e Johnson e Scholes (1999) consideram que a alternativa estratégica a implementar, deve ser feita com base em três critérios:

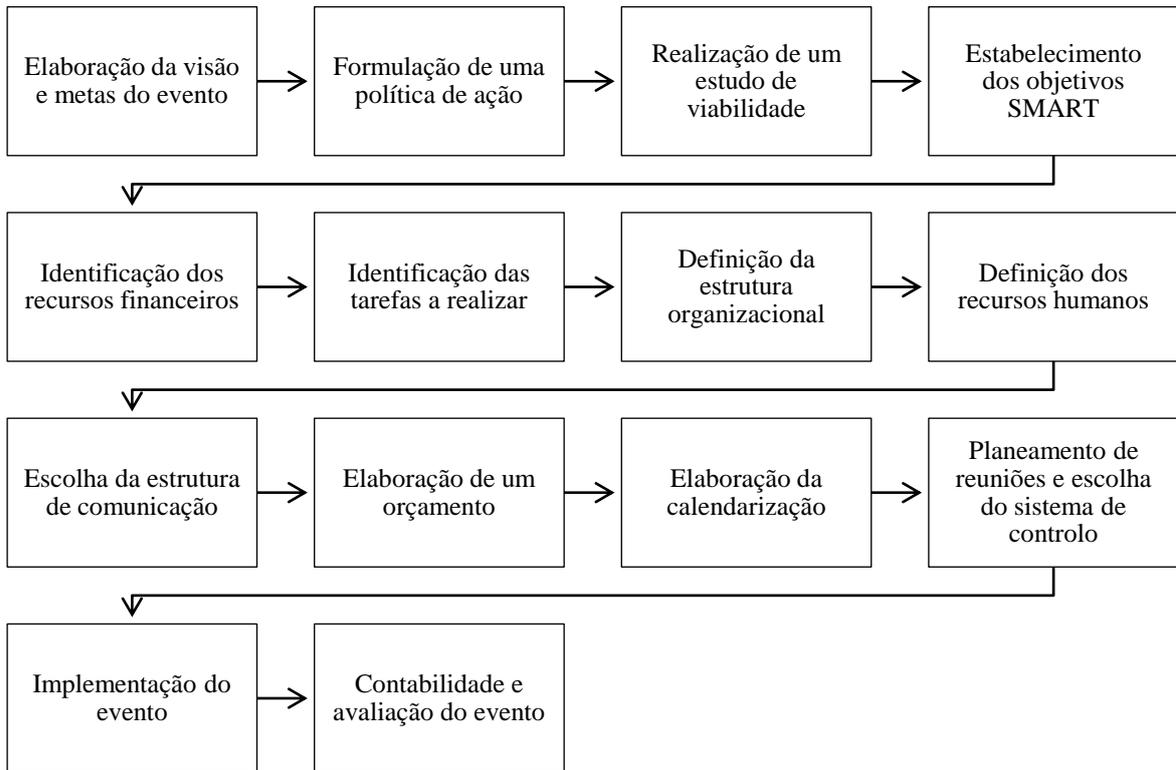
- **Adequação**, na qual as estratégias e as suas componentes devem ser coerentes, complementares entre si e coerentes com o ambiente, recursos e os valores da organização do evento.
- **Aceitação**, na qual as estratégias devem ser adotadas com o intuito de alcançar os objetivos do evento, com base no que a análise do ambiente identificou como importante e prioritário, sem que as empresas devam deixar de subestimar os potenciais riscos envolvidos no plano estratégico.
- **Viabilidade**, a estratégia adotada deve ser viável e funcionar na prática, considerando os recursos disponíveis e o tempo, atendendo aos fatores decisivos para o sucesso como a qualidade, preço e padrão de serviços.

### 5.5. Desenvolvimento de Planos Operacionais

O planeamento determina a sequência segundo a qual os vários órgãos de uma organização intervêm, constituindo assim o momento subsequente à definição da estratégia, visando provocar transformações pelo desenvolvimento das atividades e tarefas que possibilitam a realização do trabalho quotidiano das organizações, que permitam o cumprimento da sua missão e objetivos (Pires, 2007).

No âmbito dos eventos, esta fase permite reduzir a incerteza e concentrar as atenções nas metas definidas, gerando propósitos, e produzindo uma operação eficiente que garanta a estabilidade dos sistemas de controlo adequados (Watt, 2004). Neste sentido, o autor sublinha que o planeamento cuidadoso é vital para o sucesso do evento, sugerindo para o efeito catorze etapas no planeamento de eventos (cf. figura 2):

Figura 2 – Etapas no Planeamento de Eventos



Fonte: O Autor.

Por outro lado, Pedro *et al.*, (2012) identificam vinte e duas etapas, no planeamento de um evento:

### 1ª Fase: definir os objetivos do evento

Obriga a um controlo absoluto do ambiente e dos limites da organização, bem como de todas as fases de execução do evento. Implica a definição do objetivo do evento e a capacidade do gestor de o tornar claro e preciso, considerando a amplitude que o mesmo quer atingir.

### 2ª Fase: verificar e analisar o orçamento disponível

Visa o estabelecimento de um teto orçamental que reconheça o grau de flexibilidade dos recursos financeiros disponíveis com vista à correta distribuição das verbas por entre as atividades escolhidas, antes mesmo de escolher as ações e as estratégias para o evento.

### **3ª Fase: definir as estratégias para o evento e apresentar o plano**

Uma vez identificados os recursos financeiros disponíveis e estabelecido o orçamento, é possível ao gestor do evento a seleção da estratégia que permitirá adotar o *budget* disponível aos objetivos, possibilitando assim o sucesso do evento.

### **4ª Fase: definir o tema do evento**

Numa frase curta, objetiva e com grande impacto, o gestor deverá de ser capaz de sintetizar todos os objetivos do evento. Será com base neste que se poderão seleccionar os melhores suportes de divulgação, materiais, espaços, entre outros, devendo por isso ser definido antecipadamente.

### **5ª Fase: definir o público-alvo do evento**

Devem definir-se os segmentos alvo a atingir e seleccionar as empresas que serão convidadas a participar, permitindo assim escolher de forma ponderada a data, hora e local do evento.

### **6ª Fase: definir a data do evento**

A definição da data para realizar o evento deve de ser escolhida tendo em mente alguns critérios que poderão ser decisivos para o seu sucesso. Neste contexto, em primeiro lugar devem ser consideradas as melhores épocas do ano para as organizações. Em seguida, é fundamental que se analisem os calendários regionais, nacionais ou mesmo internacionais, mediante o local de realização e o segmento alvo que se visa atingir. É ainda importante ter em consideração os dias de semana mais adequados. Na perspectiva dos autores, as terças e quintas são dias que permitem reunir um maior número de pessoas, ao contrário por exemplo da sexta-feira e a segunda-feira.

### **7ª Fase: escolher os horários do evento**

A definição do horário está intrinsecamente ligada ao tipo de evento que será realizado, devendo este ser mencionado nos bilhetes, prevendo sempre eventuais atrasos, pelo que as atividades deverão de ter sempre início meia hora mais tarde que o previsto.

### **8ª Fase: seleccionar o local do evento**

Na seleção do local do evento é necessário ter em conta alguns critérios: i) a coerência com a imagem do evento e os seus objetivos; ii) a existência de infraestruturas adequadas; iii) e a compatibilidade com a disponibilidade financeira da empresa.

#### **9ª Fase: escolher a disposição das salas ou dos ambientes**

Este ponto aplica-se apenas aos eventos realizados em salas de hotéis ou em salas de espetáculo, onde a organização poderá optar por entre diferentes formas de acomodar os convidados, com base no perfil do evento, no tamanho do espaço, do número previsto de pessoas, dos objetivos a concretizar, entre outros.

#### **10ª Fase: vender quotas do evento**

Para que possam ganhar maior visibilidade no mercado e, em particular junto do público-alvo do evento, as organizações que são palco dos eventos colocam à disponibilização dos seus parceiros comerciais quotas de patrocínio.

#### **11ª Fase: reunir os envolvidos**

As decisões tomadas ao longo do processo de gestão e planeamento do evento devem de ser partilhadas e discutidas com todos os envolvidos, incluindo parceiros (que vimos anteriormente), envolvidos de forma direta e indireta na organização e controlo do evento, permitindo a elaboração de documentos regulativos das ações, responsabilidades e das atividades.

#### **12ª Fase: contratar serviços a terceiros**

É fundamental a contratação de serviços de terceiros, de acordo com as necessidades específicas do evento, cujo leque poderá envolver: i) *catering*; ii) equipamentos; iii) rececionistas; iv) transporte; v) serviço de filmagem e fotografia; vi) e decoração.

#### **13ª Fase: elaborar o programa e o conteúdo do evento**

Partindo do tema definido para o evento, a organização deverá definir o programa geral, incluindo no mesmo informações relativas a horários (de início e fim de cada atividade), duração, espetáculos (promoções que serão realizadas durante o evento) e outras atividades a realizar durante todo o evento (como por exemplo, o valor a ser pago pelo participante, condições e formas de pagamento).

#### **14ª Fase: elaborar e enviar convites**

O convite é um dos principais elementos para garantir a presença do convidado no evento, pelo que, a criatividade e eficiência na sua elaboração, deverá merecer grande destaque. É importante, que o mesmo seja atraente, e que consiga criar impacto e expectativa em relação ao evento. Deverá conter entre outras informações, o horário do evento, a data, o tema, o logótipo da empresa, telefone para confirmação de presença, os principais assuntos tratados no evento, entre outros.

#### **15ª Fase: desenvolver material promocional**

Além dos folhetos institucionais e de produtos ou serviços da empresa, existem várias possibilidades de materiais promocionais de apoio ao evento. Independentemente do que for escolhido, todos devem seguir as regras visuais do evento.

Entre alguns dos materiais promocionais e de sinalização mais utilizados em convenções de vendas, congressos e outros tipos de eventos, estão: crachás, identificação nas mesas do evento (se pretender-se fixar os participantes em lugares pré-definidos durante todo o evento), *kit* de palestras, o menu de refeições (caso sejam servidas refeições durante o evento) e finalmente os brindes.

#### **16ª Fase: definir concursos e atrações**

Como os eventos são por vezes demorados e cansativos, é frequente recorrer-se a pausas para além da parte técnica e formal dos mesmos. Em relação aos concursos, só devem ser feitos se o prémio for atrativo estimulando os convidados a quererem ganhá-lo. Este deverá estar relacionado com os convidados em questão e com a temática do evento, podendo ser realizados, durante as palestras, no início ou final do evento consoante a expectativa que se pretenda gerar. A contratação de grupos de teatro, de espetáculos ou mesmo musicais é também muitas vezes tida em consideração, devendo estes estarem adaptados com a realidade do público em causa.

#### **17ª Fase: definir mecanismos para divulgação do evento**

Se o público-alvo for abrangente, a empresa pode não querer limitar-se ao envio de convites e quando exista possibilidade, as empresas devem recorrer a outros meios de divulgação do evento, tais como a imprensa, a televisão, a rádio, e os *outdoors*. No

entanto, por uma questão de custos, a maior parte das empresas utiliza apenas estes meios, quando as entradas nos eventos são cobradas, pois nesta situação é necessária uma maior exposição no mercado.

#### **18ª Fase: contratar assessoria de imprensa**

A assessoria de imprensa tem basicamente duas finalidades, divulgar o evento nos *media*, garantindo espaço na imprensa, e convidar e garantir que os jornalistas dos principais meios de comunicação participem no evento. Para tentar agradar a imprensa e convencer os *media*, são utilizados os convites, bem como as *press releases*, sendo também conveniente fornecer aos jornalistas um *kit* de imprensa com as informações mais importantes do evento.

#### **19ª Fase: preparar o sistema de registo de visitantes**

Nos casos em que os convites são enviados para um público-alvo definido e selecionado pela empresa, é possível utilizar a lista de confirmações e a relação das presenças durante o evento como um registo dos visitantes. Se o evento tiver a participação de empresas ou de pessoas, cujos dados não sejam completamente conhecidos, para inserção na base de dados da empresa, pode-se tentar obtê-los através do preenchimento de uma ficha pelos convidados, no próprio evento.

#### **20ª Fase: verificar o investimento previsto para o evento**

Após a definição e fecho de todas as atividades do evento, deve-se elaborar um novo orçamento mais detalhado e preciso, comparando-o com o preestabelecido pela empresa, e proceder às devidas alterações caso exista uma forte disparidade entre os dois.

#### **21ª Fase: preparar formulários de controlo**

Para acompanhar a implementação e o desenrolar do evento, verificando se o planeado está a decorrer como previsto dentro dos prazos estabelecidos, é necessário elaborar formulários de controlo antes do início do evento, que serão utilizados durante a realização do mesmo, bem como, para avaliar os resultados atingidos no final do evento.

#### **22ª Fase: preparar formulários e questionários de avaliação**

Para facilitar a avaliação final do evento, é conveniente dispor de formulários e questionários preparados para esse efeito. Estes devem ser criados atempadamente para que possam ser respondidos durante a realização do mesmo.

De um modo geral os planos são geralmente desenvolvidos em áreas como o *marketing*, o setor financeiro, os recursos humanos, a administração, as operações e pesquisa, e a avaliação. Consequentemente podem ser divididas em subdivisões como patrocínios, comunicação, programação, *merchandising*, transportes, voluntários, entre outros.

Requerem, contudo, um conjunto de objetivos para cada área, planos de ação e cronogramas, que permitam a correta identificação dos responsáveis pela execução dos aspetos do plano, dos sistemas de controlo, orçamento e alocação de recursos. Uma vez implementados obrigam à implementação de mecanismos de controlo para assegurar o seu cumprimento.

#### 5.6. Sistemas de Controlo do Planeamento

Uma vez implementados os planos operacionais, são necessários mecanismos de controlo que assegurem que os mesmos são cumpridos (Pedro *et al.*, 2012). Segundo Pires (2007), o controlo é constituído por todos os mecanismos que sistematicamente e continuamente ao longo do processo de planeamento permitem acumular os dados para efetuar as correções necessárias. Visando assim:

- Assegurar a regularidade do padrão de comportamento pré-determinado;
- Adaptar a organização ao seu meio envolvente;
- Estabelecer condições para o equilíbrio da organização;
- Melhorar o padrão de funcionamento da organização.

De acordo com esta perspetiva, Allen *et al.*, (2003) consideram que o planeamento dos eventos só consegue ser eficaz se a execução dos planos operacionais for cuidadosamente controlada, sendo para tal necessário, o desenvolvimento de mecanismos de controlo que consigam manter os projetos no seu curso. Neste sentido, o

processo de controlo implica o estabelecimento de padrões de desempenho e a garantia de que os mesmos são atingidos, num processo que se desenrola em três etapas:

- Estabelecer padrões de desempenho mensuráveis;
- Identificar os desvios aos padrões de desempenho;
- Correção dos desvios.

Neste contexto, os encontros e relatórios são fundamentais para o acompanhamento do desempenho das operações de controlo e dos orçamentos, permitindo a comparação dos custos reais com os custos previstos (Pedro *et al.*, 2012). Estes devem de ser entendidos como peças fundamentais na evolução de um projeto, apresentando por isso duas vantagens que se destacam por entre as demais: a **primeira**, diz respeito à necessidade de controlo do projeto com vista a aperfeiçoar a taxa de execução global; a **segunda**, é de os mesmos constituírem-se como um instrumento de comunicação útil na circulação de informação entre os agentes que compõem o corpo de recursos humanos da organização do evento (Pires, 2007).

Os métodos de controlo utilizados no âmbito dos eventos podem ser mais simples ou complexos, mas apresentam sempre o mesmo objetivo, isto é, destacar as áreas que se desviam do objetivo para que o gestor possa tomar as devidas decisões (Allen *et al.*, 2003).

Neste contexto, cabe segundo Roldão (2003) ao gestor a capacidade de, através do planeamento cuidadoso e de reflexão, hierarquizar em cada momento a relevância dos riscos e conflitos, definindo modos de resolução, impactos e alternativas. Segundo Watt (2004) na gestão de qualquer conflito na organização do evento cabe ao gestor: i) analisar friamente a situação; ii) (re) examinar os objetivos; iii) examinar as possibilidades; iv) avaliar as consequências das diversas soluções; v) escolher a melhor opção; vi) implementar a situação adequada; vii) continuar a monitorizar para evitar a sua repetição.

### 5.7. Avaliação do Evento

Segundo Watt (2004, *cit. in.* Tavares, 2007), cada evento, pequeno ou grande, deve de ser alvo de um processo de avaliação criterioso, o qual deve ser desenvolvido quer no final, quer durante a sua realização, através do controlo ou monitorização. Também a avaliação do sucesso da estratégia utilizada é fundamental para o planeamento de futuros eventos (Allen *et al.*, 2003).

Na mesma linha de pensamento, Pedro *et al.*, (2012), referem que a avaliação de um evento é fundamental, pois somente através dela é que se pode verificar se (i) o mesmo foi bem sucedido, (ii) se foram atingidos os objetivos inicialmente estabelecidos, (iii) dar feedback aos patrocinadores, (iv) identificar problemas, (v) realizar ações corretivas e (vi) prevenir futuras repetições. Neste sentido, Matias (2004, *cit. in.* Tavares, 2007), reforça mais uma vez, que a avaliação do evento é fundamental porque permite que seja efetuada a confrontação dos resultados esperados com os obtidos, possibilitando identificar os pontos positivos e negativos.

No entanto, muitas vezes essa avaliação é efetuada de uma forma muito amadora ou incompleta, levando a conclusões que não correspondem à realidade. Qualquer evento gera resultados mensuráveis quantitativamente e resultados perceptíveis, mas de difícil mensuração, os quais são por isso chamados de qualitativos (Giacaglia, 2004).

Watt (2004, *cit. in.* Tavares, 2007) refere que é importante, que se tenham critérios objetivos e subjetivos para avaliar os eventos. Com os critérios objetivos, são identificados os prazos, as especificações de desempenho, os padrões de qualidade específicos, os limites de recursos e os custos. Por outro lado, de acordo com o mesmo autor, como critérios subjetivos, temos a atitude e cooperação, a imagem positiva, o comprometimento da equipa, a qualidade total e conduta ética.

Relativamente à análise quantitativa, Giacaglia (2004) sublinha que quando bem executada, a avaliação consegue analisar todos os serviços, bem como todas as atividades desenvolvidas. Neste sentido, identifica os seguintes índices suscetíveis de mensuração, a serem considerados na avaliação quantitativa de um evento:

- Quantidade de visitas ou presenças no evento;
- Classificação de visitas de acordo com o tipo de visitante e/ou motivo da visita;

- Quantidade de vendas e receitas geradas pelo evento;
- Análise do retorno de vendas em comparação com o número de visitas geradas pelo evento, por segmento;
- Retorno dos *media*, através de uma assessoria de imprensa, do *clipping* com os *press releases*, todas as notícias publicadas referentes ao evento, antes, durante e depois do evento;
- Divulgação utilizada, ou seja, o mecanismo de divulgação responsável pela participação da maioria das pessoas: jornal, revista, *telemarketing*, televisão e rádio;
- Orçamento previsto versus orçamento realizado.

A avaliação deve ser efetuada através da aplicação de questionários ao gestor, aos colaboradores e aos visitantes ou consumidores do evento e de entrevistas guiadas. Os consumidores do evento são os visitantes VIP, os convidados, os participantes e os espectadores, bem como quem passa por acaso.

Já para Matias (2004, *cit. in.* Tavares, 2007), nesta fase de avaliação são necessários os instrumentos de controlo, que foram também já utilizados durante a organização do evento:

- Formulários de procedimentos formais;
- *Checklist*;
- Relatórios Periódicos;
- Atas de reuniões periódicas;
- Questionários de avaliação aos participantes.

Os resultados finais, devem ser divulgados e discutidos com os patrocinadores, no sentido de promover o patrocínio do próximo evento e finalizar o atual. Estas ações devem ser efetuadas numa reunião, no local do evento durante a sua realização ou logo após o seu término (Giacaglia, 2006).

Também o resumo dos resultados dos questionários aplicados na avaliação do evento, poderão ser enviados a cada participante, demonstrando desta forma, uma preocupação da organização em fornecer *feedback* e em agradecer pela participação na avaliação.

Quando a avaliação for negativa, devemos demonstrar boa vontade em solucionar a falha nos próximos eventos (Giacaglia, 2004).

#### 5.7.1. Avaliação dos Impactos do Evento Desportivo

Segundo Soares (2006, *cit. in* Tavares, 2007), o modelo da excelência no desporto para avaliar o alcance dos níveis da excelência organizacional em todos os aspetos do seu desempenho, preconiza a existência de um critério de resultados onde são abordados cinco fatores:

- Resultados do desempenho não financeiro;
- Resultados nas pessoas;
- **Resultados nos adeptos;**
- Resultados na sociedade;
- Resultados do desempenho financeiro;
- **Resultados de *media*.**

Estando o presente estudo cingido na problemática do *marketing* de eventos desportivos, importa certamente destacar com maior profundidade, o impacto dos resultados nos consumidores/adeptos bem como, a monitorização e avaliação feita pelos *media*.

Na grande parte dos casos, os resultados nos adeptos não se produzem casualmente. Através desta perceção, as organizações com boas práticas dedicam tempo para compreender os requisitos dos clientes e estabelecem processos para produzir produtos e serviços que os clientes desejam (European Foundation for Quality Management, 2000 *cit. in* Tavares, 2007).

Segundo Soares (2006, *cit. in* Tavares, 2007), a satisfação dos clientes externos é um dos objetivos centrais da gestão pela qualidade total, razão pela qual é atribuída uma atenção redobrada aos resultados desta área. Este critério inclui: (i) a qualidade dos serviços; (ii) o atendimento; (iii) a clareza e simplicidade da documentação/informação ao dispor do cliente; (iv) a adoção de medidas corretivas na sequência do tratamento de reclamações.

Este critério segundo o mesmo autor, diz respeito à percepção que os clientes têm da organização desportiva em termos de: (i) imagem global; (ii) serviços e produtos; (iii) acessibilidades; (iv) comunicação e capacidade de resposta.

Quanto à monitorização e avaliação do evento feita pelos *media*, a cobertura efetuada por estes é de extrema importância para um evento, pois dependendo dos resultados, do impacto na comunidade, e do tipo de relação com os *media*, essa cobertura pode ser positiva ou negativa. Desta feita é importante monitorizar a cobertura feita pelos *media* como parte documental do evento, podendo ser usados alguns indicadores de acordo com a dimensão do evento, tais como: (i) uma pasta com artigos de jornal; (ii) ouvir o rádio ou assistir às entrevistas e noticiários de televisão; (iii) contratar uma organização profissional, que acompanha a cobertura dos *media* (*clipping*) das mais diversas formas (Allen *et al.*, 2003 *cit. in* Tavares, 2007).

## 6. Gestão de Conflitos

A avaliação adequada das potenciais ameaças e a avaliação preventiva das mesmas, são a base da gestão de risco. O risco, não é obrigatoriamente danoso. No contexto dos eventos pode ser entendido como a possibilidade de o mesmo não alcançar os seus objetivos, pela presença de multidões ou o conflito entre colaboradores, que constituem ingredientes para potenciais ameaças.

O risco é segundo Madeira *et al.* (2007) a base do negócio empresarial. Em certa medida o que torna o evento especial são os riscos de o mesmo nunca ter sido feito antes, e é esta a tarefa que determina as movimentações da concorrência.

Para *Standards Australia* (*s.d., cit. in* Madeira *et al.*, 2007), a gestão de risco é o termo aplicado para um método sistemático que visa estabelecer um contexto, identificar, analisar, avaliar, tratar, monitorizar e comunicar os riscos associados a qualquer atividade, permitindo às organizações minimizar as perdas e maximizar as oportunidades inerentes.

Segundo Berlonghi (1990), em todas as áreas que englobam a gestão de eventos existem riscos potenciais: i) administração; ii) *marketing* e relações públicas; iii) saúde e segurança; iv) gestão de multidões; v) segurança; vi) e transportes. Em cada uma das

áreas os potenciais riscos devem de ser prevenidos, identificados e controlados, sendo a sua gestão incluída no plano do evento.

## 7. Regulação Externa e Patrocinadores

De acordo com o Modelo da Excelência no Desporto (Tavares, 2007) o estabelecimento de parcerias tem como objetivo a contribuição destas para o bom desempenho dos processos que decorrem na organização desportiva. Inclui-se no âmbito deste critério:

- A análise das relações estabelecidas entre a organização desportiva e outras entidades;
- A forma como planeia e gere as suas parcerias externas;
- A forma como a organização estabelece as relações de parceria com entidades externas e em que medida estas contribuem positivamente para o seu próprio desenvolvimento de cada um dos seus processos;
- A análise da forma como a organização estabelece relações de parceria com os seus fornecedores.

Os patrocinadores são nos dias de hoje, peça fundamental na organização de qualquer evento desportivo. Para identificar os potenciais patrocinadores, deve ser elaborada uma lista onde constem as empresas diretamente relacionadas com o conteúdo do evento, as empresas que, apesar de não terem objetivos comuns, têm interesses relacionados com uma ou mais características do evento, assim como todas as parcerias de negócios do organizador do evento (Giacaglia, 2006).

Como obter um patrocínio não é tarefa fácil, a organização do evento tem de ter um produto para oferecer (evento, atleta, equipa, *etc.*) e deve definir uma estratégia, de acordo com as seguintes tarefas: identificar as oportunidades de patrocínio; selecionar os potenciais patrocinadores e persuadir as empresas selecionadas (Derzi, 2005).

No entanto, Giacaglia (2006) considera que após a identificação dos potenciais parceiros deve ser efetuada a sua seleção, pelo que são necessárias exaustivas pesquisas, que tenham em conta os seguintes aspetos:

- **O perfil da empresa**, através do nome, endereço, telefone, serviços, *website*, faturamento anual, segmento-alvo, principais executivos, produtos e serviços, descrição do negócio, concorrentes, clientes, fornecedores, distribuidores e outras;
- **Os objetivos de *marketing*** da empresa (se tem objetivo de crescimento, aquisição ou consolidação);
- **A estratégia de eventos da empresa** para identificar os eventos que a empresa está habituada a patrocinar que podem ser de exposição da marca, relacionamento ou venda;
- **O orçamento destinado para o evento** (existem várias formas de o definir, sendo a mais comum definir a percentagem sobre a receita).

O patrocínio envolve o desenvolvimento de um relacionamento entre a organização que o promove e a organização do evento (Tavares, 2007).

Nesta perspetiva existe uma componente de reciprocidade no processo de patrocínio de eventos, porque se estabelece uma troca de pretensões de ambos os lados, onde o evento pretende um investimento financeiro, exposição nos *media* e serviços gratuitos e o patrocinador pretende a consciencialização crescente através da melhoria da imagem, testar um produto e tem oportunidade de vendas (idem, 2007).

A relação do gestor do evento com os parceiros e patrocinadores deve incluir, de acordo com Nicolini (2006), os seguintes requisitos fundamentais:

- Transmitir uma atmosfera de confiança;
- Estabelecer um contrato claro, onde explicita detalhadamente e com a maior transparência, os serviços que serão prestados e o *timing* estabelecido para a execução;
- O gestor do evento deve fazer relatórios parciais periódicos, informando acerca dos serviços concluídos em cada fase da realização do evento;
- O gestor deve ter cortesia no trato com o parceiro, sem no entanto bajulá-lo.

Ainda de acordo com Nicolini (2006), o estabelecimento da estratégia de *marketing* deverá incluir algumas regras imprescindíveis para o seu sucesso, tais como:

- Efetuar um levantamento de todo o mercado potencial para analisar os clientes mais suscetíveis à atividade promocional e aos eventos desportivos;
- Verificar se a empresa resolve pessoalmente este assunto ou delega a uma agência;
- Informar-se sobre a estratégia de *marketing* utilizada pela empresa;
- Enviar por correio eletrónico ou via postal um *portfólio* a todas as potenciais empresas;
- Obter informação sobre a estratégia da empresa em relação ao público-alvo da promoção.

O gestor deverá considerar a forma como a parceria será monitorizada, para que se garanta que os termos e condições definidos no acordo serão cumpridos. Deve garantir que os colaboradores responsáveis pela avaliação do desempenho dos parceiros sabem como fazê-lo e estão informados quanto aos padrões de desempenho esperados. Neste contexto, esta monitorização pode ser efetuada através da verificação, se tudo o que foi acordado é cumprido (Tavares, 2007).

## Capítulo IV – Estudo de Caso do Voleibol do Sport Lisboa e Benfica

### 1. Introdução ao Estudo de Caso

Nos capítulos anteriores, elaborou-se uma revisão da literatura que permitiu o enquadramento teórico do presente estudo: “*Marketing de Eventos Desportivos no Âmbito das Modalidades Menos Mediáticas – o estudo de caso do voleibol do Sport Lisboa e Benfica*”, subdividido em duas grandes áreas: a gestão de *marketing* e os eventos desportivos.

Dos pressupostos anteriores é possível depreender que orientar-se para o *marketing* desportivo significa ter em conta, na altura da tomada de decisão, as necessidades dos adeptos atuais e potenciais, e analisar como as satisfazer de uma maneira rentável. O desporto satisfaz necessidades de diversão, relação, pertença a um grupo, identificação com um clube e toda a sua envolvente e a participação num espetáculo desportivo. Assim, torna-se evidente a contribuição que o *marketing* pode ter na gestão de um clube, que deve de ser capaz de produzir uma oferta com qualidade (Sá e Sá, 2009). Importando agora analisá-los à luz do estudo de caso do voleibol do Sport Lisboa e Benfica.

Neste contexto, neste capítulo levámos a cabo uma breve (i) abordagem ao clube, à (ii) organização e (iii) à modalidade, onde identificámos a organização e a sua estratégia atual. De seguida levámos a cabo uma (iv) análise estratégica e avaliámos as condicionantes, oportunidades e ameaças do clube e da modalidade, visando introduzir a resposta à pergunta de partida formulada: **Quais as implicações do *marketing* de eventos desportivos no reforço da imagem das modalidades menos mediáticas?**

Tendo por base a (v) apresentação dos resultados obtidos através da aplicação das ferramentas metodológicas – entrevistas, observação participante e inquéritos *in loco* – foi por fim possível desenvolver uma (vi) estratégia inovadora que objetiva o incremento da experiência do evento, para o adepto que atende, e o conseqüente reforço da imagem da modalidade. Este capítulo integra ainda na sua estrutura a análise crítica dos resultados obtidos.

## 2. Identificação da Organização

### 2.1. Fundação e História do Clube

Em 1904, um grupo de jovens ex-alunos da Real Casa Pia de Lisboa, entre os quais o mítico fundador, Cosme Damião, decidiu criar o Grupo *Sport* Lisboa na zona de Belém. Após alguns problemas financeiros levaram a que, em 1906, o clube se fundisse ao Grupo *Sport* Benfica, formando em 1908 o *Sport* Lisboa e Benfica (S.L.B.). O clube tinha no futebol a sua grande força, mas o ciclismo, o *rugby*, o hóquei em campo e em patins, o andebol, o bilhar e o voleibol faziam parte da sua estrutura desportiva (Pereira, 2005).

A cor vermelha e branca desde muito cedo ficaram definidas como sendo as cores representativas do clube, que optou por incluir no seu emblema uma águia, uma roda de bicicleta e uma legenda com um apelo à unidade – “*E Pluribus Unum*” (idem, 2005).

O *Sport* Lisboa e Benfica é um clube eclético sediado em Lisboa. O seu historial e forte base de adeptos faz do *Sport* Lisboa e Benfica o maior e mais significativo clube de Portugal e um dos mais prestigiados a nível mundial. As estimativas em relação ao número de adeptos apontam para cerca de catorze milhões espalhados por todo o mundo. Segundo o livro dos recordes *Guinness*, o *Sport* Lisboa e Benfica é o clube do mundo com mais sócios ativos, cerca de cento e setenta e oito mil, à data de homologação, atingindo neste momento mais de duzentos mil sócios (Azevedo, 2009).

Nos seus primeiros anos de vida, as instalações foram mudando algumas vezes ao longo do tempo, jogando em Sete-Rios, Campo Grande e Benfica; em 1925 inaugura o campo das Amoreiras com capacidade para 15.000 espectadores. Em 1941, volta a mudar-se para o Campo Grande e em 1954, fruto das contribuições dos seus associados e simpatizantes, inaugura o Estádio da Luz, com capacidade para 30.000 espectadores (posteriormente ampliado para 120.000). Este estádio acompanhou o clube até 2003, quando foi construído o moderno Estádio da Luz, com capacidade para 65.000 espectadores. Acompanhando a modernização de infraestruturas do clube, foi inaugurado em 2006, o “Caixa Futebol *Campus*”, um moderno centro de formação e estágio do clube (Pereira, 2005).

São inúmeros os títulos ganhos pelo clube nas modalidades menos mediáticas, tanto a nível nacional como internacional, sobressaindo-se as conquistas no basquetebol, hóquei em patins, futsal, andebol, voleibol, ciclismo e *rugby* (idem, 2005) (cf. quadro 10).

**Quadro 10 – Factos do Sport Lisboa e Benfica**

<b>Factos do Sport Lisboa e Benfica</b>	
<b>Ano de Fundação</b>	1904
<b>Número de Sócios</b>	178.000 (dados de 2009)
<b>Instalações</b>	<b>Estádio da Luz</b> <b>Capacidade:</b> 65.647 <b>Infraestruturas:</b> Salas de comunicação social, estacionamento, tribuna presidencial, <i>health club</i> , restaurante panorâmico, museu, camarotes de empresa, <i>business center</i> e <i>corporate center</i> .
	<b>Pavilhão Império Bonança</b> <b>Capacidade:</b> 2400 pessoas
	<b>Pavilhão N°2</b> <b>Capacidade:</b> 1800 pessoas
	<b>Complexo de piscinas EDP</b> <b>Composição:</b> 3 piscinas <b>Infraestruturas:</b> Ginásio de musculação, centro clínico, bar.

Fonte: O Autor.

Segundo o Relatório e Contas do ano de 2010/2011, o *Sport Lisboa e Benfica*, nos seus proveitos operacionais apresentou ganhos de 66,382 milhões de euros em publicidade e

patrocínios, receitas de bilheteira, quotizações, transmissões televisivas, prémios de competições, *merchandising*, cativos e outros serviços.

Relativamente ao *merchandising*, no ano de 2009/2010, o clube apresentou uma receita de aproximadamente 3 milhões de euros, registando-se um aumento de 141 mil euros vindos de 2008. A publicidade e os patrocínios e as receitas de bilheteiras apresentam-se como as maiores fontes de proveitos do clube, com 14 e 12 milhões de euros respetivamente (idem, 2011).

## 2.2. Imagem da Organização

O emblema do *Sport Lisboa e Benfica* representa a união do *Sport Lisboa* com o Grupo *Sport Benfica*, ocorrida em 1908. O símbolo encimado pela águia e pela legenda “*et pluribus unum*” foi idealizado sobre a roda da bicicleta do Grupo *Sport Benfica*, clube eclético que se dedicava fundamentalmente ao ciclismo e ao atletismo, embora também tivesse jogadores de futebol.

Anos mais tarde desaparece o escudo sobreposto na roda para dar lugar ao escudo do *Sport Lisboa*, que se dedicava, fundamentalmente ao futebol. Na faixa diagonal, ao “SL” (que o acompanhava desde o início) foi acrescentada a inicial de Benfica, dando origem ao *Sport Lisboa e Benfica* nascido então a 28 de Fevereiro de 1904.

O atual emblema representa as características que sempre nortearam o clube ao longo dos anos: o tom, a vivacidade e a alegria da cor das suas camisolas, a águia como símbolo da sua independência, autoridade e nobreza, uma roda da bicicleta que representa o ciclismo como uma das primeiras modalidades do clube, a bola de futebol e a legenda com a apologia da unidade – “*E Pluribus Unum*” (de todos um) (cf. quadro 11).

### Quadro 11 – Evolução do Emblema do Grupo *Sport Lisboa e Benfica*

Evolução do Emblema do Grupo <i>Sport Lisboa e Benfica</i>
--

	<p>Emblema do Grupo <i>Sport</i> Lisboa fundado em 28/02/1904 e que, juntamente com o Grupo <i>Sport</i> Benfica, deram origem ao <i>Sport</i> Lisboa e Benfica.</p>
	<p>Emblema do Grupo <i>Sport</i> Benfica fundado em 26/07/1906 e que, juntamente com o Grupo <i>Sport</i> Lisboa, deram origem ao <i>Sport</i> Lisboa e Benfica.</p>
	<p>Emblema do <i>Sport</i> Lisboa e Benfica em 1908.</p>
	<p>Emblema atual do <i>Sport</i> Lisboa e Benfica.</p>

Fonte: Adaptado de *Sport* Lisboa e Benfica, *s.d.*

Quanto ao equipamento, prevaleceu o que o *Sport* Lisboa levava de Belém: o vermelho. Esta cor representava a alegria, o colorido, vivacidade e fonte de entusiasmo nas “disputas” desportivas. Era o outro lado do simbolismo da águia: elevação de propósitos e de objetivos, largo espírito de iniciativa e ânsia de subir o mais alto possível.

A águia, mantém-se em ambos desde então, como um símbolo de força, grandeza, majestade, superioridade, perspicácia. Usada em brasões de exércitos, figurou nos estandartes de Ciro, rei dos Persas e, durante o consulado de Mário, surgia nas lanças insígnias das legiões.

No Cristianismo, foi um símbolo da ressurreição e o triunfo de Cristo. Nas artes, usou-se como o símbolo da alma humana. A águia, juntamente com o touro, o leão e o cordeiro, compõem os quatro pilares do trono de Deus. Um espírito que consegue

alcançar a perfeição, quando é valente como o leão, humilde como o cordeiro, ágil como a águia e firme como o touro.

A águia também ao longo da história foi uma figura mitológica, sendo o seu exemplo mais conhecido, a lenda da Fénix. A fénix era uma águia mitológica que, quando morria, entrava em autocombustão e renascia das próprias cinzas. Teria penas brilhantes, douradas e vermelho-arroxeadas. No final de cada ciclo de vida, a fénix queimava-se, erguendo-se das cinzas uma nova fénix, que colocava os restos da sua progenitora num ovo de mirra e voava com eles à cidade egípcia de Heliópolis, colocando-os no altar do Sol. A vida longa da fénix e o seu dramático renascimento das próprias cinzas transformaram-na num símbolo da imortalidade e do renascimento, dando lugar a ideais de esperança e de continuidade da vida após a morte (*Sport Lisboa e Benfica, s.d.*).

### 2.3. Análise da Situação da Organização e da Modalidade

A concertada preparação e organização de um evento desportivo de voleibol obriga a uma adaptação às condições de cada país e níveis de desenvolvimento da modalidade, procurando ajustar os meios existentes às possibilidades de realização dos objetivos pretendidos. Neste contexto, é fundamental compreender as limitações do mercado, de forma micro e macro ambiental, permitindo a construção de um estímulo para o desenvolvimento.

As condicionantes encontradas não devem constituir um fator impeditivo, mas consideradas como dificuldades que podem ser ultrapassadas com a delimitação de objetivos específicos e limitados, capazes de traduzir uma visão pragmática do evento. No processo contínuo de planeamento, os planos estratégicos são desenvolvidos com base numa plataforma que analisa (Portugal Rugby, 2010):

#### **Enquadramento político:**

- (i) A política desportiva portuguesa é orientada para o Alto Rendimento sem descuidar a valorização dos resultados desportivos;
- (ii) A Secretaria do Estado do desporto e o Instituto por ela regulado têm criado centros de alto rendimento em todas as modalidades com programas específicos

- e obrigatórios de alto rendimento para que o nível desportivo dos atletas possa ser potenciado;
- (iii) A gestão do desporto é atribuída ao IDP que regula a formação, os sistemas competitivos, define os apoios às infraestruturas e desenvolve contratos com as Federações desportivas;
  - (iv) As equipas ou atletas individuais que obtenham resultados de relevo, nomeadamente classificações no 1º terço dos respetivos campeonatos da Europa, do Mundo ou Olímpicos, beneficiam do diploma de Alto Rendimento de nível A, B ou C que facilita a conjugação do treino de alto rendimento e a sua carreira profissional ou estudantil;
  - (v) O desporto português apoia e incentiva a organização, em Portugal, de provas de alto prestígio nacional e internacional;
  - (vi) Existe um incentivo da classe política à transmissão em direto de todas as provas de interesse público no canal nacional;
  - (vii) A política desportiva da Federação para o Alto rendimento, através de um programa integrado entre as várias áreas física, psicológica, médica, técnico/científica disponibiliza um conjunto de profissionais de elevada capacidade e conhecimento para implementar os programas de treino adequados à competição internacional, de modo a potenciar os resultados;
  - (viii) Uma vez que o estado português não consegue sozinho promover a prática desportiva da formação ao alto rendimento, criou políticas de incentivo económico privado, possibilitando às empresas ou instituições que apoiem o desporto por meio de patrocínio ou doações, obterem benefícios fiscais e financeiros de várias ordens – Lei do Mecenato Desportivo.

