



UNIVERSIDADE D
COIMBRA

Luís Pedro Ferreira Alves

**APLICAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING DIGITAL
NUMA ENTIDADE DESPORTIVA
O CASO UFCIT**

Trabalho de Projeto no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pelo Professor Doutor
Arnaldo Fernandes Matos Coelho e apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra.

julho de 2022



FACULDADE DE ECONOMIA
UNIVERSIDADE D
COIMBRA

**APLICAÇÃO DE UM PLANO DE MARKETING DIGITAL
NUMA ENTIDADE DESPORTIVA
O CASO UFCIT**

Luís Pedro Ferreira Alves

Trabalho de Projeto no âmbito do Mestrado em Gestão orientado pelo Professor Doutor
Arnaldo Fernandes Matos Coelho e apresentado à Faculdade de Economia da
Universidade de Coimbra.

julho de 2022

Agradecimentos

Em primeiro lugar quero agradecer à minha família, em especial aos meus pais, pois sem eles nada disto teria sido possível. Por todo o apoio que me deram para que não desistisse perante as dificuldades que foram surgindo no caminho.

Agradeço também à minha namorada Marisa, pela paciência que teve e ajuda prestada, em prejuízo de outros planos e atividades conjuntas.

Ao União Futebol Comércio e Indústria de Tomar, na pessoa do Sr. Presidente Abel Rosa Bento, ao responsável pela secção de atletismo, Sr. Paulo Saldanha e ao Sr. Carlos Duarte, coordenador técnico do Futebol, os meus agradecimentos por toda a disponibilidade sempre mostrada.

Por último, agradeço a todos os colegas de curso, tanto do mestrado como da licenciatura, e a todos os professores que me acompanharam, especialmente ao Professor Doutor Arnaldo Coelho pela orientação e indicações dadas ao longo deste projeto final.

Resumo

A crescente importância do desporto na vida social faz com que as entidades desportivas cada vez mais tenham em consideração o marketing desportivo nas suas diferentes vertentes para que consigam atrair potenciais consumidores.

De igual forma, também o avanço das tecnologias e a exigência cada vez maior dos consumidores, leva a que as entidades desportivas procurem estar atualizadas ao nível digital e ter uma oferta de acordo com esta tendência cada vez mais notória.

Constata-se cada vez mais que para divulgarem a sua marca e valorizar o seu produto, as organizações desportivas devem estar cada vez mais próximas dos seus adeptos e devem conhecer bem as suas necessidades e motivações.

Deste modo, faz todo o sentido que as equipas desportivas tenham uma estratégia de marketing definida e que estejam presentes nas redes sociais onde a maioria dos seus potenciais consumidores possam estar. A presença nas redes sociais estabelece uma maior proximidade com os seus consumidores, permitindo uma interação de grande valor.

Assim, este projeto tem como objetivo o desenvolvimento de um plano de marketing digital aplicado ao União Futebol Comércio e Indústria de Tomar, um clube centenário do distrito de Santarém. Inicialmente foram abordados conceitos teóricos relativamente à importância do marketing digital e das redes sociais, bem como conceitos relacionados com o marketing desportivo e como este pode ser usado em diferentes contextos.

O projeto teve como base a metodologia de estudo de caso recorrendo-se quer à observação participante, análise de documentos e à realização de entrevistas. As ações propostas procuram reforçar a ligação entre o clube e os seus adeptos bem como divulgar os serviços prestados, contribuindo para o aumento da notoriedade da marca.

Palavras-chave | Marketing Digital, Redes Sociais, Marketing Desportivo, Consumidores

Abstract

The growing importance of sports in social life makes sports entities increasingly take into account sports marketing in its different aspects in order to attract potential consumers.

In the same way, the advancement of technologies and the growing expectations of consumers lead sports organizations to want to be digitally updated and to have an offer in line with this increasingly notorious trend.

It is increasingly clear that to promote their brand and add value to their product, sports organizations must be getting closer to their fans to get to know their needs and motivations.

Thus, it makes perfect sense that sports teams have a defined marketing strategy and that they are present in those social media where most of their potential consumers might be. The presence in social media establishes a greater proximity with their consumers, allowing a valuable interaction.

As a result, this project aims to develop a digital marketing plan applied to União Futebol Comércio e Indústria de Tomar, a centenary club in the Santarém district. Initially theoretical concepts were approached regarding the importance of digital marketing and social media as well as concepts related to sports marketing and how it can be used in different contexts.

The project was based on a case study methodology using either participant observation, document analysis, and interview methods. The planned actions seek to strengthen the connection between the club and its supporters as well as promoting the provided services, contributing to increase brand awareness.

Keywords | Digital marketing, Social Media, Sports Marketing, Consumers

Lista de Siglas

AAS - Associação de Atletismo de Santarém

AFS - Associação de Futebol de Santarém

CTA – Call-To-Action

DGPC - Direção-Geral do Património Cultural

FPA – Federação Portuguesa de Atletismo

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

IPDJ - Instituto Português do Desporto e Juventude

KPI - Key Performance Indicator

PAA - Programa de Apoio ao Associativismo

PNED - Plano Nacional de Ética no Desporto

SCFZ - Sport Club Ferreira do Zêzere

SCT - Sporting Clube de Tomar

SEA - Search Engine Advertising

SEO - Search Engine Optimization

SERP - Search Engine Results Page

SWOT - Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats

UFCIT – União Futebol Comércio e Indústria de Tomar

WOM - Word-Of-Mouth

Índice

Agradecimentos	iii
Resumo	iv
Abstract	v
Lista de Siglas	vi
Lista de Quadros	ix
Lista de Figuras	x
1. Introdução	11
2. Revisão de Literatura	15
2.1. Importância do Marketing Digital	15
2.2. O papel das redes sociais	17
2.3. Ferramentas de marketing digital	22
2.4. <i>Owned, Paid e Earned media</i>	25
2.5. Marketing desportivo e consumidores	26
2.6. O Marketing digital no desporto	29
3. Metodologia	33
3.1. Identificação do estudo	33
3.2. Técnicas de recolha de informação	34
3.3. Objetivos do projeto	35
4. Proposta de Plano de Marketing Digital	37
4.1. Análise Interna	38
• História	38
• Missão e visão	41
• Objetivos	42
• Organograma	42
• Marketing Mix	43
4.2. Análise Externa	55
• Concorrentes	55

• Análise de mercado (PESTAL)	58
4.3. Análise SWOT	63
4.4. Segmentação e posicionamento	65
4.5. Objetivos	66
4.6. Ações	67
• <i>Website</i>	67
• <i>E-mail Marketing</i>	70
• <i>Redes Sociais</i>	72
• <i>Offline</i>	75
• <i>Outbound vs inbound marketing</i>	76
4.7. Controlo	79
5. Conclusão	81
Referências Bibliográficas	83
Anexos/ Apêndices	90

Índice de Quadros

Quadro 1: Proposta do Plano de Marketing Digital	36
Quadro 2: Quadro de preços	44
Quadro 3: Quadro de material desportivo	45
Quadro 4: Empresas no concelho de Tomar, por atividades	60
Quadro 5: Ações a desenvolver na criação do <i>website</i> e objetivos a atingir	68
Quadro 6: Ações a desenvolver na criação de <i>e-mail</i> e objetivos a atingir	71
Quadro 7: Ações a desenvolver na criação das redes sociais e objetivos a atingir	73
Quadro 8: Ações a desenvolver e objetivos a atingir no <i>offline</i>	75
Quadro 9: Monitorização do Plano de Marketing	79