**Enquadramento económico:**

- (i) A crise económico-financeira tem criado dificuldades e entraves ao investimento público e privado no desporto, independentemente da sua especificidade;
- (ii) Em paralelo à crise económica vivida tem-se assistido a um crescimento da cultura desportiva nacional, traduzida numa maior procura do desporto no processo do desenvolvimento integral do indivíduo e nas audiências verificadas nos estádios, bem como nas de transmissão televisiva;
- (iii) A realidade económica do país não permite em muitos casos a profissionalização exclusiva dos jogadores, as remunerações praticadas no

- mercado de trabalho nacional ainda se encontram muito acima do que a Federação pode disponibilizar, colocando entraves às carreiras dos atletas;
- (iv) A Federação de forma a maximizar o rendimento desportivo dos seus jogadores, tem vindo a estabelecer protocolos de apoio financeiro com os jogadores de Alto Rendimento das diferentes seleções de forma a criar condições para que estes conjuguem as suas vidas profissionais e estudantis com o treino e a competição;
  - (v) Os jogos do campeonato nacional não têm qualquer forma de receita financeira de modo a atrair mais público. A crescente espetacularidade e competitividade pode vir a criar receitas próprias aos clubes tornando a venda de bilhetes uma fonte de financiamento.

**Enquadramento social:**

- (i) Reduzidos os espaços para a prática desportiva, a reduzida dimensão geográfica do país e a concentração dos principais clubes nas grandes cidades dificulta a atribuição de espaços públicos ao voleibol;
- (ii) A conjugação de jogadores de diferentes origens sociais tem permitido uma multidisciplinaridade comportamental e educacional com resultados desportivos evidentes e na aplicação constante de uma atitude de compromisso e sacrifício;
- (iii) A implementação e a facilidade na aquisição de material desportivo específico da modalidade permite que o jogo se pratique de uma forma espontânea pelos jovens e pelas suas famílias nas praias, jardins, escolas e outros espaços de lazer com relativa simplicidade e frequência.

**Enquadramento tecnológico:**

- (i) A extensão da rede de cabo a todo o território nacional permite o acesso a informação especializada, sendo hoje possível o acesso permanente a documentos técnicos bastante atualizados;
- (ii) Existem 5 canais televisivos, exclusivamente desportivos, que transmitem jogos em Portugal e no estrangeiro, sendo um deles, específico da organização (único na rede nacional de televisão);
- (iii) A *Internet* como ferramenta fundamental de comunicação com os clubes, adeptos e comunicação social;

- (iv) O avanço tecnológico na monitorização/avaliação do treino e a utilização de *softwares* de análise do jogo permitiu a implementação sistematizada e pormenorizada de programas de alto rendimento direcionados à melhoria contínua das Seleções Nacionais, permitindo também a melhoria dos resultados e um maior controlo do rendimento dos atletas.

**Ambiente e leis:**

- (i) Localização geográfica de Portugal dificulta e onera a participação em competições internacionais e intercâmbios entre clubes;
- (ii) A pequena dimensão do país permite a implementação regular de sistemas competitivos nacionais e da possibilidade de uma maior regularidade de preparação nas seleções nacionais, devido à proximidade geográfica;
- (iii) Condições climáticas propícias à prática exterior durante todo o ano;
- (iv) Algarve e Lisboa são regiões estratégicas para organização de grandes eventos devido às acessibilidades, às infraestruturas hoteleiras e desportivas;
- (v) A legislação portuguesa só permite a participação em competições internacionais a cidadãos portugueses ou naturalizados com mais de 6 anos de permanência no país.

2.3.1. Análise SWOT

A análise da envolvente do evento tem um papel fundamental na compreensão do ambiente interno e externo do mesmo, na medida em que reúne informações decisivas na seleção da estratégia (Allen *et al.*, 2003), agregando a análise de oportunidades, ameaças, pontos fortes e fracos inerentes ao mesmo (Pedro *et al.*, 2012).

Neste contexto, e uma vez analisadas as condicionantes da organização e da modalidade é possível sintetizar a informação, num esquema orgânico que permitirá sustentar as propostas a enunciar (de acordo com os objetivos propostos) (cf. quadro 12).

**Quadro 12 – Análise SWOT**

Fatores Externos			
	- Crise económica e financeira.	- Políticas de incentivo público-privado. - A extensão da rede de cabo nacional.	- Crescimento da cultura desportiva nacional. - Facilidade de aquisição de material desportivo.
Ameaças		Oportunidades	
Fatores Negativos		- Protocolos de apoio e financiamento. - <i>Internet</i> como ferramenta de comunicação.	- Multidisciplinaridade comportamental e educacional. - Condições climatéricas.
	- Falta de profissionalização exclusiva.	- Falta de receitas.	- Política orientada para o alto rendimento.
Fraquezas		Forças	
	- Localização geográfica de Portugal.	- Fomento de políticas de formação.	- Incentivo e organização de eventos desportivos.
Fatores Internos			

Fatores Positivos

Fonte: O Autor.

3. Apresentação dos Resultados

3.1. Apresentação dos Resultados das Entrevistas

O desporto apresenta inigualáveis características que o diferem dos restantes produtos que podemos encontrar no mercado, principalmente em termos de atividade desempenhada. É maioritariamente praticado e assistido em períodos de lazer, estando por isso intrinsecamente associado a atividades de ócio (segundo Claudino, como entrevista em anexo).

Enquanto produto, adquire características comercializáveis a partir de um determinado nível ou em diferentes níveis: “*comercializado para aqueles que o praticam; comercializado enquanto espetáculo para aqueles que assistem; e/ou comercializado no que se refere a produtos derivados do mundo do desporto como é o caso do merchandising, da publicidade, do patrocínio*”, ou pela sua capacidade de gerar emoções em torno dos seus produtos e consumidores (idem, como entrevista em anexo).

Neste âmbito, o *marketing* adquire uma crescente importância nas organizações desportivas, que encaram assim o desporto como um produto que tem de ser vendido, e cuja sua venda necessita de ser preparada (segundo Sarmiento, como entrevista em anexo). O *marketing*, torna-se assim numa ferramenta de extrema capacidade para garantir a formatação de produtos e a capacidade de serem comercializados no mercado global. Por outro lado, a progressiva profissionalização dos clubes e a necessidade de aumentar as fontes de receita dos mesmos, fazem hoje da abordagem do *marketing* uma ferramenta indispensável, tanto ao nível de planeamento estratégico como ao nível do planeamento operacional (segundo Claudino, como entrevista em anexo).

Dispomos hoje de condições para “*do ponto de vista da promoção, e do ponto de vista de associação de publicidade e outras empresas de eventos, dar mais visibilidade aos eventos e às entidades a eles associados, ou seja, existem sempre soluções técnicas, com parceiros interessados em apoiar as transmissões através da internet, a um custo muito reduzido, e ser desta forma uma fonte de financiamento para a própria identidade. Portanto, apesar do mercado ser um mercado pequeno e pouco explorado, não se equiparando por exemplo ao futebol, é possível levar-se a cabo ações que devem e podem ser exploradas*” (idem, como entrevista em anexo).

O Sport Lisboa e Benfica dispõe de uma estrutura privilegiada que lhe permite divulgar e promover as modalidades através dos melhores instrumentos de comunicação. Ou seja, tem um *site*, uma estação televisiva, um jornal e uma revista da sua autoria. Neste sentido, a questão que se coloca recai sob o que seria ainda possível ao clube disponibilizar às suas modalidades. No fundo, o clube tem tudo aquilo que as suas modalidades necessitam para terem visibilidade.

Porém, mesmo dentro destes moldes, a divulgação e promoção do voleibol deveria e poderia ser melhor e maior se passarmos a entendê-lo como “*uma das modalidades*

*mais praticadas no mundo, por isso penso que não deve ser vista como um nicho de mercado reduzido, mas sim como uma potência desportiva que pode atingir níveis de exposição muito elevados e também se transformar num veículo comunicacional de primeira grandeza”* (segundo Sarmiento, como entrevista em anexo): *“de qualquer forma não nos podemos esquecer que essencialmente o Benfica é um clube de futebol”* (segundo Mourinha, como entrevista em anexo).

Acima de tudo, o maior *“cartão-de-visita”* e a melhor maneira de promover a modalidade, trazendo mais adeptos e simpatizantes aos pavilhões, é ganhando, o que claro nem sempre é possível (segundo Mourinha, como entrevista em anexo): *“o fator das vitórias da modalidade é talvez a única, a melhor e a forma mais fácil de trazer um maior número de adeptos aos jogos”* (segundo Jardim, como entrevista em anexo).

No fundo, num clube com as dimensões do Sport Lisboa e Benfica e no meio de um espectro tão vasto de modalidades, torna-se difícil criar um único departamento, e um único especialista na área do *marketing* e da comunicação, para cada uma delas e consequentemente para o voleibol.

A realidade do clube assenta numa divergência acesa entre dirigentes e equipa técnica sob os pontos de vista das atuais ações de comunicação do clube/modalidade. Ao contrário do Dr. Mourinha o Professor Jardim acredita que não é necessária uma reformulação imediata *“de nenhuma área em particular, é porém (...) necessário apostar na comunicação com os agentes envolvidos com o clube, como é o caso das escolas”* (segundo Jardim, como entrevista em anexo).

Neste sentido, a camada jovem é o futuro da modalidade, da formação e dos próprios adeptos. Esta aproximação passa essencialmente por uma divulgação direta nos locais de ensino com *“avisos sobre os jogos, sem claro descuidar dos locais públicos que se denotem importantes para a divulgação, a começar pela zona envolvente do estádio, até mesmo num local fixo de fácil acesso e consulta”* (segundo Fidalgo, como entrevista em anexo).

Outro fator que devia ser repensado passa pelos preços praticados para que se possa assistir à modalidade – um preço que muitos adeptos não estão ainda dispostos a pagar para assistir a um espetáculo que por vezes não conhecem ou não estão familiarizados,

até mesmo os adeptos habituais não estão dispostos a pagar “cerca de 8€” quando o jogo é emitido em direto na televisão (segundo Fidalgo, como entrevista em anexo).

As ofertas de alguns bilhetes ou mesmo de entradas completamente gratuitas seria uma excelente ideia. Na realidade a oferta dos bilhetes a escolas, à formação, ou mesmo aos alunos de voleibol de desporto escolar, dos milhares de lugares que estão sempre vazios, principalmente na fase regular de jogos, não trariam menos verbas ao clube e seriam uma certeza de casa cheia (segundo Fidalgo, como entrevista em anexo).

Acima de tudo, “*seria importante conciliar o horário dos jogos da modalidade com os jogos de futebol do clube, antes ou depois destes, fator que acredito que traria mais adeptos aos nossos jogos (...) possibilitando aos adeptos a assistência a mais do que uma única modalidade* (segundo Jardim, como entrevista em anexo).

Neste contexto, é importante referir que todos estes aspetos são pontos que o próprio clube procura ter em atenção mas que nem sempre são possíveis de concretizar. De modo a que seja possível interligar de uma forma eficaz e sustentável, a um médio e longo prazo, as receitas e a crescente divulgação e promoção da modalidade e o consequente aumento de adeptos, é preciso “*jogar bom voleibol, de um nível de excelência e um voleibol ganhador*” (segundo Jardim, como entrevista em anexo).

O desenvolvimento social, centrado numa lógica global onde o desporto se destaca no dia-a-dia de milhões de seres humanos independentemente do seu local de residência ou estatuto social, é um dos mais relevantes focos da mudança de comportamento do consumidor desportivo, que obrigam a um rejuvenescimento da gestão das atividades dos clubes (segundo Sarmiento, como entrevista em anexo).

É, por isso, fundamental (i) delimitar objetivos; (ii) apostar na experiência; (iii) fomentar a criação de programas de estágios; (iv) rever a imagem comunicada, os suportes de comunicação e expandir a rede de contatos e de espectadores; (v) procurar compreender o consumidor desportivo; (vi) atrair patrocínios; (vii) mas, acima de tudo, melhorar a comunicação interna (segundo Claudino, como entrevista em anexo).

### 3.2. Apresentação dos Resultados dos Inquéritos (*in loco*)

Para o efeito do presente estudo foram realizados 100 inquéritos *in loco* ao adepto desportivo do voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica visando compreender qual a relevância de uma filosofia de *marketing* concertada na satisfação dos desejos do consumidor desportivo e/ou na valorização da satisfação dos consumidores.

Do ponto de vista **sociocultural** (no qual incluímos a variável “matriz identitária” e “estratificação social”) é possível indicar que a maioria da amostra é constituída por inquiridos do “sexo masculino” (63,0%) e 37,0% da mesma agrega os inquiridos do “sexo feminino”.

Os inquiridos são maioritariamente indivíduos com idades compreendidas entre os “25 e os 34 anos” (21,0%), seguindo-se os inquiridos com idades compreendidas entre os “35 e os 44 anos” (19,0%) e os “18 e os 24 anos” (18,0%).

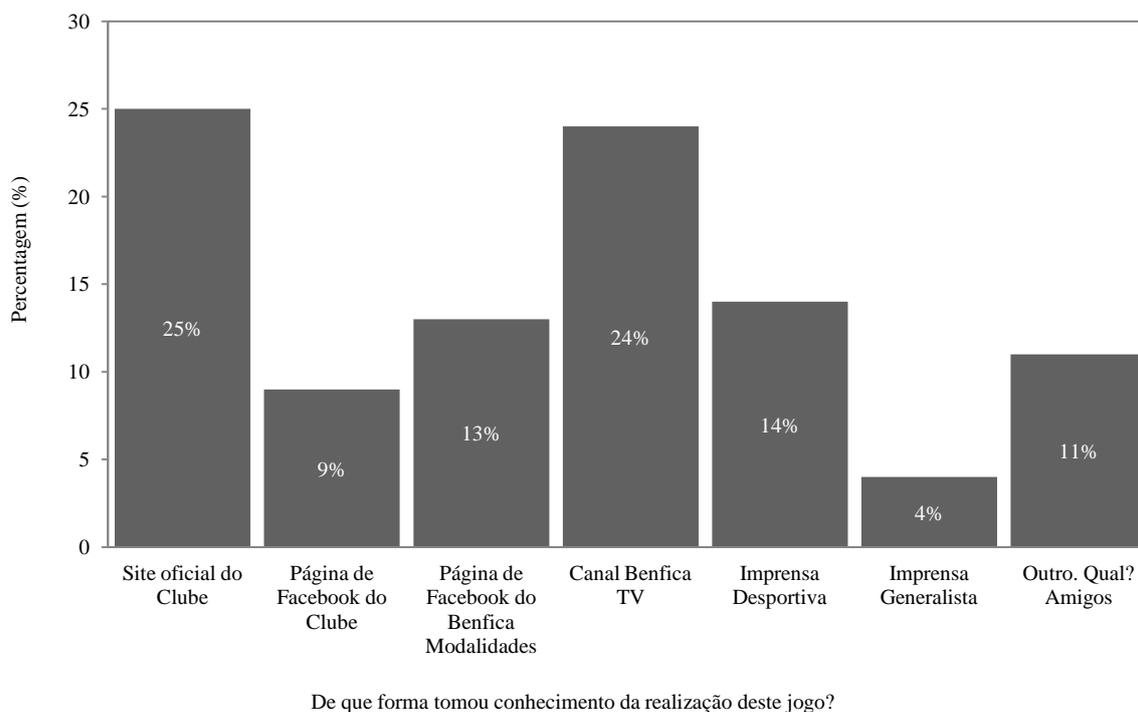
Na sua grande maioria indicaram ter o “ensino secundário: 12º ano ou equivalente” (21,0%), o “curso superior incompleto” (19,0%) e o “curso médio” (16,0%). A amostra é maioritariamente constituída por inquiridos que “trabalham por conta de outrem” (30,0%), “estudantes” (16,0%), “trabalhadores por conta própria” e “reformados/aposentados” (11,0%).

Numa primeira abordagem ao inquirido foi analisada a dimensão “**acesso à informação**” e, neste sentido, a variável “suportes mediáticos” foi inserida no discurso. À questão “de que forma tomou conhecimento da realização deste jogo?” 25,0% dos inquiridos respondeu “*site* oficial do Clube”, 24,0% “Canal Benfica TV” e a 14,0% “imprensa desportiva” (cf. gráfico 4).

Do número total de inquiridos do sexo masculino, que responderam a esta questão, 27,0% tomaram conhecimento da realização deste jogo através do “*site* oficial do clube”. Do número total de inquiridos menores de 17 anos, que responderam a esta questão, 50,0% indicaram ter tomado conhecimento da realização deste jogo através do “*site* oficial do clube”. É ainda possível analisar que do número total de inquiridos com o “ensino secundário: 10º/11º ano ou equivalente” e “ensino secundário: 12º ano ou equivalente”, que responderam a esta questão, 33,0% tomaram conhecimento da realização deste jogo através do “*site* oficial do clube”. Do número total de inquiridos

“trabalhadores por contra de outrem”, que responderam a esta questão, 36,7% tomaram conhecimento da realização deste jogo através do “*site* oficial do clube”.

Gráfico 4 – De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (A1)



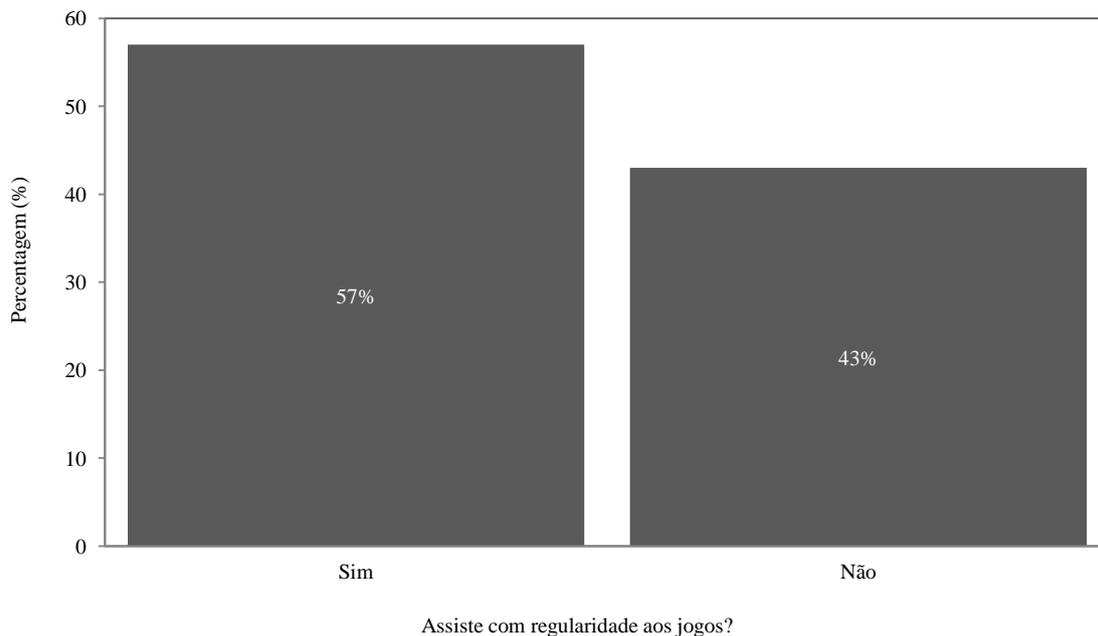
Fonte: O Autor.

Ao analisar os hábitos de consumo e o grau de regularidade de assistência, integrados na dimensão “**produção de rotinas**”, é possível indicar que 57,0% dos inquiridos assiste com regularidade aos jogos de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica, enquanto que 43,0% não costuma assistir aos jogos (cf. gráfico 5).

Do número total de inquiridos do sexo masculino, que responderam a esta questão, 58,7% costumam assistir aos jogos de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica. Do número total de inquiridos com idades compreendidas entre os “45 e os 54 anos” que responderam a esta questão, 76,9% costumam assistir aos jogos de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica.

Torna-se ainda relevante para o estudo indicar que do número total de inquiridos com o “ensino superior: 10º/11º ano ou equivalente”, que responderam a esta questão, 73,3% costumam assistir aos jogos de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica. Sendo que, do número total de inquiridos que “trabalha por conta de outrem”, que responderam a esta questão, 70,0% costuma assistir aos jogos de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica.

**Gráfico 5 – Assiste com regularidade aos jogos? (A2)**



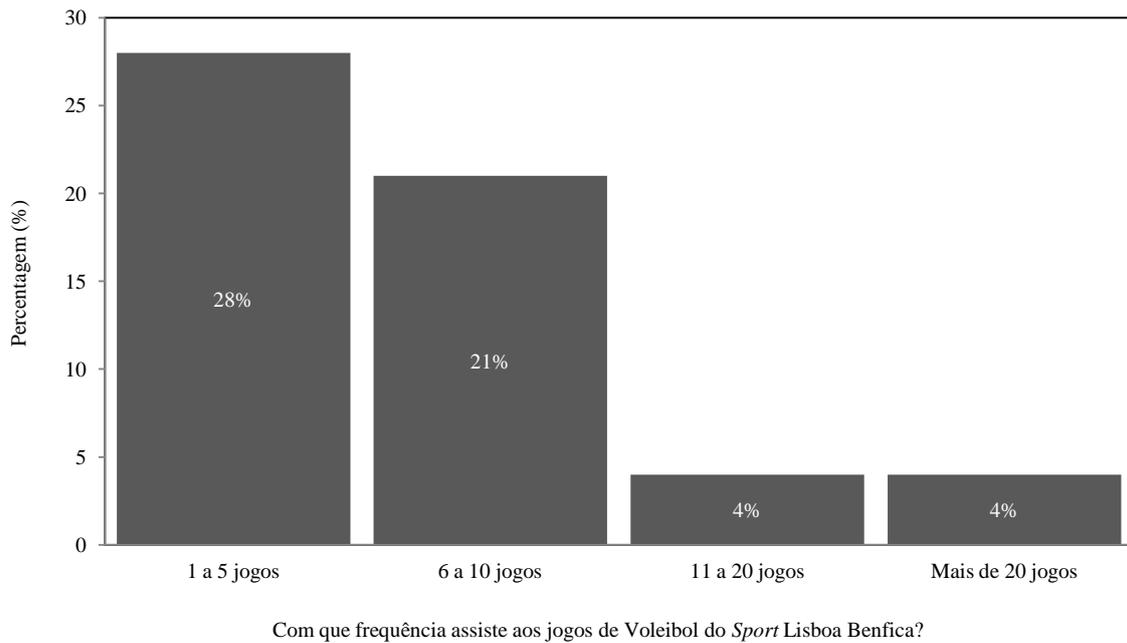
Fonte: O Autor.

Dos 57,0% dos inquiridos que indicaram anteriormente assistir com regularidade aos jogos de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica, 28,0% assistem entre “1 a 5 jogos” durante a época, enquanto que 21,0% assistem entre “6 a 10 jogos” (cf. gráfico 6).

Do cruzamento da questão em análise com o indicador “sexo” é ainda possível verificar que do total de inquiridos do sexo masculino que responderam a esta questão, 54,1% assistem entre “1 a 5 jogos” de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica. Do número total de inquiridos com idades compreendidas entre os “18 e os 24 anos”, que responderam a esta questão, 88,9% assistem entre “1 a 5 jogos”. Do número total de inquiridos com o “mestrado”, que responderam a esta questão, 100% assiste entre “1 a 5 jogos”. Do número total de inquiridos que “procuram o primeiro emprego” e “trabalhador-

estudante”, que responderam a esta questão, 100% assistem entre “1 a 5 jogos” de voleibol do Sport Lisboa e Benfica.

**Gráfico 6 – Com que frequência assiste aos jogos de voleibol do Sport Lisboa e Benfica? (A3)**



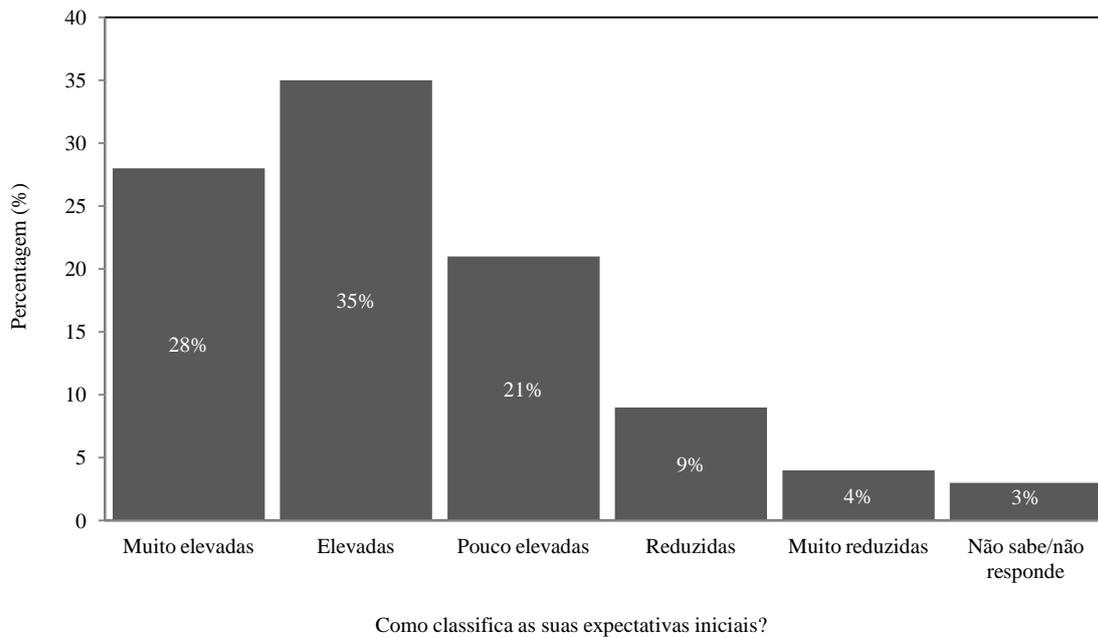
Fonte: O Autor.

Ao inserimos a dimensão “**gestão de expectativas**” a maioria dos inquiridos classificou as suas expectativas iniciais como “elevadas” (35,0%), seguindo-se aqueles que as classificaram como “muito elevadas” (28,0%) e “pouco elevadas (21,0%) (cf. gráfico 7).

Da maioria dos inquiridos do sexo masculino, que responderam a esta questão, 36,5% classificaram as suas expectativas iniciais como “elevadas”. Dos inquiridos com idades compreendidas entre os “45 e os 54 anos”, que responderam a esta questão, 53,8% classificaram as suas expectativas iniciais como “elevadas”. Através da análise dos dados recolhidos é possível verificar que do total de inquiridos com o “ensino secundário: 12º ano ou equivalente”, que responderam a esta questão, 52,4% classificaram as suas expectativas iniciais como “elevadas”. Por fim, do total de

inquiridos “trabalhadores por conta própria”, que responderam a esta questão, 54,5% classificou as suas expectativas iniciais como “elevadas”.

**Gráfico 7 – Como classifica as suas expectativas iniciais? (A4)**



Fonte: O Autor.

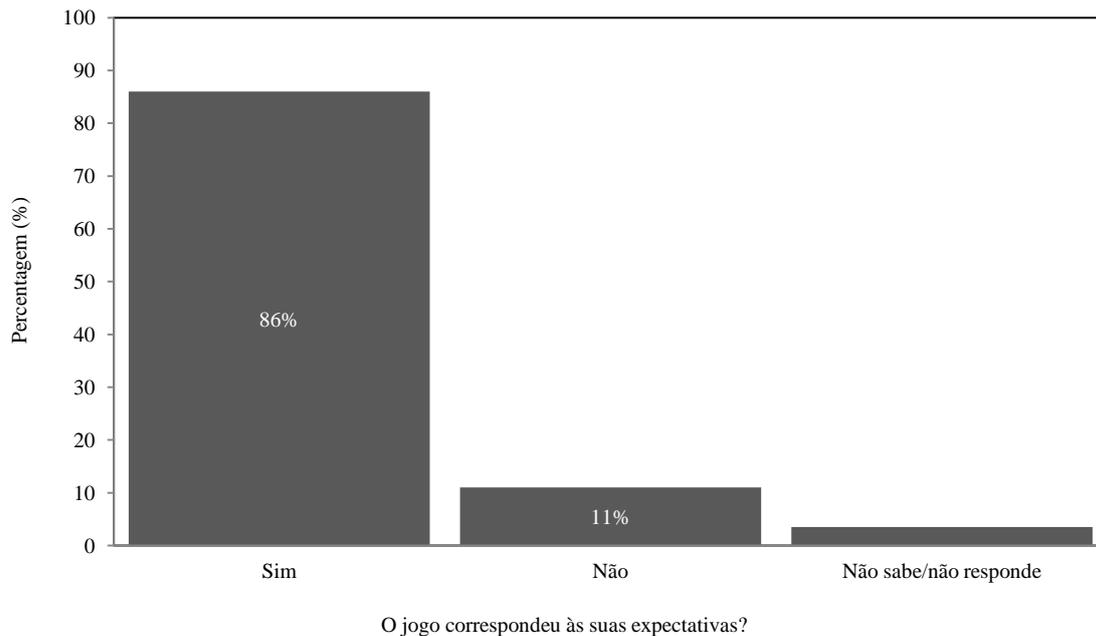
Para 86,0% dos inquiridos o jogo “correspondeu às suas expectativas”, sendo que para apenas 11,0% o jogo excedeu ou não esteve à altura das suas expectativas iniciais (cf. gráfico 8).

Do número total de inquiridos do sexo feminino, que responderam a esta questão, 86,5% indicaram que o jogo “correspondeu às suas expectativas iniciais”. Do número total de inquiridos menores de 17 anos e com “65 e mais anos”, que responderam a esta questão, 100% indicou que o jogo “correspondeu às suas expectativas iniciais”.

Do número total de inquiridos com o “1º ciclo ou equivalente”, “2º ciclo ou equivalente”, “ensino secundário: 10º/11º ano ou equivalente”, “curso superior completo” e “mestrado”, que responderam a esta questão, 100% indicaram que o jogo “correspondeu às suas expectativas iniciais”. Por fim, do número total de inquiridos

“trabalhadores por conta de outrem e por conta própria”, “estudante” e “reformado/aposentado”, que responderam a esta questão, 100% indicou que o jogo “correspondeu às suas expectativas iniciais”.

**Gráfico 8 – O jogo correspondeu às suas expectativas? (A5)**



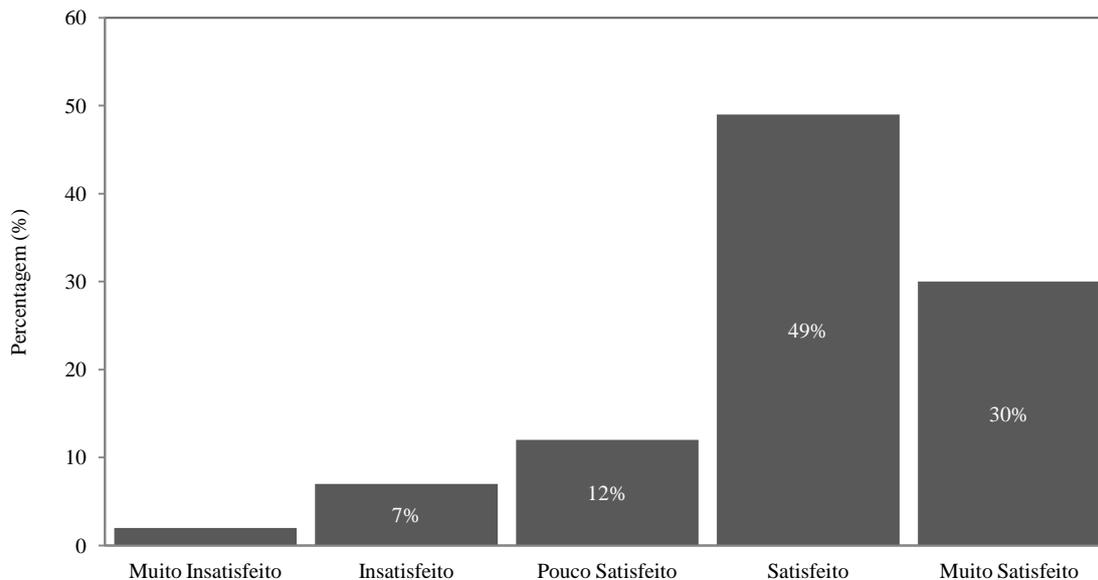
Fonte: O Autor.

Ao avaliarmos o seu **grau de satisfação** nos diversos aspetos do jogo é possível indicar que 49,0% dos inquiridos demonstrou estar “satisfeito” com “a cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes”, seguindo-se de 30,0% dos inquiridos que indicou estar “muito satisfeito” com este indicador (cf. gráfico 9).

Do número total de inquiridos do sexo masculino que responderam a esta questão, 52,4% indicou estar “satisfeito” com este indicador. Do número total de inquiridos com idades compreendidas entre os “35 e os 44 anos”, que responderam a esta questão, 84,2%, indicou estar “satisfeito”. Do número total de inquiridos com o “1º ciclo ou equivalente”, que responderam a esta questão, 100% indicaram estar “satisfeitos” com o indicador em análise. Por fim, do número total de inquiridos que “trabalha por conta

própria” que responderam a esta questão, 72,7% indicaram estar “satisfeitos” com o indicador.

**Gráfico 9 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes. (A6)**



Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.

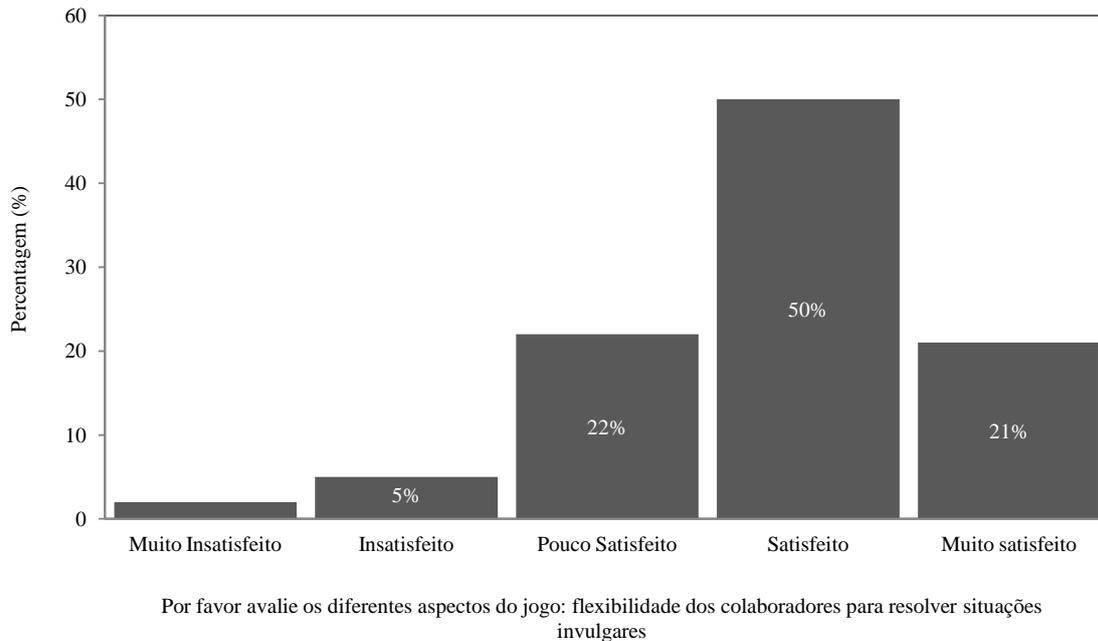
Fonte: O Autor.

50,0% dos inquiridos indicaram estar “satisfeitos” com a “flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares”, enquanto que 22,0% indicaram estar “pouco satisfeitos” com este indicador (cf. gráfico 10).

Do número total de inquiridos do sexo masculino, que responderam a esta questão, 54,0% indicaram estarem “satisfeitos” com este indicador. Do número total de inquiridos com idades compreendidas entre os “35 e os 44 anos”, que responderam a esta questão, 78,9% indicaram estar “satisfeitos” com a flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares. Do número total de inquiridos com o “1º ciclo ou equivalente” que responderam a esta questão, 100% indicaram estar “satisfeitos” com o indicador em análise. Por fim, do número total de inquiridos que “trabalha por conta de

outrem” que responderam a esta questão, 63,3% indicaram estar “satisfeitos” com este indicador.

**Gráfico 10 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares. (A6)**

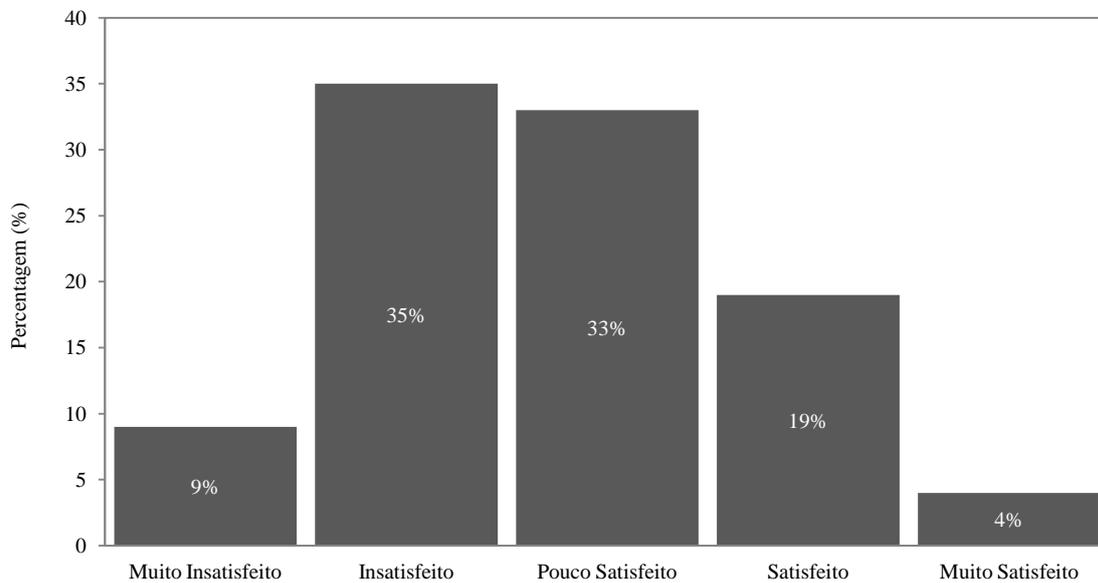


Fonte: O Autor.

Por seu lado, 35,0% dos inquiridos demonstraram estar “insatisfeitos” com a “existência de atividades de entretenimento no jogo” e 33,0% indicaram estar “pouco satisfeitos”, fazendo deste, o indicador analisado no estudo com pior avaliação (cf. gráfico 11).

Do número total de inquiridos do sexo feminino que responderam a esta questão, 35,1% indicaram estarem “insatisfeitos” com este indicador. Do número total de inquiridos com idades compreendidas entre os “18 e os 24 anos”, que responderam a esta questão, 66,7% indicaram estar “insatisfeitos” com a “existência de atividades de entretenimento no jogo”. Do número total de inquiridos com o “1º ciclo ou equivalente”, que responderam a esta questão, 100% indicaram estar “insatisfeitos” com este indicador. Por fim, do número total de inquiridos que “procuram o primeiro emprego”, que responderam a esta questão, 71,4% indicaram estar “insatisfeitos” com este indicador.

**Gráfico 11 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: existência de atividades de entretenimento no jogo. (A6)**



Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: existência de atividades de entretenimento no jogo.

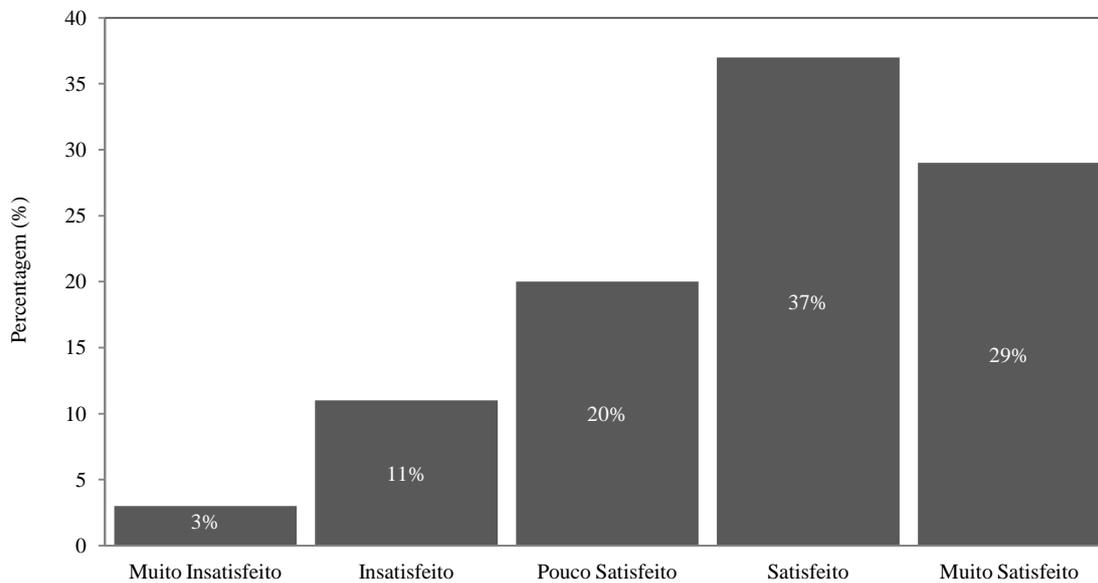
Fonte: O Autor.

De acordo com os dados recolhidos é ainda possível verificar que 37,0% dos inquiridos indicaram estar “satisfeitos” com o “envolvimento do público no apoio à equipa”, sendo que 29,0% indicaram estar “muito satisfeitos” com este indicador (cf. gráfico 12).

Do número total de inquiridos do sexo masculino que responderam a esta questão, 38,1% indicaram estarem “satisfeitos” com este indicador. Do número total de inquiridos menores de 17 anos, que responderam a esta questão, 58,3% indicaram estar “satisfeitos” com o “envolvimento do público no apoio à equipa”.

Do número total de inquiridos com o “ensino secundário: 12º ano ou equivalente”, que responderam a esta questão, 52,4% indicaram estar “satisfeito” com este indicador. Por fim, do número total de inquiridos que “procuram o primeiro emprego”, que responderam a esta questão, 57,1% indicaram estar “satisfeitos” com este indicador.

**Gráfico 12 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: envolvimento do público no apoio à equipa. (A6)**



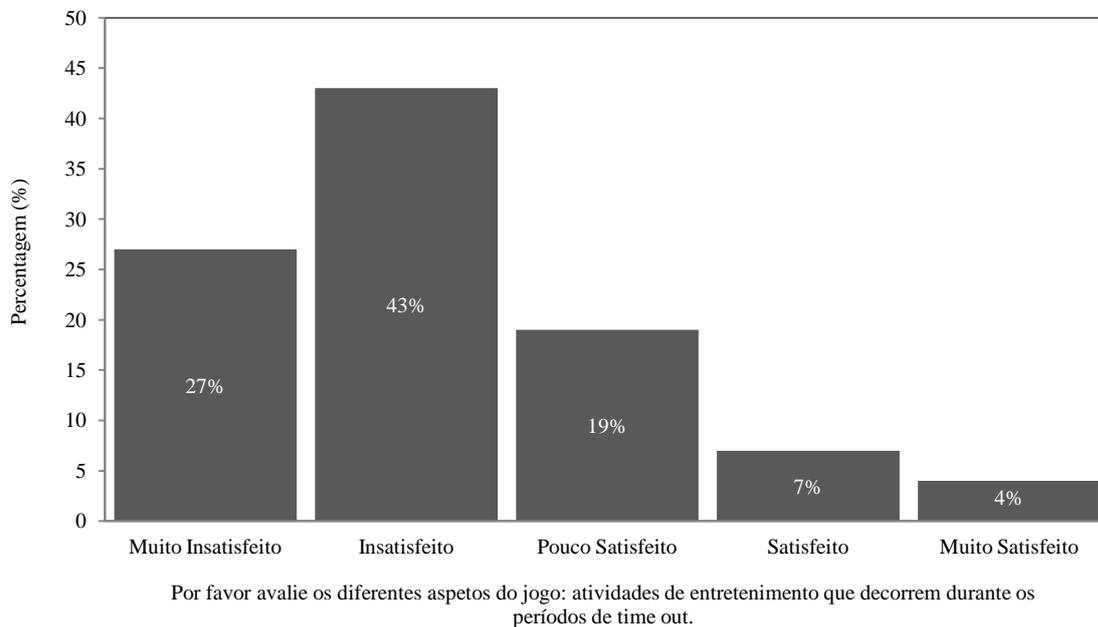
Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: envolvimento do público no apoio à equipa

Fonte: O Autor.

Do número total de inquiridos que participaram no estudo 43,0% indicou estar “insatisfeito” com as “atividades de entretenimento que decorrem durante os períodos de *time out*” e 27,0% indicou estar “muito insatisfeito” com este indicador (cf. gráfico 13).

Do número total de inquiridos do sexo masculino que responderam a esta questão, 47,6% indicaram estar “insatisfeitos” com este indicador. Do número total de inquiridos com idades compreendidas entre os “25 e os 34 anos”, que responderam a esta questão, 57,1% indicaram estar “insatisfeitos” com as “atividades de entretenimento que decorrem durante os períodos de *time out*”. Do número total de inquiridos com o “2º ciclo ou equivalente”, que responderam a esta questão, 75,0% indicaram estar “insatisfeitos” com este indicador. Do número total de inquiridos que “procura o primeiro emprego”, que responderam a esta questão, 85,7% indicaram estar “insatisfeitos” com este indicador.

**Gráfico 13 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: atividades de entretenimento que decorrem durante os períodos de *time out*. (A6)**

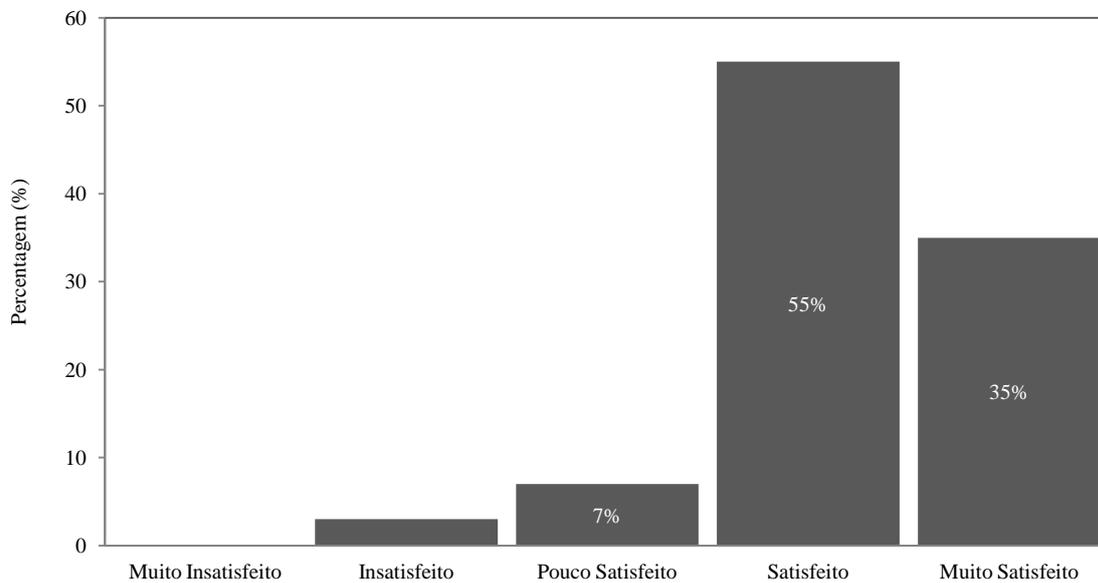


Fonte: O Autor.

55,0% dos inquiridos indicaram estar “satisfeitos” com as condições de “acesso ao estádio” e 35,0% indicaram estar “muito satisfeitos” com este indicador (cf. gráfico 14).

Do número total de inquiridos do sexo feminino que responderam a esta questão, 56,8% indicaram estar “satisfeitos” com este indicador. Do número total de inquiridos com idades compreendidas entre os “35 e os 44 anos”, que responderam a esta questão, 73,7% indicaram estar “satisfeitos” com as condições de “acessibilidade de acesso ao estádio”. Do número total de inquiridos que “não sabe ler/escrever”, que responderam a esta questão, 100% indicaram estar “satisfeitos” com este indicador. Do número total de inquiridos de “domésticas (dona de casa)” que responderam a esta questão, 100% indicaram estarem também “satisfeitos” com este indicador.

**Gráfico 14 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade de acessos ao estádio. (A6)**



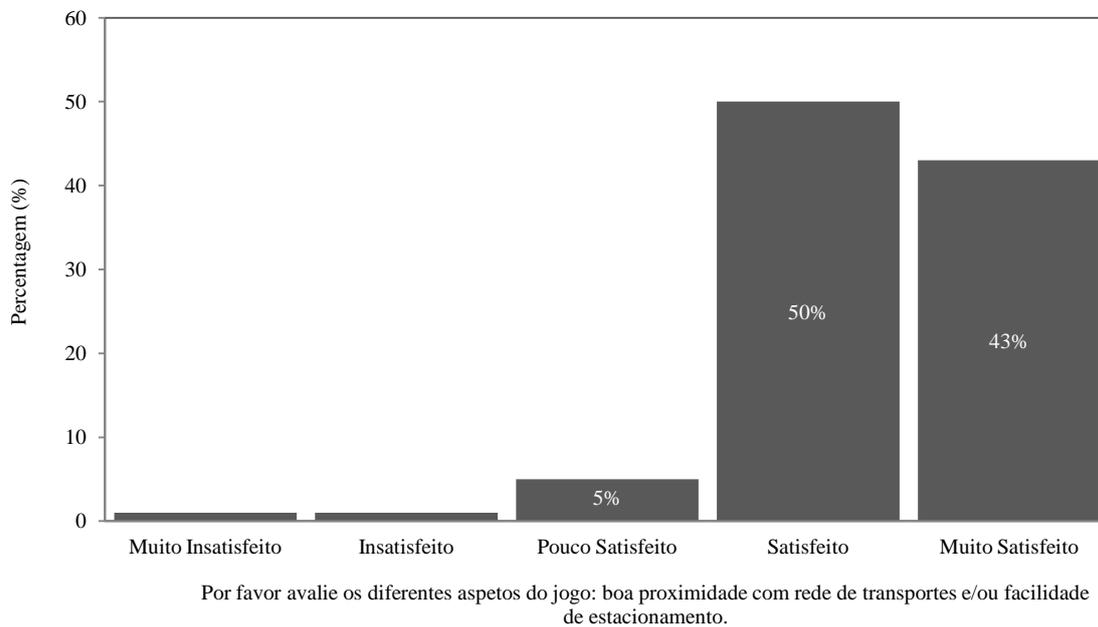
Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade de acessos ao estádio.

Fonte: O Autor.

Por outro lado, é ainda possível verificar que 50,0% dos inquiridos indicou estar “satisfeito” com a “proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento”, e 43,0% da amostra aferido estar “muito satisfeito” com este indicador (cf. gráfico 15).

Do número total de inquiridos do sexo masculino que responderam a esta questão, 54,0% indicaram estar “satisfeitos” com este indicador. Do número total de inquiridos com idades compreendidas entre os “35 e os 44 anos” que responderam a esta questão, 68,4% indicaram estar “satisfeitos” com a “proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento”. Do número total de inquiridos menores de 17 anos, que responderam a esta questão, 100% indicaram estar “satisfeitos” com este indicador. Do número total de inquiridos “estudantes” que responderam a esta questão, 68,8% indicaram estar “satisfeitos” com este indicador.

**Gráfico 15 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento. (A6)**

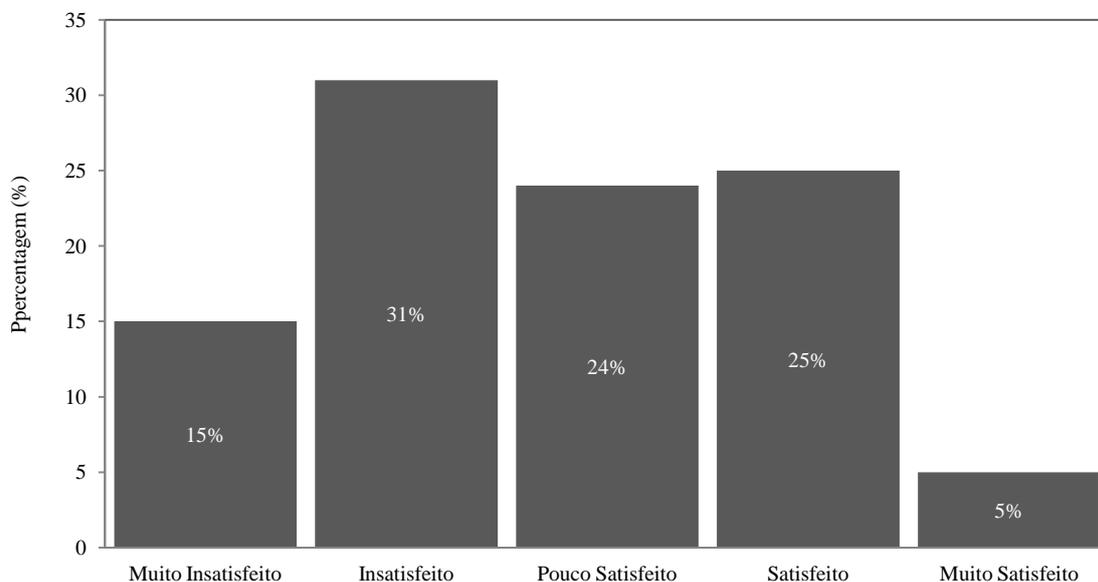


Fonte: O Autor.

31,0% dos inquiridos indicaram estar “insatisfeitos” com a “acessibilidade a informações sobre o jogo”, enquanto que 25,0% indicou estar “satisfeito” com este indicador (cf. gráfico 16).

Do número total de inquiridos do sexo feminino que responderam a esta questão, 32,4% indicaram estar “insatisfeitos” com este indicador. Do número total de inquiridos com idades compreendidas entre os “18 e os 24 anos” que responderam a esta questão, 44,4% indicaram estar “insatisfeitos” com a “acessibilidade a informações sobre o jogo”. Do número total de inquiridos com o “curso superior incompleto” que responderam a esta questão, 47,4% indicaram estar “insatisfeitos” com este indicador. Do número total de inquiridos que “procuram o primeiro emprego” que responderam a esta questão, 71,4% indicaram estar “insatisfeitos” com este indicador.

**Gráfico 16 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade a informações sobre o jogo. (A6)**



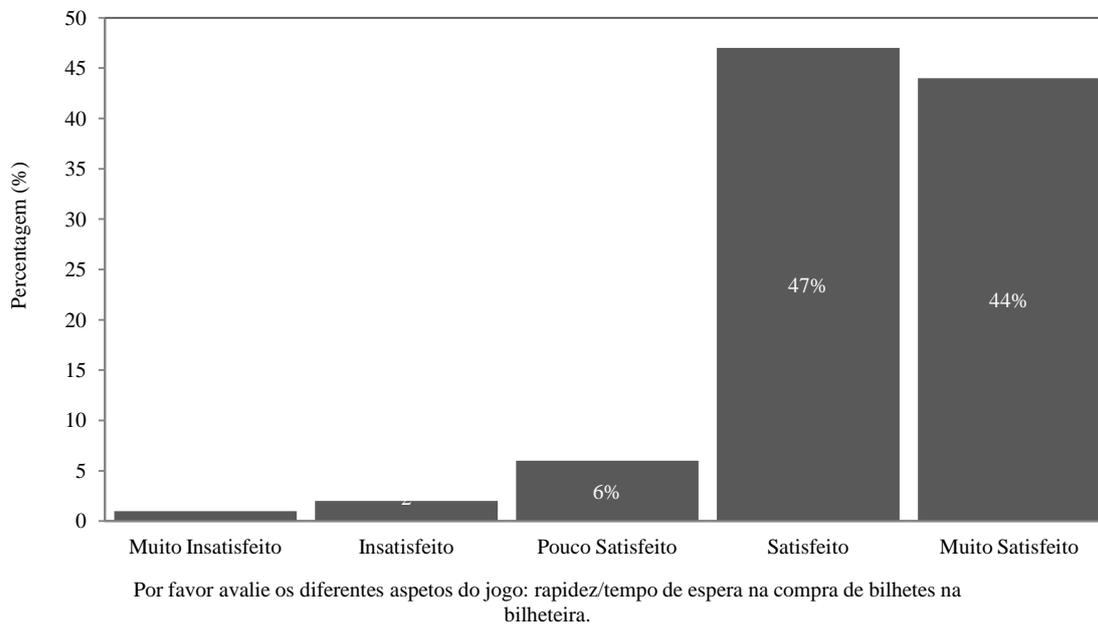
Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade a informações sobre o jogo.

Fonte: O Autor.

É ainda possível verificar que 47,0% dos inquiridos indicaram estar “satisfeitos” com a “rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira” e 44,0% responderam estar “muito satisfeitos” com este indicador (cf. gráfico 17).

Do número total de inquiridos do sexo masculino que responderam a esta questão, 49,2% indicaram estar “satisfeitos” com este indicador. Do número total de inquiridos com idades compreendidas entre os “35 e os 44 anos” que responderam a esta questão, 78,9% indicaram estar “satisfeitos” com a “rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira”. Do número total de inquiridos com o “curso superior completo” que responderam a esta questão, 63,2% indicaram estar “satisfeitos” com este indicador. Do número total de inquiridos “trabalhadores por conta de outrem” que responderam a esta questão, 60,0% indicaram estar “satisfeitos” com este indicador.

**Gráfico 17 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira. (A6)**

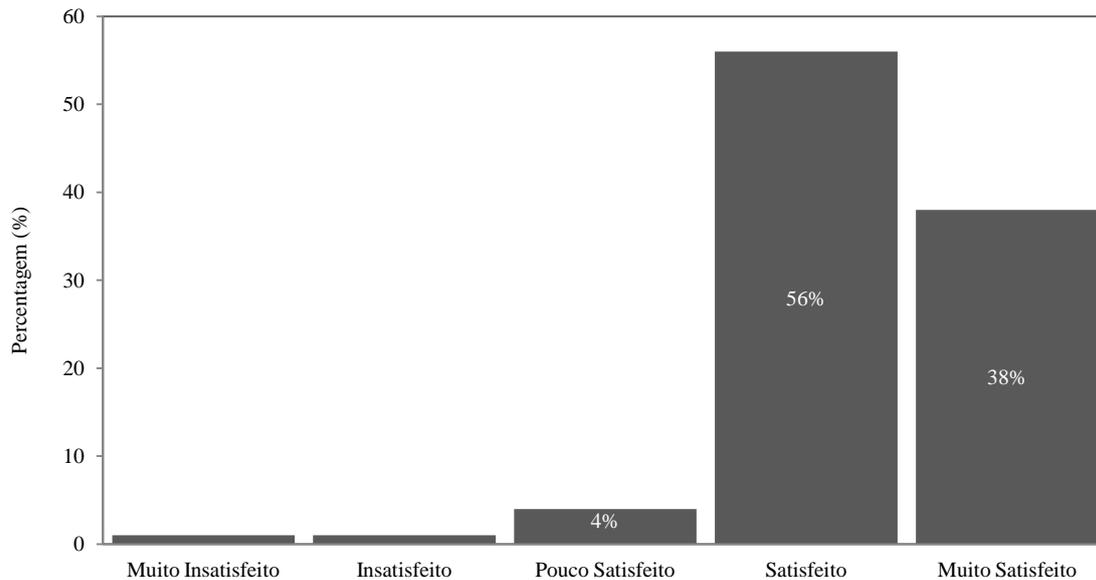


Fonte: O Autor.

56,0% dos inquiridos indicaram estar “satisfeitos” com a “segurança durante o jogo” e 38,0% “muito satisfeitos” com este indicador. Este item foi aquele que recebeu por parte dos inquiridos a melhor avaliação (cf. gráfico 18).

Do número total de inquiridos do sexo feminino que responderam a esta questão, 59,5% indicaram estar “satisfeitos” com este indicador. Do número total de inquiridos com idades compreendidas entre os “35 e os 44 anos” que responderam a esta questão, 73,7% indicaram estar “satisfeitos” com a “segurança durante o jogo”. Do número total de inquiridos que “não sabe ler/escrever” e com “mestrado” que responderam a esta questão, 100% indicaram estar “satisfeitos” com este indicador. Por fim, do número total de inquiridos que “procuram o primeiro emprego” e “trabalhador-estudante”, que responderam a esta questão, 71,4% indicaram estar “satisfeitos” com este indicador.

**Gráfico 18 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: segurança durante o jogo. (A6)**



Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: segurança durante o jogo.

Fonte: O Autor.

### 3.3. Apresentação dos Resultados da Observação Participante

Segundo Vale (2000:233) a observação participante permite comparar aquilo que o indivíduo em atividade “*diz, ou que não diz, com aquilo que faz*”. Esta constatação, aliada às características do adepto desportivo deste estudo (adeptos de voleibol) contribuiu fortemente para a compreensão das ações por eles levadas a cabo aquando da realização do jogo e a sua interação com o meio envolvente.

Tendo presente as afirmações de Tuckman (2000), os sujeitos foram atentamente observados no sentido de apreender tanto quanto possível a sua atividade, sem influenciar o decorrer normal dos acontecimentos, procurando confirmar as interpretações que emergem dos resultados dos inquéritos anteriormente analisados.

Durante o mês de Outubro de 2012, no Pavilhão nº 2 da Luz o investigador posicionou-se propositadamente no topo da bancada, num local visível, que permitiu obter uma panorâmica geral dos adeptos, para analisar e comparar os resultados emergentes dos inquéritos aplicados.

De forma esquemática os dados resultantes da aplicação do método de investigação agrupam-se da seguinte forma: (i) hora, data e jogo em observação; (ii) número de adeptos (tendo em conta a capacidade máxima do pavilhão); (iii) reações dos adeptos ao longo dos momentos do jogo e animação; (iv) suportes de divulgação do jogo; (v) acessibilidades e serviços.

**Primeiro momento de observação:**

(i) No dia 14 de Outubro de 2012, pelas 15.00 horas o *Sport* Lisboa e Benfica defrontou o Club *Sport* Marítimo, na terceira jornada da primeira volta da fase regular, num jogo que decorreu em três *set's* com um tempo de duração média de vinte minutos cada, perfazendo um total de uma hora e doze minutos de jogo.

(ii) O jogo contou com a presença de aproximadamente 300 adeptos, num pavilhão com capacidade para 1.800 adeptos, que se mantiveram até ao final do jogo.

(iii) À entrada para o pavilhão a emoção dos adeptos inseria-se no parâmetro 3, motivada pela apresentação da equipa, a atuar em casa pela primeira vez na época. Durante o jogo assistiram-se a variações da mesma entre os parâmetros 3 e 8, motivadas pelos resultados positivos da equipa, os incentivos do *speaker* durante o período técnico e cânticos proferidos em conjunto pelos adeptos, motivados em diversas ocasiões por melodias típicas. À saída do mesmo os parâmetros de emoção voltaram a diminuir para um nível 3, tendo o *Sport* Lisboa e Benfica vencido todos os *set's* do jogo.

(iv) No exterior do pavilhão e zona envolvente do estádio, ou no interior do mesmo, não foram detetados suportes de divulgação/comunicação dos próximos jogos ou da modalidade. O jogo foi anunciado nas plataformas *online* do clube: página de *Facebook* oficial e página de *Facebook* das modalidades, e poderia ainda ser encontrado na área “agenda” do *site* oficial e “artigos”, obrigando neste último caso a uma pesquisa e navegação por várias camadas do *site*. O jogo foi transmitido em direto na Benfica TV, com destaque ainda para uma breve *flash interview*.

(v) Quanto a acessibilidades e serviços, os adeptos não tiveram dificuldades no acesso ao pavilhão para assistirem a este jogo, tendo conseguido efetuar a compra do bilhete de acesso ao jogo de uma forma rápida, bem como posteriormente, o acesso ao interior do

pavilhão também não ter tido problemas de maior, tendo sido efetuado de uma forma rápida e ordenada.

**Segundo momento de observação**, imposto ao investigador pela necessidade de obter novos dados junto dos inquiridos:

(i) No dia 20 de Outubro de 2012, pelas 15.00 horas o *Sport* Lisboa e Benfica defrontou o *Sporting* Clube de Espinho, na quarta jornada da primeira volta da fase regular (um jogo equiparado a uma final do campeonato), num jogo que decorreu em quatro *set's* com um tempo de duração média de trinta minutos cada, perfazendo um total de duas horas de jogo.

(ii) O jogo contou com a presença de aproximadamente 800 adeptos, num pavilhão com capacidade para 1.800 adeptos, que se mantiveram até ao final do jogo.

(iii) À entrada para o pavilhão a emoção dos adeptos inseria-se no parâmetro 5, motivada pela relevância do confronto. Durante o jogo assistiram-se a variações da mesma entre os parâmetros 5 e 8, motivadas pelos resultados positivos da equipa, os incentivos do *speaker* durante o período técnico e cânticos proferidos em conjunto pelos adeptos, motivados por melodias típicas. À saída do mesmo, os parâmetros de emoção diminuíram para um nível 6, com a vitória do *Sport* Lisboa e Benfica num jogo disputado contra o atual campeão nacional.

(iv) No exterior do pavilhão e zona envolvente do estádio, ou no interior do mesmo, não foram detetados suportes de divulgação/comunicação dos próximos jogos ou da modalidade. O jogo não foi anunciado em algumas das plataformas *online* do clube: página de *Facebook* oficial e página de *Facebook* das modalidades. No entanto, poderia ser encontrado na área “agenda” do *site* oficial e “artigos”, não tendo sido transmitido em direto na Benfica TV, (o direto foi substituído pelo jogo de Futebol do *Sport* Lisboa e Benfica vs Sacavenense, equipas Juniores). No mesmo dia, o Pavilhão nº 2 da Luz recebeu a 7ª jornada do Campeonato Nacional de Andebol, num jogo com início agendado para as 20 horas, onde o *Sport* Lisboa e Benfica enfrentou o *Sporting* da Horta.

(v) Quanto a acessibilidades e serviços, os adeptos não tiveram dificuldades no acesso ao pavilhão para assistirem a este jogo, tendo conseguido efetuar a compra do bilhete de

acesso ao jogo de uma forma rápida, bem como posteriormente, o acesso ao interior do pavilhão também não ter tido problemas de maior, tendo sido efetuado de uma forma rápida e ordenada, apesar de ter existido uma demora ligeiramente maior, causada por este jogo ter tido uma maior afluência de adeptos.

#### 4. Análise Crítica dos Resultados

O desporto, e conseqüentemente as modalidades desportivas, como a maioria das demais indústrias, constroem marcas destinadas a concorrer num mercado cada vez mais fragmentado mas acima de tudo cada vez mais competitivo (Bernard *et al.*, 2003). Ao contrário de muitas outras indústrias, os produtos desportivos precisam de servir regularmente a audiência de grandes massas e em seguida alcançar uma determinada cobertura mediática de amplo espectro e relacionar-se com um amplo segmento de participantes, adeptos, jogadores, equipa técnica e patrocinadores.

Todo este jogo faz com que o desporto seja um fenómeno duplo e com variáveis bastante particulares, aos quais o conceito de *marketing* desportivo deve atender, assim como os profissionais que nesta área se inserem. O desporto é, no fundo, um empreendimento global de muitos milhões de euros. Porém, nunca foi tão difícil atrair, cativar e manter um adepto cada vez mais exigente, e que dispõe cada vez mais de uma diversidade de outras modalidades e outros elementos que irão satisfazer as mesmas necessidades de lazer. Neste sentido, é necessário criar produtos desportivos imunes às derrotas e às vitórias, capazes de se promover e divulgar, independentemente destas (Sá e Sá, 2002).

Com o presente estudo compreendeu-se que o desporto é maioritariamente praticado e assistido em períodos de lazer, estando por isso intrinsecamente associado a atividades de ócio (segundo Claudino, como entrevista em anexo). Dispomos hoje de condições para “*do ponto de vista da promoção, e do ponto de vista de associação de publicidade e outras empresas de eventos, dar mais visibilidade aos eventos e às entidades a eles associados (...)*” (segundo Sarmiento, como entrevista em anexo).

Acima de tudo, o maior “*cartão-de-visita*” e a melhor maneira de promover a modalidade, trazendo mais adeptos e simpatizantes aos pavilhões, é ganhando, o que

claro nem sempre é possível (segundo Mourinha, como entrevista em anexo): *“o fator das vitórias da modalidade é talvez a única, a melhor e a forma mais fácil de trazer um maior número de adeptos aos jogos”* (segundo Jardim, como entrevista em anexo) – **refutando a hipótese que os eventos desportivos potenciam a promoção das modalidades.**

Outro fator que devia ser repensado passa pelos preços praticados para que se possa assistir à modalidade – um preço que muitos adeptos não estão ainda dispostos a pagar para assistir a um espetáculo que por vezes não conhecem ou não estão familiarizados, até mesmo os adeptos habituais não estão dispostos a pagar *“cerca de 8€”* quando o jogo é emitido em direto na televisão (segundo Fidalgo, como entrevista em anexo).

As ofertas de alguns bilhetes ou mesmo de entradas completamente gratuitas seria uma excelente ideia. Na realidade a oferta dos bilhetes a escolas, à formação, ou mesmo aos alunos de voleibol de desporto escolar, dos milhares de lugares que estão sempre vazios, principalmente na fase regular de jogos, não trariam menos verbas ao clube e seriam uma certeza de casa cheia (segundo Fidalgo, como entrevista em anexo).

Acima de tudo, *“seria importante conciliar o horário dos jogos da modalidade com os jogos de futebol do clube, antes ou depois destes, fator que acredito que traria mais adeptos aos nossos jogos (...) possibilitando aos adeptos a assistência a mais do que uma única modalidade* (segundo Jardim, como entrevista em anexo).

Neste contexto, é importante referir que todos estes aspetos são pontos que o próprio clube procura ter em atenção mas que nem sempre são possíveis de concretizar. De modo a que seja possível interligar de uma forma eficaz e sustentável, a um médio e longo prazo, as receitas e a crescente divulgação e promoção da modalidade e o consequente aumento de adeptos, é preciso *“jogar bom voleibol, de um nível de excelência e um voleibol ganhador”* (segundo Jardim, como entrevista em anexo).

O desenvolvimento social, centrado numa lógica global onde o desporto se destaca no dia-a-dia de milhões de seres humanos independentemente do seu local de residência ou estatuto social, é um dos mais relevantes focos da mudança de comportamento do consumidor desportivo, que obrigam a um rejuvenescimento da gestão das atividades dos clubes (segundo Sarmiento, como entrevista em anexo).

No caso do voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica identificámos um adepto jovem e maioritariamente masculino, com um nível médio de escolaridade (ensino secundário: 12º ano ou equivalente) e cuja tomada de decisão é maioritariamente sustentada pelas novas plataformas digitais do clube (*site* oficial do Clube). O adepto que conseguimos descrever com os dados recolhidos, e que deverá de sustentar as medidas adotadas, assiste com regularidade aos jogos de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica, mais especificamente entre um a cinco jogos por época – **corroborando a hipótese que as mudanças do comportamento do consumidor obrigam a um ajuste das atividades das organizações desportivas.**

Neste âmbito, foi possível verificar que a maioria dos inquiridos dirige-se aos jogos com expectativas elevadas, acabando estas por serem maioritariamente correspondidas. Com a análise aprofundada conseguimos compreender que na sua maioria os adeptos demonstraram estar satisfeitos com a cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes, com a flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares, com o envolvimento do público no apoio à equipa, com as condições de acessibilidade ao estádio, com a proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento, com a rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira e a segurança durante o jogo.

No entanto, a gestão de outros elementos essenciais num qualquer evento desportivo como o entretenimento e a acessibilidade a informações sobre o mesmo levaram muitos inquiridos a manifestar a sua insatisfação.

É, por isso, fundamental (i) delimitar objetivos; (ii) apostar na experiência; (iii) fomentar a criação de programas de estágios; (iv) rever a imagem comunicada, os suportes de comunicação e expandir a rede de contatos e de espectadores; (v) procurar compreender o consumidor desportivo; (vi) atrair patrocínios; (vii) mas, acima de tudo, melhorar a comunicação interna (segundo Claudino, como entrevista em anexo) – **corroborando assim a hipótese de que a concertada gestão de *marketing* do produto desportivo potencia a satisfação dos desejos/necessidades do consumidor desportivo.**

## 5. Proposta de Plano Estratégico de Comunicação

A divulgação e promoção do voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica entra hoje num novo paradigma existencial. É a altura necessária para abandonar todas as formas que até aqui se utilizaram para promover a modalidade, procurando atingir novos e melhorados objetivos.

As orientações de seguida apresentadas encontram-se num plano faseado de seis graus de orientações estratégicas sob a variável comunicação (ações para implementação, ações dirigidas ao clube, adeptos e potenciais atletas, *media*, equipa técnica e, por fim, ações que visem manter a continuidade sustentável do plano), de forma a tornar o seu desenvolvimento possível e sustentado. A primeira fase remete para intervenções imediatas, sendo que a sexta fase corresponde a intervenções de última ordem.

Neste contexto, o plano encontra-se organizado segundo uma ordem de interesses de curto, médio e longo prazo, de aplicações de fácil e demorada implementação, sem deixar nunca de lado os custos e benefícios (imediatos, a médio prazo, e a um longo prazo) inerentes a cada uma delas. Desta forma, seguindo uma ordem cronológica e de lógica, será dada primazia às ações a implementar a um curto prazo, que trarão um benefício imediato, e seguidamente às ações de implementação a médio e longo prazo - de ressaltar que as seguintes orientações projetam uma aplicação para a próxima época que tem o seu início agendado para o mês de Outubro do próximo ano (cf. quadro 13).

É necessário antes de tudo, que se explique que todo o plano de *marketing* visou as opiniões de Especialistas, Equipa Técnica e Jogadores de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica, recolhidas em entrevista, e do próprio adepto desportivo através de inquérito realizado *in loco*. Neste contexto a observação participante dos jogos visou garantir uma compreensão real do evento desportivo e uma comparação objetiva dos resultados dos inquéritos com a realidade observada, de forma a criar um plano o mais completo possível, mas acima de tudo de possível implementação.

**Quadro 13 – Plano de Marketing para a Modalidade a Curto, Médio e Longo Prazo**

Prazo	Grau	Atividade/Ação	Objetivo Operacional	Custo/Benefício	Período/Data
Curto	1º Grau	<b>Ações de Planeamento e Delimitação de Estratégia</b>			
		Reunião de 2 dias com o clube (respetivo departamento de comunicação e <i>marketing</i> ) e o dirigente da modalidade.	Discutir em profundidade a nova estratégia de comunicação 2013/2014; Definir a missão e objetivos da modalidade.	Imediato	Maio
		Estudo dos casos de sucesso nacionais e internacionais.	Retirar ideias a aplicar no clube/modalidade e desta forma promove-se o sentido de oportunidade.	Imediato	Maio
		Estudo dos casos de insucesso.	Saber o que falhou, para que estes aspetos possam ser evitados.	Imediato	Maio
		Divisão departamental correta.	Criação de um departamento exclusivo de comunicação da modalidade integrado no departamento de comunicação do clube.	Imediato	Maio
		Novos Apoios/Patrocínios	Procurar novos apoios e patrocínios para a modalidade.	Imediato	Maio
	2º Grau	<b>Ações Dirigidas ao Clube/Modalidade</b>			
		Criação de uma <i>Mailing List</i> /Rede de Contactos	Base de dados que contenha os contactos das personalidades constituintes do clube, modalidade e a própria federação.	Imediato	Maio
		Criação de uma <i>Intranet</i>	União de todas as personalidades clube/modalidade em um único local <i>online</i> , que contenha toda a informação necessária, devidamente organizada.	Médio Prazo	Outubro e ao longo da época
			Enriquecimento do sítio <i>online</i> da modalidade, no <i>site</i> do próprio clube.	Constante atualização do <i>site</i> (dados estatísticos, resultados, calendário de eventos/jogos, vídeos, etc.)	Médio Prazo

		Aposta nas Redes Sociais	Aposta nas ferramentas Web 2.0, criando focos de atenção exclusivos da modalidade	Médio Prazo	Outubro e ao longo da época
		Eventos desportivos, criação de um calendário conciliado e sustentável. [Proposta em anexo VI]	Criação de um plano de jogos para a época que vise a conciliação dos eventos desportivos das diferentes modalidades, assim como do futebol.	Médio Prazo	Outubro e ao longo da época
		Diminuição dos Preços Praticados	Numa primeira fase diminuição em cerca de 10% dos preços praticados, permitindo a retenção do público.	Médio Prazo	Outubro e ao longo da época
		<b>Ações Dirigidas ao Público em Geral (adeptos das modalidades)</b>			
		<i>Open Day</i> da competição dirigido ao público em geral.	Jogo de portas abertas ao público, no primeiro dia da época.	Médio Prazo	Outubro
		Promoção do espetáculo desportivo.	Ações que visem promover o espetáculo ( <i>cheerleaders</i> , sessões de fotografias, sessões de autógrafos, recurso a figuras públicas).	Médio Prazo	Outubro e ao longo da época
		Promoção/Divulgação da Modalidade	Criação de telas alusivas à modalidade a expor junto do pavilhão, nos espaços a elas destinados.	Médio Prazo	Outubro e ao longo da época
		<b>Ações Dirigidas aos Potenciais Atletas</b>			
		Promoção/Divulgação da modalidade junto das escolas, através do desporto escolar.	Aumentar o número de atletas em formação e o número de jovens adeptos.	Médio Prazo	Setembro e ao longo da época
		<i>Open day</i> de competições dirigido às escolas e ao desporto escolar.	Levar os jovens aos estádios/pavilhões embutindo-lhes o gosto pelo espetáculo desportivo, ação que deve ser desenvolvida com continuidade.	Médio Prazo	Setembro e ao longo da época
		Promoção/Divulgação da formação	Criação de telas, à imagem da “escolinha de futebol”, que visem divulgar a formação de novos atletas.	Médio Prazo	Maio para colocação em início de época
Médio/Longo	3º Grau				

	4º Grau	Ações Dirigidas aos <i>Media</i> (em particular <i>media</i> desportivos)				
		Preparação do <i>Press Kit</i>	<i>Press Kit</i> destinado aos jornalistas, em particular jornalistas desportivos.	Médio Prazo	Agosto	
		Promoção/Divulgação da nova época da modalidade, com alusão aos bons resultados da época passada.	Distribuição junto dos <i>media</i> de conteúdos mediáticos.	Médio Prazo	Setembro	
		Promoção/Divulgação do voleibol do <i>Sport Lisboa</i> e <i>Benfica</i> enquanto organizador/patrocinador de eventos desportivos de cariz social e de solidariedade.	Criação de encontros da modalidade, eventos de solidariedade, e divulgá-los junto dos <i>media</i> , convidando-os para a ação.	Médio Prazo	Setembro	
		Produção de Notícias; Emissão de Eventos Desportivos; Comentário do Evento; Reportagem do Evento;	Produção de conteúdos para distribuição junto dos <i>media</i> e para atualização do site.	Médio Prazo	Ao longo da época	
	Ações de promoção e de Relações Públicas.	Utilizar o “calendário” de eventos, organizados ou patrocinados pela modalidade, fazendo deles notícia.	Médio Prazo	Outubro e ao longo da época		
	5º Grau	Ações Dirigidas à Equipa Técnica (Treinador, Adjunto, Dirigente e Atletas)				
		Formação de dirigentes.	Formação que permita aos dirigentes lidar com os aspetos técnicos da modalidade: escolha do treinador; aquisição de um plano de treino para novos jogadores; própria atividade de captação de atletas; organização do clube, da secção, da estrutura; e principalmente com a própria atividade de <i>marketing</i> operacional.	Longo Prazo	Mai e Junho	
			<i>Media Training</i>	Formação de dirigentes, equipa técnica e atletas no sentido de melhorar a sua relação com os <i>media</i> , e os restantes <i>partners</i> , evitando comentários desapropriados.	Longo Prazo	Mai e Junho
	6º Grau	Ações de Manutenção do Programa / Controlo e Avaliação da Estratégia				

		Aplicação de questionários de satisfação.	Aferir a opinião dos adeptos quanto às ações implementadas.	Longo Prazo	Janeiro e Maio
		Continuidade de ações de formação.	Dar continuidade às ações de formação, lembrando que a aprendizagem é uma constante ao longo da vida.	Longo Prazo	Ao longo da época

Fonte: O Autor

## Capítulo V – Reflexões Finais

O último capítulo da presente dissertação pretende ilustrar as conclusões retiradas do estudo, integrando de forma breve e relevante o enquadramento teórico e a análise dos pressupostos extraídos do estudo de caso, e definir as limitações inerentes ao mesmo, fornecendo pistas para investigações futuras.