Índice de Figuras

Figura 1: Organograma do UFCIT	43
Figura 2: Número total de <i>Gostos</i> por sexo e idade	48
Figura 3: Percentagem de <i>Gostos</i> por país	48
Figura 4: Percentagem de <i>Gostos</i> por cidade portuguesa	49
Figura 5: Idiomas mais falados na página do <i>Facebook</i> do UFCIT	49
Figura 6: Número de fãs que acederam ao <i>Facebook</i> ao longo da semana em análise .	50
Figura 7: Momento do dia em que mais fãs da página acederam ao <i>Facebook</i>	51
Figura 8: Momento do dia em que menos fãs da página acederam ao <i>Facebook</i>	51
Figura 9: Número de pessoas com sessão iniciada no <i>Facebook</i> que visualizaram a página, discriminadas pelo tipo de dispositivo	52
Figura 10: Alcance da página do <i>Facebook</i> do UFCIT	52
Figura 11: Análise SWOT	64
Figura 12: Modelo para o <i>site</i> oficial do clube	67
Figura 13: Modelo de <i>e-mail</i> com ofertas relativas à loja <i>online</i> do clube	70
Figura 14: Modelo para a conta de <i>Instagram</i> oficial do clube	72
Figura 15: Modelo para a página de <i>Youtube</i> oficial do clube	72

1. Introdução

A par com a transformação da *internet* nos últimos anos e a massificação do uso das novas tecnologias, tem-se assistido ao desenvolvimento do marketing digital. O marketing tem evoluído e tem-se adaptado aos avanços tecnológicos, alterando significativamente o papel do consumidor. Numa primeira fase, o enfoque do marketing centrava-se no produto e procurava sobretudo vender o produto que era produzido para servir um mercado de massas. Numa segunda fase, em que a tecnologia da informação era a peça principal, o enfoque passa a ser o cliente mais informado e com a possibilidade de poder comparar ofertas de produtos similares. Neste seguimento, surgiu uma nova abordagem em que as empresas começaram a olhar para os consumidores como seres humanos, com mente, coração e espírito e que exigem um papel mais colaborativo (Kotler, 2016). Atualmente, "o objetivo fundamental do marketing é a fidelização do cliente e a confiança do mesmo" (Luque-Ortiz, 2021, p. 4).

Reconhecendo que uma das particularidades do marketing digital é o facto de ser uma estratégia que pode ser utilizada por qualquer empresa, transversal a qualquer setor de atividade, tem-se observado um apoderamento da mesma por parte dos mercados desportivos de uma forma global. Conscientes dos benefícios que o desporto aporta a nível individual, o número de consumidores de desporto tem aumentado e passou a constituir um motor de inovação e de crescimento económico. Tal como Abdolmaleki et al., (2017) afirmam, a importância do desporto para a economia está a crescer diariamente, sendo já um dos setores mais rentáveis da economia. Deste modo, os profissionais de marketing devem estar atentos aos benefícios que o desporto, enquanto atividade de lazer, pode gerar e devem procurar potenciar esse impacto positivo sobre a sociedade (Richelieu & Webb, 2021).

Como se tem observado, no setor do desporto, a tecnologia digital tem contribuído para o crescimento da indústria desportiva, quer na forma como o desporto é criado, quer na forma como é disponibilizado e consumido. Os avanços tecnológicos têm contribuído para que a relação entre o desporto e o mundo digital se tenha tornado cada vez mais estreita, aumentando o interesse dos investigadores relativamente a esta temática. Se por um lado temos o desporto como forma de aproximar pessoas de qualquer parte do mundo, por outro temos as plataformas digitais cada vez mais avançadas

tecnologicamente, que facilitam essa aproximação. Esta realidade levou as organizações a pensarem nos benefícios do marketing desportivo, da presença *online* e do comércio eletrónico. Neste sentido, e com estes avanços tecnológicos adotados pela indústria do desporto, prevê-se que o estudo e o desenvolvimento do marketing desportivo continuem a ser abordados no futuro próximo (Manoli, 2018).

No que se refere ao marketing desportivo, verifica-se que começou por ser uma ferramenta comercial para se tornar algo mais abrangente que inclui a promoção da marca, a qualidade do serviço e o envolvimento de fãs (Manoli, 2018). Com o avançar dos anos, através das mudanças tecnológicas que foram ocorrendo, os adeptos começaram a ter uma maior proximidade com o seu clube, vivendo-o e sentindo-o de forma mais intensa, usando a *internet* ou as redes sociais como meio para expressarem os seus sentimentos face ao clube. A proliferação das redes sociais deve ser vista atualmente como uma oportunidade para as equipas desportivas conhecerem melhor os seus fãs e estimularem as interações com o seu produto desportivo (Parganas et al., 2017).

Deste modo, as redes sociais são um impulsionador da identificação dos fãs com uma entidade desportiva. A utilização das redes sociais no desporto permite aos fãs a possibilidade de se conectarem entre si, ao mesmo tempo que têm a capacidade de fortalecer as relações destes com as suas equipas favoritas (Koronios et al., 2020).

Se por um lado o desporto é uma atividade transversal a qualquer sociedade, onde praticamente todas as pessoas transmitem sentimentos relativos a resultados desportivos e a desempenhos de atletas, por outro o impacto que as redes sociais têm hoje na vida das pessoas facilita-lhes esta interação e transmissão de sentimentos. Na verdade, se “Em qualquer tipo de sociedade, independentemente das diferenças culturais, sociais, económicas ou políticas, praticamente todos os seus membros sofrem ou se alegram com os resultados desportivos e vibram com a beleza de execução dos atletas” (Serpa et al., 2002, p.33) a diversidade de dispositivos, através dos quais os fãs podem aceder aos conteúdos desportivos tem também contribuído para o aumento do número de consumidores desportivos e potencia a forma como os adeptos interferem na vida das organizações desportivas. A dimensão do fenómeno desportivo aliado ao desenvolvimento tecnológico e ao acesso massivo às redes sociais impõe ao setor do desporto novas formas de satisfazer os consumidores. Neste sentido, a utilização de

ferramentas que promovam o marketing digital deve ser vista como uma estratégia imprescindível, capaz de oferecer práticas inovadoras a diferentes consumidores.

Hoje em dia, a presença nas diversas plataformas digitais é essencial para a divulgação da marca e para a captação de sócios e de atletas. A pretensão deste projeto, que se insere no âmbito do Mestrado em Gestão, é elaborar um plano de marketing digital para aplicar numa organização desportiva, concretamente no União Futebol Comércio e Indústria de Tomar (UFCIT). Esta escolha deve-se ao facto de se observar cada vez mais uma necessidade dos clubes desportivos acompanharem as novas tendências do marketing digital, de modo a estabelecerem uma maior proximidade com os seus fãs e a divulgarem a sua marca. Neste caso específico, a motivação para a entidade escolhida está relacionada com o facto de enquanto atleta ter feito parte da mesma e perceber que, sendo um clube centenário, e um dos mais representativos do distrito de Santarém, é fundamental o seu investimento numa estratégia de marketing digital, quer através da criação do *site* institucional quer do reforço do seu posicionamento nas redes sociais. Na linha de Faustino (2020) considera-se que é importante integrar uma estratégia para as redes sociais dentro da estratégia de marketing digital para que o clube possa reforçar a sua notoriedade e visibilidade não só a nível distrital, mas principalmente ao nível nacional, tal como já aconteceu.