### 1. Conclusão

O desporto globalizou-se e com ele a competição seguiu o mesmo caminho (Rein, *et al.*, 2006). Com a crescente difusão dos hábitos e práticas desportivas, pelos mais diversos segmentos da vida social, falamos hoje mais do que nunca da relevância dos eventos desportivos como motores de investimento para as organizações desportivas das mais variadas dimensões, pelas suas diversas implicações económicas, sociais e organizacionais, capazes de construir cenários que mantêm o adepto atento e satisfeito (Sá e Sá, 2009 e Pedro *et al.*, 2012).

Como a maioria das demais indústrias, o desporto e as modalidades constroem marcas destinadas a concorrer num mercado cada vez mais fragmentado mas acima de tudo cada vez mais competitivo (Bernard *et al.*, 2003), que precisam de servir regularmente audiências de grandes massas e em seguida relacionar-se com um amplo segmento de participantes, adeptos, jogadores, equipa técnica e patrocinadores.

Invariavelmente, qualquer evento desportivo depende da consertada gestão de processos que exigem um conjunto alargado de sinergias que encontram na gestão de *marketing* um elemento estratégico que permite às organizações comunicar o posicionamento escolhido com sucesso, valorizando-o junto dos seus grupos de interesse (Pedro *et al.*, 2012).

Com o presente estudo, tornou-se possível compreender que independentemente da mediatização da modalidade, desde que seja elaborado um concertado plano de evento desportivo, inserido em objetivos de *marketing* claros e exequíveis, atendendo às suas particularidades e necessidades, sem subestimar o poder dos seus grupos de interesse e, consequentemente, da cultura desportiva na qual este se insere, torna-se possível melhorar a valorização da modalidade, garantindo ao adepto uma experiência única de

lazer que incitará à construção de uma rotina que obriga ao acompanhamento da modalidade.

O desporto é, no fundo, um empreendimento global de muitos milhões de euros. Porém, nunca foi tão difícil atrair, cativar e manter um adepto cada vez mais exigente, e que dispõe cada vez mais de uma diversidade de outras modalidades e outros elementos que irão satisfazer as mesmas necessidades de lazer. Neste contexto, é necessário criar produtos desportivos imunes às derrotas e às vitórias, capazes de se promover e divulgar, independentemente destas (Sá e Sá, 2002).

Neste sentido, o desporto trabalha diretamente com as emoções dos indivíduos, com os seus ideais e as suas paixões, passando estes sentimentos para a modalidade ou para o clube que a detém. Neste sentido, espera-se que o presente estudo tenha fornecido os alicerces, para que se leve a cabo uma alteração de posturas, em relação às ditas modalidades menos mediáticas, como é o presente caso do voleibol, tanto no mundo empresarial, como no mundo do negócio desportivo.

## 2. Limitações da Investigação

No que concerne às limitações da investigação, importa começar com a indicação da estrutura normativa delimitada para o desenvolvimento da presente dissertação. O limite de páginas disponíveis para o seu desenvolvimento obrigou a uma seleção rigorosa dos pontos a abordar, tendo sido necessário suprimir temas relevantes para o estudo, elaborando assim, a sua análise de forma breve e superficial.

Por outro lado, e não obstante o alcance dos objetivos propostos com o presente estudo e a refutação das hipóteses inicialmente delimitadas, a principal limitação da dissertação encontra-se diretamente relacionada com a pouca informação disponível sobre o clube e principalmente sobre a modalidade, com principal destaque para as suas estratégias de *marketing*: incluindo o seu posicionamento e ações levadas a cabo.

No entanto, as entrevistas realizadas permitirão tirar conclusões importantes e relevantes, todavia, a disponibilidade limitada dos intervenientes da modalidade e o conhecimento superficial e pouco aprofundado sobre a temática, levaram a respostas pouco aprofundadas, que limitaram a obtenção de uma maior riqueza nas conclusões.

### 3. Linhas para Futuras Investigações

Neste âmbito, seria pertinente que a investigação em futuros trabalhos permitisse:

- (i) Efetuar um estudo longitudinal, no qual seria feito um acompanhamento pormenorizado da aplicação do plano de *marketing*, verificando as diferenças existentes antes da aplicação e depois da aplicação, no evento desportivo;
- (ii) Elaborar um estudo de caso de um evento desportivo organizado com a aplicação dos aspetos considerados neste trabalho, para verificar a exequibilidade dos mesmos e a sua posterior avaliação, tendo em vista o ajuste contínuo das ferramentas e instrumentos;
- (iii) Comparar as práticas utilizadas na organização de um evento desportivo com um evento de outra área, permitindo adaptar instrumentos e ferramentas de sucesso;
- (iv) Elaborar um *benchmark* visando a análise de casos de sucesso nacionais e internacionais, permitindo adaptar instrumentos e ferramentas utilizadas, para o sucesso do evento desportivo;
- (v) Elaborar um *dossier* de modelos de eventos desportivos para cada modalidade do clube, que pudesse ser utilizado como guia de sucesso, funcionando como registo e ferramenta de controlo das atividades;
- (vi) Levar a cabo uma abordagem pormenorizada da questão dos patrocínios, bastante referenciada na área do *marketing* desportivo, e que caracteriza um grande volume das receitas dos clubes.

## Bibliografia

**Aires**, Luísa (2001). *Paradigma Qualitativo e Práticas de Investigação Educacional*. Lisboa: Universidade Aberta.

**Allen**, Johnny; **Harris**, Robert, **O’Toole**, William e **McDonner**, Ian (2003). *Organização e Gestão de Eventos*. Rio de Janeiro: Editora Campus.

**Andrade**, Renato Brenol (1999). *Manual de eventos*. Caxias do Sul: EDUCS.

**André**, Diogo David (2008). *Modalidades Desportivas – Ílhavo: O que é uma Modalidade Desportiva*. Obtido a 18 de Outubro de 2011, de <http://modalidadesconcelho.blogs.sapo.pt/2308.html>

**Azevedo**, Miguel (2009). *Patrocínios no Futebol em Portugal – O caso do Sport Lisboa e Benfica*. Lisboa: ISCTE. Obtido a 18 de Outubro de 2011, de <http://repositorio-iul.iscte.pt/bitstream/10071/1962/1/PATROC%C3%8DNIOS%20NO%20FUTEBOL%20EM%20PORTUGAL%20-%20CASO%20SPORT%20LISBOA%20E%20LBENFICA.pdf>

**Barreau**, G. (2001). *Gestão do Risco na Organização de Eventos Desportivos*. In Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., Madaíl, G., Mata, J. *et al.*, Seminário Internacional: Gestão de Eventos Desportivos. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.

**Berlonghi**, A. (1990). *Special Events Risk Management Manual*. Ohio: Bookmasters.

**Bernard**, J. Mulli; **Stephen**, Hardy; **William**, A. Sutton (2003). *Marketing Esportivo, 2ª Edição*. Porto Alegre: Bookman.

**Bilhim**, J. (2005). *Teoria Organizacional: Estrutura e Pessoas, 4ª ed.* Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

**Boas**, L., **Sette R.**, **Ramaniello**, M., e **Abreu**, N. (2005). *Compreendendo valores para consumidores orgânicos: uma análise sob a ótica da Teoria de Cadeias de Meios e Fins*. Comunicação apresentada no XLIII Congresso da Sober, Instituições, Eficiência, Gestão e Contractos no Sistema AgroIndustrial, Ribeirão Preto.

- Burns**, Robert B. (2000). *Introduction to Research Methods*. London: Sage.
- Brito**, Janaina e **Fontes**, Nena Dantas (2006). *Turismo e Eventos: Instrumento de Promoção e Estratégias de Marketing*. São Paulo: Turismo em Análise.
- Caetano**, Joaquim e **Rasquilha**, Luís (2007). *Gestão da comunicação, 3ª edição*. Lisboa: Editora Quimera.
- Carvalho**, Andreia Cristina Matias (2010). *Experience Marketing. Desenvolver Relações Assentes em Experiências e Emoções. Caso: Super Bock Super Rock*. Coimbra: Universidade de Coimbra.
- Cardoso**, José (2004). *Como Gerir Patrocínios com Sucesso, 1ª ed.* Lisboa: Sílabo.
- Chiavenato**, I. e **Matos** F. (1999). *Visão e Ação Estratégica*. São Paulo: Editora Makron Books.
- Conselho da Europa** (1992). *Carta Europeia do Desporto*. Obtido a 18 de Outubro de 2011, de <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/doc120.pdf>
- Correia**, A (1994). *Federação e Estratégia: Representações de Dirigentes e Técnicos Desportivos. Estudo da Federação Portuguesa de Ginástica*. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana.
- Correia**, Abel (2001). *Marketing Estratégico de Eventos Desportivos, Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Correia**, José Alfredo Pinto (2006). *Análise económica de eventos desportivos: o caso dos Jogos Olímpicos*. Cruz Quebrada: Faculdade de Motricidade Humana.
- Costa**, A. (2009). *Desporto e política: dois fenómenos estruturalmente idênticos*. Porto: Editora Afrontamentos.
- Damásio**, António Sérgio Duarte Lopes (2003). *Capacidade de Produção das Organizações Desportivas: Determinação da Capacidade Efetiva de Produção dos Clubes de Desporto Escolar do CAE da Lezíria e Médio Tejo no ano letivo 2003-2004*. Cruz Quebrada: Faculdade de Motricidade Humana.

**Détrie, J.; Santi, M.; Dussauge, P.; Neyraut, J.; e Anastassopoulos, J.** (1993). *Estratégia*. In Strategor, org. por Jean-Pierre Anastassopoulos. Lisboa: Publicações Dom Quixote.

**Derzi, T.** (2005). *Comunicação e Negociação em Eventos Desportivos*. Rio de Janeiro: Sprint.

**Dias, João Pedro Tiago Cardoso** (2011). *Marketing e Comunicação. Estudo de caso sobre o Sporting Clube de Braga*. Porto: Faculdade de Desporto, Universidade do Porto.

**Duarte, João David Oliveira** (2009). *Organização e Gestão de Eventos: Métodos e técnicas e a sua aplicação na atividade das empresas de eventos*. Universidade Fernando Pessoa. Obtido a 18 de Outubro de 2011, de [https://bdigital.ufp.pt/dspace/bitstream/10284/1198/3/Monografia\\_Jo%C3%A3o%20Duartex.pdf](https://bdigital.ufp.pt/dspace/bitstream/10284/1198/3/Monografia_Jo%C3%A3o%20Duartex.pdf)

**Federação Portuguesa de Voleibol** (2008). *História do Voleibol em Portugal*. Obtido a 18 de Outubro de 2011, de <http://www.fpvoleibol.pt/historia/index.htm>

**Getz, D.** (1997). *Event Management and Event Tourism*. New York: Cognizant Communication Corporation.

**Giacaglia, M.** (2004). *Organização de Eventos: Teoria e Prática*. São Paulo: Pioneira Thomson Learning.

**Giacaglia, M.** (2006). *Eventos como criar, estruturar e captar recursos* São Paulo: Thompson.

**Gonzalez, Anique (s.d.)**. *Phil Knight: Reinventing Sports Marketing*. Marketing Crossing. Obtido a 18 de Outubro de 2011, de <http://www.marketingcrossing.com/article/220018/Phil-Knight-Reinventing-Sports-Marketing/>

**Gonçalves, Celina Raquel Nunes** (2005). *Posicionamento das Modalidades Desportivas Federadas: Andebol, Basquetebol, Hóquei em Patins e Voleibol*. Cruz Quebrada: Faculdade de Motricidade Humana. Trabalho de Seminário.

**Guba, E.G.** (1990). *The alternative paradigm dialogue*. Newbury Park, CA: Sage.

**Hall, C. M.** (1992). *Hallmark Tourist Events: Impacts, Management and Planning*. London: Belhaven.

**Instituto do Desporto de Portugal** (2006). *Plano Estratégico 2006-2008*. Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal – IDP. Obtido a 18 de Outubro de 2011, de [http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/DESTAQUES/P\\_Estrategico\\_IDP.pdf](http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/DESTAQUES/P_Estrategico_IDP.pdf)

**Jesuíno, Jorge Correia** (2008). Desporto e Identidades. Em Sousa, Cristina e Jesuíno, Jorge Correia. *Identidades e Emoções em Eventos Desportivos: O caso Euro 2004* (p.p.30). Lisboa: Instituto Piaget.

**Johnson, G. and Scholes, K.** (1999). *Exploring Corporate Strategy, 5<sup>th</sup> ed.* London: Prentice Hall Europe.

**Kotler, Philip e Armstrong, Gary** (2002). *Principles of Marketing, Thirteenth Edition*. New Jersey: Global Edition.

**Lagos, Ana** (1988). *Marketing Desportivo: Abordagem Teórica*. Lisboa: ISEF. Trabalho de Seminário.

**Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Joaquim Vicente** (2004). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Lisboa: Gestão e Inovação: Ciências de Gestão.

**Luiza, Ana** (2007). *As Formas de Patrocínio no Jardim Zoológico de Lisboa em 2007 – Um Estudo de Caso*. Obtido a 18 de Outubro de 2011, de <https://www.repository.utl.pt/bitstream/10400.5/3033/2/DISSERTA%C3%87%C3%83O.pdf>

**Madeira, Bruno; Santos, Rolando; Rasquilha, Luís e Caetano, Joaquim** (2007). *Gestão de Marketing de Eventos Desportivos*. Lisboa: Plátano Editora.

**Matias, Marlene** (2010). *Organização de Eventos: Procedimentos e Técnicas*. São Paulo: Editora Manole.

**Matos, Sónia** (2009). *Mercado do Desporto: Porto e Braga reúnem dois terços dos jogadores de voleibol do país*. Observador Cetelem. Obtido a 18 de Outubro, 2011, de [http://www.oobservador.pt/uploads/imprensa/2009\\_04\\_28\\_Regionaldesporto.pdf](http://www.oobservador.pt/uploads/imprensa/2009_04_28_Regionaldesporto.pdf)

**Marivoet**, Salomé (1995). *Hábitos Desportivos na Sociedade Portuguesa, volume 13*. Revista Ludens.

**Melo**, Marques de (1978). *Comunicação Social Teoria e Pesquisa*. Petrópolis: Editora Vozes.

**Melo Neto**, Francisco Paulo de (2000a). *Criatividade em Eventos*. Brasil: Contexto.

**Melo Neto**, Francisco Paulo de (2000b). *Marketing de Patrocínio*. Rio de Janeiro: Sprint.

**Moreira**, Carlos Diogo (2007). *Teoria e Práticas de Investigação*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas.

**Monteiro**, Duarte Nuno Pereira (2010). *O Conceito de Valor para o Consumidor. Uma Análise sob a Ótica da Metodologia Laddering*. Lisboa: Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias. Obtido a 18 de Outubro, 2011, de [http://recil.grupolusofona.pt/xmlui/bitstream/handle/10437/1326/TESE\\_MESTRADO\\_DU\\_versaofinal.pdf?sequence=1](http://recil.grupolusofona.pt/xmlui/bitstream/handle/10437/1326/TESE_MESTRADO_DU_versaofinal.pdf?sequence=1)

**Muylaert**, Roberto (1993). *Marketing Cultural & Comunicação Digital*. São Paulo: Globo.

**Neto**, Carlos (1997). *Mudanças Sociais, Desporto e Desenvolvimento Humano*. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana, Universidade Técnica de Lisboa. Obtido a 18 de Outubro, 2011, de <http://www.fmh.utl.pt/Cmotricidade/dm/textoscn/mudancassociais.pdf>

**Nicolini**, H. (2006). *O Evento como Objeto de Marketing*. São Paulo: Phorte Editora.

**Pedro**, Filipe; **Rasquilha**, Luís; **Christiani**, Klaus; **Caetano**, Joaquim (2012). *Gestão de Eventos*. Lisboa: Escolar Editora.

**Pereira**, Domingos André Martins (2009). *O Potencial dos Media Sociais no Marketing das Instituições de Ensino Superior*. Porto: Universidade Católica Portuguesa. Obtido a 18 de Outubro de 2011, de <http://pt.scribd.com/doc/48450820/Tese-de-Mestrado-Em-Marketing>

- Pereira**, Luís Miguel (2005). *A luz não se apaga*. Lisboa: Prime Books.
- Pires**, Gustavo (2007). *Agôn – Gestão do Desporto o Jogo de Zeus*. Porto: Porto Editora.
- Poit**, D. (2006). *Organização de Eventos Desportivos, 4ª ed.* São Paulo: Phorte Editora.
- Portugal Rugby** (2010). *Projeto Esperanças Olímpicas: Rio de Janeiro 2016*.
- Quivy**, Raymond e **Campenhoudt**, Luc Van (2008). *Manual de Investigação em Ciências Sociais* (5ª Edição). Lisboa: Gravina. (Obra original publicada a 1995).
- Raj**, R. e **Musgrave**, J. (2009). *Event Management and Sustainability*. Cambridge: CABI.
- Rasquilha**, Luís (2007). *MarkComms: Marketing Desportivo*. Obtido a 18 de Outubro de 2011, de <http://comunicacaomarketing.blogspot.com/2007/05/marketing-desportivo-introduo.html>
- Rein**, Irving, **Kotler**, Philip e **Shields**, Ben (2006). *Marketing Esportivo: A Reinvenção do Esporte na Busca de Torcedores*. Porto Alegre: Bookman.
- Sport Lisboa e Benfica** (2011). *Relatório e Contas 2010/2011: 1 de Julho de 2010 a 30 de Junho de 2011*. Obtido a 18 de Outubro de 2011, de <http://web3.cmvm.pt/sdi2004/emitentes/docs/PC36119.pdf>
- Ribeiro**, Pedro Nunes Vieira dos Santos Sequeira (2001). *Gestão das Organizações Desportivas*. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana da Universidade Técnica de Lisboa.
- Roldão**, V. (2005). *Gestão de Projetos: Abordagem Instrumental ao Planeamento, Organização e Controlo*. Lisboa: Monitor.
- Sebastião**, Sónia Pedro (2009). *Comunicação Estratégica: as Relações Públicas*. Coleção de Manuais Pedagógicos, Lisboa: ISCSP.
- Sá**, Daniel e **Sá**, Carlos (2002). *Marketing para Desporto: Um Jogo Empresarial, 2ªEd.* Porto: Edições IPAM.

**Sá, Daniel e Sá, Carlos** (2009). *Sports Marketing: As Novas Regras do Jogo*. Porto: Edições IPAM.

**Santos, Eric Eustáquio Marques dos** (2007). *Mudanças no Paradigma do Marketing Esportivo: Uma Revisão do Marketing Estratégico e Tático em Gestão do Esporte e do Movimento Olímpico*. Rio de Janeiro: Grupo de Pesquisa em Estudos Olímpicos.

**Simões, R.** (1995). *Relações Públicas: Função Política*. São Paulo: Summus.

**Soares, Joana Margarida Costa da Fonseca** (2008). *Marketing Desportivo: Motivações das Marcas ao Apostarem na Modalidade do Surf*. Lisboa: Instituto Superior de Ciências Sociais e Políticas. Trabalho de Seminário do Curso de Ciências da Comunicação.

**Sousa, Cristina** (2008). Emoções e Eventos Desportivos. Em Sousa, Cristina e Jesuíno, Jorge Correia. *Identidades e Emoções em Eventos Desportivos: O caso Euro 2004*. Lisboa: Instituto Piaget.

**Sport Lisboa e Benfica** (2011). *História: Emblema*. Obtido a 18 de Outubro de 2011, de <http://www.slbenfica.pt/Clube/Historia/emblema/emblema.asp>

**Tavares, Ana Paula Pinho Almeida e Silva** (2007). *Gestão da Qualidade e da Excelência nos Eventos Desportivos. O modelo MEDE como ferramenta de gestão de eventos desportivos*. Porto: Faculdade de Desporto, Universidade do Porto.

**Teixeira, C.** (1998). *Gestão das Organizações*. Lisboa: MacGraw-Hill.

**The Chambers Dictionary** (1998). *The Chambers Dictionary: The largest, bestselling and most comprehensive single-volume english dictionary*. London: Chambers Harrap Publishers Ltd.

**Thompson, J.** (1997). *Strategic Management: Awareness and Change, 3<sup>rd</sup> ed.* London: International Thompson Business.

**Veludo-de-Oliveira, T. e Ikeda, A.** (2005). *O conceito de valor para o cliente: definições e implicações gerenciais em marketing*. Gestão.org Revista Eletrónica de Gestão Organizacional, UFPE, v3, n°1, p. 39-52, 2005.

**Viseu, J.; Santos, O.; Fernandes, H, e Ribeiro, C.** (2002). *O Consumidor Desportivo em Portugal*. Universidade do Minho: Observatório Interdisciplinar do Desporto. Obtido a 18 de Outubro de 2011, de <http://repositorium.sdum.uminho.pt/bitstream/1822/2733/1/21%20Final%20Report%20CONSUMO%20DESPORTIVO.pdf>

**Watt, D.** (2004). *Gestão de Eventos em Turismo e Lazer*. Porto Alegre: Bookman.

# **Anexos**

**Índice de Anexos**

1. Estrutura do Inquérito por Questionário ( <i>in loco</i> ) .....	III
2. Grelha de Observação Participante .....	VII
2.1. Grelha de Observação Participante 2 .....	X
3. Transcrição das Entrevistas Semiestruturadas.....	XIII
3.1. Professor Doutor Jorge Infante, Professor de Atividades Físicas e Desportivas II e Metodologia de Treino II.....	XIII
3.2. Professor Doutor Abel Correia, Professor de Organização do Desporto e <i>Marketing</i> do Desporto .....	XVII
3.3. Professor Doutor Rui Claudino, Professor de Recursos Humanos do Desporto e Gestão de Sistemas de Informação .....	XVIII
3.4. Professor Doutor Paulo Sarmento, Professor em Gestão de Desporto.....	XXIII
3.5. Professor Doutor Pedro Dionísio, Professor em <i>Marketing</i> e Gestão do Desporto .....	XXV
3.6. Sr. Rui Mourinha, Diretor de Seção de voleibol do <i>Sport</i> Lisboa e Benfica....	XXVII
3.7. Professor José Jardim, Treinador Principal da Equipa de voleibol do <i>Sport</i> Lisboa e Benfica.....	XXXII
3.8. Atleta Alta Competição Carlos Fidalgo, Atleta de voleibol.....	XXXV
4. Análise de Conteúdo das Entrevistas .....	XXXVIII
4.1. Entrevistados de <i>Marketing</i> Desportivo .....	XXXVIII
4.2. Coordenadores da Equipa de voleibol do <i>Sport</i> Lisboa e Benfica .....	XLVIII
5. Proposta de Plano dos Eventos Desportivos .....	LIX
Apêndice.....	LXIV

1. Estrutura do Inquérito por Questionário (*in loco*)

**QUESTIONÁRIO**

Este questionário é parte integrante de uma investigação realizada no âmbito de uma tese de mestrado em Turismo, ramo de especialização de Gestão Estratégica de Eventos (Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril), sobre a temática dos eventos desportivos. Em particular, estamos a recolher informação sobre as modalidades menos mediáticas. Agradecemos que disponibilize apenas 10 minutos para responder ao presente questionário. Este questionário é confidencial! Não é obrigatório responder! Agradecemos a sua disponibilidade e participação.

**A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)**

- |  |   |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> Site oficial do clube                     | <input type="checkbox"/> Imprensa Desportiva  |
| <input type="checkbox"/> Página de Facebook do Clube               | <input type="checkbox"/> Imprensa Generalista |
| <input type="checkbox"/> Página de Facebook do Benfica Modalidades | <input type="checkbox"/> Outro: _____         |
| <input type="checkbox"/> Canal Benfica TV                          |   |

**A2. Costuma assistir aos jogos de voleibol do Sport Lisboa e Benfica?**

- |                              |   |
|------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> Sim | <input type="checkbox"/> Não (passe à pergunta 4) |
|------------------------------|---|

**A3. Com que frequência assiste aos jogos de voleibol do Sport Lisboa e Benfica?**

- |                                       |   |
|---------------------------------------|---|
| <input type="checkbox"/> 1 a 5 jogos  | <input type="checkbox"/> 11 a 20 jogos    |
| <input type="checkbox"/> 6 a 10 jogos | <input type="checkbox"/> Mais de 20 jogos |

**A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?** *Muito elevadas* *Reduzidas* *Elevadas* *Muito reduzidas* *Pouco elevadas* *Não sabe/Não responde***A5. O jogo correspondeu às suas expectativas?** *Sim* *Não* *Não sabe/Não responde***A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo:**

1 = Muito Insatisfeito, 2 = Insatisfeito, 3 = Pouco Satisfeito, 4 = Satisfeito e 5 = Muito Satisfeito.

Aspetos do Jogo		Grau de Satisfação					Registe aqui as suas sugestões de melhoria?
		1	2	3	4	5	
<b>Imagem global da organização</b>	A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.						
	Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.						
<b>Envolvimento e participação</b>	Existência de atividades de entretenimento no jogo.						
	Envolvimento do público no apoio à equipa.						
	Atividades de entretenimento que decorrem durante os períodos de <i>time out</i> .						
<b>Acessibilidades</b>	Condições de acessos ao estádio.						
	Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.						

	Informações sobre o jogo.						
<b>Serviços</b>	Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.						
	Segurança durante o jogo.						

---

### Perguntas de Caracterização

---

**B1. Sexo:** *Feminino* *Masculino***B2. Idade:** *Até 17 anos* *45/54 anos* *18/24 anos* *65 e mais anos* *25/34 anos* *35/44 anos***B3. Habilitações literárias:** *Não sabe ler/escrever* *Curso médio (antigos cursos industrial...)* *1º Ciclo ou equivalente* *Curso superior incompleto* *2º Ciclo ou equivalente* *Curso superior completo* *3º Ciclo ou equivalente* *Mestrado* *Ensino secundário: 10º/11º ano ou equivalente* *Ensino secundário: 12º ano ou equivalente*

**B4. Ocupação (principal):**

- |  |  |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> <i>Trabalha por conta própria</i>                       | <input type="checkbox"/> <i>Trabalhador-estudante</i>    |
| <input type="checkbox"/> <i>Trabalha por conta de outrem</i>                     | <input type="checkbox"/> <i>Doméstica (dona de casa)</i> |
| <input type="checkbox"/> <i>Trabalha por conta própria e por conta de outrem</i> | <input type="checkbox"/> <i>Reformado/aposentado</i>     |
| <input type="checkbox"/> <i>Desempregado</i>                                     | <input type="checkbox"/> <i>Outro: _____</i>             |
| <input type="checkbox"/> <i>Procura o primeiro emprego</i>                       |  |
| <input type="checkbox"/> <i>Estudante</i>  |  |

**FIM! Obrigado pela sua participação!**

## 2. Grelha de Observação Participante

Quadro 14. Grelha de Observação Participante

<b>Hora da Observação:</b>	Início do Jogo:15.00H (hora exata do início da observação:14.40H)		Fim do 1º Set: 15.22H	
	Início do 2º Set: 15.25H	Fim do 2º Set:15:49H	Início do 3º Set: 15:52H	Fim do 3ºSet:16:12H
<b>Data da Observação:</b>	Domingo, 14 de Outubro de 2012			
<b>Jogo em Observação:</b>	<i>Sport</i> Lisboa e Benfica vs Club <i>Sport</i> Marítimo, primeira volta da terceira jornada da fase regular.			
<b>Capacidade Máxima do Pavilhão:</b>	Pavilhão 2 da Luz com capacidade para 1.800 pessoas.			
<b>Número de Adeptos:</b>	Início do Jogo: 300 (aproximadamente).		Segunda Parte do Jogo: 300 (aproximadamente).	
<b>Reações dos Adeptos:</b>	Entrada do Jogo (Emoção de 0 a 10): 3 (com a apresentação da equipa).			
	Durante o Jogo (Emoção de 0 a 10): Variação entre 3 e 8 (com cânticos, comemoração dos pontos da equipa e incentivos do <i>speaker</i> ).			

	Variação entre 3 e 8 (com cânticos, comemoração dos pontos, animação e os sucessivos <i>set's</i> vencidos).
	Saída do Jogo (Emoção de 0 a 10): 3 (o <i>Sport</i> Lisboa e Benfica vence o jogo).
<b>Suportes de Divulgação do Jogo:</b>	Fora do Estádio: Não foram detetados suportes de divulgação/comunicação dos próximos jogos ou da modalidade.
	No interior do Estádio: Não foram detetados suportes de divulgação/comunicação dos próximos jogos ou da modalidade.
<b>Animação</b>	Início do Jogo: Sem ações de animação.
	Durante o Jogo: Música durante o período de <i>time out</i> /tempo técnico e incentivos do <i>speaker</i> .
	Intervalo do Jogo: Música.
	Fim do Jogo: Música.
<b>Patrocinadores</b>	MEO, Amazónia, Adidas, AFFARI.
<b>Acessibilidades</b>	Os adeptos não tiveram dificuldades no acesso ao pavilhão para assistirem a este jogo. O acesso foi efetuado de uma forma rápida e ordenada.

<b>Serviços</b>	Os adeptos conseguiram efetuar a compra do bilhete de acesso ao jogo de uma forma rápida. Não existiu qualquer problema de serviços.
<b>Observações:</b>  O jogo foi anunciado nas plataformas <i>online</i> do clube: página de <i>Facebook</i> oficial, página de <i>Facebook</i> das modalidades e na área “agenda” do <i>site</i> oficial e “artigos”: <a href="http://aovivo.slbenfica.pt/Noticias/DetailhedeNoticia/tabid/790/ArticleId/25093/language/pt-PT/Venha-a-Luz-e-apoie-a-equipa-de-Voleibol.aspx">http://aovivo.slbenfica.pt/Noticias/DetailhedeNoticia/tabid/790/ArticleId/25093/language/pt-PT/Venha-a-Luz-e-apoie-a-equipa-de-Voleibol.aspx</a> .  O jogo foi transmitido em direto na Benfica TV, com destaque ainda para uma breve <i>flash interview</i> .  Foram aplicados 50 inquéritos.	

Fonte: O Autor.

## 2.1. Grelha de Observação Participante 2

**Quadro 15. Grelha de Observação Participante**

<b>Hora da Observação:</b>	Início do Jogo: 16.00H (hora exata do início da observação: 15.40H)		Fim do 1º Set: 16.21H	Início do 2º Set: 16.25H	Fim do 2º Set: 16:53H
	Início do 3º Set: 16:58H	Fim do 3º Set: 17:21H	Início do 4º Set: 17:27H	Fim do 4º Set: 17:52H	–
<b>Data da Observação:</b>	Sábado, 20 de Outubro de 2012				
<b>Jogo em Observação:</b>	<i>Sport</i> Lisboa e Benfica vs <i>Sporting</i> Clube de Espinho, primeira volta da quarta jornada da fase regular.				
<b>Capacidade Máxima do Pavilhão:</b>	Pavilhão 2 da Luz com capacidade para 1.800 pessoas.				
<b>Número de Adeptos:</b>	Início do Jogo: 800 (aproximadamente).		Segunda Parte do Jogo: 800 (aproximadamente).		
	Entrada do Jogo (emoção de 0 a 10): 5 (com a apresentação da equipa).				

<b>Reações dos Adeptos:</b>	Durante o Jogo (Emoção de 0 a 10): Variação entre 5 e 8 (com cânticos, comemoração dos pontos da equipa e incentivos do <i>speaker</i> ).
	Variação entre 3 e 8 (com cânticos, comemoração dos pontos, animação e os sucessivos <i>set's</i> vencidos).
	Saída do Jogo (Emoção de 0 a 10): 6 (o <i>Sport</i> Lisboa e Benfica vence o jogo com o atual campeão nacional).
<b>Suportes de Divulgação do Jogo:</b>	Fora do Estádio: Não foram detetados suportes de divulgação/comunicação dos próximos jogos ou da modalidade.
	No interior do Estádio: Não foram detetados suportes de divulgação/comunicação dos próximos jogos ou da modalidade.
<b>Animação</b>	Início do Jogo: Sem ações de animação.
	Durante o Jogo: Música durante o período de <i>time out</i> /tempo técnico e incentivos do <i>speaker</i> .
	Intervalo do Jogo: Música.
	Fim do Jogo: Música.
<b>Patrocinadores</b>	MEO, Amazónia, Adidas, AFFARI.

<b>Acessibilidades</b>	Os adeptos não tiveram dificuldades no acesso ao pavilhão para assistirem a este jogo. O acesso foi efetuado de uma forma rápida e ordenada, apesar de ter existido uma demora ligeiramente maior, causada por este jogo ter tido uma maior afluência de adeptos.
<b>Serviços</b>	Os adeptos conseguiram efetuar a compra do bilhete de acesso ao jogo de uma forma rápida. Não existiu qualquer problema de serviços.
<b>Observações:</b>  O jogo foi anunciado nas das plataformas <i>online</i> do clube: página de <i>Facebook</i> oficial, página de <i>Facebook</i> das modalidades e na área “agenda” do <i>site</i> oficial e “artigos”: <a href="http://aovivo.slbenfica.pt/Noticias/DetailhedeNoticia/tabid/790/ArticleId/25093/language/pt-PT/Venha-a-Luz-e-apoie-a-equipa-de-Voleibol.aspx">http://aovivo.slbenfica.pt/Noticias/DetailhedeNoticia/tabid/790/ArticleId/25093/language/pt-PT/Venha-a-Luz-e-apoie-a-equipa-de-Voleibol.aspx</a> .  O jogo não foi transmitido em direto na Benfica TV, tendo sido substituído pelo jogo <i>Sport</i> Lisboa e Benfica vs Sacavenense (Futebol de Juniores).  No mesmo dia, o Pavilhão n.º 2 da Luz recebeu a 7.ª jornada do Campeonato Nacional de Andebol, num jogo com início agendado para as 20 horas, onde o <i>Sport</i> Lisboa e Benfica enfrentou o <i>Sporting</i> da Horta.  O jogo foi jogado pelas duas melhores equipas de voleibol em Portugal equiparando-se a uma final do campeonato.  Foram aplicados 50 inquéritos.	

Fonte: O Autor.

### 3. Transcrição das Entrevistas Semiestruturadas

#### 3.1. Professor Doutor Jorge Infante, Professor de Atividades Físicas e Desportivas II e Metodologia de Treino II

Entrevista informal realizada na Faculdade de Motricidade Humana, da Universidade Técnica de Lisboa, ao **Professor Dr. Jorge Infante**, Assistente das disciplinas de Atividades Físicas e Desportivas II e Metodologia de Treino II.

#### Quadro 16 – Ficha Técnica do Entrevistado Professor Dr. Jorge Infante

Professor Dr. Jorge Infante		
Categoria do Entrevistado	Interesses Científicos	Contactos
Professor Dr. Assistente das disciplinas de Atividades Físicas e Desportivas II e Metodologia de Treino II.	Metodologia do Treino em voleibol. Aspetos Didáticos – Pedagógicos do Treino Desportivo.	Telefone: 214 14 91 69 Correio eletrónico: <a href="mailto:jinfante@fmh.utl.pt">jinfante@fmh.utl.pt</a>

Fonte: O Autor.

Citando o Professor Dr. Jorge Infante *in* entrevista:

#### ***Mestrando – Existem estudos já realizados sobre a temática?***

**Professor Dr. Jorge Infante** – São hoje relativamente poucos os estudos realizados na área das modalidades desportivas quando falamos em *marketing* desportivo, principalmente quando falamos de uma modalidade como o voleibol, neste caso os estudos são mesmo nenhuns.

#### ***Qual a importância do marketing desportivo nas organizações desportivas?***

O *marketing* tem cada vez uma maior importância nas organizações, estas têm um produto, o desporto, neste caso uma modalidade, que tem que ser vendido, o *marketing* traduz-se na preparação de venda deste produto.

***Qual a sua opinião sobre os atuais instrumentos de comunicação utilizados na divulgação do voleibol do Sport Lisboa e Benfica?***

Nos dias de hoje o que é feito de real em termos de *marketing* desportivo no *Sport Lisboa e Benfica* em relação ao voleibol é ainda um trabalho extremamente empírico. É necessário delimitar objetivos, falta a dita teoria do *marketing*, não podemos comparar os objetivos de uma equipa como a do “Moura Atlético Clube” ao voleibol do *Sport Lisboa e Benfica*, são necessárias opções estratégicas e é necessário que as entidades de comunicação do clube se auto perguntem: Quais são os nossos objetivos? Queremos apostar na formação de novos e melhores jogadores ou na divulgação da modalidade? Porquê? Ao apostarmos na divulgação, onde a devemos fazer?

Estas questões têm um determinado caminho a ser traçado, sem saber onde queremos chegar não se torna possível melhorar. Há relativamente poucos anos a campanha do *Sport Lisboa e Benfica* para divulgar as modalidades consistiu em um enorme *outdoor* colocado na fachada do pavilhão das modalidades, estrategicamente virado para a 2ª circular, com um jogador de cada modalidade que o clube oferecia para além do futebol, porém este impacto foi medido? Não o impacto estético mas sim o seu impacto em termos de alcance dos objetivos; Qual era o número de adeptos no pavilhão antes e após a campanha de comunicação?

Quando falamos em “fazer publicidade” temos que ter em conta os seus prós e contras, não podendo este ser um meio do dito “fazer por fazer”. Fazemos publicidade nos jornais desportivos, anunciando os próximos jogos do voleibol? Mas será que a seção de voleibol tem dinheiro para esse investimento? E depois como faria para pagar aos seus atletas?

Não é fácil conjugar estes fatores, e é por isso necessário que seja feita previamente uma análise cuidada dos benefícios e das desvantagens que podem advir de determinada ação, qual o retorno desta ação em contrabalanço com o investimento, são por isso necessárias, e volto a repetir, opções estratégicas.

***Quais as áreas que dentro da comunicação necessitam de uma reformulação imediata?***

A hierarquização das modalidades é acima de tudo uma questão cultural, na qual o futebol se denota como transversal, estando capitalizado, assente num capital do qual muita gente vive, facto que não se revive nas restantes modalidades. Se o objetivo é transformar esta realidade, como fazer?

A Federação Internacional de Voleibol preocupou-se com esta temática, a velha máxima de que o que não passa na televisão não existe, levou à alteração das regras do jogo, uma ação que já tinha anteriormente sido feita pela Federação Internacional de Ténis, na medida em que os jogos não predispuham de um limite de tempo pré-estabelecido, levando as emissoras televisivas a cada vez mais se mostrarem pouco recetivas à passagem da modalidade. Criou-se o *Tie-Break*; no voleibol o mesmo se deu. Criou-se o sistema “sempre a contar” e a “negra”, limitando o tempo de jogo a raramente mais do que 3 horas.

A entrada do líbero, uma peça do jogo que se cria para captar a atenção, para que as pessoas perguntem “Quem é aquele ali no meio?” e “Porque é que ele tem uma camisola diferente de todos os outros?”, ou mesmo a obrigação do sexo feminino em jogar com calções e camisolas mais curtas; todos estes aspetos são aspetos relacionados com o *marketing*, com a preocupação da divulgação do voleibol, toda a evolução das regras do jogo teve em vista a criação de um jogo mais apelativo, mais espetacular.

Neste momento e sempre que o *Sport* Lisboa e Benfica quer novos jogadores para as suas equipas de formação coloca uma pequena folha A4 na porta do pavilhão das modalidades, com as horas e o local a comparecer, mas será este meio digno de um grande clube? Estará o clube, acima de tudo, a passar a imagem que pretende? A captar a atenção de quem quer?

Os instrumentos de *marketing* utilizados pelo *Sport* Lisboa e Benfica para vender o seu produto são ainda empíricos, algo que “pré-históricos”, se compararmos a grandeza do clube com as ações já realizadas, na verdade só agora é que se começaram realmente a colocar essas questões. Neste momento o único instrumento com poder é o próprio nome, a marca Benfica, mas isto só não basta, não num clube como o *Sport* Lisboa e Benfica, é necessário ir às escolas, criar novos programas de recrutamento, novas e mais dinâmicas páginas de *internet*, mais e melhor informação na Benfica TV sobre a modalidade, criar protocolos com associações como a Associação de Voleibol de

Lisboa, com acordos de troca de bases de dados para o envio semanal de mailings com notícias sobre os próximos jogos.

Em clubes como o *Sport* Lisboa e Benfica a tendência é para apenas terem futebol, e as modalidades andarem sempre atrás dos sucessos e insucessos da modalidade, se pensarmos bem, 90% dos adeptos que se encontram nos pavilhões estão lá para ver o Benfica ganhar, e apenas 10% são aficionados pela modalidade em questão. Porque não marcar os jogos das modalidades para depois do futebol? Não traria esta ação mais adeptos aos pavilhões?

Tudo no *marketing* passa pela definição de objetivos, de uma predisposição para melhorar, e neste sentido não podemos ser biunívocos, esta é a luta constante das modalidades menos mediáticas, dos seus dirigentes, das equipas e dos seus adeptos. Quem trabalha na área do *marketing* e da comunicação do clube e da modalidade tem que ter estes simples factos em mente, a maneira de lidar com cada um destes públicos é distinta.

### 3.2. Professor Doutor Abel Correia, Professor de Organização do Desporto e *Marketing* do Desporto

Entrevista informal realizada na Faculdade de Motricidade Humana, da Universidade Técnica de Lisboa, ao **Professor Dr. Abel Correia**, professor associado e regente das disciplinas de Organização do Desporto e *Marketing* do Desporto.

#### Quadro 17 – Ficha Técnica do Entrevistado Professor Dr. Abel Correia

Professor Dr. Abel Correia		
Categoria do Entrevistado	Interesses Científicos	Contactos
Professor Dr. Associado, Regente das disciplinas de Organização do Desporto e <i>Marketing</i> do Desporto.	Tem desenvolvido estudos e projetos de desenvolvimento em <i>marketing</i> em federações, clubes, ginásios e autarquias.	Telefone: 214 14 91 57 Correio eletrónico: <a href="mailto:acorreia@fmh.utl.pt">acorreia@fmh.utl.pt</a>

Fonte: O Autor.

Citando o Professor Dr. Abel Correia *in* entrevista:

Na breve entrevista dada pelo Professor Abel Correia foram apenas referenciadas algumas obras de relevo para o desenvolvimento do tema, não tendo o mesmo respondido às perguntas.

### 3.3. Professor Doutor Rui Claudino, Professor de Recursos Humanos do Desporto e Gestão de Sistemas de Informação

Entrevista informal realizada na Faculdade de Motricidade Humana, da Universidade Técnica de Lisboa, ao **Professor Dr. Rui Claudino**, assistente das disciplinas de Recursos Humanos do Desporto e Gestão de Sistemas de Informação.

**Quadro 18 – Ficha Técnica do Entrevistado Professor Dr. Rui Claudino**

Professor Dr. Rui Claudino		
Categoria do Entrevistado	Interesses Científicos	Contactos
Professor Dr. Assistente das disciplinas de Recursos Humanos do Desporto e Gestão de Sistemas de Informação	Recursos humanos do desporto; Análise e desenvolvimento de sistemas de informação; Gestão operacional do treino e da competição; Fluxo de trabalho e estruturas organizacionais; Observação de jogos desportivos coletivos.	Telefone: 214 14 9 183 Correio eletrónico: <a href="mailto:rclaudino@fmh.utl.pt">rclaudino@fmh.utl.pt</a>

Fonte: O Autor.

Citando o Professor Dr. Rui Claudino *in* entrevista:

***Mestrando – Quais as singularidades do desporto enquanto produto comerciável?***

**Professor Dr. Rui Claudino** – O desporto tem sem dúvida características que lhe são muito próprias e específicas, diferentes dos restantes produtos que podemos encontrar no mercado, principalmente em termos da atividade desempenhada.

O desporto é maioritariamente praticado e assistido em períodos de lazer, ou por outras palavras, é um produto associado ao lazer, encontrando por isso também nos produtos de ócio uma forte concorrência, que se vem juntar às restantes atividades desportivas enquanto concorrentes diretas umas das outras. Na realidade o aumento destes tempos lúdicos veio permitir o aumento da prática do desporto quer em termos competitivos quer em termos de aumentos de lucros para as organizações desportivas – derivado de uma maior assistência.

Mas realmente o desporto é um produto que pode ser hoje comercializável a partir de um determinado nível ou em diferentes níveis: comercializado para aqueles que o praticam; comercializado enquanto espetáculo para aqueles que assistem; e/ou comercializado no que se refere a produtos derivados do mundo do desporto como é o caso do *merchandising*, da publicidade, do patrocínio, ou mesmo, com a recuperação de atletas a um nível de fisioterapia, tendo por isso um conjunto de aspetos de índole comerciável que não existiam até há poucos anos – veja-se o caso das marcas dos clubes que têm hoje um valor comerciável (marcas estas que só foram registadas na década de 90) incluindo um sem número de produtos certificados. Portanto, o desporto pode ser um produto comerciável tanto mais quanto maior for o seu nível de competição.

***Qual a importância do marketing desportivo nas organizações e de que forma tem este vindo a evoluir?***

Realmente com todos os aspetos anteriormente referidos, a progressiva profissionalização dos clubes e a necessidade de aumentar as fontes de receita dos mesmos, a abordagem do *marketing* é hoje uma abordagem indispensável, tanto ao nível de planeamento estratégico como ao nível de planeamento operacional, ou seja, o plano de *marketing* estratégico e operacional, para os clubes, é fundamental: posicionar os clubes, perceber quais são os seus mercados, levar a cabo estudos de mercado, no fundo, ter um conjunto de atividades operacionais ao nível do *marketing*, preços, do aspeto dos produtos.

Estas ações são para manter e evoluir, combatendo o caráter obsoleto das modalidades. É necessário compreender que as modalidades como hoje as conhecemos sofreram significativas alterações ao longo dos séculos, os clubes transformaram a sua existência de natureza social (momentos de confraternização capazes de juntar as populações mas não através do desporto), substituindo-a pela prática de uma natureza desportiva que passa a usufruir de uma maior importância com a mediatização do desporto mundial, o aumento do número de participantes e o surgimento dos jogos olímpicos.

Foram então estes clubes que já existiam, os locais privilegiados para que as modalidades pudessem aparecer, e por isso é que o desporto viveu durante muito tempo da atividade voluntária, e aqui surge a questão do amadorismo e dos praticantes amadores, porque na sua génese estes clubes de natureza social não tinham um motivo

para pagar aos desportistas. É então, devido a este trajeto e a esta história que a gestão das atividades e dos clubes se encontra hoje um pouco antiquada.

***A que fatores se deve esta evolução?***

A evolução do *marketing* nestes clubes deve-se precisamente à perspetiva que as pessoas têm hoje em dia deste tipo de atividades e à necessidade de gerir de forma mais eficiente os recursos que são cada vez menores: satisfazer os clientes, aumentar os lucros e ter um produto e um serviço de maior qualidade.

Os clubes tornaram-se profissionais substituindo o voluntarismo dos séculos passados, na realidade geralmente os voluntários que hoje ainda existem, são aqueles que se encontram no topo da hierarquia dos clubes (situação paradoxal dos nossos dias), situação esta que também tem vindo a mudar, porque na realidade os clubes necessitam de ser geridos a tempo inteiro e não a tempo parcial, o que acontecia até à bem poucos anos atrás. Tudo isto tem lugar devido ao mercado e aos interessados nos clubes.

***E quando falamos de modalidades menos mediáticas? E quando falamos de voleibol?***

No que diz respeito ao voleibol a questão é outra. O mercado é pequeno, e por isso pode continuar a existir como existe e a ser gerido como o é, não acreditando que tenha por isso hipóteses de alguma vez ser gerido de maneira diferente, ou seja, cada vez com mais eficiência e eficácia, tendo porém todas as possibilidades de vir a ser administrado como as restantes modalidades, adotando uma abordagem do ponto de vista do *marketing* – estratégico e operacional. O problema coloca-se sempre com o mercado desta modalidade, ou seja, a necessidade de gerir uma atividade ou um serviço desportivo de uma forma cada vez mais profissional vai aparecendo porque o mercado também vai exigindo essa situação – o número de praticantes aumenta, assim como o número de espectadores, os canais televisivos pagam mais (pois existe mais interesse e maior número de visionamento). Portanto, no voleibol e assim como numa série de outras modalidades, a situação dificilmente se tornará outra – as equipas são poucas assim como os participantes, os canais televisivos estão pouco interessados, os patrocínios são cada vez menores.

Mas esta situação pode hoje ser modificada. Pode-se hoje potenciar uma atividade desportiva sem ter os grandes meios de comunicação a suportar. Eu posso criar um *site*, posso ligar uma câmara ou duas à transmissão de um determinado jogo, e ter um género de uma *webtv* a transmitir em direto as competições (a nível nacional e internacional).

Nós hoje temos condições para do ponto de vista da promoção, e do ponto de vista de associação de publicidade e outras empresas de eventos, dar mais visibilidade aos eventos e às identidades a eles associados, ou seja, existem sempre soluções técnicas, com parceiros interessados em apoiar as transmissões através da *internet*, a um custo muito reduzido, e ser desta forma uma fonte de financiamento para a própria identidade.

Portanto, apesar do mercado ser um mercado pequeno e pouco explorado, não se equiparando por exemplo ao futebol, é possível levar-se a cabo ações que devem e podem ser exploradas.

***Qual a sua opinião sobre os atuais instrumentos de comunicação utilizados na divulgação do voleibol do Sport Lisboa e Benfica?***

Desconheço quais sejam os instrumentos de comunicação, mas realmente como dizia, e a pergunta encaixa-se na sequência da anterior, existem coisas hoje em dia que se podem fazer a baixo custo. Temos a tecnologia que potênciia o *know-how* e que permite melhorar os elementos de comunicação do voleibol, bem como das restantes modalidades, dando-as a conhecer ao público. Por exemplo, o caso do hóquei patins que tinha uma elevada aceitação por parte do público deixou de ser transmitido, tendo sido substituído pelo *futsal*, e portanto, existe sempre esta oportunidade, hoje potencializada pelas novas tecnologias, de trazer estas modalidades mais “escondidas” a um público mais interessado e mais específico.

Portanto, nesta área dos instrumentos de comunicação aqueles de que dispomos são pouco utilizados e existe a possibilidade tecnológica e *know-how* para os poder utilizar muito melhor em benefício dos clubes e das modalidades, a um custo muito reduzido. É evidente que para podermos melhorar cada vez mais esta área da comunicação é necessário um *backup* financeiro, cultural e de recursos adequado, mas acima de tudo, é necessário que exista um retorno previsto do investimento.

***Quais as áreas que dentro da comunicação necessitam de uma reformulação imediata?***

Quase todas, visto que são muito poucas as ações de comunicação que são desempenhadas e levadas a cabo neste âmbito. A experiência conta acima de tudo: é necessário que quem trabalha na área já tenha desenvolvido planos de comunicação, de *marketing* estratégico, de *marketing* operacional, ter estabelecido rede de contactos, a metodologia de contactos (como contactar com o patrocinador? por exemplo).

É necessário que se criem estágios, que ensinam estes pontos-chave, é necessário alterar a questão da imagem, dos suportes da comunicação (principalmente a nível da *internet*), expandir a rede de contactos, a rede de espectadores interessados, procurar saber as características do tipo de espectador que mais rende, mas acima de tudo, e em primeiro lugar, é necessário melhorar a questão da comunicação interna, é necessário que existam departamentos preparados para as diferentes situações.

O problema é maioritariamente social e cultural: poucos praticantes, poucos formados nas modalidades, poucos interessados. O tecido social é assim fraco, o que não permite uma evolução na área da comunicação e do *marketing*, e assim uma coisa leva à outra. É preciso desenvolver um plano de *marketing* estratégico e operacional a nível das federações e das associações, e acima de tudo ter uma abordagem a nível do *marketing* de formação de dirigentes. De forma a concluir, é necessário criar boas abordagens do ponto de vista da gestão e do *marketing*.

### 3.4. Professor Doutor Paulo Sarmiento, Professor em Gestão de Desporto

Entrevista informal realizada via *e-mail*, ao **Professor Dr. Pedro Sarmiento**, Regente do mestrado em Gestão de Desporto.

#### Quadro 19 – Ficha Técnica do Entrevistado Professor Dr. Pedro Sarmiento

Professor Dr. Pedro Sarmiento		
Categoria do Entrevistado	Interesses Científicos	Contactos
Regente do Mestrado em Gestão de Desporto	–	Telefone: 225 07 47 16 Correio eletrónico: <a href="mailto:psarmiento@fade.up.pt">psarmiento@fade.up.pt</a>

Fonte: O Autor.

Citando o Professor Dr. Pedro Sarmiento *in* entrevista (via *e-mail*):

#### ***Mestrando – Quais as singularidades do desporto enquanto produto comerciável?***

**Professor Dr. Pedro Sarmiento** – Primeiro o seu estatuto planetário e a sua crescente comercialização e em segundo lugar a sua capacidade de gerar emoções em torno dos seus produtores e consumidores.

#### ***Qual a importância do marketing desportivo nas organizações e de que forma tem este vindo a evoluir?***

Com o aumento da dimensão social do desporto, com todas as suas implicações económicas e políticas torna-se fundamental a utilização de estratégias de comunicação centradas nos pontos mais fortes do comportamento humano, nesta perspetiva o *marketing* torna-se numa ferramenta de extrema capacidade para garantir a formatação de produtos desportivos com capacidade de serem comercializados no mercado global.

***A que fatores se deve esta evolução?***

Ao desenvolvimento social centrado numa lógica global em que o desporto ganhou um papel central no dia-a-dia de milhões de seres humanos independentemente do local onde vive, estatuto social e económico.

***E quando falamos de modalidades menos mediáticas?***

O desenvolvimento das novas tecnologias da informação garantiu a sobrevivência dos nichos de mercado menos comercializáveis, permitindo o funcionamento de círculos de transmissão de informação e comunicação menos dependentes do poder exclusivamente económico.

***E quando falamos de voleibol?***

O voleibol é uma das modalidades mais praticadas no mundo, por isso penso que não deve ser vista como um nicho de mercado reduzido, mas sim como uma potência desportiva que pode atingir níveis de exposição muito elevados e também se transformar num veículo comunicacional de primeira grandeza.

***Qual a sua opinião sobre os atuais instrumentos de comunicação utilizados na divulgação do voleibol do Sport Lisboa e Benfica?***

Sou espectador atento do voleibol nacional, acho que o Benfica ainda tem um longo percurso a fazer na sua área comunicacional. O primeiro aspeto, do meu ponto de vista seria possuir na sua equipa mais jogadores nacionais, que se tornem referências pelo seu estatuto de atleta e cidadão.

***Quais as áreas que dentro da comunicação necessitam de uma reformulação imediata?***

Maior capacidade para atrair patrocínios.

3.5. Professor Doutor Pedro Dionísio, Professor em *Marketing* e Gestão do Desporto

Entrevista informal realizada via *e-mail*, ao **Professor Dr. Pedro Dionísio**, Professor do Mestrado Executivo em *Marketing* e Gestão Desportiva.

**Quadro 20 – Ficha Técnica do Entrevistado Professor Dr. Pedro Dionísio**

Professor Dr. Pedro Dionísio		
Categoria do Entrevistado	Interesses Científicos	Contactos
Professor Dr. do Mestrado Executivo em <i>Marketing</i> e Gestão do Desporto	PhD em Gestão, especialização de <i>Marketing</i> - HEC (Paris); Diretor dos Mestrados Executivos de <i>Marketing Management e Marketing Desportivo</i> ; <i>Partner da G Consulting</i> ; Coautor do <i>b-Mercator, Mercator XXI, Publicitor e Manual Prático de Marketing</i>	Correio eletrónico: <a href="mailto:pedro.dionisio@gconsumo.pt">pedro.dionisio@gconsumo.pt</a>

Fonte: O Autor.

Citando o Professor Dr. Pedro Dionísio *in* entrevista (via *e-mail*):

**Mestrando –** *Quais as singularidades do desporto enquanto produto comercializável?*

**Dr. Pedro Dionísio** – Enquanto espetáculo, é um produto único, já que não há 2 jogos iguais e a incerteza do resultado é um ingrediente fundamental do espetáculo. Esta incerteza aumenta a emoção em torno do produto.

Mas as regras da definição do produto (jogo) não estão nas mãos dos responsáveis de *marketing*, mas sim dos responsáveis da “produção” (dirigentes de Federações internacionais, normalmente ex-jogadores, ex-treinadores) que em muitos desportos não se preocupam com os consumidores e com o espetáculo.

***Qual a importância do marketing desportivo nas organizações e de que forma tem este vindo a evoluir?***

O impacto mediático do desporto tem atraído as marcas que pretendem estar associadas ao fenómeno desportivo, procurando captar as associações positivas associadas ao desporto, como juventude, alegria, dinamismo, espírito vencedor, espírito de equipa...

***A que fatores se deve esta evolução?***

Os *media*, sobretudo a televisão tem um papel fundamental, porque permitem que o espetáculo não fique limitado aos espectadores presentes no estádio ou no pavilhão.

***E quando falamos de modalidades menos mediáticas?***

Estas modalidades têm maiores dificuldades, por não serem mediáticas.

***E quando falamos de voleibol?***

É o caso do voleibol. Mas abrem-se algumas oportunidades, devido às alterações dos quadros competitivos, com fases finais com maior potencial mediático por tudo se resolver nesse momento e também ao aparecimento de um maior número de estações de televisão. O desenvolvimento de *Web TV* também poderá ser uma ajuda.

***Qual a sua opinião sobre os atuais instrumentos de comunicação utilizados na divulgação do voleibol do Sport Lisboa e Benfica?***

Não tenho opinião formada - não é fácil romper com a barreira do “monopólio” mediático do futebol. Mas uma média de poucos mais de 300 espectadores por jogo (incluindo os *Play-off*) em 2006/07 e 2007/08 (desconheço dados mais recentes) não são boas assistências. Estas assistências colocam o voleibol abaixo das outras modalidades do clube, como o *basket*, andebol e hóquei. A Benfica TV é um instrumento importante para as modalidades. A utilização do *CRM* do Clube pode ser também a chave para aumentar gradualmente as assistências no pavilhão.

***Quais as áreas que dentro da comunicação necessitam de uma reformulação imediata?***

Já foram feitos os comentários na pergunta anterior.

3.6. Sr. Rui Mourinha, Diretor de Seção de voleibol do *Sport Lisboa e Benfica*

Entrevista informal realizada no Pavilhão Império Bonança, *Sport Lisboa e Benfica*, ao **Sr. Rui Mourinha**, Diretor de Seção de voleibol do *Sport Lisboa e Benfica*.

**Quadro 21 – Ficha Técnica do Entrevistado Sr. Rui Mourinha**

Sr. Rui Mourinha		
Categoria do Entrevistado	Interesses Científicos	Contactos
Diretor de Seção de voleibol do <i>Sport Lisboa e Benfica</i>	–	Correio eletrónico: <a href="mailto:ruimourinha@yahoo.com.br">ruimourinha@yahoo.com.br</a>

Fonte: O Autor.

Citando o Sr. Rui Mourinha *in* entrevista:

***Mestrando - Quais as ações de comunicação que foram utilizadas no passado e quais aquelas que de momento vigoram na divulgação da modalidade?***

**Sr. Rui Mourinha** – Podemos situar este passado da comunicação da modalidade em duas fases distintas, prendendo-se com a época Estádio da Luz antigo e o presente Estádio, o período pré-estádio antigo não representa grande relevância para a modalidade, e para as restantes, visto que as ações de comunicação eram até à época inexistentes. Porém, na nova época que se afigura a comunicação/divulgação do voleibol e das restantes modalidades encontra-se entregue ao clube, mais propriamente ao departamento de comunicação e *marketing*, que assume como principal objetivo a obtenção de patrocínios para a modalidade que sejam compatíveis com aqueles que o clube tem – peças essenciais para que não existam conflitos, assegurando a sobrevivência das modalidades.

Quanto à divulgação em si, esta baseia-se numa divulgação pré-época, através do departamento das piscinas, onde se encontram disponíveis panfletos e/ou folhetos com informações sobre as modalidades. Outro ponto importante é a Benfica TV, plataforma importante para a divulgação do clube (talvez o mais importante). Porém, refiro que

para a divulgação das modalidades mais importantes, aliás uma das coisas que se verificou é que muitos dos sócios espalhados pelo país não sabiam da existência de algumas modalidades, não tendo ideia que existiam tantos jovens a praticar desporto ligados ao *Sport* Lisboa e Benfica, porque geralmente a comunicação social tirando as equipas seniores pouco mais divulgava. Desta forma, a Benfica TV é sem dúvida o maior veículo de divulgação, emitindo sempre os jogos que decorrem em “casa”.

***Qual a sua opinião sobre os atuais instrumentos de comunicação utilizados nessa divulgação?***

A verdade é que podemos sempre achar que existem possibilidades de melhorar. A personalização, por exemplo, seria uma opção preferível que tornaria capaz a obtenção de diferentes resultados. Porém, num universo que abarca uma diversidade de modalidades é demasiado complicado que não se crie uma tal abrangência que deixe que seja possível uma personalização/customização de cada uma delas, o que obrigaria a criação de uma estrutura que traria custos demasiado elevados ao clube.

Eu penso que os adeptos que gostam de voleibol, sendo eles do clube ou não, têm acesso às modalidades que o clube pratica e dispõe. É lógico que neste aspeto as equipas seniores são a "maior montra”.

Neste ponto é necessário acrescentar que as limitações da modalidade são bastantes, principalmente em termos financeiros. O exemplo mais prático passa pela criação de uma equipa feminina de voleibol, que de momento é inviável ao clube. Os custos associados ao aluguer de espaços para treinos são de tal ordem elevados que não são possíveis neste momento para a modalidade.

***Quais as áreas dentro da comunicação que necessitam de uma reformulação imediata? De forma a trazer mais adeptos aos jogos, aumentar a exposição da modalidade e criar um maior número de verbas para a modalidade.***

É uma pergunta um pouco ingrata, mas a verdade é que o Benfica, enquanto clube, dispõe de uma estrutura privilegiada, ou seja, tem um *site*, uma televisão e um jornal, quem olha para estes três instrumentos pergunta o que é que poderá existir mais para além deles. O clube na verdade tem tudo aquilo que necessita.

É claro que a divulgação da modalidade deveria e podia ser melhor e maior, de qualquer forma não nos podemos esquecer que essencialmente o Benfica é um clube de futebol, e já lá vai o tempo em que as modalidades eram um parente pobre. Hoje em dia, esta realidade há muito que ficou para trás, e as modalidades têm hoje o seu lugar e cada vez mais vão existindo um maior número de adeptos que as acompanham.

Acima de tudo o maior cartão de visita e a melhor maneira de promover a modalidade, trazendo mais adeptos e simpatizantes aos pavilhões, é ganhando. O caso da seleção nacional quando foi ao campeonato do mundo (2002), ilustra bem esta situação, o voleibol tomou proporções nunca antes vistas, depois os resultados começaram a baixar (a equipa terminou em 7º ou 8º lugar) e denotou-se um decréscimo de adeptos nos pavilhões, e por isso sem dúvida que as vitórias são a melhor forma de trazer mais adeptos aos pavilhões (o que claro nem sempre é possível). Penso, porém, que nesta altura o clube encontra-se numa situação bastante favorável, apetrechado de meios de divulgação. É lógico que num clube com as dimensões do *Sport* Lisboa e Benfica, e no meio de tantas modalidades é difícil ter um especialista nesta área da comunicação em cada uma delas.

***Quando falamos em ligações às escolas, uma intranet que ligue todos os departamentos dentro do clube, referimo-nos a instrumentos que existem no momento no clube e em particular na modalidade?***

Falando da seção de voleibol sem dúvida nenhuma que é necessária uma reestruturação para tentar conseguir novos atletas e novas apetências. Todos os anos debatemo-nos com diversas dificuldades de caráter financeiro, ou seja, o orçamento que temos disponível. O clube atualmente não quer ganhar dinheiro com a formação, mas alguma forma tem que encontrar para fazer face aos custos, isto é, o que se pretende é um orçamento zero onde as receitas que se consigam arranjar sejam através de patrocinadores mais pequenos e mesmo particulares. Este problema é sempre de certa forma explicado aos encarregados de educação, no sentido em que a cotização pedida numa piscina ou nas restantes “escolinhas” são de certa forma elevadas quando comparadas com a quantia irrisória que é pedida por mês para que as crianças integrem a formação da modalidade.

Esta reestruturação tem vindo a ser adiada de ano para ano, as ideias existem, assim como as conversas e as reuniões neste sentido, para que realmente seja possível ter um coordenador de todas as modalidades, se bem que esse papel tinha até agora sido assegurado pelo Professor Jardim. O problema não é só e apenas a parte técnica mas sim a parte de prospeção e da captação de novos atletas, onde de momento não existe ninguém. Esta secção exige muita disponibilidade de quem assuma esta função, o que por vezes é difícil visto que para muitos técnicos, a modalidade é um segundo trabalho, ou seja, é no fim do dia após terem exercido as suas funções, e aos fins de semana, é que vêm dar os seus treinos. Ora esse trabalho por vezes junto das escolas requer uma especialização muito maior do que aquela que no momento é conseguida. Porém, este ano iremos tentar alterar esta realidade, claro que isto implica sempre mais custos, é necessário encontrar uma “receita” vantajosa para todos. Quanto à intranet, não, essa sem dúvida não existe.

***Existe formação em Portugal ou em particular no Sport Lisboa e Benfica dirigida aos dirigentes?***

A federação portuguesa de voleibol oferece uma formação a nível de dirigentes, do qual não sei ao certo o conteúdo programático, mas que penso que estaria mais direcionada para a legislação e regulamentação, ações de jogo, etc., do que aquilo que nos dias de hoje um dirigente moderno deve saber, e que abrange uma série de áreas desde o *marketing*, relações humanas, e acima de tudo o papel geral do dirigente.

***O diretor desportivo lida com os aspetos técnicos da modalidade? Ou seja, escolhe o treinador, perfaz planos de treino, está diretamente ligado à captação de novos jogadores?***

No caso objetivo do Benfica o treinador atual já se encontrava na modalidade há bastantes anos e por isso não foi escolhido por mim. É lógico que o voleibol não é um mundo à parte do clube e por isso todas as decisões tomadas são tomadas pela direção do mesmo, até porque estes podem não ser *expert's* em todas as modalidades, existem sempre uma série de aspetos a considerar entre eles os aspetos económicos. Agora é difícil dizer se este treinador sáísse, se seria eu a escolher um outro, de qualquer das maneiras, seria sempre eu dentro do conhecimento que tenho sobre a modalidade a sugerir um nome, que depois poderia ou não vir a ser aceite. De qualquer forma, toda a

parte de plano de treinos é levada a cabo pelos organismos técnicos e penso que deve ser uma área na qual um diretor não se deve meter.

A parte de campo com os atletas desde a programação aos planos é feita pela equipa técnica, porém, no princípio das épocas quando se pensa em ir buscar A, B ou C este aspeto é visto em consonância com a direção desportiva, sempre mediante orçamento imposto pela direção.

### 3.7. Professor José Jardim, Treinador Principal da Equipa de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica

Entrevista realizada no Pavilhão Império Bonança, *Sport* Lisboa e Benfica, ao **Professor José Jardim**, Treinador de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica.

**Quadro 22 – Ficha Técnica do Entrevistado Professor José Jardim**

Professor José Jardim		
Categoria do Entrevistado	Interesses Científicos	Contactos
Treinador Principal da Equipa de voleibol do <i>Sport</i> Lisboa e Benfica	–	Correio eletrónico: <a href="mailto:josejardim@sapo.pt">josejardim@sapo.pt</a>

Fonte: O Autor.

Citando o Professor José Jardim *in* entrevista:

***Mestrando – Quais as ações de comunicação que foram utilizadas no passado e quais aquelas que de momento vigoram na divulgação da modalidade?***

**Professor José Jardim** – No passado a principal forma de divulgação foi os jornais desportivos, isto quando nos referimos a divulgação externa, fora do recinto do estádio e do pavilhão do *Sport* Lisboa e Benfica. Internamente, os cartazes que anunciavam os jogos da modalidade foram sempre os únicos meios de divulgação dos mesmos e consequentemente da modalidade, e através do jornal/revista do clube. Atualmente, a Benfica TV e o *website*, do próprio clube, são os principais meios de divulgação, dos quais, posso mesmo acrescentar, são retiradas grande parte das informações que hoje vemos vinculadas nos órgãos de comunicação social dirigidos ao mundo do desporto, em particular nos jornais desportivos.

***Qual a sua opinião sobre os atuais instrumentos de comunicação utilizados nessa divulgação?***

Eu penso que hoje os instrumentos de comunicação utilizados são já bastante razoáveis, se recuarmos no tempo e tivermos em atenção aqueles que no passado eram utilizados. Sem dúvida que os cartazes e mesmo panfletos que existem no estádio e no pavilhão são uma forma de divulgação que chega a um público muito diminuto, mas neste ponto a Benfica TV e o próprio *site* do clube vieram reparar esta lacuna, permitindo que a informação chegue a um público em número superior, traduzindo-se estes em dois poderosos meios/instrumentos de comunicação.

***Quais as áreas dentro da comunicação que necessitam de uma reformulação imediata? De forma a trazer mais adeptos aos jogos, aumentar a exposição da modalidade e criar um maior número de verbas para a modalidade.***

Na realidade penso que não é necessária uma reformulação imediata de nenhuma área em particular, é, porém, acima de tudo necessário apostar na comunicação com os agentes envolvidos com o clube, como é o caso das escolas. Por outro lado, o fator das vitórias da modalidade é talvez a única, a melhor e a forma mais fácil de trazer um maior número de adeptos aos jogos, veja-se por exemplo o último jogo, que decorreu no fim de semana passado no qual o pavilhão se encontrou cheio, em muito devido à vitória do clube em espinho. De qualquer forma, acredito que hoje a modalidade tem já uma exposição bastante boa, porém, seria importante conciliar o horário dos jogos da modalidade, com os jogos de futebol do clube, antes ou após estes, facto que acredito que traria mais adeptos aos nossos jogos, ou mesmo horários conciliados com outras modalidades, que possibilitassem aos adeptos a assistência a mais do que uma única modalidade. Estes aspetos são todos pontos que o próprio clube já procura ter em atenção mas que nem sempre são possíveis de concretizar. Interligado com o maior número de adeptos nos jogos está o nosso índice de receitas – primeiro é preciso jogar bom voleibol e voleibol de um nível de excelência e um voleibol ganhador.

***Os seguintes critérios existem no momento na modalidade ou já alguma vez foram tentados implantar? Existência de uma intranet; existência de uma mailing list que ligue o clube/modalidade/federação; deslocação às escolas durante os torneios para encontrar possíveis formandos; ligações às escolas, ou seja trazer, aos pavilhões crianças das escolas de forma gratuita; possibilidade de aumentar o número de crianças em formação; open day das competições, realizando-se convites às escolas e ao público em geral; realização de questionários de satisfação.***

Começando pela questão da intranet acredito que seja uma solução de enorme vantagem, criatividade e que viria solucionar grande parte dos problemas de lacunas informacionais do clube para com as modalidades, e vice-versa, no momento desconheço quer a sua existência, quer as perspectivas de se vir a fazer uma, assim como a existência de uma *mailing list*.

As deslocações às escolas e o acompanhamento dos alunos no desporto escolar são um aspeto fundamental para o crescimento da modalidade, do número de atletas em formação, e conseqüentemente do número de atletas nacionais para a seleção sénior da modalidade. No momento, porém, este aspeto é negligenciado por todos, dado o elevado número de treinos que temos vindo a realizar (bi-diários), e é por isso um aspeto a melhorar.

Neste momento, quanto à possibilidade de oferecer bilhetes às escolas, a situação afigura-se de uma forma inversa, ou seja, são as próprias escolas que nos pedem alguns bilhetes para que possam vir assistir aos jogos da modalidade. Esta procura mostrar a modalidade aos alunos do desporto escolar e tem para nós uma importância extrema. Ao conseguir que estes se “apaixonem” pela modalidade, abrimos as portas para que estes se tornem um dia mais tarde atletas federados, e esse é o nosso principal objetivo.

Quanto aos *open days*, quer às escolas e ao público em geral, acredito que esta ação desvalorizaria os adeptos que aderiram a uma das últimas campanhas do clube, a designada “*quota das modalidades*”, e que desta forma pagam uma quota especial para assistir a todos os jogos, penso que ao possibilitar a entrada gratuita de outros adeptos estaríamos a desvalorizar aqueles que pagam mensalmente um preço fixo e que lhes permite essa assistência. Porém, se esta ação for tomada numa fase inicial das competições seria uma forma de trazer novos adeptos à modalidade, que futuramente viessem assistir aos nossos jogos, e agora sim de uma forma paga.

Por fim, quanto à realização de inquéritos de satisfação, tanto às ações de comunicação, como à própria modalidade, desconheço a sua aplicação ou perspectivas de um dia serem realizados.

## 3.8. Atleta Alta Competição Carlos Fidalgo, Atleta de voleibol

Entrevista Informal realizada no Pavilhão Império Bonança, *Sport* Lisboa e Benfica, ao **atleta Carlos Fidalgo**, antigo jogador de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica.

**Quadro 23 – Ficha Técnica do Entrevistado Atleta Carlos Fidalgo**

Atleta Carlos Fidalgo		
Categoria do Entrevistado	Interesses Científicos	Contactos
Atleta de voleibol do Vitória de Guimarães. Antigo atleta do <i>Sport</i> Lisboa e Benfica.	-	-

Fonte: O Autor.

Citando o Atleta Carlos Fidalgo *in* entrevista:

**Mestrando –** *Quais as ações de comunicação que foram utilizadas no passado e quais aquelas que de momento vigoram na divulgação da modalidade?*

**Carlos Fidalgo** – No presente a divulgação é feita essencialmente através da televisão, mais propriamente da Benfica TV, propriedade do clube. São divulgados os jogos e é neste suporte que hoje se desenvolvem ações que visam captar a atenção de novos jovens atletas que possam formar a equipa de juniores e de formação. No passado lembro-me que foram realizadas visitas a escolas, desde o ensino básico ao secundário, pelos próprios jogadores e equipa técnica, na tentativa de divulgar um pouco mais a modalidade junto dos jovens e novamente cativá-los desde pequenos para a prática da modalidade.

**Qual a sua opinião sobre os atuais instrumentos de comunicação utilizados nessa divulgação?**

Penso que podia existir uma maior divulgação, aparte daquela que é feita via televisão dos jogos da equipa técnica. Neste sentido penso que se deveria apostar na divulgação

da equipa de formação. Criar uma maior envolvência junto dos jovens, informá-los sobre a modalidade, as suas vantagens e benefícios, procurando despertar neles uma paixão pelo voleibol seja este jogado ou assistido. Creio que aqui deveríamos apostar numa divulgação por exemplo através de cartazes, em escolas e mesmo em universidades, não me refiro a simples papéis A4 com uma letra *Times New Roman*, preto, e meramente informativo, refiro-me sim a um jogo de cores e imagens que chamem à atenção de cada um destes jovens e que os cativem para a prática da modalidade e a sua assistência.

Porém, parte do próprio clube esta tentativa de divulgação, parte também deste um salto da televisão para um instrumento que seja mais visível às camadas jovens em geral, que se aproxime mais destes, mais dirigido e particularizado a esta iniciativa.

***Quais as áreas dentro da comunicação que necessitam de uma reformulação imediata? De forma a trazer mais adeptos aos jogos, aumentar a exposição da modalidade e criar um maior número de verbas para a modalidade.***

Ao ser possível estar junto da camada jovem, aquela que se afigura sempre mais presente nos nossos jogos e por vezes em alguns treinos, no apoio à modalidade, torna-se possível trazer um maior número de adeptos aos jogos. Como antes referido penso que esta aproximação passa por uma divulgação direta nos locais de ensino com avisos sobre os jogos, sem claro descuidar os locais públicos que se denotem importantes para a divulgação a começar pela zona envolvente do estádio, até mesmo num local fixo de fácil acesso e consulta, na qual no momento não se faz nenhuma divulgação aos jogos.

Outro fator que devia ser repensado passa pelos preços praticados para que se possa assistir à modalidade. Um preço que muitos adeptos não estão ainda dispostos a pagar para assistir a um espetáculo que por vezes não conhecem ou não estão familiarizados, até mesmo os adeptos que nos seguem não estão muitas vezes dispostos a pagar cerca de 8€ quando o jogo é emitido em direto na televisão através da Benfica TV.

As ofertas de alguns bilhetes, ou mesmo de entradas completamente gratuitas seria uma excelente iniciativa. Na realidade os milhares de lugares que estão sempre vazios, em principal na fase regular de jogos, não trariam menos verbas ao clube a oferta desses lugares a escolas, à formação, ou mesmo aos alunos de voleibol de desporto escolar – os maiores interessados a assistirem a estes jogos - seriam uma certeza de casa cheia.

Estamos a falar de um custo-benefício favorável a todos, divulgamos a modalidade, obtemos possíveis compradores de bilhetes para os próximos jogos, e conseqüentemente obtemos um maior número de futuras verbas que advirão da compra dos bilhetes.

*Qual o sentimento de cada um de vós quando o pavilhão se encontra repleto de adeptos?*

Para qualquer jogador jogar num pavilhão cheio é o sonho e a esperança de todos. O sentimento de apoio e carinho que nos é transmitido das bancadas leva-nos a procurar um melhor resultado, incentivado pelos gritos, cânticos e aplausos. Este sentimento não se compara com aquele que sentimos quando temos um pavilhão vazio. Toda a energia que os adeptos nos transmitem cada vez que encham o nosso pavilhão é inconfundível. Aumenta a nossa confiança e segurança, e com ela claro, também a nossa responsabilidade.

*E quando a situação se afigura contrária?*

Quando o pavilhão não se encontra cheio perde-se sem dúvida o entusiasmo. É completamente diferente “fazer” um ponto e ter um público a aplaudir, ou mesmo a vaiar quando a situação é contrária, do que não ouvir o fervor dos adeptos. Perde-se sem dúvida talvez o entusiasmo, garra, e a vontade, mesmo não querendo, perdem-se sem dúvida estes sentimentos quando não sentimos da parte do público um interesse naquilo que estamos a fazer.