No que respeita à organização do projeto, num primeiro capítulo procedeu-se à revisão da literatura de forma a enquadrar o tema e consolidar a fundamentação teórica. Aborda-se o conceito de marketing digital, marketing desportivo e consumidores e marketing digital no desporto. No segundo capítulo apresenta-se a metodologia utilizada, onde se explica a forma como se obteve a informação para a concretização do projeto. No terceiro capítulo apresenta-se o plano de marketing digital, onde se explicam as diferentes fases do mesmo, de acordo com o plano de marketing digital proposto por Vasco Marques (2020), salientando-se a questão do diagnóstico, a formulação de objetivos e a apresentação de estratégias e atividades a implementar. Procurou-se apresentar um plano de marketing digital, estruturado e sustentável que permita ao clube uma maior competitividade num mercado cada vez mais global e digital, que concorra para uma maior aproximação aos seus adeptos e para o aumento da notoriedade da marca “União de Tomar”.

2. Revisão de Literatura

Sendo este trabalho uma proposta de um projeto de marketing digital aplicado a uma entidade desportiva, considerou-se importante proceder a uma análise ao marketing digital, de um modo geral, e aprofundar o conceito de marketing desportivo, uma vez que este apresenta características específicas que o diferencia de outros tipos de marketing. Procurou-se também perceber a forma como o marketing digital é usado no setor desportivo, o papel das redes sociais e abordar a relação entre o marketing desportivo e os consumidores.

2.1. Importância do Marketing Digital

Com os avanços tecnológicos, o marketing tem evoluído no sentido de se adaptar às necessidades dos clientes. Numa primeira fase o enfoque do marketing centrava-se no produto, posteriormente a prioridade passou a ser o consumidor, enquanto fator de diferenciação do produto e, mais tarde, a satisfação do cliente passa a ser o seu foco principal. Nesta perspetiva, as empresas passam a mover-se por valores que privilegiam a função, emocionalidade e espiritualidade dos consumidores, sendo o objetivo fundamental do marketing o bem-estar das pessoas (Kotler, 2016).

O desenvolvimento do marketing, através dos meios digitais, trouxe às organizações quer novos desafios quer novas oportunidades. As organizações podem aproveitar-se dos avanços tecnológicos e da *internet* para se aproximarem dos seus clientes, através de novos canais que permitem uma comunicação e interação de forma mais direta e económica. Esta proximidade pode ser vantajosa ao nível das vendas, marketing e suporte ao cliente fazendo com que a relação com os clientes não seja apenas uma simples compra, mas sim uma relação duradoura em que as compras se tornam regulares (Mandal & Joshi, 2017).

De acordo com Faustino (2020), o marketing digital envolve a utilização de estratégias e ferramentas de comunicação e marketing com o objetivo de promover produtos ou serviços junto de clientes com recurso a aparelhos eletrónicos e meios digitais, tais como redes sociais, *blogs*, *websites* ou aplicações móveis. Na mesma linha Saura (2021), defende que o marketing digital é um conjunto de técnicas que pretendem levar

o utilizador a comprar um produto ou serviço, através da Internet. A perspetiva de Kotler et al., (2016) reforça que o marketing digital é uma adaptação das práticas tradicionais de marketing, perante o desenvolvimento e evolução das tecnologias digitais, na “forma como os profissionais de marketing alcançam, se envolvem, medem, gerem e entregam valor aos clientes.” (p. 116).

Apesar das tendências atuais sugerirem que o marketing está a mudar do convencional para o digital, ou seja do offline para o online (Purwanti et al., 2021), o marketing tradicional continua a fazer sentido em determinados contextos, defendendo a ideia de que uma nova abordagem do marketing deve combinar o *online* com o *offline*, de modo a melhorar resultados (Faustino, 2020). Contudo, de acordo com vários autores o marketing digital apresenta várias vantagens que se traduzem nas seguintes características:

- a maior interatividade que existe entre quem anuncia e quem recebe a mensagem, tornando a comunicação bilateral, ao invés do que acontece no tradicional em que o público é um sujeito passivo e a comunicação é unilateral (Deepa, 2022);
- a capacidade de direcionar campanhas de forma precisa a um público específico, sem ter de mostrar a mensagem para toda a gente, permitindo a segmentação do público-alvo (Kotler et al., 2017);
- a característica anterior contribui para que no marketing digital o custo seja mais assertivo, uma vez que a relação custo-benefício é mais eficiente do que no tradicional, contribuindo para que as empresas atinjam os clientes-alvo de uma forma rentável (Deepa, 2022);
- no marketing digital, os dados e resultados são obtidos em tempo real e com precisão, ao contrário do marketing tradicional em que é difícil medir os resultados e o público impactado pode não ser o interessado no produto ou serviço que se está a promover;
- a agilidade na implementação de campanhas é outra das vantagens do marketing digital face ao tradicional, uma vez que é mais fácil criar, editar e substituir uma campanha rapidamente, enquanto que um anúncio *offline* não pode ser alterado (Faustino, 2020).

Não obstante estas vantagens, no marketing digital, é fundamental saber para quem se está a comunicar de forma a se poder transmitir a mensagem adequadamente e para se estar mais ciente e preparado para resolver os problemas e necessidades do público alvo. Será importante a preocupação com o conteúdo, seja ele vídeo, texto, fotografias ou outros, de forma a influenciar as pessoas a tornarem-se consumidoras de um produto ou serviço. Para tal, o marketing digital recorre muitas vezes à criação de *personas* que representam os clientes ideais, com todos os seus atributos e características essenciais para o negócio (Mandal & Joshi, 2017). A construção de *personas* “ajuda a entender o comportamento de compra dos seus clientes, como eles pesquisam e como desejam comprar” (Faustino, 2020, p. 28). Comparativamente ao público-alvo, a *persona* é mais detalhada e mais representativa do cliente ideal. Estas *personas* podem ser construídas com base em pesquisas, questionários ou entrevistas (Mandal & Joshi, 2017).

2.2. O papel das redes sociais

Uma das constatações atuais é que o aparecimento das redes sociais alterou a velocidade e o objetivo da comunicação e interação entre as pessoas e as organizações em todo o mundo, fazendo com que a informação, as ideias e as opiniões se propaguem cada vez mais facilmente e de uma forma global, ultrapassando as fronteiras geográficas e as diferentes culturas (Appel et al., 2020). O marketing das redes sociais aparece-nos hoje como um conceito interdisciplinar e multifuncional em que as redes sociais, em conjunto com outros canais de comunicação, permitem a interação, partilha de conteúdo e de informação para atingir os objetivos das organizações e criar valor para os *stakeholders* (Ebrahim, 2019). Criadas originalmente para proporcionarem entretenimento, as redes sociais rapidamente se tornaram num espaço importante quer para a estratégia de marketing digital, quer para a estratégia de marketing de conteúdo das empresas (Faustino, 2020). As redes sociais desempenham um papel crucial no marketing digital uma vez que vários canais podem ser utilizados para promover um negócio ou uma marca (Deepa, 2022). Estas redes sociais são atualmente um canal adicional que permite às empresas uma maior aproximação com os seus clientes, empregados ou outros intervenientes, que alteraram a forma como as pessoas se comunicam entre si, passando a estar cada vez mais integradas em comunidades *online*, quer no desporto ou fora dele (Felix et al., 2016). Estas comunidades, também

designadas por comunidades de marcas digitais, são grupos *online* formados em redes sociais, em que os seus membros partilham interesses comuns acerca de uma marca específica (Kotler et al., 2016). É através de *posts* de mensagens instantâneas e conversas sobre os produtos que estas comunidades interagem diretamente com as empresas (Erlangga et al., 2021).