## 4. Análise de Conteúdo das Entrevistas

4.1. Entrevistados de *Marketing* Desportivo

Quadro 24 – Análise Descritiva das Entrevistas realizadas aos Especialistas

Problema	<i>“O problema é maioritariamente social e cultural: poucos praticantes, poucos formados nas modalidades, poucos interessados, o tecido social é assim fraco o que não permite uma evolução na área da comunicação e do marketing, e assim uma coisa leva a outra (...)”</i>			
Conceito	Categorias	Subcategorias	Indicadores	Unid. de Registo
Desporto	Singularidades do desporto enquanto produto comerciável: <ul style="list-style-type: none"> <li>. Características;</li> <li>. Elementos;</li> </ul>	Tipologia da atividade desempenhada	<i>“O desporto tem sem dúvida características que lhe são muito próprias e específicas, diferentes dos restantes produtos que podemos encontrar no mercado, principalmente em termos da atividade desempenhada (...)”</i>	Palavra
		Produto associado ao Lazer	<i>“ (...) é maioritariamente praticado e assistido em períodos de lazer, ou por outras palavras, é um produto associado ao lazer (...)”</i>	Palavra

		<p>Nível de Comercializaçã o</p>	<p>“ (...) o desporto é um produto que pode ser hoje comercializável a partir de um determinado nível ou em diferentes níveis: comercializado para aqueles que o praticam; comercializado enquanto espetáculo para aqueles que assistem; e/ou comercializado no que se refere a produtos derivados do mundo do desporto como é o caso do merchandising, da publicidade, do patrocínio (...)”</p> <p>“ (...) primeiro o seu estatuto planetário e a sua crescente comercialização e em segundo lugar a sua capacidade de gerar emoções em torno dos seus produtores e consumidores (...)”</p>	<p>Palavra</p>
--	--	--	--	----------------

Marketing Desportivo	Importância do Marketing desportivo para as organizações desportivas	Forma de venda de um produto	<i>“O marketing tem cada vez uma maior importância nas organizações, estas têm um produto, o desporto, neste caso uma modalidade, que tem que ser vendido, o marketing traduz-se na preparação de venda deste produto”</i>	Palavra
		Formação de Produtos	<i>“ (...) o Marketing torna-se numa ferramenta de extrema capacidade para garantir a formatação de produtos desportivos com capacidade de serem comercializados no mercado global.”</i>	Palavra
		Fonte de Receitas	<i>“ (...) a progressiva profissionalização dos clubes e a necessidade de aumentar as fontes de receita dos mesmos, a</i>	Palavra

			<i>abordagem do marketing é hoje uma abordagem indispensável, tanto ao nível de planeamento estratégico como ao nível de planeamento operacional (...)</i>	
		Posicionar os Clubes	<i>“ (...) posicionar os clubes, perceber quais são os seus mercados, levar a cabo estudos de mercado, no fundo, ter um conjunto de atividades operacionais ao nível do marketing, preços, do aspeto dos produtos.”</i>	Palavra
	Importância do Marketing Desportivo para modalidades menos mediáticas – Voleibol	Potenciador de Crescimento	<i>“Nós hoje temos condições para do ponto de vista da promoção, e do ponto de vista de associação de publicidade e outras empresas de eventos, dar mais visibilidade aos eventos e às entidades a eles associados, ou seja, existem</i>	Palavra

			<p><i>sempre soluções técnicas, com parceiros interessados em apoiar as transmissões através da internet, a um custo muito reduzido, e ser desta forma uma fonte de financiamento para a própria identidade. Portanto, apesar do mercado ser um mercado pequeno e pouco explorado, não se equiparando por exemplo ao futebol, é possível levar-se a cabo ações que devem e podem ser exploradas.”</i></p>	
		<p>Potência Desportiva</p>	<p><i>“O voleibol é uma das modalidades mais praticadas no mundo, por isso penso que não deve ser vista como um nicho de mercado reduzido, mas sim como uma potência desportiva que pode atingir</i></p>	<p>Palavra</p>

			<i>níveis de exposição muito elevados e também se transformar num veículo comunicacional de primeira grandeza.”</i>	
	Fatores evolutivos da importância do <i>Marketing</i> Desportivo para as organizações desportivas	Mudança de Necessidades	<i>“ (...) satisfazer os clientes, aumentar os lucros e ter um produto e um serviço de maior qualidade.”</i>	Palavra
		Mudança de Comportamentos	<i>“Ao desenvolvimento social centrado numa lógica global em que o desporto ganhou um papel central no dia-a-dia de milhões de seres humanos independentemente e do local onde vive, estatuto social e económico.”</i>	Palavra
Comunicação/Divulgação	Caracterização dos atuais instrumentos de comunicação/divulgação no Voleibol do	Antiquados	<i>“É então, devido a este trajeto e a esta história que a gestão das atividades e dos clubes se encontra hoje um pouco</i>	Palavra

	Sport Lisboa e Benfica		<i>antiquada.</i> ”	
		Empíricos	<i>“Nos dias de hoje o que é feito de real em termos de marketing desportivo no Sport Lisboa e Benfica em relação ao voleibol é ainda um trabalho extremamente empírico.”</i>	Palavra
		“Pré-Históricos”	<i>“Os instrumentos de marketing utilizados pelo Sport Lisboa e Benfica para vender o seu produto são ainda empíricos, algo que “pré-históricos”, se compararmos a grandeza do clube com as ações já realizadas (...) ”</i>	Palavra
		Desconhecidas	<i>“Desconheço quais sejam os instrumentos de comunicação (...) ”</i>	Palavra
	Longa Meta	<i>“ (...) longo percurso a fazer na sua área comunicacional.”</i>	Palavra	
Pontos a	Delimitar		<i>“É necessário delimitar</i>	Palavra

	reformular	Objetivos	<i>objetivos (...)</i>	
		Apostar na Experiência	<i>“A experiência conta acima de tudo: é necessário que quem trabalha na área já tenha desenvolvido planos de comunicação, de marketing estratégico, de marketing operacional, ter estabelecido rede de contactos, a metodologia de contactos (...)</i> ”	Palavra
		Criação de Estágios	<i>“É necessário que se criem estágios, que ensinem estes pontos-chave (...)</i> ”	Palavra
		Modificar os Suportes de Comunicação	<i>“ (...) é necessário alterar a questão da imagem, dos suportes da comunicação (principalmente a nível da internet), expandir a rede de contactos, a rede de espectadores interessados (...)</i> ”	Palavra
			<i>“ (...) procurar</i>	Palavra

		Conhecer o Consumidor	<i>saber as características do tipo de espectador que mais rende (...)</i> ”	
		Comunicação Interna	<i>“ (...) mas acima de tudo, e em primeiro lugar, é necessário melhorar a questão da comunicação interna, é necessário que existam departamentos preparados para as diferentes situações.”</i>	Palavra
		Formação de Dirigentes	<i>“É preciso desenvolver um plano de marketing estratégico e operacional a nível das federações e das associações, e acima de tudo ter uma abordagem a nível do marketing de formação de dirigentes.”</i>	Palavra
		Nacionalização da Modalidade	<i>“O primeiro aspeto, do meu ponto de vista seria possuir na</i>	Palavra

			<i>sua equipa mais jogadores nacionais, que se tornem referências pelo seu estatuto de atleta e cidadão.”</i>	
		Patrocínios	<i>“Maior capacidade de atrair patrocínios.”</i>	Palavra

Fonte: O Autor.

4.2. Coordenadores da Equipa de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica**Quadro 25 – Análise Descritiva das Entrevistas realizadas à Equipa Técnica do *Sport* Lisboa e Benfica**

Conceitos	Categorias	Subcategorias	Indicadores	Unid. de Registo
Comunicação/ Divulgação	Tipologia dos antigos instrumentos de comunicação/divulgação de voleibol do <i>Sport</i> Lisboa e Benfica	Inexistente	<i>“(…) o período pré-estádio antigo não representa grande relevância para a modalidade, e para as restantes, visto que as ações de comunicação eram até à época inexistentes.”</i>	Palavra
		Media Offline	<i>“No passado a principal forma de divulgação eram os jornais desportivos (...) fora do recinto do estádio e do pavilhão (...)”</i>	Palavra
		Cartazes	<i>“Internamente, os cartazes que anunciavam os jogos da modalidade foram sempre os únicos meios de divulgação(…)”</i>	Palavra

		<p>Visitas às Escolas</p>	<p><i>“No passado lembro-me que foram realizadas visitas a escolas, desde o ensino básico ao secundário, pelos próprios jogadores e equipa técnica (...)”</i></p>	<p>Palavra</p>
	<p>Tipologia dos atuais instrumentos de comunicação/divulgação de voleibol do Sport Lisboa e Benfica</p>	<p>Media Online e Offline</p>	<p><i>”Outro ponto importante é a Benfica TV (...)”</i></p> <p><i>“Atualmente, a Benfica TV e o website, do próprio clube, são os principais meios de divulgação (...)”</i></p> <p><i>“No presente a divulgação é feita essencialmente através da televisão, mais propriamente da Benfica TV, propriedade do clube.”</i></p>	<p>Palavra</p>
		<p>Cartazes</p>	<p><i>“Quanto à divulgação em si, esta baseia-se numa</i></p>	<p>Palavra</p>

			<i>divulgação pré-época, através do departamento das piscinas, onde se encontram disponíveis panfletos e/ou folhetos com informações sobre as modalidades (...)</i> ”	
	Fortes Apostas	Personalização	<i>“A personalização, por exemplo, seria uma opção preferível que tornaria capaz a obtenção de diferentes resultados.”</i>	Palavra
		Aposta na Formação	<i>“ (...) Prospeção e da captação de novos atletas (...)”</i>	Palavra
		Maior Divulgação	<i>“Penso que podia existir uma maior divulgação, aparte daquela que é feita via televisão dos jogos da equipa técnica.”</i>	Palavra
		Aposta na Formação	<i>“Neste sentido penso que se</i>	Palavra

			<i>deveria apostar na divulgação da equipa de formação.”</i>	
		Aposta no Público Jovem	<i>“Criar uma maior envolvência junto dos jovens, informá-los sobre a modalidade, as suas vantagens e benefícios, procurando despertar neles uma paixão pelo voleibol seja este jogado ou assistido. Creio que aqui deveríamos apostar numa divulgação por exemplo através de cartazes, em escolas e mesmo em universidades (...) ”</i>	Palavra
		Aposta na Especialização da Comunicação	<i>“ (...) é, porém, acima de tudo necessário apostar na comunicação com os agentes envolvidos com o clube, como é o caso das escolas.”</i>	Palavra

			<i>“(…) aproximação passa por uma divulgação direta nos locais de ensino com avisos sobre os jogos (…)”</i>	
		Oferta de Bilhetes	<i>“As ofertas de alguns bilhetes, ou mesmo de entradas completamente gratuitas seria uma excelente ideia.”</i>	Palavra
		Redução de Preços	<i>“Outro fator que devia ser repensado passa pelos preços praticados para que se possa assistir à modalidade.”</i>	Palavra
Comunicação Interna	Deficiências	Divisão Departamental	<i>“ Esta reestruturação tem vindo a ser adiada de ano para ano, as ideias existem, assim como as conversas e as reuniões neste sentido, para que realmente seja possível ter um coordenador de todas as modalidades</i>	Palavra

			(...) ”	
		<i>Intranet</i>	<p>“<i>Quanto à intranet, não, essa sem dúvida não existe.</i>”</p> <p>“<i>Começando pela questão da intranet acredito que seja uma solução de enorme vantagem, criatividade e que viria solucionar grande parte dos problemas de lacunas informacionais do clube para com as modalidades, e vice-versa, no momento desconheço quer a sua existência como futura implementação</i> (...) ”</p>	Palavra
		<i>Mailing List</i>	<p>“<i>Começando pela questão da intranet acredito que seja uma solução de enorme vantagem,</i></p>	Palavra

			<p><i>criatividade e que viria solucionar grande parte dos problemas de lacunas informacionais do clube para com as modalidades, e vice-versa, no momento desconheço quer a sua existência, quer as perspectivas de se vir a fazer uma, assim como a existência de uma mailing list.</i></p>	
		<p>Formação de Dirigentes</p>	<p><i>“A federação portuguesa de voleibol oferece uma formação a nível de dirigentes, do qual não sei ao certo o conteúdo programático, mas que penso que estaria mais direcionada para a legislação e regulamentação, ações de jogo, etc., do que</i></p>	<p>Palavra</p>

			<p><i>aquilo que nos dias de hoje um dirigente moderno deve saber, e que abrange uma série de áreas desde o marketing, relações humanas, e acima de tudo o papel geral do dirigente.”</i></p>	
		<p><i>Open Day/Oferta de Bilhetes</i></p>	<p><i>“Neste momento, quanto à possibilidade de oferecer bilhetes às escolas, a situação afigura-se de uma forma inversa, ou seja, são as próprias escolas que nos pedem alguns bilhetes para que possam vir assistir aos jogos da modalidade.”</i></p> <p><i>“ Quanto aos open days, quer às escolas e ao público em geral, acredito que esta ação</i></p>	<p>Palavra</p>

			<i>desvalorizaria os adeptos que aderiram a uma das últimas campanhas do clube, a designada “quota das modalidades” (...)</i> ”	
		Deslocações às escolas	<i>“As deslocações às escolas e o acompanhamento dos alunos no desporto escolar são um aspeto fundamental para o crescimento da modalidade, do número de atletas em formação, e consequentemente do número de atletas nacionais para a seleção sénior da modalidade. No momento, porém, este aspeto é negligenciado (...)</i> ”	Palavra
		Inquéritos de Satisfação	<i>“ (...) quanto à realização de inquéritos de satisfação, tanto às ações de</i>	Palavra

			<i>comunicação, como à própria modalidade, desconheço a sua aplicação ou perspectivas de um dia poderem vir a ser realizados.”</i>	
Emoção	Sentimentos dos Jogadores	Sonho	<i>“Para qualquer jogador jogar num pavilhão cheio é o sonho e a esperança de todos.”</i>	Palavra
		Incentivo	<i>“O sentimento de apoio e carinho que nos é transmitido das bancadas leva-nos a procurar um melhor resultado, incentivado pelos gritos, cânticos e aplausos.”</i>	Palavra
		Energia	<i>“Este sentimento não se compara aquele que sentimos quando temos um pavilhão vazio. Toda a energia que os adeptos nos transmitem</i>	Palavra

			<i>cada vez que enchem o nosso pavilhão é inconfundível (...)</i> ”	
		Confiança	<i>“Aumenta a nossa confiança e segurança, e com ela claro, também a nossa responsabilidade.”</i>	Palavra

Fonte: O Autor.

## 5. Proposta de Plano dos Eventos Desportivos

Quadro 26 – Proposta de Plano dos Eventos Desportivos do Clube

Ano	Mês	Data	Hora	Modalidade	Jogo
2013 / 2014	Setembro	12.09	15.05	<i>Futsal</i>	Benfica-F.J.Antunes
			17.30	Andebol	Benfica-ABC
		26.09	18.00	Andebol	Benfica-SP.Horta
	Outubro	03.10	18.00	Voleibol	Benfica-Leixões
		10.10	17.00	<i>Futsal</i>	Benfica-Fundão
			19.30	Andebol	Benfica-Águas Santas
		13.10	15.30	Voleibol	Benfica-Fonte de Bastardo
			17.30	Hóquei	Benfica-Juv.Viana
		17.10	21.00	<i>Futsal</i>	Benfica-D. João V
		18.10	15.00	Voleibol	Benfica-Machico
		24.10	17.00	<i>Futsal</i>	Benfica-Sporting
		31.10	18.00	Hóquei	Benfica-FC Porto
	Novembro	08.11	16.00	Basquetebol	Benfica-Ginásio

		07.11	15.00	Andebol	Benfica-Madeira SAD
			17.30	Voleibol	Benfica-Sp.Espinho
		11.11	20.00	Andebol	Benfica-Fafe
		14.11	16.00	Voleibol	Benfica-Marítimo
			18.00	Hóquei	Benfica-O. Barcelos
		20.11	21.00	Basquetebol	Benfica-CAB
		21.11	18.30	Voleibol	Benfica-S.C.Caldas
		28.11	18.00	<i>Futsal</i>	Benfica-Onze Unidos
	<b>Dezembro</b>	01.12	16.30	<i>Futsal</i>	Benfica-Alpendorada
			18.30	Hóquei	Benfica-Ac. Espinho
		05.12	16.00	Basquetebol	Benfica-Illiabum
			18.00	Andebol	Benfica-São Bernardo
		12.12	16.00	Voleibol	Benfica-Vit.Guimarães
		13.12	16.00	Voleibol	Benfica-Castelo da Maia
		15.12	20.00	Hóquei	Benfica-Física
		19.12	16.00	<i>Futsal</i>	Benfica-Freixeiro
	18.00		Basquetebol	Benfica-FC PortoFerpinta	
<b>Jan eiro</b>	09.01	17.30	Basquetebol	Benfica-AD Vagos	

		17.01	16.00	Voleibol	Benfica-Esmoriz
		23.01	17.00	Basquetebol	Benfica-Ovarense
			19.00	Voleibol	Benfica-Vilacondense
		24.01	18.00	Hóquei	Benfica-Oeiras
		31.01	17.00	Andebol	Benfica-Sporting
	<b>Fevereiro</b>	06.02	17.00	Voleibol	Benfica-Ac. Espinho
			19.00	Hóquei	Benfica-Paço de Arcos
		07.02	15.30	Andebol	Benfica-Xico Andebol
			17.30	<i>Futsal</i>	Benfica-Boticas
		13.02	17.00	Basquetebol	Benfica-Académica
		20.02	18.00	Voleibol	Benfica-Esmoriz
		27.02	15.00	<i>Futsal</i>	Benfica-Belenenses
			17.00	Basquetebol	Benfica-Barreirense
			20.15	Hóquei	Benfica-Porto Santo, SAD
		28.02	17.00	Andebol	Benfica-FC Porto Vitalis

	<b>Março</b>	13.03	16.00	<i>Futsal</i>	Benfica-Ac.Mogadouro
			18.00	Andebol	Benfica-Marítimo
		14.03	16.00	Voleibol	Benfica-Vit.Guimarães
		17.03	20.00	Hóquei	Benfica-Oliveirense
		20.03	15.00	Basquetebol	Benfica-V.Guimarães
			17.00	Andebol	Benfica-Belenenses
			19.00	<i>Futsal</i>	Benfica-UTAD
		28.03	18.30	Basquetebol	Benfica-Sampaense
	<b>Abril</b>	10.04	17.00	<i>Futsal</i>	Benfica-Vila Verde
			19.00	Hóquei	Benfica-HC Braga
		17.04	16.00	Voleibol	Benfica-Sp. Espinho
			18.00	Basquetebol	Benfica-Física
	<b>Maió</b>	01.05	17.00	<i>Futsal</i>	Benfica-SL Olivais

			20.00	Hóquei	Benfica-Gulpilhares
		02.05	16.00	Voleibol	Benfica-Sp.Espinho
		22.05	18.00	Hóquei	Benfica-Candelária
	<b>Junho</b>	05.06	18.00	Hóquei	Benfica-Valongo

Nota: O plano desenvolvido foi criado com base no calendário desportivo da época 2011/2012 e serve para ilustrar a possibilidade e a efetividade dos objetivos do mesmo.

Fonte: O Autor.

## Apêndice

Quadro 27 – De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (A1)

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Site oficial do clube	25	25,0	25,0	25,0
	Página de Facebook do Clube	9	9,0	9,0	34,0
	Página de Facebook do Benfica Modalidades	13	13,0	13,0	47,0
	Canal Benfica TV	24	24,0	24,0	71,0
	Imprensa Desportiva	14	14,0	14,0	85,0
	Imprensa Generalista	4	4,0	4,0	89,0
	Outro. Qual?	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

Quadro 28 – De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (A1) Segundo Sexo

			B1. Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	Site oficial do clube	Count	8	17	25
		% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	32,0%	68,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	21,6%	27,0%	25,0%
	Página de Facebook do	Count	3	6	9

	Clube	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	33,3%	66,7%	100,0%
		% within B1. Sexo	8,1%	9,5%	9,0%
	Página de Facebook do Benfica Modalidades	Count	6	7	13
		% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	46,2%	53,8%	100,0%
		% within B1. Sexo	16,2%	11,1%	13,0%
	Canal Benfica TV	Count	7	17	24
		% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	29,2%	70,8%	100,0%
		% within B1. Sexo	18,9%	27,0%	24,0%
	Imprensa Desportiva	Count	5	9	14
		% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	35,7%	64,3%	100,0%
		% within B1. Sexo	13,5%	14,3%	14,0%
	Imprensa Generalista	Count	2	2	4
		% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	50,0%	50,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	5,4%	3,2%	4,0%
	Outro. Qual?	Count	6	5	11

		% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	54,5%	45,5%	100,0%
		% within B1. Sexo	16,2%	7,9%	11,0%
Total		Count	37	63	100
		% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	37,0%	63,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 29 – De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (A1) Segundo Idade**

			B2. Idade						Total	
			Até 17 anos	18/24	25/34	35/44	45/54	55/64		65 e mais anos
A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	Site oficial do clube	Count	6	2	5	6	4	1	1	25
		% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	24,0%	8,0%	20,0%	24,0%	16,0%	4,0%	4,0%	100,0%
	% within B2. Idade	50,0%	11,1%	23,8%	31,6%	30,8%	10,0%	14,3%	25,0%	
	Página de	Count	1	3	2	2	0	1	0	9

Facebook do Clube	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	11,1%	33,3%	22,2%	22,2%	0,0%	11,1%	0,0%	100,0%
	% within B2. Idade	8,3%	16,7%	9,5%	10,5%	0,0%	10,0%	0,0%	9,0%
Página de Facebook do Benfica Modalidades	Count	1	1	1	3	6	0	1	13
	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	7,7%	7,7%	7,7%	23,1%	46,2%	0,0%	7,7%	100,0%
	% within B2. Idade	8,3%	5,6%	4,8%	15,8%	46,2%	0,0%	14,3%	13,0%
Canal Benfica TV	Count	3	6	5	3	2	2	3	24
	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	12,5%	25,0%	20,8%	12,5%	8,3%	8,3%	12,5%	100,0%
	% within B2. Idade	25,0%	33,3%	23,8%	15,8%	15,4%	20,0%	42,9%	24,0%
Imprensa	Count	0	4	4	3	1	2	0	14

	Desportiva	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	0,0%	28,6%	28,6%	21,4%	7,1%	14,3%	0,0%	100,0%	
		% within B2. Idade	0,0%	22,2%	19,0%	15,8%	7,7%	20,0%	0,0%	14,0%	
	Imprensa Generalista	Count	0	1	0	0	0	2	1	4	
		% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	100,0%	
		% within B2. Idade	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	14,3%	4,0%	
	Outro. Qual?	Count	1	1	4	2	0	2	1	11	
		% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	9,1%	9,1%	36,4%	18,2%	0,0%	18,2%	9,1%	100,0%	
		% within B2. Idade	8,3%	5,6%	19,0%	10,5%	0,0%	20,0%	14,3%	11,0%	
	Total		Count	12	18	21	19	13	10	7	100

	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	12,0%	18,0%	21,0%	19,0%	13,0%	10,0%	7,0%	100,0%
	% within B2. Idade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 30 – De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (A1) Segundo Habilitações Literárias**

		B3. Habilitações literárias											Total
		Não sabe ler/escr ever	1º Ciclo ou equivalente	2º Ciclo ou equivalente	3º Ciclo ou equivalente	Ensino Secundário: 10º/11º ano ou equivalente	Ensino Secundário: 12º ano ou equivalente	Curso Médio	Curso Superior Incompleto	Curso Superior Completo	Mestrado		
	Count	0	0	0	4	5	7	2	5	2	0	25	
A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	Site oficial do clube	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	0,0%	0,0%	0,0%	16,0%	20,0%	28,0%	8,0%	20,0%	8,0%	0,0%	100,0%

		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	0,0%	28,6%	33,3%	33,3%	12,5%	26,3%	28,6%	0,0%	25,0%
		Count	0	0	0	2	1	2	1	1	1	1	9
	Página de Facebook do Clube	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	0,0%	0,0%	0,0%	22,2%	11,1%	22,2%	11,1%	11,1%	11,1%	11,1%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	6,7%	9,5%	6,2%	5,3%	14,3%	50,0%	9,0%
		Count	0	0	0	1	2	1	3	5	1	0	13
	Página de Facebook do Benfica Modalidades	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	0,0%	0,0%	0,0%	7,7%	15,4%	7,7%	23,1%	38,5%	7,7%	0,0%	100,0%

		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	13,3%	4,8%	18,8%	26,3%	14,3%	0,0%	13,0%
	Canal Benfica TV	Count	0	1	1	3	3	7	4	4	1	0	24
		% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	0,0%	4,2%	4,2%	12,5%	12,5%	29,2%	16,7%	16,7%	4,2%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	100,0%	25,0%	21,4%	20,0%	33,3%	25,0%	21,1%	14,3%	0,0%	24,0%
	Imprensa Desportiva	Count	1	0	0	3	3	3	3	0	1	0	14
		% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	7,1%	0,0%	0,0%	21,4%	21,4%	21,4%	21,4%	0,0%	7,1%	0,0%	100,0%

		% within B3. Habilitações literárias	100,0%	0,0%	0,0%	21,4%	20,0%	14,3%	18,8%	0,0%	14,3%	0,0%	14,0%
		Count	0	0	2	1	0	0	1	0	0	0	4
	Imprensa Generalista	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	50,0%	7,1%	0,0%	0,0%	6,2%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%
		Count	0	0	1	0	1	1	2	4	1	1	11
	Outro. Qual?	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	9,1%	9,1%	18,2%	36,4%	9,1%	9,1%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	9,1%	0,0%	9,1%	9,1%	18,2%	36,4%	9,1%	9,1%	100,0%

		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	6,7%	4,8%	12,5%	21,1%	14,3%	50,0%	11,0%
Total	Count		1	1	4	14	15	21	16	19	7	2	100
	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)		1,0%	1,0%	4,0%	14,0%	15,0%	21,0%	16,0%	19,0%	7,0%	2,0%	100,0%
	% within B3. Habilitações literárias		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 31 – De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (A1) Segundo Ocupação (principal)**

	B4. Ocupação (principal)									Total
	Trabalha por conta própria	Trabalha por conta de outrem	Trabalha por conta própria e por conta de outrem	Desempregado	Procurador Primário Emprego	Estudante	Trabalha dor-estudante	Doméstica (dona de casa)	Reformado/Aposentado	

A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	Site oficial do clube	Count	3	11	0	2	1	5	1	1	1	25
		% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	12,0 %	44,0 %	0,0%	8,0%	4,0%	20,0%	4,0%	4,0%	4,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	27,3 %	36,7 %	0,0%	20,0%	14,3 %	31,2%	14,3%	33,3%	9,1%	25,0 %
	Página de Facebook do Clube	Count	0	2	1	1	1	3	0	1	0	9
		% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	0,0%	22,2 %	11,1 %	11,1%	11,1 %	33,3%	0,0%	11,1%	0,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	6,7%	20,0 %	10,0%	14,3 %	18,8%	0,0%	33,3%	0,0%	9,0 %
	Página	Count	3	5	1	0	2	1	0	0	1	13

de Facebook do Benfica Modalidades	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	23,1 %	38,5 %	7,7%	0,0%	15,4 %	7,7%	0,0%	0,0%	7,7%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	27,3 %	16,7 %	20,0 %	0,0%	28,6 %	6,2%	0,0%	0,0%	9,1%	13,0 %
Canal Benfica TV	Count	2	4	2	3	3	4	3	0	3	24
	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	8,3%	16,7 %	8,3%	12,5%	12,5 %	16,7%	12,5%	0,0%	12,5%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	18,2 %	13,3 %	40,0 %	30,0%	42,9 %	25,0%	42,9%	0,0%	27,3%	24,0 %
Imprens	Count	2	5	1	3	0	1	1	1	0	14

a	Desportiva	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	14,3%	35,7%	7,1%	21,4%	0,0%	7,1%	7,1%	7,1%	0,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	18,2%	16,7%	20,0%	30,0%	0,0%	6,2%	14,3%	33,3%	0,0%	14,0%
Imprensa Geralista	Count	0	0	0	0	0	0	1	0	3	4	
	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecione apenas uma opção)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	100,0%	
	% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	27,3%	4,0%	
	Count	1	3	0	1	0	2	1	0	3	11	

	Qual?	% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecion e apenas uma opção)	9,1%	27,3%	0,0%	9,1%	0,0%	18,2%	9,1%	0,0%	27,3%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	9,1%	10,0%	0,0%	10,0%	0,0%	12,5%	14,3%	0,0%	27,3%	11,0%
Total	Count		11	30	5	10	7	16	7	3	11	100
		% within A1. De que forma tomou conhecimento da realização deste jogo? (selecion e apenas uma opção)	11,0%	30,0%	5,0%	10,0%	7,0%	16,0%	7,0%	3,0%	11,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 32 – Costuma assistir aos jogos de voleibol do Sport Lisboa e Benfica? (A2)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	57	57,0	57,0	57,0
	Não	43	43,0	43,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

**Quadro 33 – Costuma assistir aos jogos de voleibol do Sport Lisboa e Benfica? (A2)  
Segundo Sexo**

			B1. Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
A2. Costuma assistir aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	Sim	Count	20	37	57
		% within A2. Costuma assistir aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	35,1%	64,9%	100,0%
		% within B1. Sexo	54,1%	58,7%	57,0%
	Não	Count	17	26	43
		% within A2. Costuma assistir aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	39,5%	60,5%	100,0%
		% within B1. Sexo	45,9%	41,3%	43,0%
Total	Count	37	63	100	
	% within A2. Costuma assistir aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	37,0%	63,0%	100,0%	
	% within B1. Sexo	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: O Autor.

**Quadro 34 – Costuma assistir aos jogos de voleibol do Sport Lisboa e Benfica? (A2)  
Segundo Idade**

			B2. Idade						Total	
			Até 17 anos	18/24	25/34	35/44	45/54	55/64		65 e mais anos
A2. Costuma assistir aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	Sim	Count	8	9	8	13	10	4	5	57
		% within A2. Costuma assistir aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	14,0%	15,8%	14,0%	22,8%	17,5%	7,0%	8,8%	100,0%
		% within B2. Idade	66,7%	50,0%	38,1%	68,4%	76,9%	40,0%	71,4%	57,0%
	Não	Count	4	9	13	6	3	6	2	43
		% within A2. Costuma assistir aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica ?	9,3%	20,9%	30,2%	14,0%	7,0%	14,0%	4,7%	100,0%
		% within B2. Idade	33,3%	50,0%	61,9%	31,6%	23,1%	60,0%	28,6%	43,0%
Total	Count	12	18	21	19	13	10	7	100	
	% within A2. Costuma assistir aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	12,0%	18,0%	21,0%	19,0%	13,0%	10,0%	7,0%	100,0%	
	% within B2. Idade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: O Autor.

**Quadro 35 – Costuma assistir aos jogos de voleibol do Sport Lisboa e Benfica? (A2)  
Segundo Habilitações Literárias**

		B3. Habilitações literárias										Total	
		Não sabe ler/escrever	1º Ciclo ou equivalente	2º Ciclo ou equivalente	3º Ciclo ou equivalente	Ensino Secundário: 10º/11º ano ou equivalente	Ensino Secundário: 12º ano ou equivalente	Curso Médio	Curso Superior Incompleto	Curso Superior Completo	Mestrado		
A2. Costuma assistir aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	Sim	Count	0	0	3	8	11	11	8	10	5	1	57
	% within A2. Costuma assistir aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	0,0%	0,0%	5,3%	14,0%	19,3%	19,3%	14,0%	17,5%	8,8%	1,8%	100,0%	
	% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	75,0%	57,1%	73,3%	52,4%	50,0%	52,6%	71,4%	50,0%	57,0%	
	Count	1	1	1	6	4	10	8	9	2	1	43	
Não	% within A2. Costuma assistir aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	2,3%	2,3%	2,3%	14,0%	9,3%	23,3%	18,6%	20,9%	4,7%	2,3%	100,0%	
	% within B3. Habilitações literárias	100,0%	100,0%	25,0%	42,9%	26,7%	47,6%	50,0%	47,4%	28,6%	50,0%	43,0%	
	Count	1	1	1	6	4	10	8	9	2	1	43	

Total	Count	1	1	4	14	15	21	16	19	7	2	100
	% within A2. Costuma assistir aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	1,0%	1,0%	4,0%	14,0%	15,0%	21,0%	16,0%	19,0%	7,0%	2,0%	100,0%
	% within B3. Habilitações literárias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 36 – Costuma assistir aos jogos de voleibol do *Sport Lisboa e Benfica?* (A2) Segundo Ocupação (principal)**

			B4. Ocupação (principal)							Total		
			Trabalha por conta própria	Trabalha por conta de outrem	Trabalha por conta própria e por conta de outrem	Desempregado	Procurador Primeiro Emprego	Estudante	Trabalha dor-estudante		Doméstica (dona de casa)	Reformado/Aposentado
A2.	Si	Count	7	21	3	4	3	9	2	2	6	57

Costu ma assisti r aos jogos de Volei bol do Sport Lisbo a e Benfic a?	m	% within A2. Costum a assistir aos jogos de Voleibo l do Sport Lisboa e Benfica ?	12,3%	36,8%	5,3%	7,0%	5,3%	15,8%	3,5%	3,5%	10,5%	100,0 %
		% within B4. Ocupaç ão (princip al)	63,6%	70,0%	60,0%	40,0%	42,9%	56,2%	28,6%	66,7%	54,5%	57,0 %
	Count	4	9	2	6	4	7	5	1	5	43	
	Nã o	% within A2. Costum a assistir aos jogos de Voleibo l do Sport Lisboa e Benfica ?	9,3%	20,9%	4,7%	14,0%	9,3%	16,3%	11,6%	2,3%	11,6%	100,0 %
		% within B4. Ocupaç ão (princip al)	36,4%	30,0%	40,0%	60,0%	57,1%	43,8%	71,4%	33,3%	45,5%	43,0 %

Total	Count	11	30	5	10	7	16	7	3	11	100
	% within A2. Costum a assistir aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	11,0%	30,0%	5,0%	10,0%	7,0%	16,0%	7,0%	3,0%	11,0%	100,0%
	% within B4. Ocupaç ão (principal)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 37 – Com que frequência assiste aos jogos de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica? (A3)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1 a 5 jogos	28	28,0	49,1	49,1
	6 a 10 jogos	21	21,0	36,8	86,0
	11 a 20 jogos	4	4,0	7,0	93,0
	Mais de 20 jogos	4	4,0	7,0	100,0
	Total	57	57,0	100,0	
Missing	System	43	43,0		
Total		100	100,0		

Fonte: O Autor.

**Quadro 38 – Com que frequência assiste aos jogos de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica?  
(A3) Segundo Sexo**

			B1. Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	1 a 5 jogos	Count	8	20	28
		% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	28,6%	71,4%	100,0%
		% within B1. Sexo	40,0%	54,1%	49,1%
	6 a 10 jogos	Count	7	14	21
		% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	33,3%	66,7%	100,0%
		% within B1. Sexo	35,0%	37,8%	36,8%
	11 a 20 jogos	Count	3	1	4
		% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	75,0%	25,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	15,0%	2,7%	7,0%
	Mais de 20 jogos	Count	2	2	4
		% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	50,0%	50,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	10,0%	5,4%	7,0%
Total		Count	20	37	57

	% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	35,1%	64,9%	100,0%
	% within B1. Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 39 – Com que frequência assiste aos jogos de voleibol do *Sport Lisboa e Benfica?* (A3) Segundo Idade**

			B2. Idade							Total
			Até 17 anos	18/24	25/34	35/44	45/54	55/64	65 e mais anos	
A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	1 a 5 jogos	Count	5	8	4	6	3	1	1	28
		% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	17,9%	28,6%	14,3%	21,4%	10,7%	3,6%	3,6%	100,0%
		% within B2. Idade	62,5%	88,9%	50,0%	46,2%	30,0%	25,0%	20,0%	49,1%
	6 a 10 jogos	Count	2	1	3	7	6	1	1	21
		% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	9,5%	4,8%	14,3%	33,3%	28,6%	4,8%	4,8%	100,0%
		% within B2. Idade	25,0%	11,1%	37,5%	53,8%	60,0%	25,0%	20,0%	36,8%
11 a 20	Count	1	0	0	0	1	1	1	4	

	jogos	% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	100,0%
		% within B2. Idade	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	25,0%	20,0%	7,0%
	Mais de 20 jogos	Count	0	0	1	0	0	1	2	4
		% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	25,0%	40,0%	7,0%
Total	Count	8	9	8	13	10	4	5	57	
	% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	14,0%	15,8%	14,0%	22,8%	17,5%	7,0%	8,8%	100,0%	
	% within B2. Idade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: O Autor.

**Quadro 40 – Com que frequência assiste aos jogos de voleibol do *Sport* Lisboa e Benfica?  
(A3) Segundo Habilitações Literárias**

			B3. Habilitações literárias							Total	
			2º Ciclo ou equivalente	3º Ciclo ou equivalente	Ensino Secundário: 10º/11º ano ou equivalente	Ensino Secundário: 12º ano ou equivalente	Curso Médio	Curso Superior Incompleto	Curso Superior Completo		Mestrado
A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	1 a 5 jogos	Count	1	4	6	5	2	7	2	1	28
		% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	3,6%	14,3%	21,4%	17,9%	7,1%	25,0%	7,1%	3,6%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	33,3%	50,0%	54,5%	45,5%	25,0%	70,0%	40,0%	100,0%	49,1%
	6 a 10 jogos	Count	1	2	3	6	4	2	3	0	21
		% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica ?	4,8%	9,5%	14,3%	28,6%	19,0%	9,5%	14,3%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	33,3%	25,0%	27,3%	54,5%	50,0%	20,0%	60,0%	0,0%	36,8%

	11 a 20 jogos	Count	0	1	1	0	1	1	0	0	4
		% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	12,5%	9,1%	0,0%	12,5%	10,0%	0,0%	0,0%	7,0%
	Mais de 20 jogos	Count	1	1	1	0	1	0	0	0	4
		% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	33,3%	12,5%	9,1%	0,0%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	7,0%
Total	Count	3	8	11	11	8	10	5	1	57	
	% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	5,3%	14,0%	19,3%	19,3%	14,0%	17,5%	8,8%	1,8%	100,0%	

	% within B3. Habilitações literárias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%
--	--------------------------------------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------	--------

Fonte: O Autor.

**Quadro 41 – Com que frequência assiste aos jogos de voleibol do *Sport Lisboa e Benfica*? (A3) Segundo Ocupação (principal)**

		B4. Ocupação (principal)									Total
		Trabalha por conta própria	Trabalha por conta de outrem	Trabalha por conta própria e por conta de outrem	Desempregado	Procurador Primeiro Emprego	Estudante	Trabalha dor-estudante	Doméstica (dona de casa)	Reformado/Aposentado	
	Count	1	11	1	3	3	5	2	1	1	28
A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	1 a 5 jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica?	3,6%	39,3%	3,6%	10,7%	10,7%	17,9%	7,1%	3,6%	3,6%	100,0%

	% within B4. Ocupação (principal)	14,3%	52,4%	33,3%	75,0%	100,0%	55,6%	100,0%	50,0%	16,7%	49,1%
	Count	5	10	0	1	0	3	0	0	2	21
6 a 10 jogos	% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica ?	23,8%	47,6%	0,0%	4,8%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	9,5%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	71,4%	47,6%	0,0%	25,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	36,8%
11	Count	0	0	1	0	0	1	0	1	1	4

	a	%										
	20	within										
	jog	A3.										
	os	Com que frequên cia assiste aos jogos de Voleib ol do Sport Lisboa e Benfica ?	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	25,0%	25,0%	100,0 %
	%											
	within											
	B4.											
	Ocupaç ão (princi pal)	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	11,1%	0,0%	50,0%	16,7%	7,0%	
	Count	1	0	1	0	0	0	0	0	2	4	
	%											
	within											
	A3.											
	Com que frequên cia assiste aos jogos de Voleib ol do Sport Lisboa e Benfica ?	25,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0 %	

	% within B4. Ocupação (principal)	14,3%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	7,0%
Total	Count	7	21	3	4	3	9	2	2	6	57
	% within A3. Com que frequência assiste aos jogos de Voleibol do Sport Lisboa e Benfica ?	12,3%	36,8%	5,3%	7,0%	5,3%	15,8%	3,5%	3,5%	10,5%	100,0 %
	% within B4. Ocupação (principal)	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0%	100,0%	100,0 %

Fonte: O Autor.