Nestas comunidades *online* têm-se verificado que a confiança que os consumidores têm em outras opiniões muitas vezes é maior do que a confiança na publicidade feita pelas próprias marcas (Ebrahim, 2019). Muitas vezes os consumidores partilham e discutem opiniões nessas comunidades acerca de marcas e empresas, tornando atualmente o processo de compra mais social. Este *word-of-mouth* (WOM), isto é, as recomendações de outras pessoas característico das redes sociais, pode ser de dois tipos: *buzz* e viral. Para Mahajan & Gadekar (2021), as principais diferenças entre estes referem-se ao processo e aos meios de comunicação utilizados. O *buzz* marketing adota todos os meios de comunicação, sejam tradicionais ou *online*, e pretende dar a conhecer um produto de forma rápida e usando os utilizadores como canal de difusão. Nesta medida, o “anunciante revela informações sobre a oferta do produto ou serviço apenas a algumas pessoas do público-alvo (...) e são estes que por sua vez voluntariamente espalham a palavra com os seus amigos” (Kotler et al., 2016, p. 643). Por outro lado, o marketing viral foca-se apenas na comunicação *online* (Mahajan & Gadekar, 2021) e não se preocupa com o público que irá receber as informações sobre as ofertas das empresas, mas sim que os consumidores, se gostarem do produto, transmitam as ideias a outros consumidores *online*, acabando por fazer publicidade ao mesmo. Este fenómeno é cada vez mais comum, porque o WOM é visto como:

- uma entidade credível, na medida em que as pessoas confiam na mensagem transmitida pelos seus familiares e amigos;
- pessoal, porque se tratam de opiniões e experiências individuais;
- oportuno, uma vez que ocorre quando as pessoas assim o entendem, o que acontece normalmente após vivenciarem experiências significativas (Kotler et al., 2016).

Nesta linha de pensamento, as redes sociais têm contribuído para que exista hoje um mercado mais inclusivo, em que as empresas deixaram de ter controlo sobre as comunicações de marketing e em que qualquer insatisfação dos consumidores pode ter

um impacto maior do que quando as empresas lidavam individualmente com essas reclamações. Os consumidores têm uma maior facilidade de exprimir o seu agrado ou desagrado acerca dos produtos ou serviços disponibilizados pelas marcas e quando as suas opiniões são negativas propagam-se mais rapidamente e com maiores repercussões sobre a perceção que os outros consumidores vão ter em relação a estes, afetando as suas vendas (Yuan et al., 2022).

Constata-se assim que os consumidores são atualmente mais ativos e informados e que o digital permite às empresas integrar uma maior participação destes. Consequentemente as empresas e as marcas têm agora um novo desafio, que consiste na necessidade de transmitir o desejo de ajudar os consumidores, procurando atingir o público certo e gerar um WOM positivo (Singh & Singh, 2018) e monitorizar os comentários e reações dos consumidores por forma a minimizar eventuais WOM's negativos (Yuan et al., 2022).

Assim sendo, “usar as redes sociais para suportar as marcas é um desafio para *marketers* que devem saber o que usar e quando particularmente devem ser sensíveis a este mundo controlado pelo consumidor” (Kotler et al., 2017, p. 467).

2.2.1 Facebook

O *Facebook* é a rede social com um maior número de utilizadores, tendo já ultrapassado os 2 mil milhões (Marques, 2020). Esta rede social foi lançada em 2004, e inicialmente era usada apenas entre os estudantes da Universidade de Harvard. Atualmente pode ser usada tanto para fins pessoais como profissionais. Através do *Facebook* é possível dinamizar comunidades, criar eventos, partilhar fotografias, textos e vídeos entre utilizadores, bem como seguir outros utilizadores, ou páginas, de forma a receber atualizações no *feed* de notícias (Jayasuriya et al., 2018). É importante que a página seja personalizada e configurada de acordo com o tipo de negócio (Marques, 2020).

2.2.2. Instagram

O *Instagram*, lançado em 2010, é uma rede social que pertence ao *Facebook* e é mais indicada para partilha de fotos e vídeos, tendo, à semelhança do *Facebook*, uma funcionalidade que são as *stories* que permitem colocar vídeos que ficam visíveis apenas durante 24 horas (Marques, 2019). Esta funcionalidade deve ser aproveitada para revelar o lado informal de uma organização. Caracteriza-se também por disponibilizar diversas opções de edição e filtros de forma única (Singh & Singh, 2018).

É possível integrar o *Instagram* com o *Facebook* de forma a partilhar automaticamente conteúdos em ambas as plataformas caso seja pretendido (Marques, 2019). Comparativamente com as outras redes sociais, o *Instagram* distingue-se por um maior nível de interação com a audiência e por ser acedida por um público mais jovem.

Quer o *Facebook*, quer o *Instagram* permitem analisar dados estatísticos nomeadamente no que respeita às publicações mais visualizadas.

2.2.3 Youtube

Criado como plataforma de partilha de vídeos, o *Youtube* foi disponibilizado pela Google em 2006. Esta plataforma está disponível em 80 línguas e permite a transmissão, carregamento e partilha de vídeos, tal como a subscrição de outros canais (Jayasuriya et al., 2018). É possível cada utilizador criar o seu próprio conteúdo e também comentar e avaliar vídeos publicados por outras pessoas (Singh & Singh, 2018). É uma ferramenta muito utilizada para transmitir um evento em direto.

Uma utilização eficaz do *Youtube* poderá não só aumentar a notoriedade de uma marca, como também pode aumentar o número de visitas ao *website* da empresa, contribuindo para melhores resultados ao nível da estratégia digital (Marques, 2019).

2.2.4 A utilização das redes sociais em Portugal

De acordo com o estudo intitulado “Digital 2021: Portugal”, que analisa a utilização dos instrumentos digitais em Portugal, verifica-se que dos 10.18 milhões de pessoas

residentes no país, em janeiro de 2021, 84.2% utilizavam a *internet*, o que corresponde a 8.58 milhões de pessoas, mais 62 mil que em janeiro de 2020. O número de pessoas que tem redes sociais também aumentou em 800 mil pessoas entre janeiro de 2020 e janeiro de 2021, encontrando-se nos 7.80 milhões no início de 2021. Em janeiro de 2021 houve 15.80 milhões de conexões via telemóvel (155.1%), menos 591 mil conexões do que em janeiro de 2020. Em média, os utilizadores com idade compreendida entre os 16 e os 64 anos de idade, gastam 7h20m, por dia, na *internet*.

Comparativamente com o *Facebook* e o *Instagram*, o *Youtube* é o *website* mais acedido em Portugal, sendo que é o que tem maior percentagem de utilizadores com idades compreendidas entre os 18 e os 24 anos, 19.3%, e com idades entre os 25 e os 34 anos, 34.8%. A maior parte dos utilizadores, 87%, acedem através do computador e 13% acedem através do telemóvel.

O *Facebook* é a segunda rede social mais usada em Portugal, no entanto é a menos utilizada por pessoas mais jovens, nomeadamente nas faixas etárias dos 18 aos 24 (15.2%) e dos 25 aos 34 (28.6%), mas é a rede social mais acedida a partir dos 35 anos inclusive. O número total de utilizadores do *Facebook* atingiu em janeiro de 2021, os 2.740 milhões de utilizadores sendo que 53.8% acedem através de um computador, enquanto 46.2% acedem através do telemóvel.

Entre estas redes sociais o *Instagram* destaca-se por ser a rede social privilegiada pelos mais jovens, sendo que mais de metade dos seus utilizadores têm menos de 34 anos; 17.3% encontra-se na faixa etária dos 18 aos 24 anos e 31.2% está na faixa etária dos 25 aos 34 anos.

No que respeita à utilização da *Internet* para fazer compras, este estudo aponta para que 69.1% das pessoas em Portugal fez compras *online* sendo que 36.1% das pessoas fizeram essas compras através do telemóvel. Verificou-se que a melhor fonte de procura de um produto ou marca é o WOM, logo seguido de perto pela publicidade na televisão e pelos motores de busca (DataReportal, 2021).

2.3. Ferramentas de marketing digital

Para além das redes sociais existe um portfólio de ferramentas digitais que são utilizadas pelas empresas numa estratégia de marketing digital com o objetivo de chegar ao público-alvo. As principais ferramentas utilizadas são o *website*, *Google Ads* e *E-mail Marketing*.

2.3.1. Website

De acordo com Marques (2020), “o *website* é o meio mais importante no marketing digital” (p. 58), pelo que a criação de um *website* deve ser a prioridade de uma empresa que pretenda ter uma presença *online*. Os *websites* são uma ferramenta de marketing importante para uma organização atrair clientes, tendo em conta que a interatividade é uma característica fundamental para a eficácia do marketing *online* (Nisar et al., 2018). Um *website* pode integrar um portal informativo, *blog* ou loja *online*. O importante é cada empresa definir uma estrutura para o seu *website*, seja ela mais simples ou mais complexa. Seguindo a estrutura proposta por (Marques, 2019) um *website* deve ser constituído pelos seguintes elementos:

- Página principal, integrando novidades e destaques;
- Quem somos, para apresentação da empresa, podendo conter a história, missão, visão e valores da empresa;
- Serviços ou produtos, para apresentação dos produtos ou serviços disponibilizados pela empresa;
- Loja *online*, onde a empresa poderá vender produtos, que poderá organizar por categorias, marcas ou fornecedores, recomendações, comentários, mais vistos, mais comprados, relacionados ou por top de vendas;
- Portefólio, para galerias de imagens;
- Atividades, onde a empresa poderá colocar a agenda de eventos e outras informações sobre atividades planeadas;
- Contactos, onde a empresa poderá colocar contactos disponíveis para o público e outras informações adicionais.

Em síntese, um *website* deverá ser simples, isto é, com poucos menus e blocos informativos; rápido, uma vez que melhora a experiência do utilizador; ter uma versão *mobile* para funcionar corretamente em *smartphones* e *tablets*; atrativo, de forma a ser funcional e facilitar a leitura; coerente, ao nível de padrões, linguagem, *layout* e *design*; ter conteúdo relevante; social, isto é, que permita aos utilizadores comentarem e partilharem nas redes sociais; e finalmente que tenha uma chamada para a ação, *call-to-action* (CTA), para que o utilizador se inscreva, compre, ou peça informações.

Relativamente à loja *online*, esta deverá ter aspetos diferenciadores face ao *offline*, quer sejam ao nível do produto ou diversidade de produtos oferecidos, ou ao nível do preço, do tempo de entrega, ou por exemplo ao nível do atendimento ao cliente (Marques, 2019).

2.3.2. E-mail marketing

Considerado um dos mais importantes elementos do *inbound* marketing, o *e-mail* marketing é uma ferramenta que permite, entre outras funcionalidades, criar uma lista com vários remetentes, importar *e-mails* de utilizadores que aceitaram previamente ser contactados, enviar os *e-mails* automaticamente, de acordo com variáveis definidas e acompanhar estatísticas detalhadas. Desta forma, o *e-mail* marketing é um tipo de marketing de permissão, uma vez que tem por base a permissão dada pelos utilizadores (Holden et al., 2021). Estes *e-mails* podem conter o envio de boletins informativos ou artigos. É importante ter uma atenção especial em relação ao assunto, uma vez que este é determinante para a taxa de abertura dos *e-mails*, e ao conteúdo, que vai influenciar a taxa de cliques, visto que são estes que levam o utilizador ao *website* para saber mais sobre os produtos ou serviços referidos nos *e-mails* ou para proceder à sua compra (Marques, 2019). Sendo uma excelente ferramenta de persuasão, comunicação e conversão, a estratégia para obter bons resultados passa por fazer uma boa segmentação do público de modo a personalizar o conteúdo e enviá-lo apenas para os potenciais interessados (Faustino, 2020).

2.3.3. SEO e SEA

Para promover um *website* nas páginas de resultados de pesquisa de motores de busca (*Search Engine Results Page* - SERP), existe um conjunto de técnicas designadas *Search Engine Marketing* (SEM), Marketing para motores de busca (Saura, 2021). Estas incluem as estratégias de *Search Engine Optimization* (SEO) e de *Search Engine Advertising* (SEA) (Marques, 2019).

As estratégias SEO são utilizadas para colocar um *website* de uma empresa bem posicionado num motor de pesquisa como o *Yahoo*, *Bing* ou *Google*, de forma a ter melhores hipóteses de ser encontrado durante as pesquisas efetuadas pelos utilizadores. Este método é usado para “aumentar o volume e a qualidade dos visitantes de um *website*” (Kotler et al., 2016, p. 128). As redes sociais podem ser uma alavanca interessante para as empresas melhorarem o SEO do seu *website* através de um maior *engagement* e relacionamento nas páginas de redes sociais (Singh & Singh, 2018).

SEA trata-se da publicidade que existe nos motores de pesquisa que, ao contrário da SEO, são pagas. Um exemplo que faz parte deste tipo de estratégias é o *Google Ads* que é a publicidade existente nos motores pesquisa Google.

Estas duas estratégias são importantes, uma vez que investir em publicidade sem numa primeira fase otimizar para motores de pesquisa pode resultar numa campanha fraca e pouco eficiente. As palavras-chave são um ponto importante em ambas as estratégias e a sua escolha deve ter em conta três fatores fundamentais que são a relevância relativa ao produto, o bom volume de pesquisa da palavra-chave e que tenham pouca concorrência (Marques, 2019). “A otimização adequada dos motores de busca com as palavras-chave corretas e com uma boa densidade destas palavras-chave ajudará o negócio a trazer os seus websites ou blogs para o topo dos resultados dos motores de busca” (Deepa, 2022, p.32).