**Quadro 42 – Como classifica as suas expectativas iniciais? (A4)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito elevadas	28	28,0	28,0	28,0
	Elevadas	35	35,0	35,0	63,0
	Pouco elevadas	21	21,0	21,0	84,0
	Reduzidas	9	9,0	9,0	93,0
	Muito reduzidas	4	4,0	4,0	97,0
	Não sabe/não responde	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

**Quadro 43 – Como classifica as suas expectativas iniciais? (A4) Segundo Sexo**

			B1. Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	Muito elevadas	Count	13	15	28
		% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	46,4%	53,6%	100,0%
		% within B1. Sexo	35,1%	23,8%	28,0%
	Elevadas	Count	12	23	35
		% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	34,3%	65,7%	100,0%
		% within B1. Sexo	32,4%	36,5%	35,0%
	Pouco elevadas	Count	5	16	21
		% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	23,8%	76,2%	100,0%

		% within B1. Sexo	13,5%	25,4%	21,0%
Reduzidas		Count	4	5	9
		% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	44,4%	55,6%	100,0%
		% within B1. Sexo	10,8%	7,9%	9,0%
Muito reduzidas		Count	1	3	4
		% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	25,0%	75,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	2,7%	4,8%	4,0%
Não sabe/não responde		Count	2	1	3
		% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	66,7%	33,3%	100,0%
		% within B1. Sexo	5,4%	1,6%	3,0%
Total		Count	37	63	100
		% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	37,0%	63,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 44 – Como classifica as suas expectativas iniciais? (A4) Segundo Idade**

			B2. Idade							Total
			Até 17 anos	18/24	25/34	35/44	45/54	55/64	65 e mais anos	
A4. Como	Muito elevadas	Count	3	5	4	4	4	3	5	28

classifica as suas expectativas iniciais?		% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	10,7%	17,9%	14,3%	14,3%	14,3%	10,7%	17,9%	100,0%
		% within B2. Idade	25,0%	27,8%	19,0%	21,1%	30,8%	30,0%	71,4%	28,0%
	Elevadas	Count	6	4	7	9	7	2	0	35
		% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	17,1%	11,4%	20,0%	25,7%	20,0%	5,7%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	50,0%	22,2%	33,3%	47,4%	53,8%	20,0%	0,0%	35,0%
	Pouco elevadas	Count	3	6	5	3	0	3	1	21
		% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	14,3%	28,6%	23,8%	14,3%	0,0%	14,3%	4,8%	100,0%
		% within B2. Idade	25,0%	33,3%	23,8%	15,8%	0,0%	30,0%	14,3%	21,0%
	Reduzidas	Count	0	1	3	2	1	2	0	9
		% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	0,0%	11,1%	33,3%	22,2%	11,1%	22,2%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	5,6%	14,3%	10,5%	7,7%	20,0%	0,0%	9,0%
	Muito reduzidas	Count	0	0	1	1	1	0	1	4
		% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	0,0%	0,0%	25,0%	25,0%	25,0%	0,0%	25,0%	100,0%

		% within B2. Idade	0,0%	0,0%	4,8%	5,3%	7,7%	0,0%	14,3%	4,0%
	Não sabe/não responde	Count	0	2	1	0	0	0	0	3
		% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	11,1%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
Total		Count	12	18	21	19	13	10	7	100
		% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	12,0%	18,0%	21,0%	19,0%	13,0%	10,0%	7,0%	100,0%
		% within B2. Idade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 45 – Como classifica as suas expectativas iniciais? (A4) Segundo Habilitações Literárias**

			B3. Habilitações literárias									Total	
			Não sabe ler/escrver	1º Ciclo ou equivalente	2º Ciclo ou equivalente	3º Ciclo ou equivalente	Ensino Secundário: 10º/11º ano ou equivalente	Ensino Secundário: 12º ano ou equivalente	Curso Médio	Curso Superior Incompleto	Curso Superior Completo		Mestrado
A4.	Muito	Count	0	0	2	5	6	3	5	3	3	1	28

Como classificadas suas expectativas iniciais?	elevadas	% within A4. Como classificadas suas expectativas iniciais?	0,0%	0,0%	7,1%	17,9%	21,4%	10,7%	17,9%	10,7%	10,7%	3,6%	100,0%	
		% within B3. Habilidades literárias	0,0%	0,0%	50,0%	35,7%	40,0%	14,3%	31,2%	15,8%	42,9%	50,0%	28,0%	
	Elevadas	Count	0	0	1	2	6	11	6	5	3	1	35	
		% within A4. Como classificadas suas expectativas iniciais?	0,0%	0,0%	2,9%	5,7%	17,1%	31,4%	17,1%	14,3%	8,6%	2,9%	100,0%	
		% within B3. Habilidades literárias	0,0%	0,0%	25,0%	14,3%	40,0%	52,4%	37,5%	26,3%	42,9%	50,0%	35,0%	
		Pouco	Count	1	0	1	2	3	5	1	8	0	0	21
			% within A4. Como classificadas suas expectativas iniciais?	0,0%	0,0%	2,9%	5,7%	17,1%	31,4%	17,1%	14,3%	8,6%	2,9%	100,0%
			% within B3. Habilidades literárias	0,0%	0,0%	25,0%	14,3%	40,0%	52,4%	37,5%	26,3%	42,9%	50,0%	35,0%

elevadas	% within A4. Como classificadas suas expectativas iniciais?	4,8%	0,0%	4,8%	9,5%	14,3%	23,8%	4,8%	38,1%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within B3. Habilidades literárias	100,0%	0,0%	25,0%	14,3%	20,0%	23,8%	6,2%	42,1%	0,0%	0,0%	21,0%
Reduzidas	Count	0	0	0	3	0	1	3	1	1	0	9
	% within A4. Como classificadas suas expectativas iniciais?	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	11,1%	33,3%	11,1%	11,1%	0,0%	100,0%
	% within B3. Habilidades literárias	0,0%	0,0%	0,0%	21,4%	0,0%	4,8%	18,8%	5,3%	14,3%	0,0%	9,0%
Muito	Count	0	1	0	2	0	0	1	0	0	0	4

	reduzi das	% within A4. Como classific a as suas expectat ivas iniciais?	0,0%	25,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	25,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	100, 0%
		% within B3. Habilita ções literária s	0,0%	100,0%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	6,2 %	0,0%	0,0%	0,0%	4,0 %
	Não sabe/n ão respon de	Count	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	3
		% within A4. Como classific a as suas expectat ivas iniciais?	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0 %	66,7%	0,0%	0,0%	100, 0%
		% within B3. Habilita ções literária s	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,8%	0,0 %	10,5%	0,0%	0,0%	3,0 %
	Total	Count	1	1	4	14	15	21	16	19	7	2	100

	% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	1,0%	1,0%	4,0%	14,0%	15,0%	21,0%	16,0%	19,0%	7,0%	2,0%	100,0%
	% within B3. Habilidades literárias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 46 – Como classifica as suas expectativas iniciais? (A4) Segundo Ocupação (principal)**

			B4. Ocupação (principal)									Total
			Trabalha por conta própria	Trabalha por conta de outrem	Trabalha por conta própria e por conta de outrem	Desempregado	Procurador do Primeiro Emprego	Estudante	Trabalhador-estudante	Doméstica (dona de casa)	Reformado/Aposentado	
A4.	Muito	Count	2	5	3	3	2	4	2	2	5	28

Como classificadas as suas expectativas iniciais?	elevadas	% within A4. Como classificadas as suas expectativas iniciais?	7,1%	17,9%	10,7%	10,7%	7,1%	14,3%	7,1%	7,1%	17,9%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	18,2%	16,7%	60,0%	30,0%	28,6%	25,0%	28,6%	66,7%	45,5%	28,0%
	Elevadas	Count	6	15	2	1	2	6	1	0	2	35
		% within A4. Como classificadas as suas expectativas iniciais?	17,1%	42,9%	5,7%	2,9%	5,7%	17,1%	2,9%	0,0%	5,7%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	54,5%	50,0%	40,0%	10,0%	28,6%	37,5%	14,3%	0,0%	18,2%	35,0%
	Pouco elevadas	Count	2	6	0	3	1	4	2	1	2	21
		% within A4. Como classificadas as suas expectativas iniciais?	9,5%	28,6%	0,0%	14,3%	4,8%	19,0%	9,5%	4,8%	9,5%	100,0%

	% within B4. Ocupação (principal)	18,2 %	20,0 %	0,0%	30,0%	14,3 %	25,0%	28,6%	33,3%	18,2%	21,0 %
Reduzidas	Count	0	3	0	2	1	0	2	0	1	9
	% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	0,0%	33,3 %	0,0%	22,2%	11,1 %	0,0%	22,2%	0,0%	11,1%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	10,0 %	0,0%	20,0%	14,3 %	0,0%	28,6%	0,0%	9,1%	9,0%
Muito reduzidas	Count	1	1	0	1	0	0	0	0	1	4
	% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	25,0 %	25,0 %	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	9,1%	3,3%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	4,0%
Não	Count	0	0	0	0	1	2	0	0	0	3

	sabe/não responde	% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	12,5%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
Total	Count		11	30	5	10	7	16	7	3	11	100
		% within A4. Como classifica as suas expectativas iniciais?	11,0%	30,0%	5,0%	10,0%	7,0%	16,0%	7,0%	3,0%	11,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 47 – O jogo correspondeu às suas expectativas? (A5)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Sim	86	86,0	86,0	86,0
	Não	11	11,0	11,0	97,0
	Não sabe/não responde	3	3,0	3,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

**Quadro 48 – O jogo correspondeu às suas expectativas? (A5) Segundo Sexo**

			B1. Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
A5. O jogo correspondeu às suas expectativas?	Sim	Count	32	54	86
		% within A5. O jogo correspondeu às suas expectativas?	37,2%	62,8%	100,0%
		% within B1. Sexo	86,5%	85,7%	86,0%
	Não	Count	4	7	11
		% within A5. O jogo correspondeu às suas expectativas?	36,4%	63,6%	100,0%
		% within B1. Sexo	10,8%	11,1%	11,0%
	Não sabe/não responde	Count	1	2	3
		% within A5. O jogo correspondeu às suas expectativas?	33,3%	66,7%	100,0%
		% within B1. Sexo	2,7%	3,2%	3,0%
Total		Count	37	63	100

	% within A5. O jogo correspondeu às suas expectativas?	37,0%	63,0%	100,0%
	% within B1. Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 49 – O jogo correspondeu às suas expectativas? (A5) Segundo Idade**

			B2. Idade						Total		
			Até 17 anos	18/24	25/34	35/44	45/54	55/64		65 e mais anos	
A5. O jogo correspondeu às suas expectativas?	Sim	Count	12	16	17	15	10	9	7	86	
		% within A5. O jogo correspondeu às suas expectativas?	14,0%	18,6%	19,8%	17,4%	11,6%	10,5%	8,1%	100,0%	
		% within B2. Idade	100,0%	88,9%	81,0%	78,9%	76,9%	90,0%	100,0%	86,0%	
	Não	Count	0	1	3	4	2	1	0	11	
		% within A5. O jogo correspondeu às suas expectativas?	0,0%	9,1%	27,3%	36,4%	18,2%	9,1%	0,0%	100,0%	
		% within B2. Idade	0,0%	5,6%	14,3%	21,1%	15,4%	10,0%	0,0%	11,0%	
	Não sabe/não responde	Count	0	1	1	0	1	0	0	3	
		% within A5. O jogo correspondeu às suas expectativas?	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%	
		% within B2. Idade	0,0%	5,6%	4,8%	0,0%	7,7%	0,0%	0,0%	3,0%	
	Total		Count	12	18	21	19	13	10	7	100

	% within A5. O jogo correspondeu às suas expectativas?	12,0%	18,0%	21,0%	19,0%	13,0%	10,0%	7,0%	100,0%
	% within B2. Idade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 50 – O jogo correspondeu às suas expectativas? (A5) Segundo Habilitações Literárias**

		B3. Habilitações literárias										Total	
		Não sabe ler/escr ever	1º Ciclo ou equivalente	2º Ciclo ou equivalente	3º Ciclo ou equivalente	Ensino Secundário: 10º/11º ano ou equivalente	Ensino Secundário: 12º ano ou equivalente	Curso Médio	Curso Superior Incompleto	Curso Superior Completo	Mestrado		
A5. O jogo correspondeu às suas expectativas?	Sim	Count	0	1	4	12	15	18	15	12	7	2	86
		% within A5. O jogo correspondeu às suas expectativas?	0,0%	1,2%	4,7%	14,0%	17,4%	20,9%	17,4%	14,0%	8,1%	2,3%	100,0%
	% within B3. Habilitações literárias	0,0%	100,0%	100,0%	85,7%	100,0%	85,7%	93,8%	63,2%	100,0%	100,0%	86,0%	
	Não	Count	1	0	0	2	0	3	1	4	0	0	11

		% within A5. O jogo corresponde às suas expectativas?	9,1%	0,0%	0,0%	18,2%	0,0%	27,3%	9,1%	36,4%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilidades literárias	100,0%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	14,3%	6,2%	21,1%	0,0%	0,0%	11,0%
	Não sabe/não responde	Count	0	0	0	0	0	0	0	3	0	0	3
		% within A5. O jogo corresponde às suas expectativas?	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilidades literárias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	15,8%	0,0%	0,0%	3,0%
Total	Count	1	1	4	14	15	21	16	19	7	2	100	
	% within A5. O jogo corresponde às suas expectativas?	1,0%	1,0%	4,0%	14,0%	15,0%	21,0%	16,0%	19,0%	7,0%	2,0%	100,0%	
	% within B3. Habilidades literárias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: O Autor.

**Quadro 51 – O jogo correspondeu às suas expectativas? (A5) Segundo Ocupação (principal)**

		B4. Ocupação (principal)										Total
		Trabalha por conta própria	Trabalha por conta de outrem	Trabalha por conta própria e por conta de outrem	Desempregado	Procurando Primeiro Emprego	Estudante	Trabalha dor-estudante	Doméstica (dona de casa)	Reformado/Aposentado		
A5. O jogo correspondeu às suas expectativas?	Sim	Count	8	24	5	9	6	16	5	2	11	86
		% within A5. O jogo correspondeu às suas expectativas?	9,3%	27,9%	5,8%	10,5%	7,0%	18,6%	5,8%	2,3%	12,8%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	72,7%	80,0%	100,0%	90,0%	85,7%	100,0%	71,4%	66,7%	100,0%	86,0%
	Não	Count	2	5	0	1	1	0	1	1	0	11
		% within A5. O jogo correspondeu às suas expectativas?	18,2%	45,5%	0,0%	9,1%	9,1%	0,0%	9,1%	9,1%	0,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	2,8%	20,8%	0,0%	11,1%	16,7%	0,0%	14,3%	13,3%	0,0%	11,1%

	% within B4. Ocupação (principal)	18,2%	16,7%	0,0%	10,0%	14,3%	0,0%	14,3%	33,3%	0,0%	11,0%
	Count	1	1	0	0	0	0	1	0	0	3
Não sabe/não responde	% within A5. O jogo corresponde às suas expectativas?	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	9,1%	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	3,0%
Total	Count	11	30	5	10	7	16	7	3	11	100
	% within A5. O jogo corresponde às suas expectativas?	11,0%	30,0%	5,0%	10,0%	7,0%	16,0%	7,0%	3,0%	11,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 52 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo. (A6)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito insatisfeito	2	2,0	2,0	2,0
	Insatisfeito	7	7,0	7,0	9,0
	Pouco satisfeito	12	12,0	12,0	21,0
	Satisfeito	49	49,0	49,0	70,0
	Muito satisfeito	30	30,0	30,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

**Quadro 53 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes. (A6) Segundo Sexo**

			B1. Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	Muito insatisfeito	Count	1	1	2
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	50,0%	50,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	2,7%	1,6%	2,0%
	Insatisfeito	Count	2	5	7
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	28,6%	71,4%	100,0%
		% within B1. Sexo	5,4%	7,9%	7,0%
	Pouco satisfeito	Count	4	8	12

		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	33,3%	66,7%	100,0%	
		% within B1. Sexo	10,8%	12,7%	12,0%	
		Count	16	33	49	
	Satisfeito		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	32,7%	67,3%	100,0%
			% within B1. Sexo	43,2%	52,4%	49,0%
			Count	14	16	30
	Muito satisfeito		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	46,7%	53,3%	100,0%
			% within B1. Sexo	37,8%	25,4%	30,0%
			Count	37	63	100
Total		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	37,0%	63,0%	100,0%	
		% within B1. Sexo	100,0%	100,0%	100,0%	
		Count	14	16	30	

Fonte: O Autor.

**Quadro 54 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes. (A6) Segundo Idade**

			B2. Idade						Total	
			Até 17 anos	18/24	25/34	35/44	45/54	55/64		65 e mais anos
A6. Por favor	Muito	Count	0	0	1	0	1	0	0	2

avaliar os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	insatisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	0,0%	4,8%	0,0%	7,7%	0,0%	0,0%	2,0%
	Insatisfeito	Count	0	1	3	0	3	0	0	7
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	0,0%	14,3%	42,9%	0,0%	42,9%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	5,6%	14,3%	0,0%	23,1%	0,0%	0,0%	7,0%
	Pouco satisfeito	Count	2	3	3	1	1	2	0	12
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	16,7%	25,0%	25,0%	8,3%	8,3%	16,7%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	16,7%	16,7%	14,3%	5,3%	7,7%	20,0%	0,0%	12,0%
	Satisfeito	Count	5	9	6	16	6	4	3	49
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	10,2%	18,4%	12,2%	32,7%	12,2%	8,2%	6,1%	100,0%

	Muito satisfeito	% within B2. Idade	41,7%	50,0%	28,6%	84,2%	46,2%	40,0%	42,9%	49,0%
		Count	5	5	8	2	2	4	4	30
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	16,7%	16,7%	26,7%	6,7%	6,7%	13,3%	13,3%	100,0%
		% within B2. Idade	41,7%	27,8%	38,1%	10,5%	15,4%	40,0%	57,1%	30,0%
Total	Count	12	18	21	19	13	10	7	100	
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	12,0%	18,0%	21,0%	19,0%	13,0%	10,0%	7,0%	100,0%	
	% within B2. Idade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: O Autor.

**Quadro 55 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes. (A6) Segundo Habilitações Literárias**

			B3. Habilitações literárias									Total	
			Não sabe ler/escr ever	1º Ciclo ou equivalente	2º Ciclo ou equivalente	3º Ciclo ou equivalente	Ensino Secundário: 10º/11º ano ou equivalente	Ensino Secundário: 12º ano ou equivalente	Curso Médio	Curso Superior Incompleto	Curso Superior Completo		Mestrado
A6. Por	Muito	Count	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	2

favor avaliar os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	insatisfeito	% within A6. Por favor avaliar os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	0,0%	5,3%	0,0%	0,0%	2,0%
	Insatisfeito	Count	0	0	0	2	2	0	2	0	1	0	7
		% within A6. Por favor avaliar os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	0,0%	0,0%	0,0%	28,6%	28,6%	0,0%	28,6%	0,0%	14,3%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	13,3%	0,0%	12,5%	0,0%	14,3%	0,0%	7,0%
		Pouco	Count	1	0	0	1	1	3	2	3	1	0

satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	8,3%	0,0%	0,0%	8,3%	8,3%	25,0%	16,7%	25,0%	8,3%	0,0%	100,0%
	% within B3. Habilidades literárias	100,0%	0,0%	0,0%	7,1%	6,7%	14,3%	12,5%	15,8%	14,3%	0,0%	12,0%
Satisfeito	Count	0	1	3	6	7	10	7	12	2	1	49
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	0,0%	2,0%	6,1%	12,2%	14,3%	20,4%	14,3%	24,5%	4,1%	2,0%	100,0%
	% within B3. Habilidades literárias	0,0%	100,0%	75,0%	42,9%	46,7%	47,6%	43,8%	63,2%	28,6%	50,0%	49,0%
	Muito	Count	0	0	1	5	4	8	5	3	3	1

	satisfeito	% within											
	to	A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	0,0%	0,0%	3,3%	16,7%	13,3%	26,7%	16,7%	10,0%	10,0%	3,3%	100,0%
		% within											
		B3. Habilidades literárias	0,0%	0,0%	25,0%	35,7%	26,7%	38,1%	31,2%	15,8%	42,9%	50,0%	30,0%
Total	Count		1	1	4	14	15	21	16	19	7	2	100
		% within											
		A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	1,0%	1,0%	4,0%	14,0%	15,0%	21,0%	16,0%	19,0%	7,0%	2,0%	100,0%
		% within											
		B3. Habilidades literárias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 56 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes. (A6) Segundo Ocupação (principal)**

		B4. Ocupação (principal)										Total
		Trabalha por conta própria	Trabalha por conta de outrem	Trabalha por conta própria e por conta de outrem	Desempregado	Procurador Primário Emprego	Estudante	Trabalha dor-estudante	Doméstica (dona de casa)	Reformado/Aposentado		
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.		Count	0	0	1	1	0	0	0	0	0	2
	Muito insatisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	0,0%	20,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
	Insatisf	Count	0	3	1	2	0	0	1	0	0	7

eito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	0,0%	42,9%	14,3%	28,6%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	10,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	7,0%
Pouco satisfeito	Count	0	3	0	0	2	2	3	1	1	12
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	16,7%	16,7%	25,0%	8,3%	8,3%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	28,6%	12,5%	42,9%	33,3%	9,1%	12,0%
	Count	8	19	2	5	2	7	1	0	5	49
Satisfeito	Count	8	19	2	5	2	7	1	0	5	49

	to	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	16,3 %	38,8 %	4,1%	10,2%	4,1%	14,3%	2,0%	0,0%	10,2%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	72,7 %	63,3 %	40,0 %	50,0%	28,6 %	43,8%	14,3%	0,0%	45,5%	49,0 %
		Count	3	5	1	2	3	7	2	2	5	30
	Muito satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	10,0 %	16,7 %	3,3%	6,7%	10,0 %	23,3%	6,7%	6,7%	16,7%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	27,3 %	16,7 %	20,0 %	20,0%	42,9 %	43,8%	28,6%	66,7%	45,5%	30,0 %
Total		Count	11	30	5	10	7	16	7	3	11	100

	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: A cortesia dos colaboradores que lidam com os clientes.	11,0 %	30,0 %	5,0%	10,0%	7,0%	16,0%	7,0%	3,0%	11,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 57 – Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: a flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares. (A6)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito insatisfeito	2	2,0	2,0	2,0
	Insatisfeito	5	5,0	5,0	7,0
	Pouco satisfeito	22	22,0	22,0	29,0
	Satisfeito	50	50,0	50,0	79,0
	Muito satisfeito	21	21,0	21,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

**Quadro 58 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares. (A6) Segundo Sexo**

			B1. Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	Muito insatisfeito	Count	1	1	2
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	50,0%	50,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	2,7%	1,6%	2,0%
	Insatisfeito	Count	1	4	5
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	20,0%	80,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	2,7%	6,3%	5,0%
	Pouco satisfeito	Count	11	11	22
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	50,0%	50,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	29,7%	17,5%	22,0%
	Satisfeito	Count	16	34	50
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	32,0%	68,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	43,2%	54,0%	50,0%
	Muito satisfeito	Count	8	13	21

		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	38,1%	61,9%	100,0%
		% within B1. Sexo	21,6%	20,6%	21,0%
Total		Count	37	63	100
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	37,0%	63,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 59 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares. (A6) Segundo Idade**

			B2. Idade						Total	
			Até 17 anos	18/24	25/34	35/44	45/54	55/64		65 e mais anos
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	Muito insatisfeito	Count	0	1	1	0	0	0	0	2
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	5,6%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
	Insatisfeito	Count	0	2	2	1	0	0	0	5

		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	0,0%	40,0%	40,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	11,1%	9,5%	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	Pouco satisfeito	Count	3	3	6	2	4	3	1	22
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	13,6%	13,6%	27,3%	9,1%	18,2%	13,6%	4,5%	100,0%
		% within B2. Idade	25,0%	16,7%	28,6%	10,5%	30,8%	30,0%	14,3%	22,0%
	Satisfeito	Count	5	10	7	15	7	3	3	50
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	10,0%	20,0%	14,0%	30,0%	14,0%	6,0%	6,0%	100,0%
		% within B2. Idade	41,7%	55,6%	33,3%	78,9%	53,8%	30,0%	42,9%	50,0%
	Muito	Count	4	2	5	1	2	4	3	21

	satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	19,0%	9,5%	23,8%	4,8%	9,5%	19,0%	14,3%	100,0%
		% within B2. Idade	33,3%	11,1%	23,8%	5,3%	15,4%	40,0%	42,9%	21,0%
Total		Count	12	18	21	19	13	10	7	100
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	12,0%	18,0%	21,0%	19,0%	13,0%	10,0%	7,0%	100,0%
		% within B2. Idade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 60 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares. (A6) Segundo Habilitações Literárias**

			B3. Habilitações literárias									Total	
			Não sabe ler/escr ever	1º Ciclo ou equivalente	2º Ciclo ou equivalente	3º Ciclo ou equivalente	Ensino Secundário: 10º/11º ano ou equivalente	Ensino Secundário: 12º ano ou equivalente	Curso Médio	Curso Superior Incompleto	Curso Superior Completo		Mestrado
A6. Por	Muito	Count	0	0	0	1	0	0	0	1	0	0	2

favor avaliar os diferentes aspectos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações involuntárias.	insatisfeito	% within A6. Por favor avaliar os diferentes aspectos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações involuntárias.	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%	0,0%	0,0%	2,0%
	Insatisfeito	Count	0	0	0	0	1	1	1	1	1	0	5
		% within A6. Por favor avaliar os diferentes aspectos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações involuntárias.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	4,8%	6,2%	5,3%	14,3%	0,0%	5,0%
	Pouco	Count	1	0	3	2	4	2	5	3	2	0	22

satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	4,5%	0,0%	13,6%	9,1%	18,2%	9,1%	22,7%	13,6%	9,1%	0,0%	100,0%
	% within B3. Habilidades literárias	100,0%	0,0%	75,0%	14,3%	26,7%	9,5%	31,2%	15,8%	28,6%	0,0%	22,0%
Satisfeito	Count	0	1	0	5	6	15	6	14	2	1	50
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	0,0%	2,0%	0,0%	10,0%	12,0%	30,0%	12,0%	28,0%	4,0%	2,0%	100,0%
	% within B3. Habilidades literárias	0,0%	100,0%	0,0%	35,7%	40,0%	71,4%	37,5%	73,7%	28,6%	50,0%	50,0%
Muito	Count	0	0	1	6	4	3	4	0	2	1	21

	satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	0,0%	0,0%	4,8%	28,6%	19,0%	14,3%	19,0%	0,0%	9,5%	4,8%	100,0%
	to	% within B3. Habilidades literárias	0,0%	0,0%	25,0%	42,9%	26,7%	14,3%	25,0%	0,0%	28,6%	50,0%	21,0%
Total	Count		1	1	4	14	15	21	16	19	7	2	100
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	1,0%	1,0%	4,0%	14,0%	15,0%	21,0%	16,0%	19,0%	7,0%	2,0%	100,0%
		% within B3. Habilidades literárias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 61 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: a flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares. (A6) Segundo Ocupação (principal)**

		B4. Ocupação (principal)										Total
		Trabalha por conta própria	Trabalha por conta de outrem	Trabalha por conta própria e por conta de outrem	Desempregado	Procurado Primeiro Emprego	Estudante	Trabalha dor-estudante	Doméstica (dona de casa)	Reformado/Aposentado		
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.		Count	0	1	0	1	0	0	0	0	0	2
	Muito insatisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	3,3%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
	Insatisf	Count	0	2	1	2	0	0	0	0	0	5

	cito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	0,0%	40,0%	20,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	6,7%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
Pouco satisfeito	Count		4	4	1	0	2	3	4	1	3	22
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.		18,2%	18,2%	4,5%	0,0%	9,1%	13,6%	18,2%	4,5%	13,6%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)		36,4%	13,3%	20,0%	0,0%	28,6%	18,8%	57,1%	33,3%	27,3%	22,0%

		Count	5	19	2	5	4	9	2	0	4	50
	Satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	10,0 %	38,0 %	4,0%	10,0%	8,0%	18,0%	4,0%	0,0%	8,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	45,5 %	63,3 %	40,0 %	50,0%	57,1 %	56,2%	28,6%	0,0%	36,4%	50,0 %
	Muito satisfeito	Count	2	4	1	2	1	4	1	2	4	21
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.	9,5%	19,0 %	4,8%	9,5%	4,8%	19,0%	4,8%	9,5%	19,0%	100,0%

		% within B4. Ocupação (principal)	18,2 %	13,3 %	20,0 %	20,0%	14,3 %	25,0%	14,3%	66,7%	36,4%	21,0 %
Total	Count		11	30	5	10	7	16	7	3	11	100
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Flexibilidade dos colaboradores para resolver situações invulgares.		11,0 %	30,0 %	5,0%	10,0%	7,0%	16,0%	7,0%	3,0%	11,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 62 – Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: existência de atividades de entretenimento. (A6)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito insatisfeito	9	9,0	9,0	9,0
	Insatisfeito	35	35,0	35,0	44,0
	Pouco satisfeito	33	33,0	33,0	77,0

Satisfeito	19	19,0	19,0	96,0
Muito satisfeito	4	4,0	4,0	100,0
Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

**Quadro 63 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: existência de atividades de entretenimento. (A6) Segundo Sexo**

		B1. Sexo		Total	
		Feminino	Masculino		
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	Muito insatisfeito	Count	1	8	9
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	11,1%	88,9%	100,0%
		% within B1. Sexo	2,7%	12,7%	9,0%
	Insatisfeito	Count	13	22	35
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	37,1%	62,9%	100,0%
		% within B1. Sexo	35,1%	34,9%	35,0%
	Pouco satisfeito	Count	13	20	33
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	39,4%	60,6%	100,0%
		% within B1. Sexo	35,1%	31,7%	33,0%
	Satisfeito	Count	8	11	19

		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	42,1%	57,9%	100,0%
		% within B1. Sexo	21,6%	17,5%	19,0%
	Muito satisfeito	Count	2	2	4
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	50,0%	50,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	5,4%	3,2%	4,0%
Total	Count	37	63	100	
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	37,0%	63,0%	100,0%	
	% within B1. Sexo	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: O Autor.

**Quadro 64 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: existência de atividades de entretenimento. (A6) Segundo Idade**

			B2. Idade							Total
			Até 17 anos	18/24	25/34	35/44	45/54	55/64	65 e mais anos	
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	Muito insatisfeito	Count	0	2	1	4	2	0	0	9
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	0,0%	22,2%	11,1%	44,4%	22,2%	0,0%	0,0%	100,0%

		% within B2. Idade	0,0%	11,1%	4,8%	21,1%	15,4%	0,0%	0,0%	9,0%
	Insatisfeito	Count	2	12	9	3	4	3	2	35
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	5,7%	34,3%	25,7%	8,6%	11,4%	8,6%	5,7%	100,0%
		% within B2. Idade	16,7%	66,7%	42,9%	15,8%	30,8%	30,0%	28,6%	35,0%
	Pouco satisfeito	Count	8	3	8	7	3	2	2	33
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	24,2%	9,1%	24,2%	21,2%	9,1%	6,1%	6,1%	100,0%
		% within B2. Idade	66,7%	16,7%	38,1%	36,8%	23,1%	20,0%	28,6%	33,0%
	Satisfeito	Count	2	0	2	5	4	5	1	19
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	10,5%	0,0%	10,5%	26,3%	21,1%	26,3%	5,3%	100,0%
		% within B2. Idade	16,7%	0,0%	9,5%	26,3%	30,8%	50,0%	14,3%	19,0%
	Muito	Count	0	1	1	0	0	0	2	4

	satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	0,0%	25,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	5,6%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	28,6%	4,0%
Total		Count	12	18	21	19	13	10	7	100
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	12,0%	18,0%	21,0%	19,0%	13,0%	10,0%	7,0%	100,0%
		% within B2. Idade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 65 – Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: existência de atividades de entretenimento. (A6) Segundo Habilitações Literárias**

			B3. Habilitações literárias									Total	
			Não sabe ler/escr ever	1º Ciclo ou equivalente	2º Ciclo ou equivalente	3º Ciclo ou equivalente	Ensino Secundário: 10º/11º ano ou equivalente	Ensino Secundário: 12º ano ou equivalente	Curs o Médio	Curso Superior Incompleto	Curso Superior Completo		Mestrado
A6. Por	Muito	Count	0	0	0	1	2	2	1	3	0	0	9

favor avaliar os diferentes aspectos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	insatisfeito	% within A6. Por favor avaliar os diferentes aspectos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	0,0%	0,0%	0,0%	11,1%	22,2%	22,2%	11,1 %	33,3%	0,0%	0,0%	100, 0%
		% within B3. Habilidades literárias	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	13,3%	9,5%	6,2 %	15,8%	0,0%	0,0%	9,0 %
	Insatisfeito	Count	0	1	2	2	3	8	7	10	2	0	35
		% within A6. Por favor avaliar os diferentes aspectos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	0,0%	2,9%	5,7%	5,7%	8,6%	22,9%	20,0 %	28,6%	5,7%	0,0%	100, 0%
		% within B3. Habilidades literárias	0,0%	100,0 %	50,0%	14,3%	20,0%	38,1%	43,8 %	52,6%	28,6%	0,0%	35,0 %
	Pouco	Count	1	0	1	4	7	6	5	4	5	0	33

satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	3,0%	0,0%	3,0%	12,1%	21,2%	18,2%	15,2%	12,1%	15,2%	0,0%	100,0%
	% within B3. Habilitações literárias	100,0%	0,0%	25,0%	28,6%	46,7%	28,6%	31,2%	21,1%	71,4%	0,0%	33,0%
Satisfeito	Count	0	0	1	5	2	5	2	2	0	2	19
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	0,0%	0,0%	5,3%	26,3%	10,5%	26,3%	10,5%	10,5%	0,0%	10,5%	100,0%
	% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	25,0%	35,7%	13,3%	23,8%	12,5%	10,5%	0,0%	100,0%	19,0%
Muito	Count	0	0	0	2	1	0	1	0	0	0	4

	satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	25,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilidades literárias	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	6,7%	0,0%	6,2%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%
Total	Count		1	1	4	14	15	21	16	19	7	2	100
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	1,0%	1,0%	4,0%	14,0%	15,0%	21,0%	16,0%	19,0%	7,0%	2,0%	100,0%
		% within B3. Habilidades literárias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 66 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: existência de atividades de entretenimento. (A6) Ocupação (principal)**

		B4. Ocupação (principal)										Total
		Trabalha por conta própria	Trabalha por conta de outrem	Trabalha por conta própria e por conta de outrem	Desempregado	Procurando Primeiro Emprego	Estudante	Trabalha dor-estudante	Doméstica (dona de casa)	Reformado/Aposentado		
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	Muito insatisfeito	Count	1	5	1	1	0	0	1	0	0	9
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	11,1 %	55,6 %	11,1 %	11,1%	0,0%	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	9,1%	16,7 %	20,0 %	10,0%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	9,0 %	
Insatisf	Count	3	9	1	4	5	5	4	0	4	35	

eito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	8,6%	25,7%	2,9%	11,4%	14,3%	14,3%	11,4%	0,0%	11,4%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	27,3%	30,0%	20,0%	40,0%	71,4%	31,2%	57,1%	0,0%	36,4%	35,0%
Pouco satisfeito	Count	4	10	0	4	2	9	1	1	2	33
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	12,1%	30,3%	0,0%	12,1%	6,1%	27,3%	3,0%	3,0%	6,1%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	36,4%	33,3%	0,0%	40,0%	28,6%	56,2%	14,3%	33,3%	18,2%	33,0%
Satisfeito	Count	3	6	2	1	0	2	0	2	3	19

	to	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	15,8 %	31,6 %	10,5 %	5,3%	0,0%	10,5%	0,0%	10,5%	15,8%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	27,3 %	20,0 %	40,0 %	10,0%	0,0%	12,5%	0,0%	66,7%	27,3%	19,0 %
		Count	0	0	1	0	0	0	1	0	2	4
	Muito satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	0,0%	0,0%	25,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	0,0%	50,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	0,0%	20,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	18,2%	4,0 %
Total	Count	11	30	5	10	7	16	7	3	11	100	

	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Existência de atividades de entretenimento no jogo.	11,0 %	30,0 %	5,0%	10,0%	7,0%	16,0%	7,0%	3,0%	11,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 67 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: envolvimento do público no apoio à equipa. (A6)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito insatisfeito	3	3,0	3,0	3,0
	Insatisfeito	11	11,0	11,0	14,0
	Pouco satisfeito	20	20,0	20,0	34,0
	Satisfeito	37	37,0	37,0	71,0
	Muito satisfeito	29	29,0	29,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

**Quadro 68 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: envolvimento do público no apoio à equipa. (A6) Segundo Sexo**

			B1. Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	Muito insatisfeito	Count	0	3	3
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	0,0%	100,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	0,0%	4,8%	3,0%
	Insatisfeito	Count	0	11	11
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	0,0%	100,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	0,0%	17,5%	11,0%
	Pouco satisfeito	Count	9	11	20
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	45,0%	55,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	24,3%	17,5%	20,0%
	Satisfeito	Count	13	24	37
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	35,1%	64,9%	100,0%
		% within B1. Sexo	35,1%	38,1%	37,0%
	Muito satisfeito	Count	15	14	29
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	51,7%	48,3%	100,0%
		% within B1. Sexo	40,5%	22,2%	29,0%

Total	Count	37	63	100
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	37,0%	63,0%	100,0%
	% within B1. Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 69 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: envolvimento do público no apoio à equipa. (A6) Segundo Idade**

			B2. Idade						Total		
			Até 17 anos	18/24	25/34	35/44	45/54	55/64		65 e mais anos	
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	Muito insatisfeito	Count	0	0	2	1	0	0	0	3	
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	0,0%	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	0,0%	9,5%	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
	Insatisfeito	Count	1	5	0	2	1	1	1	11	
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	9,1%	45,5%	0,0%	18,2%	9,1%	9,1%	9,1%	100,0%	
		% within B2. Idade	8,3%	27,8%	0,0%	10,5%	7,7%	10,0%	14,3%	11,0%	
	Pouco	Count	2	2	4	4	6	2	0	20	

	satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	10,0%	10,0%	20,0%	20,0%	30,0%	10,0%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	16,7%	11,1%	19,0%	21,1%	46,2%	20,0%	0,0%	20,0%
	Satisfeito	Count	7	9	6	8	4	2	1	37
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	18,9%	24,3%	16,2%	21,6%	10,8%	5,4%	2,7%	100,0%
		% within B2. Idade	58,3%	50,0%	28,6%	42,1%	30,8%	20,0%	14,3%	37,0%
	Muito satisfeito	Count	2	2	9	4	2	5	5	29
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	6,9%	6,9%	31,0%	13,8%	6,9%	17,2%	17,2%	100,0%
		% within B2. Idade	16,7%	11,1%	42,9%	21,1%	15,4%	50,0%	71,4%	29,0%
	Total	Count	12	18	21	19	13	10	7	100
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	12,0%	18,0%	21,0%	19,0%	13,0%	10,0%	7,0%	100,0%
% within B2. Idade		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: O Autor.