2.3.4. Google Analytics

De forma a analisar os dados do *website* e da loja *online* é muito utilizada a ferramenta *Google Analytics*. Esta ferramenta permite obter relatórios, analisar conversões, analisar as ações mais realizadas, bem como medir o retorno do investimento de anúncios

Google Ads entre outras ações. Algumas das métricas que permite analisar, segundo Marques (2020) são:

- Sessões, que são as ações do utilizador na página num período de tempo e que podem ser, por exemplo, as páginas vistas pelo utilizador, interações ou transações. Neste caso um utilizador pode por exemplo gerar várias sessões;
- Utilizadores, isto é o número de visitantes únicos;
- Visualizações da página, que se trata do total de páginas vistas;
- Páginas por sessão, que é, em média, o número de páginas que cada utilizador visualiza;
- Duração média da sessão, que é o tempo médio de visita ao *site*;
- Taxa de rejeição, a percentagem de utilizadores que abandona o *site* sem efetuar qualquer tipo de ação;
- Percentagem de novas sessões, é o total de novas visitas ao *site*;
- Origem do tráfego, que mostra de onde vieram os visitantes da página. Por exemplo, de *links*, *Google*, redes sociais ou *e-mail*;
- Público-alvo, que mostra várias informações acerca do público da página, como o idioma ou a localização;
- *Mobile*, permite perceber a taxa de utilização de *smartphones* e *tablets*;
- Página de entrada e saída de forma a analisar quais as principais páginas de entrada e de abandono do *site*;
- Velocidade do *site*, que permite perceber o desempenho ao nível de velocidade e tempo de abertura, o que tem impacto na taxa de rejeição.

2.4. *Owned, Paid e Earned media*

A utilização destes instrumentos de marketing digital, pode estar alinhada em conjunto com três tipos de estratégias: *Owned media*, *Paid media* e *Earned media*. *Owned media* é a comunicação produzida pela marca e efetuada em canais que pertencem à própria empresa. Neste tipo de *media* a marca tem o controlo total da mensagem transmitida (Ho et al., 2020). Podem ser por exemplo, *website*, *blogs*, artigos, *posts* e páginas de redes sociais próprias. *Paid media* são conteúdos produzidos pela marca, ou a pedido da marca, mas de forma paga. Alguns exemplos são anúncios em motores de pesquisa, em

redes sociais ou outras parcerias pagas (de Matos, 2021). Por último, *Earned media* é relativo à comunicação ou conteúdo gerado sobre a marca, mas sem intervenção direta da mesma (Ho et al., 2020). “São canais criados pelos consumidores, tal como comunidades de marca, onde as empresas têm que ganhar comentários positivos em vez de pagarem por eles” (Kotler et al., 2016, p. 467). Ao contrário de *Paid media*, *Earned media* é um tipo de *media* orgânica e podem ser artigos de *blogs*, *posts* ou vídeos com referências a produtos da marca, comentários, partilhas ou WOM. Estas estratégias, embora sejam diferentes, têm todas como objetivo atrair clientes e gerar o reconhecimento da marca (de Matos, 2021).

2.5. Marketing desportivo e consumidores

Através da análise da literatura efetuada verificamos que as ações do marketing desportivo podem ser aplicadas em diferentes contextos. Num contexto, as ações de marketing utilizam o desporto como meio para promover e comunicar produtos não desportivos, ou seja, produtos que muitas vezes não têm relação direta com o desporto, junto de consumidores, que por sua vez, também são consumidores desportivos (Chadwick et al., 2015). Esta estratégia de marketing é usada por empresas exteriores aos eventos desportivos que financiam ou patrocinam os espetáculos, organizações e clubes desportivos. Com isto, procuram não só uma maior visibilidade dos seus produtos, mas também diferentes formas de comunicar com os consumidores. Estas empresas, conhecidas por *sponsors*, podem pertencer a qualquer setor de atividade e procuram aumentar as vendas dos seus produtos (Sá & Sá, 2008). Em muitos casos estas empresas patrocinadoras investem no desporto com o intuito de transferirem para a empresa/marca a dedicação que os fãs do desporto revelam em relação à sua equipa (Koronios et al., 2020).

Por outro lado, as ações de marketing desportivo também procuram promover produtos desportivos e serviços junto do consumidor desportivo (Chanavat et al., 2017). Neste caso, o marketing desportivo envolve um conjunto de ações que pretende corresponder às necessidades, expectativas e preferências dos consumidores desportivos, que não só têm vindo a aumentar como se têm vindo a tornar cada vez mais exigentes. O facto de existirem cada vez mais homens e mulheres de todas as idades e origens que incluem na

sua rotina, diária ou semanal, um tempo para atividades desportivas, seja como praticante ou como espectador, torna-os potenciais consumidores do marketing desportivo (Grove et al., 2012). Por este motivo, os profissionais de marketing de desporto não devem desvalorizar a importância de compreender e direcionar corretamente as suas audiências, que são cada vez em maior número (Grove et al., 2012). Outros autores defendem também que “no mercado competitivo atual, as empresas têm de ter mais atenção aos consumidores e em corresponder às suas necessidades, melhor que os concorrentes, para ganhar vantagem competitiva” (Abdolmaleki et al., 2017, p.59).

Na perspetiva de Manoli (2018) o marketing desportivo pode apresentar três tipos distintos “marketing para promover o interesse dos adeptos, marketing para promover a participação desportiva e marketing para promover o consumo de produtos através do desporto.” (p.1) Para este autor, a grande aposta do marketing desportivo deverá passar por dar uma especial atenção aos interesses dos adeptos, sendo por isso importante conhecer melhor os aspetos psicológicos, sociais e culturais relacionados com o desporto. Também para Sá & Sá (2006), conhecer o consumidor desportivo é fundamental para a definição de qualquer estratégia de marketing, uma vez que permite perceber quais os produtos mais apelativos para o mesmo.

No que diz respeito aos fãs, enquanto consumidores, estes podem ter apenas um papel de espectador, e em que os principais intervenientes no espetáculo são os praticantes de uma determinada modalidade, e outro em que o consumidor tem um papel ativo como praticante de uma modalidade. No panorama atual, o papel de espectador tem vindo a sofrer algumas alterações, tornando-se mais exigente, uma vez que não quer ser apenas um mero espectador do evento desportivo (Sá & Sá, 2008). Nesta sequência, assistimos hoje a diversos espetáculos desportivos em que a participação dos próprios consumidores no evento pode ser vista, por exemplo, através da sua participação numa coreografia organizada para os adeptos ou na entrada de jovens em campo, juntamente com as equipas. Estes acontecimentos têm a intenção de dar ao espectador uma função mais participativa (Dionísio, 2009).

Estudos efetuados mostram que existem cinco aspetos que motivam as pessoas a serem espectadores de desporto e que devem ser tidas em conta numa estratégia de marketing (Grove et al., 2012). Isto é:

- o bem-estar psicológico, é uma das motivações relacionada com os benefícios ao nível do bem-estar físico e psicológico que o desporto proporciona no indivíduo;
- a autoexpressão, o desporto permite que o indivíduo sinta uma ligação com uma equipa ou atleta e se expresse de acordo com as suas performances;
- o orgulho no local/bairrismo, que está ligado ao impacto positivo que o sucesso de uma equipa local, ou de um atleta, pode ter na própria comunidade podendo desenvolver um sentimento de patriotismo;
- a integração social, refere-se à capacidade que o desporto tem de promover uma ligação de solidariedade entre os espetadores e os seus participantes, independentemente das suas condições socioeconómicas. Ao invés, o desporto pode também ser uma fonte de conflito em relação aos grupos apoiantes da equipa adversária;
- a clarificação dos papéis de género, que tem vindo a mostrar que apesar do desporto ser tradicionalmente dominado pelo sexo masculino, ao longo dos anos este domínio tem vindo a ser esbatido, embora as razões que as levam a serem fãs poderem ser diferentes das motivações dos homens.

O que se verifica é que os consumidores enquanto espetadores são normalmente fãs e apoiantes de uma equipa desportiva ou de um atleta dessa equipa, têm uma relação emocional com o clube que vem normalmente desde a infância, por influência de familiares, ou então porque se trata de um clube com um histórico de vitórias e conquistas (Dionísio, 2009). Esta ideia é partilhada por Abon & Adebayo (2020), quando refere que a aquisição de jogadores de grande qualidade para as equipas é um dos fatores que contribui para o aumento de espetadores/fãs, uma vez que também podem potenciar o aumento do número de vitórias da equipa.

Outra característica dos consumidores enquanto espetadores é que, para além de quererem ver o seu clube ganhar, são atraídos pela incerteza do resultado, tornando a concorrência fundamental para o sucesso da atividade desportiva. “Sem concorrência à altura, a vitória é praticamente garantida, o que retira a incerteza do resultado e, conseqüentemente, o interesse do espetáculo” (Dionísio, 2009, p. 15). Este fenómeno está relacionado com a espontaneidade do espetáculo desportivo que atrai espetadores, uma vez que no desporto não há previsibilidade de atuações (Dionísio, 2009). Contudo, o que se tem constatado é que são os bons resultados que trazem os adeptos para os eventos desportivos.

Para captar novos consumidores, é importante que os responsáveis de marketing desportivo conquistem os espetadores, transformando “os simpatizantes e espectadores ocasionais em espectadores regulares e estes em fãs” (Lindon et al., 2013, p. 603) e consigam angariar mais simpatizantes junto da população mais jovem. Para isto, devem apostar numa estratégia de comunicação que deve passar por demonstrar as vantagens e benefícios de estar no estádio, de modo a atrair os espetadores não fãs e tornar todos os espetadores em fãs sempre presentes (Dionísio, 2009). Na verdade, “se os desejos e necessidades dos clientes forem satisfeitos, é mais provável que os atuais adeptos continuem a apoiar e que os potenciais adeptos se tornem espectadores definitivos do desporto, tornando-se fãs leais” (Nisar et al., 2018, p.189).

No caso do consumidor praticante, o sucesso de grandes equipas e de atletas tem uma grande importância na aquisição de novos consumidores, uma vez que estes são um exemplo inspirador para os outros. Para que os jovens se tornem consumidores praticantes, os clubes devem investir no planeamento e em campanhas de marketing que transmitam os benefícios da prática desportiva, quer em termos físicos, quer emocionais. Isto permite não só atrair novos praticantes, mas também manter os praticantes atuais (Dionísio, 2009). Exemplo disto são algumas campanhas de marketing desportivo em que os principais intervenientes são atletas de sucesso que têm um papel preponderante na promoção da modalidade e na divulgação da marca (Lindon et al., 2013).

2.6. O Marketing digital no desporto

O desenvolvimento das tecnologias e o aparecimento das redes sociais têm tido um impacto avassalador na sociedade em geral e no desporto em particular. O aumento da indústria desportiva em termos mundiais deve-se ao desenvolvimento da tecnologia digital, bem como à convergência entre as necessidades dos consumidores e às necessidades das marcas encontrarem soluções inovadoras para interagirem num mercado emergente (Koronios et al., 2020). De acordo com a literatura, as equipas desportivas foram impulsionadoras na utilização dos meios de comunicação social, no sentido de conseguir comunicar com os seus fãs, obter informações, aumentar a consciência da marca e para promover e atrair patrocinadores (Parganas et al., 2017). A

crecente importância do desporto na sociedade atual faz com que as organizações desportivas devam repensar a sua oferta, de modo a tornar o seu produto mais atrativo e que responda à satisfação das necessidades dos consumidores (Sá & Sá, 2008).

O reconhecimento da *internet* como ferramenta de marketing e a diversidade de dispositivos móveis alteraram a forma como o desporto é criado, disponibilizado e consumido (Koronios et al., 2020). Neste sentido, a *internet* tem tido uma importância fundamental no desporto uma vez que muitas entidades desportivas possuem um *site* oficial para promover as suas atividades, divulgarem a sua marca e disponibilizarem notícias atualizadas. Existem também cada vez mais *sites* desportivos que divulgam estatísticas e biografias de jogadores (Lindon et al., 2013). Para além da divulgação deste tipo de informações, a *internet*, nomeadamente através das redes sociais, torna também possível a venda e reserva de bilhetes, promoções especiais *online* e divulgação de serviços e produtos adicionais dos clubes (Machado et al., 2020).

A presença de clubes de futebol, associações e federações é cada vez mais notada nas redes sociais como o *Facebook* e o *Instagram*, e é frequente os clubes divulgarem nas suas páginas de *Facebook* ou *Youtube* os jogos em direto e conferências de imprensa, particularmente devido ao seu baixo custo e eficácia elevada (Machado et al., 2020).

A utilização das redes sociais vai desde uma simples comunicação social, à sua utilização no marketing desportivo, quer para promoção de produtos, recomendações de atletas, relações com consumidores, atualizações de notícias e marketing de relacionamento (Abeza et al., 2017). Esta presença *online* aproxima de forma significativa os clubes dos seus adeptos (Lindon et al., 2013), na medida em que através das redes sociais os clubes conseguem aumentar a frequência e a intensidade das suas ações com estes. Mesmo que os adeptos se encontrem longe do seu clube conseguem manter laços com a equipa, uma vez que as redes sociais não têm barreiras geográficas (Parganas et al., 2017).

Deste modo, é notório que a comunicação dos clubes com os seus adeptos tem vindo a sofrer alterações por via dos desenvolvimentos tecnológicos. Os fãs são cada vez mais seletivos e críticos relativamente à marca, comunicação, tecnologias e inovações dos clubes (Chanavat et al., 2017). As ações de marketing digital deverão também ser cada

vez mais recorrentes e diversificadas, na medida em que os fãs estão cada vez mais conectados no meio digital e utilizam diversos canais (Nufer, 2016).

Ao nível digital, os fãs pretendem que os clubes lhes proporcionem “experiências exclusivas e interações *online* personalizadas com conteúdos digitais relevantes e mais qualidade dos produtos tecnológicos” (Chadwick et al., 2015, p. 306). Neste sentido, os fãs têm mais controle, aumentando a necessidade e importância das marcas e entidades desportivas perceberem o que estes valorizam (Chadwick et al., 2015). De acordo com a investigação, os conteúdos mais populares e que motivam um maior envolvimento dos fãs referem-se a fotografias, vídeos e informação sobre os bastidores dos clubes. (Parganas et al., 2017).