**Quadro 70 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: envolvimento do público no apoio à equipa. (A6) Segundo Habilitações Literárias**

		B3. Habilitações literárias											Total
		Não sabe ler/escr ever	1º Ciclo ou equivalente	2º Ciclo ou equivalente	3º Ciclo ou equivalente	Ensino Secundário: 10º/11º ano ou equivalente	Ensino Secundário: 12º ano ou equivalente	Curso Médio	Curso Superior Incompleto	Curso Superior Completo	Mestrado		
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	Muito insatisfeito	Count	0	0	0	0	0	1	0	2	0	0	3
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,8%	0,0%	10,5%	0,0%	0,0%	3,0%
	Insatisfeito	Count	0	1	0	1	1	3	3	2	0	0	11
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	0,0%	9,1%	0,0%	9,1%	9,1%	27,3%	27,3%	18,2%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,8%	0,0%	10,5%	0,0%	0,0%	3,0%

		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	100,0%	0,0%	7,1%	6,7%	14,3%	18,8%	10,5%	0,0%	0,0%	11,0%
	Pouco satisfeito	Count	1	0	1	4	4	2	1	6	1	0	20
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	5,0%	0,0%	5,0%	20,0%	20,0%	10,0%	5,0%	30,0%	5,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	100,0%	0,0%	25,0%	28,6%	26,7%	9,5%	6,2%	31,6%	14,3%	0,0%	20,0%
	Satisfeito	Count	0	0	2	4	6	11	4	6	3	1	37
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	0,0%	0,0%	5,4%	10,8%	16,2%	29,7%	10,8%	16,2%	8,1%	2,7%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	50,0%	28,6%	40,0%	52,4%	25,0%	31,6%	42,9%	50,0%	37,0%
	Muito	Count	0	0	1	5	4	4	8	3	3	1	29

	satisfeito	% within											
	to	A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	0,0%	0,0%	3,4%	17,2%	13,8%	13,8%	27,6%	10,3%	10,3%	3,4%	100,0%
		% within											
		B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	25,0%	35,7%	26,7%	19,0%	50,0%	15,8%	42,9%	50,0%	29,0%
Total	Count		1	1	4	14	15	21	16	19	7	2	100
		% within											
		A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	1,0%	1,0%	4,0%	14,0%	15,0%	21,0%	16,0%	19,0%	7,0%	2,0%	100,0%
		% within											
		B3. Habilitações literárias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 71 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: envolvimento do público no apoio à equipa. (A6) Segundo Ocupação (principal)**

		B4. Ocupação (principal)									Total	
		Trabalha por conta própria	Trabalha por conta de outrem	Trabalha por conta própria e por conta de outrem	Desempregado	Procurado Primeiro Emprego	Estudante	Trabalha dor-estudante	Doméstica (dona de casa)	Reformado/Aposentado		
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	Muito insatisfeito	Count	0	2	0	1	0	0	0	0	0	3
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	0,0%	66,7%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%
	Insatisfeito	Count	2	2	0	2	1	2	1	0	1	11
		% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	6,7%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%

	eito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	18,2 %	18,2 %	0,0%	18,2%	9,1%	18,2%	9,1%	0,0%	9,1%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	18,2 %	6,7%	0,0%	20,0%	14,3 %	12,5%	14,3%	0,0%	9,1%	11,0 %
Pouco satisfeito	Count		2	10	1	1	2	1	1	1	1	20
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.		10,0 %	50,0 %	5,0%	5,0%	10,0 %	5,0%	5,0%	5,0%	5,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)		18,2 %	33,3 %	20,0 %	10,0%	28,6 %	6,2%	14,3%	33,3%	9,1%	20,0 %
Satisfeito	Count		3	9	2	4	4	9	3	0	3	37

	to	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	8,1%	24,3%	5,4%	10,8%	10,8%	24,3%	8,1%	0,0%	8,1%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	27,3%	30,0%	40,0%	40,0%	57,1%	56,2%	42,9%	0,0%	27,3%	37,0%
		Count	4	7	2	2	0	4	2	2	6	29
	Muito satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Envolvimento do público no apoio à equipa.	13,8%	24,1%	6,9%	6,9%	0,0%	13,8%	6,9%	6,9%	20,7%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	36,4%	23,3%	40,0%	20,0%	0,0%	25,0%	28,6%	66,7%	54,5%	29,0%
		Count	11	30	5	10	7	16	7	3	11	100
Total	Count	11	30	5	10	7	16	7	3	11	100	

	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Envolver o público no apoio à equipa.	11,0 %	30,0 %	5,0%	10,0%	7,0%	16,0%	7,0%	3,0%	11,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 72 – Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: acessibilidade de acessos ao estádio. (A6)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Insatisfeito	3	3,0	3,0	3,0
	Pouco satisfeito	7	7,0	7,0	10,0
	Satisfeito	55	55,0	55,0	65,0
	Muito satisfeito	35	35,0	35,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

**Quadro 73 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade de acessos ao estádio. (A6) Segundo Sexo**

			B1. Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	Insatisfeito	Count	1	2	3
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	33,3%	66,7%	100,0%
		% within B1. Sexo	2,7%	3,2%	3,0%
	Pouco satisfeito	Count	3	4	7
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	42,9%	57,1%	100,0%
		% within B1. Sexo	8,1%	6,3%	7,0%
	Satisfeito	Count	21	34	55
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	38,2%	61,8%	100,0%
		% within B1. Sexo	56,8%	54,0%	55,0%
	Muito satisfeito	Count	12	23	35
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	34,3%	65,7%	100,0%
		% within B1. Sexo	32,4%	36,5%	35,0%
Total	Count	37	63	100	
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	37,0%	63,0%	100,0%	

	% within B1. Sexo	100,0%	100,0%	100,0%
--	-------------------	--------	--------	--------

Fonte: O Autor.

**Quadro 74 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade de acessos ao estádio. (A6) Segundo Idade**

			B2. Idade							Total
			Até 17 anos	18/24	25/34	35/44	45/54	55/64	65 e mais anos	
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	Insatisfeito	Count	0	2	1	0	0	0	0	3
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	0,0%	66,7%	33,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	11,1%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0%
	Pouco satisfeito	Count	1	1	1	2	2	0	0	7
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	14,3%	14,3%	14,3%	28,6%	28,6%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	8,3%	5,6%	4,8%	10,5%	15,4%	0,0%	0,0%	7,0%
	Satisfeito	Count	8	11	9	14	4	7	2	55
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	14,5%	20,0%	16,4%	25,5%	7,3%	12,7%	3,6%	100,0%

		% within B2. Idade	66,7%	61,1%	42,9%	73,7%	30,8%	70,0%	28,6%	55,0%
	Muito satisfeito	Count	3	4	10	3	7	3	5	35
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	8,6%	11,4%	28,6%	8,6%	20,0%	8,6%	14,3%	100,0%
		% within B2. Idade	25,0%	22,2%	47,6%	15,8%	53,8%	30,0%	71,4%	35,0%
Total		Count	12	18	21	19	13	10	7	100
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	12,0%	18,0%	21,0%	19,0%	13,0%	10,0%	7,0%	100,0%
		% within B2. Idade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 75 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade de acessos ao estádio. (A6) Habilitações Literárias**

			B3. Habilitações literárias									Total	
			Não sabe ler/escr ever	1º Ciclo ou equivalente	2º Ciclo ou equivalente	3º Ciclo ou equivalente	Ensino Secundário: 10º/11º ano ou equivalente	Ensino Secundário: 12º ano ou equivalente	Curso Médio	Curso Superior Incompleto	Curso Superior Completo		Mestrado
A6. Por	Insatisf	Count	0	0	0	1	1	0	0	1	0	0	3

favor avaliar os diferentes aspectos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	eito	% within A6. Por favor avaliar os diferentes aspectos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	0,0%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilidades literárias	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	6,7%	0,0%	0,0%	5,3%	0,0%	0,0%	3,0%
	Pouco satisfeito	Count	0	0	0	1	2	3	0	1	0	0	7
		% within A6. Por favor avaliar os diferentes aspectos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	28,6%	42,9%	0,0%	14,3%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilidades literárias	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	13,3%	14,3%	0,0%	5,3%	0,0%	0,0%	7,0%
	Satisfe	Count	1	0	2	6	7	13	8	14	3	1	55

	Ítem	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	1,8%	0,0%	3,6%	10,9%	12,7%	23,6%	14,5%	25,5%	5,5%	1,8%	100,0%
		% within B3. Habilidades literárias	100,0%	0,0%	50,0%	42,9%	46,7%	61,9%	50,0%	73,7%	42,9%	50,0%	55,0%
	Muito satisfeito	Count	0	1	2	6	5	5	8	3	4	1	35
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	0,0%	2,9%	5,7%	17,1%	14,3%	14,3%	22,9%	8,6%	11,4%	2,9%	100,0%
		% within B3. Habilidades literárias	0,0%	100,0%	50,0%	42,9%	33,3%	23,8%	50,0%	15,8%	57,1%	50,0%	35,0%
	Total	Count	1	1	4	14	15	21	16	19	7	2	100

	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade de acessos ao estádio.	1,0%	1,0%	4,0%	14,0%	15,0%	21,0%	16,0%	19,0%	7,0%	2,0%	100,0%
	% within B3. Habilitações literárias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 76 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade de acessos ao estádio. (A6) Ocupação (principal)**

			B4. Ocupação (principal)									Total
			Trabalha por conta própria	Trabalha por conta de outrem	Trabalha por conta própria e por conta de outrem	Desempregado	Procurador do Primeiro Emprego	Estudante	Trabalhador-estudante	Doméstica (dona de casa)	Reformado/Aposentado	
A6. Por	Insatisf	Count	0	1	0	2	0	0	0	0	0	3

favor avale os diferentes aspectos do jogo: Acessibili- dade de acessos ao estádio.	eito	% within A6. Por favor avale os diferentes aspectos do jogo: Acessibili- dade de acessos ao estádio.	0,0%	33,3 %	0,0%	66,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100, 0%
		% within B4. Ocupação (principal )	0,0%	3,3%	0,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	3,0 %
	Pouco satisfei- to	Count	1	4	0	0	1	1	0	0	0	7
		% within A6. Por favor avale os diferentes aspectos do jogo: Acessibili- dade de acessos ao estádio.	14,3 %	57,1 %	0,0%	0,0%	14,3 %	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	100, 0%
		% within B4. Ocupação (principal )	9,1%	13,3 %	0,0%	0,0%	14,3 %	6,2%	0,0%	0,0%	0,0%	7,0 %
	Satisfei	Count	5	14	3	4	5	12	5	3	4	55

	to	% within A6. Por favor avale os diferentes aspectos do jogo: Acessibili- dade de acessos ao estádio.	9,1%	25,5 %	5,5%	7,3%	9,1%	21,8%	9,1%	5,5%	7,3%	100, 0%
		% within B4. Ocupação (principal )	45,5 %	46,7 %	60,0 %	40,0%	71,4 %	75,0%	71,4%	100,0 %	36,4%	55,0 %
Muito satisfei- to	Count		5	11	2	4	1	3	2	0	7	35
	% within A6. Por favor avale os diferentes aspectos do jogo: Acessibili- dade de acessos ao estádio.		14,3 %	31,4 %	5,7%	11,4%	2,9%	8,6%	5,7%	0,0%	20,0%	100, 0%
	% within B4. Ocupação (principal )		45,5 %	36,7 %	40,0 %	40,0%	14,3 %	18,8%	28,6%	0,0%	63,6%	35,0 %
Total	Count		11	30	5	10	7	16	7	3	11	100

	% within A6. Por favor avalié os diferentes aspectos do jogo: Acessibili- dade de acessos ao estádio.	11,0 %	30,0 %	5,0%	10,0%	7,0%	16,0%	7,0%	3,0%	11,0%	100, 0%
	% within B4. Ocupação (principal )	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0%	100, 0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 77 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento. (A6)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito insatisfeito	1	1,0	1,0	1,0
	Insatisfeito	1	1,0	1,0	2,0
	Pouco satisfeito	5	5,0	5,0	7,0
	Satisfeito	50	50,0	50,0	57,0
	Muito satisfeito	43	43,0	43,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

**Quadro 78 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento. (A6) Segundo Sexo**

			B1. Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	Muito insatisfeito	Count	0	1	1
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	0,0%	100,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	0,0%	1,6%	1,0%
	Insatisfeito	Count	0	1	1
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	0,0%	100,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	0,0%	1,6%	1,0%
	Pouco satisfeito	Count	3	2	5

		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	60,0%	40,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	8,1%	3,2%	5,0%
	Satisfeito	Count	16	34	50
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	32,0%	68,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	43,2%	54,0%	50,0%
	Muito satisfeito	Count	18	25	43
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	41,9%	58,1%	100,0%
		% within B1. Sexo	48,6%	39,7%	43,0%
	Total	Count	37	63	100
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	37,0%	63,0%	100,0%
% within B1. Sexo		100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: O Autor.

**Quadro 79 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento. (A6) Segundo Idade**

			B2. Idade						Total	
			Até 17 anos	18/24	25/34	35/44	45/54	55/64		65 e mais anos
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	Muito insatisfeito	Count	0	0	1	0	0	0	0	1
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	0,0%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
	Insatisfeito	Count	0	1	0	0	0	0	0	1
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
	Pouco satisfeito	Count	2	1	1	1	0	0	0	5
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	40,0%	20,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

		% within B2. Idade	16,7%	5,6%	4,8%	5,3%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	Satisfeito	Count	6	12	7	13	5	6	1	50
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	12,0%	24,0%	14,0%	26,0%	10,0%	12,0%	2,0%	100,0
		% within B2. Idade	50,0%	66,7%	33,3%	68,4%	38,5%	60,0%	14,3%	50,0%
	Muito satisfeito	Count	4	4	12	5	8	4	6	43
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	9,3%	9,3%	27,9%	11,6%	18,6%	9,3%	14,0%	100,0%
		% within B2. Idade	33,3%	22,2%	57,1%	26,3%	61,5%	40,0%	85,7%	43,0%
	Total	Count	12	18	21	19	13	10	7	100
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	12,0%	18,0%	21,0%	19,0%	13,0%	10,0%	7,0%	100,0%
% within B2. Idade		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: O Autor.

**Quadro 80 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento. (A6) Segundo Habilitações Literárias**

			B3. Habilitações literárias										Total	
			Não sabe ler/escr ever	1º Ciclo ou equivalente	2º Ciclo ou equivalente	3º Ciclo ou equivalente	Ensino Secundário: 10º/11º ano ou equivalente	Ensino Secundário: 12º ano ou equivalente	Curso Médio	Curso Superior Incompleto	Curso Superior Completo	Mestrado		
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	Muito insatisfeito	Count	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%	0,0%	0,0%	1,0%
	Insatis	Count	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1

feito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
Pouco satisfeito	Count	0	0	0	1	1	3	0	0	0	0	5
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	60,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	0,0%	7,1%	6,7%	14,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
	Count	1	0	1	7	8	12	7	12	1	1	50
Satisfe	Count	1	0	1	7	8	12	7	12	1	1	50

	ito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	2,0%	0,0%	2,0%	14,0%	16,0%	24,0%	14,0%	24,0%	2,0%	2,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	100,0%	0,0%	25,0%	50,0%	53,3%	57,1%	43,8%	63,2%	14,3%	50,0%	50,0%
	Muito satisfeito	Count	0	1	3	6	5	6	9	6	6	1	43
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	0,0%	2,3%	7,0%	14,0%	11,6%	14,0%	20,9%	14,0%	14,0%	2,3%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	100,0%	75,0%	42,9%	33,3%	28,6%	56,2%	31,6%	85,7%	50,0%	43,0%
	Total	Count	1	1	4	14	15	21	16	19	7	2	100

	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	1,0%	1,0%	4,0%	14,0%	15,0%	21,0%	16,0%	19,0%	7,0%	2,0%	100,0%
	% within B3. Habilitações literárias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 81 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento. (A6) Segundo Ocupação (principal)**

			B4. Ocupação (principal)									Total
			Trabalha por conta própria	Trabalha por conta de outrem	Trabalha por conta e por conta de outrem	Desempregado	Procurador Primeiro Emprego	Estudante	Trabalhador-estudante	Doméstica (dona de casa)	Reformado/Aposentado	
A6. Por	Muito	Count	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1

favor avale os diferentes aspetos do jogo: Boa proximida de com rede de transportes e/ou facilidade de estaciona mento.	insatisf eito	% within A6. Por favor avale os diferentes aspetos do jogo: Boa proximida de com rede de transportes e/ou facilidade de estaciona mento.	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100, 0%
		% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0 %
	Insatisf eito	Count	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
		% within A6. Por favor avale os diferentes aspetos do jogo: Boa proximida de com rede de transportes e/ou facilidade de estaciona mento.	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100, 0%
		% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0 %
	Pouco	Count	0	3	0	0	1	1	0	0	0	5

satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	0,0%	60,0%	0,0%	0,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	14,3%	6,2%	0,0%	0,0%	0,0%	5,0%
Satisfeito	Count	5	15	2	5	4	11	3	2	3	50
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	10,0%	30,0%	4,0%	10,0%	8,0%	22,0%	6,0%	4,0%	6,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	45,5%	50,0%	40,0%	50,0%	57,1%	68,8%	42,9%	66,7%	27,3%	50,0%
Muito	Count	6	12	3	3	2	4	4	1	8	43

	satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	14,0 %	27,9 %	7,0%	7,0%	4,7%	9,3%	9,3%	2,3%	18,6%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	54,5 %	40,0 %	60,0 %	30,0%	28,6 %	25,0%	57,1%	33,3%	72,7%	43,0 %
Total	Count		11	30	5	10	7	16	7	3	11	100
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Boa proximidade com rede de transportes e/ou facilidade de estacionamento.	11,0 %	30,0 %	5,0%	10,0%	7,0%	16,0%	7,0%	3,0%	11,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 82 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade a informações sobre o jogo. (A6)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito insatisfeito	15	15,0	15,0	15,0
	Insatisfeito	31	31,0	31,0	46,0
	Pouco satisfeito	24	24,0	24,0	70,0
	Satisfeito	25	25,0	25,0	95,0
	Muito satisfeito	5	5,0	5,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

**Quadro 83 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade a informações sobre o jogo. (A6) Segundo Sexo**

			B1. Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	Muito insatisfeito	Count	2	13	15
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	13,3%	86,7%	100,0%
		% within B1. Sexo	5,4%	20,6%	15,0%
	Insatisfeito	Count	12	19	31
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	38,7%	61,3%	100,0%
		% within B1. Sexo	32,4%	30,2%	31,0%
	Pouco satisfeito	Count	6	18	24

		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	25,0%	75,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	16,2%	28,6%	24,0%
	Satisfeito	Count	14	11	25
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	56,0%	44,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	37,8%	17,5%	25,0%
	Muito satisfeito	Count	3	2	5
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	60,0%	40,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	8,1%	3,2%	5,0%
	Total	Count	37	63	100
% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.		37,0%	63,0%	100,0%	
% within B1. Sexo		100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: O Autor.

**Quadro 84 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade a informações sobre o jogo. (A6) Segundo Idade**

			B2. Idade						Total	
			Até 17 anos	18/24	25/34	35/44	45/54	55/64		65 e mais anos
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	Muito insatisfeito	Count	1	3	2	6	3	0	0	15
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	6,7%	20,0%	13,3%	40,0%	20,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	8,3%	16,7%	9,5%	31,6%	23,1%	0,0%	0,0%	15,0%
	Insatisfeito	Count	4	8	7	7	1	3	1	31
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	12,9%	25,8%	22,6%	22,6%	3,2%	9,7%	3,2%	100,0%
		% within B2. Idade	33,3%	44,4%	33,3%	36,8%	7,7%	30,0%	14,3%	31,0%
	Pouco satisfeito	Count	3	3	8	0	6	2	2	24
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	12,5%	12,5%	33,3%	0,0%	25,0%	8,3%	8,3%	100,0%
		% within B2. Idade	25,0%	16,7%	38,1%	0,0%	46,2%	20,0%	28,6%	24,0%
	Satisfeito	Count	4	2	4	6	3	4	2	25

		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	16,0%	8,0%	16,0%	24,0%	12,0%	16,0%	8,0%	100,0%
		% within B2. Idade	33,3%	11,1%	19,0%	31,6%	23,1%	40,0%	28,6%	25,0%
	Muito satisfeito	Count	0	2	0	0	0	1	2	5
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	0,0%	40,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	40,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	28,6%	5,0%
Total	Count	12	18	21	19	13	10	7	100	
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	12,0%	18,0%	21,0%	19,0%	13,0%	10,0%	7,0%	100,0%	
	% within B2. Idade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: O Autor.

**Quadro 85 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade a informações sobre o jogo. (A6) Segundo Habilitações Literárias**

			B3. Habilitações literárias										Total
			Não sabe ler/escr ever	1º Ciclo ou equivalente	2º Ciclo ou equivalente	3º Ciclo ou equivalente	Ensino Secundário: 10º/11º ano ou equivalente	Ensino Secundário: 12º ano ou equivalente	Curso Médio	Curso Superior Incompleto	Curso Superior Completo	Mestrado	
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	Muito insatisfeito	Count	0	0	0	3	1	5	2	4	0	0	15
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	6,7%	33,3%	13,3%	26,7%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	0,0%	21,4%	6,7%	23,8%	12,5%	21,1%	0,0%	0,0%	15,0%
	Insatisfeito	Count	0	0	1	2	5	7	6	9	1	0	31
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	0,0%	0,0%	3,2%	6,5%	16,1%	22,6%	19,4%	29,0%	3,2%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	3,2%	6,5%	16,1%	22,6%	19,4%	29,0%	3,2%	0,0%	100,0%

	Pouco satisfeito	% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	25,0%	14,3%	33,3%	33,3%	37,5%	47,4%	14,3%	0,0%	31,0%
		Count	0	0	2	3	4	5	5	2	3	0	24
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	0,0%	0,0%	8,3%	12,5%	16,7%	20,8%	20,8%	8,3%	12,5%	0,0%	100,0%
	Satisfeito	% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	50,0%	21,4%	26,7%	23,8%	31,2%	10,5%	42,9%	0,0%	24,0%
		Count	1	1	1	4	5	3	2	4	3	1	25
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	4,0%	4,0%	4,0%	16,0%	20,0%	12,0%	8,0%	16,0%	12,0%	4,0%	100,0%
	Muito	% within B3. Habilitações literárias	100,0%	100,0%	25,0%	28,6%	33,3%	14,3%	12,5%	21,1%	42,9%	50,0%	25,0%
		Count	0	0	0	2	0	1	1	0	0	1	5

	satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	0,0%	0,0%	0,0%	40,0%	0,0%	20,0%	20,0%	0,0%	0,0%	20,0%	100,0%
		% within B3. Habilidades literárias	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	4,8%	6,2%	0,0%	0,0%	50,0%	5,0%
Total	Count		1	1	4	14	15	21	16	19	7	2	100
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	1,0%	1,0%	4,0%	14,0%	15,0%	21,0%	16,0%	19,0%	7,0%	2,0%	100,0%
		% within B3. Habilidades literárias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 86 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: acessibilidade a informações sobre o jogo. (A6) Ocupação (principal)**

		B4. Ocupação (principal)										Total
		Trabalha por conta própria	Trabalha por conta de outrem	Trabalha por conta própria e por conta de outrem	Desempregado	Procurando Primeiro Emprego	Estudante	Trabalha dor-estudante	Doméstica (dona de casa)	Reformado/Aposentado		
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	Muito insatisfeito	Count	2	7	0	3	0	2	1	0	0	15
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	13,3 %	46,7 %	0,0%	20,0%	0,0%	13,3%	6,7%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	18,2 %	23,3 %	0,0%	30,0%	0,0%	12,5%	14,3%	0,0%	0,0%	15,0 %
	Insatisf	Count	2	9	0	4	5	7	1	1	2	31

eito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	6,5%	29,0%	0,0%	12,9%	16,1%	22,6%	3,2%	3,2%	6,5%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	18,2%	30,0%	0,0%	40,0%	71,4%	43,8%	14,3%	33,3%	18,2%	31,0%
Pouco satisfeito	Count	4	5	3	2	1	3	3	0	3	24
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	16,7%	20,8%	12,5%	8,3%	4,2%	12,5%	12,5%	0,0%	12,5%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	36,4%	16,7%	60,0%	20,0%	14,3%	18,8%	42,9%	0,0%	27,3%	24,0%
Satisfeito	Count	3	8	2	1	1	4	1	2	3	25

	to	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	12,0 %	32,0 %	8,0%	4,0%	4,0%	16,0%	4,0%	8,0%	12,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	27,3 %	26,7 %	40,0 %	10,0%	14,3 %	25,0%	14,3%	66,7%	27,3%	25,0 %
	Muito satisfeito	Count	0	1	0	0	0	0	1	0	3	5
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	0,0%	20,0 %	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	20,0%	0,0%	60,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	3,3%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	14,3%	0,0%	27,3%	5,0 %
	Total	Count	11	30	5	10	7	16	7	3	11	100

	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Acessibilidade a informações sobre o jogo.	11,0 %	30,0 %	5,0%	10,0%	7,0%	16,0%	7,0%	3,0%	11,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 87 – Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira. (A6)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito insatisfeito	1	1,0	1,0	1,0
	Insatisfeito	2	2,0	2,0	3,0
	Pouco satisfeito	6	6,0	6,0	9,0
	Satisfeito	47	47,0	47,0	56,0
	Muito satisfeito	44	44,0	44,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

**Quadro 88 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira. (A6) Segundo Sexo**

			B1. Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	Muito insatisfeito	Count	0	1	1
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	0,0%	100,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	0,0%	1,6%	1,0%
	Insatisfeito	Count	1	1	2
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	50,0%	50,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	2,7%	1,6%	2,0%
	Pouco satisfeito	Count	3	3	6
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	50,0%	50,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	8,1%	4,8%	6,0%
	Satisfeito	Count	16	31	47
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	34,0%	66,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	43,2%	49,2%	47,0%
	Muito satisfeito	Count	17	27	44

		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	38,6%	61,4%	100,0%
		% within B1. Sexo	45,9%	42,9%	44,0%
Total		Count	37	63	100
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	37,0%	63,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 89 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira. (A6) Segundo Idade**

			B2. Idade							Total
			Até 17 anos	18/24	25/34	35/44	45/54	55/64	65 e mais anos	
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	Muito insatisfeito	Count	0	0	1	0	0	0	0	1
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within B2. Idade	0,0%	0,0%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%	
	Insatisfeito	Count	0	2	0	0	0	0	0	2

		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	11,1%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
	Pouco satisfeito	Count	0	2	1	0	1	1	1	6
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	0,0%	33,3%	16,7%	0,0%	16,7%	16,7%	16,7%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	11,1%	4,8%	0,0%	7,7%	10,0%	14,3%	6,0%
	Satisfeito	Count	6	8	9	15	4	5	0	47
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	12,8%	17,0%	19,1%	31,9%	8,5%	10,6%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	50,0%	44,4%	42,9%	78,9%	30,8%	50,0%	0,0%	47,0%
	Muito	Count	6	6	10	4	8	4	6	44

	satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	13,6%	13,6%	22,7%	9,1%	18,2%	9,1%	13,6%	100,0%
		% within B2. Idade	50,0%	33,3%	47,6%	21,1%	61,5%	40,0%	85,7%	44,0%
Total		Count	12	18	21	19	13	10	7	100
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	12,0%	18,0%	21,0%	19,0%	13,0%	10,0%	7,0%	100,0%
		% within B2. Idade	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 90 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira. (A6) Habilitações Literárias**

			B3. Habilitações literárias									Total	
			Não sabe ler/escr ever	1º Ciclo ou equivalente	2º Ciclo ou equivalente	3º Ciclo ou equivalente	Ensino Secundário: 10º/11º ano ou equivalente	Ensino Secundário: 12º ano ou equivalente	Curso Médio	Curso Superior Incompleto	Curso Superior Completo		Mestrado
A6. Por	Muito	Count	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1

favor avaliar os diferentes aspectos do jogo: Rapidez/ tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	insatisfeito	% within A6. Por favor avaliar os diferentes aspectos do jogo: Rapidez/ tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%	
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%	0,0%	0,0%	1,0%	
		Count	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	2
		% within A6. Por favor avaliar os diferentes aspectos do jogo: Rapidez/ tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%	
	Pouco	Count	1	0	0	1	0	0	2	2	0	0	0	6	

satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	16,7%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	0,0%	33,3%	33,3%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within B3. Habilitações literárias	100,0%	0,0%	0,0%	7,1%	0,0%	0,0%	12,5%	10,5%	0,0%	0,0%	6,0%
Satisfeito	Count	0	0	1	7	8	11	3	12	4	1	47
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	0,0%	0,0%	2,1%	14,9%	17,0%	23,4%	6,4%	25,5%	8,5%	2,1%	100,0%
	% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	25,0%	50,0%	53,3%	52,4%	18,8%	63,2%	57,1%	50,0%	47,0%
Muito	Count	0	1	3	6	6	9	11	4	3	1	44

	satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	0,0%	2,3%	6,8%	13,6%	13,6%	20,5%	25,0%	9,1%	6,8%	2,3%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	0,0%	100,0%	75,0%	42,9%	40,0%	42,9%	68,8%	21,1%	42,9%	50,0%	44,0%
Total	Count		1	1	4	14	15	21	16	19	7	2	100
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	1,0%	1,0%	4,0%	14,0%	15,0%	21,0%	16,0%	19,0%	7,0%	2,0%	100,0%
		% within B3. Habilitações literárias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 91 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira. (A6) Ocupação (principal)**

		B4. Ocupação (principal)									Total
		Trabalha por conta própria	Trabalha por conta de outrem	Trabalha por conta própria e por conta de outrem	Desempregado	Procurador Primeiro Emprego	Estudante	Trabalha dor-estudante	Doméstica (dona de casa)	Reformado/Aposentado	
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	Count	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
Insatisf	Count	0	0	0	1	0	1	0	0	0	2

eito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	0,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	6,2%	0,0%	0,0%	0,0%	2,0%
Pouco satisfeito	Count	0	3	0	0	0	1	0	1	1	6
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	0,0%	50,0%	0,0%	0,0%	0,0%	16,7%	0,0%	16,7%	16,7%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,2%	0,0%	33,3%	9,1%	6,0%
	Count	4	18	2	5	3	8	4	1	2	47
Satisfe	Count	4	18	2	5	3	8	4	1	2	47

	ito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	8,5%	38,3%	4,3%	10,6%	6,4%	17,0%	8,5%	2,1%	4,3%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	36,4%	60,0%	40,0%	50,0%	42,9%	50,0%	57,1%	33,3%	18,2%	47,0%
Muito satisfeito	Count		7	9	3	3	4	6	3	1	8	44
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.		15,9%	20,5%	6,8%	6,8%	9,1%	13,6%	6,8%	2,3%	18,2%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)		63,6%	30,0%	60,0%	30,0%	57,1%	37,5%	42,9%	33,3%	72,7%	44,0%
	Count		11	30	5	10	7	16	7	3	11	100
Total	Count		11	30	5	10	7	16	7	3	11	100

	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Rapidez/tempo de espera na compra de bilhetes na bilheteira.	11,0 %	30,0 %	5,0%	10,0%	7,0%	16,0%	7,0%	3,0%	11,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)	100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 92 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: segurança durante o jogo (A6)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Muito insatisfeito	1	1,0	1,0	1,0
	Insatisfeito	1	1,0	1,0	2,0
	Pouco satisfeito	4	4,0	4,0	6,0
	Satisfeito	56	56,0	56,0	62,0
	Muito satisfeito	38	38,0	38,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

**Quadro 93 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: segurança durante o jogo (A6)  
Segundo Sexo**

			B1. Sexo		Total
			Feminino	Masculino	
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Segurança durante o jogo.	Muito insatisfeito	Count	0	1	1
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Segurança durante o jogo.	0,0%	100,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	0,0%	1,6%	1,0%
	Insatisfeito	Count	0	1	1
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Segurança durante o jogo.	0,0%	100,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	0,0%	1,6%	1,0%
	Pouco satisfeito	Count	0	4	4
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Segurança durante o jogo.	0,0%	100,0%	100,0%
		% within B1. Sexo	0,0%	6,3%	4,0%
	Satisfeito	Count	22	34	56
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Segurança durante o jogo.	39,3%	60,7%	100,0%
		% within B1. Sexo	59,5%	54,0%	56,0%
	Muito satisfeito	Count	15	23	38
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Segurança durante o jogo.	39,5%	60,5%	100,0%
		% within B1. Sexo	40,5%	36,5%	38,0%
Total		Count	37	63	100

	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Segurança durante o jogo.	37,0%	63,0%	100,0%
	% within B1. Sexo	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 94 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: segurança durante o jogo (A6) Segundo Idade**

			B2. Idade							Total
			Até 17 anos	18/24	25/34	35/44	45/54	55/64	65 e mais anos	
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Segurança durante o jogo.	Muito insatisfeito	Count	0	0	1	0	0	0	0	1
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Segurança durante o jogo.	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	0,0%	4,8%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
	Insatisfeito	Count	0	1	0	0	0	0	0	1
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Segurança durante o jogo.	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
	Pouco	Count	0	1	0	0	2	0	1	4

	satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Segurança durante o jogo.	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	50,0%	0,0%	25,0%	100,0%
		% within B2. Idade	0,0%	5,6%	0,0%	0,0%	15,4%	0,0%	14,3%	4,0%
	Satisfeito	Count	8	12	9	14	5	7	1	56
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Segurança durante o jogo.	14,3%	21,4%	16,1%	25,0%	8,9%	12,5%	1,8%	100,0%
		% within B2. Idade	66,7%	66,7%	42,9%	73,7%	38,5%	70,0%	14,3%	56,0%
	Muito satisfeito	Count	4	4	11	5	6	3	5	38
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Segurança durante o jogo.	10,5%	10,5%	28,9%	13,2%	15,8%	7,9%	13,2%	100,0%
		% within B2. Idade	33,3%	22,2%	52,4%	26,3%	46,2%	30,0%	71,4%	38,0%
	Total	Count	12	18	21	19	13	10	7	100
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Segurança durante o jogo.	12,0%	18,0%	21,0%	19,0%	13,0%	10,0%	7,0%	100,0%
% within B2. Idade		100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	

Fonte: O Autor.

**Quadro 95 – Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: segurança durante o jogo (A6)  
Segundo Habilitações Literárias**

		B3. Habilitações literárias											Total
		Não sabe ler/escr ever	1º Ciclo ou equivalente	2º Ciclo ou equivalente	3º Ciclo ou equivalente	Ensino Secundário: 10º/11º ano ou equivalente	Ensino Secundário: 12º ano ou equivalente	Curs o Médio	Curso Superior Incompleto	Curso Superior Completo	Mestr ado		
A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Segurança durante o jogo.	Count	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	0	1
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspetos do jogo: Segurança durante o jogo.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within B3. Habilitações literárias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	5,3%	0,0%	0,0%	1,0%
Insatisf	Count	0	0	0	0	1	0	0	0	0	0	0	1

eito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Segurança durante o jogo.	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within B3. Habilidades literárias	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	6,7%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
Pouco satisfeito	Count	0	1	0	3	0	0	0	0	0	0	4
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Segurança durante o jogo.	0,0%	25,0%	0,0%	75,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
	% within B3. Habilidades literárias	0,0%	100,0%	0,0%	21,4%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	4,0%
Satisfeito	Count	1	0	1	4	9	16	7	13	3	2	56

	to	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Segurança durante o jogo.	1,8%	0,0%	1,8%	7,1%	16,1%	28,6%	12,5%	23,2%	5,4%	3,6%	100,0%
		% within B3. Habilidades literárias	100,0%	0,0%	25,0%	28,6%	60,0%	76,2%	43,8%	68,4%	42,9%	100,0%	56,0%
Muito satisfeito	Count		0	0	3	7	5	5	9	5	4	0	38
		% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Segurança durante o jogo.	0,0%	0,0%	7,9%	18,4%	13,2%	13,2%	23,7%	13,2%	10,5%	0,0%	100,0%
		% within B3. Habilidades literárias	0,0%	0,0%	75,0%	50,0%	33,3%	23,8%	56,2%	26,3%	57,1%	0,0%	38,0%
Total	Count		1	1	4	14	15	21	16	19	7	2	100

	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Segurança durante o jogo.	1,0%	1,0%	4,0%	14,0%	15,0%	21,0%	16,0%	19,0%	7,0%	2,0%	100,0%
	% within B3. Habilidades literárias	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 96 – Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: segurança durante o jogo (A6) Segundo Ocupação (principal)**

			B4. Ocupação (principal)								Total	
			Trabalha por conta própria	Trabalha por conta de outrem	Trabalha por conta própria e por conta de outrem	Desempregado	Procurador Primário Emprego	Estudante	Trabalhador-estudante	Doméstica (dona de casa)		Reformado/Aposentado
A6.	Muito	Count	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1

Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Segurança durante o jogo.	insatisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Segurança durante o jogo.	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
		Count	0	0	0	1	0	0	0	0	0	1
	Insatisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Segurança durante o jogo.	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	100,0%

		% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	0,0%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	1,0%
		Count	0	2	0	1	0	0	0	0	1	4
	Pouco satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Segurança durante o jogo.	0,0%	50,0%	0,0%	25,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	25,0%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	0,0%	6,7%	0,0%	10,0%	0,0%	0,0%	0,0%	0,0%	9,1%	4,0%
		Count	7	18	3	2	5	11	5	1	4	56
	Satisfeito	Count	7	18	3	2	5	11	5	1	4	56

	to	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Segurança durante o jogo.	12,5 %	32,1 %	5,4%	3,6%	8,9%	19,6%	8,9%	1,8%	7,1%	100,0%
		% within B4. Ocupação (principal)	63,6 %	60,0 %	60,0 %	20,0%	71,4%	68,8%	71,4%	33,3%	36,4%	56,0 %
		Count	4	10	2	5	2	5	2	2	6	38
	Muito satisfeito	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Segurança durante o jogo.	10,5 %	26,3 %	5,3%	13,2%	5,3%	13,2%	5,3%	5,3%	15,8%	100,0%

		% within B4. Ocupação (principal)	36,4 %	33,3 %	40,0 %	50,0%	28,6%	31,2%	28,6%	66,7%	54,5%	38,0 %
Total	Count		11	30	5	10	7	16	7	3	11	100
	% within A6. Por favor avalie os diferentes aspectos do jogo: Segurança durante o jogo.		11,0 %	30,0 %	5,0%	10,0%	7,0%	16,0%	7,0%	3,0%	11,0%	100,0%
	% within B4. Ocupação (principal)		100,0 %	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0 %	100,0%	100,0 %	100,0%	100,0%

Fonte: O Autor.

**Quadro 97 – Variável Sexo (B1)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Feminino	37	37,0	37,0	37,0
	Masculino	63	63,0	63,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

**Quadro 98 – Variável Idade (B2)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Até 17 anos	12	12,0	12,0	12,0
	18/24	18	18,0	18,0	30,0
	25/34	21	21,0	21,0	51,0
	35/44	19	19,0	19,0	70,0
	45/54	13	13,0	13,0	83,0
	55/64	10	10,0	10,0	93,0
	65 e mais anos	7	7,0	7,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

**Quadro 99 – Variável Habilitações Literárias (B3)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Não sabe ler/escrever	1	1,0	1,0	1,0
	1º Ciclo ou equivalente	1	1,0	1,0	2,0
	2º Ciclo ou equivalente	4	4,0	4,0	6,0

	3º Ciclo ou equivalente	14	14,0	14,0	20,0
	Ensino Secundário: 10º/11º ano ou equivalente	15	15,0	15,0	35,0
	Ensino Secundário: 12º ano ou equivalente	21	21,0	21,0	56,0
	Curso Médio	16	16,0	16,0	72,0
	Curso Superior Incompleto	19	19,0	19,0	91,0
	Curso Superior Completo	7	7,0	7,0	98,0
	Mestrado	2	2,0	2,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

**Quadro 100 – Variável Ocupação Principal (B4)**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Trabalha por conta própria	11	11,0	11,0	11,0
	Trabalha por conta de outrem	30	30,0	30,0	41,0
	Trabalha por conta própria e por conta de outrem	5	5,0	5,0	46,0
	Desempregado	10	10,0	10,0	56,0
	Procura o Primeiro Emprego	7	7,0	7,0	63,0
	Estudante	16	16,0	16,0	79,0
	Trabalhador-estudante	7	7,0	7,0	86,0
	Doméstica (dona de casa)	3	3,0	3,0	89,0
	Reformado/Aposentado	11	11,0	11,0	100,0
	Total	100	100,0	100,0	

Fonte: O Autor.