Assim, os desafios dos clubes desportivos têm se tornado cada vez mais exigentes. É necessário que conheçam bem os seus adeptos, para que seja possível dividi-los de acordo com diferentes características com o intuito de criar campanhas de marketing e ofertas adequadas a cada um desses segmentos (Chanavat et al., 2017). Por outro lado, importa também identificar o tipo de *posts* que desencadeiam uma conversa, bem como monitorizar as conversas que os fãs mantêm *online*, de modo a adotarem estratégias de marketing em conformidade com os seus interesses (Parganas et al., 2017).

Um dos desejos dos consumidores é o facto de se quererem sentir parte ativa do processo e participarem no desenvolvimento do produto. Neste sentido, a visão de criação de valor centrada na empresa e no produto tem vindo a sofrer alterações, passando a estar mais centrada no cliente e nas suas ideias (Kotler et al., 2016). Uma das formas que os clubes usam atualmente para satisfazerem os seus fãs, é através da adoção de uma nova estratégia de inovação e desenvolvimento do seu produto, designada inovação aberta. Este conceito promove a abertura do processo de inovação da empresa ao exterior, utilizando ideias externas e permitindo colaborações com os seus *stakeholders*, entre os quais os próprios consumidores/adeptos. Uma técnica usada no processo de inovação aberta é a cocriação (Kotler et al., 2017), que sugere que as empresas possam e devam usar ideias externas e internas permitindo aos consumidores fazerem sugestões. Esta técnica envolve os consumidores na fase inicial de conceção do produto e permite que estes “personalizem os produtos e serviços criando propostas de valor superiores” (Kotler et al., 2017, p. 76). A cocriação, facilitada pelas tecnologias digitais traz benefícios tanto para os clientes, que têm a sensação que o produto foi criado por eles e para eles próprios, como para a empresa que terá publicidade do novo

produto ou serviço feita através da partilha efetuada pelos próprios clientes (Verhoef et al., 2021)

Uma das formas de conquistar a confiança dos consumidores é através da construção de uma relação horizontal, que procure ir de encontro aos desejos e necessidades dos consumidores. Para além da inovação dos produtos e serviços que oferecem aos seus fãs, os clubes devem ter “uma estratégia de atrair, manter e desenvolver a relação com os seus consumidores” (Chanavat et al., 2017, p. 9).

3. Metodologia

A elaboração de um projeto passa pelo cumprimento de um conjunto de fases organizadas e ordenadas que requerem um trabalho rigoroso e sistematizado, para que o mesmo possa ser implementado com sucesso. Neste ponto será apresentada a metodologia subjacente a todas as fases deste trabalho, desde a recolha de informação até à elaboração do plano de marketing.

3.1. Identificação do estudo

Tendo em conta que o trabalho que se apresenta tem como objetivo final a apresentação de um plano de marketing digital para uma organização concreta, denominada UFCIT, foi efetuada uma investigação que teve como metodologia de referência o estudo de caso, uma vez que se pretendia obter informações preliminares acerca do objeto em estudo.

A opção pelo estudo de caso exploratório/descritivo deve-se ao facto de, tal como refere Yin (2013), neste tipo de estudos se procurar descrever uma organização de modo a obter um maior conhecimento da realidade da mesma. Assim, para atingir os objetivos a que nos propusemos, a metodologia de estudo de caso é a mais indicada, na medida em que nos permite investigar de forma aprofundada a organização e consequentemente descrever e explicar a sua situação no que diz respeito ao marketing digital.

Para levar a cabo este tipo de investigação, baseada no paradigma qualitativo, o que importa é observar, descrever e interpretar os factos relacionados com o clube em análise, tal como eles se apresentam e sem tentar controlá-los (Yin, 2013). Neste sentido, uma das vantagens deste tipo de estudo é a obtenção de informação detalhada sobre o fenómeno em análise, recorrendo a diversas fontes de evidências, nomeadamente a observação participante. Enquanto atleta da equipa sénior do UFCIT foi possível estabelecer um contacto próximo com a organização que possibilitou observar diretamente, de modo informal, factos importantes que caracterizam a dinâmica do clube.

3.2. Técnicas de recolha de informação

Ao longo do trabalho, e de acordo com as características do estudo de caso, foram selecionados diferentes métodos e técnicas de recolha de informação, respeitando o carácter único da organização e procurando fazer uma triangulação entre técnicas quantitativas e qualitativas para que os resultados fossem o mais fidedignos possível.

Para a construção da parte teórica, procedeu-se à revisão da literatura através da consulta de diversas fontes bibliográficas, tais como, livros, artigos, dados estatísticos e *sites* que permitiram uma maior compreensão do tema em estudo e o seu enquadramento no panorama atual. Para a realização do plano de marketing digital analisaram-se diferentes modelos de planos de marketing, propostos por vários autores, e adotou-se como referência o modelo proposto por Vasco Marques, como se apresenta no Quadro 1.

Quanto aos dados necessários para a elaboração do plano de marketing digital, utilizou-se diferentes técnicas de investigação com o propósito de obter uma maior quantidade de informações possíveis e recorreu-se a diversas fontes de evidências. Como fontes primárias, que permitiram o acesso à informação original, adotou-se a técnica da entrevista. Considerou-se oportuno realizar duas entrevistas; uma ao presidente do clube (Anexo A) e outra ao responsável pela secção de atletismo (Anexo B), no sentido de obter informações e para corroborar alguns factos. Tendo em conta alguns constrangimentos, nomeadamente as restrições impostas pela pandemia de COVID-19 e a dificuldade em agendar uma data e hora acessível a todos os intervenientes, optou-se por realizar uma entrevista indireta “em que o entrevistador utiliza recursos remotos para obter respostas às indagações; neste caso o entrevistado pode realizar a entrevista por telefone, pela *internet* ou utilizar outras tecnologias” (Kauark et al., 2010, p. 64). Neste caso as entrevistas foram aplicadas de forma *online* e de forma assíncrona.

No sentido de obter as informações desejadas elaborou-se uma entrevista estruturada, que se desenvolve a partir de uma relação fixa de perguntas e permite a obtenção de dados referentes a diversos aspetos da vida das organizações (Gil, 2002). Em ambas as entrevistas elencou-se um conjunto de perguntas com o objetivo de obter dados referentes à organização em estudo. O questionário foi enviado por *e-mail* e as respostas também foram dadas por *e-mail*, conforme combinado previamente com os

entrevistados. A observação participante foi também uma técnica de investigação utilizada, na medida em que foi possível ao longo do trabalho participar em alguns eventos levados a cabo pelo clube o que facilitou a recolha de informação, nomeadamente através de conversas informais.

Foram ainda usadas fontes secundárias para a recolha de informação tais como, documentos internos do clube, redes sociais do clube e dos concorrentes, *websites* dos concorrentes, artigos de jornais, registos estatísticos e livros.

3.3. Objetivos do projeto

O objetivo principal deste projeto é criar um plano de marketing digital para o Clube UFCIT, de modo a facilitar a comunicação e modernizar o clube em termos de ferramentas digitais.

Para a operacionalização deste objetivo foram delineados os seguintes objetivos específicos:

- Aprofundar os conhecimentos teóricos acerca do tema;
- Elaborar um diagnóstico da situação interna e externa do clube;
- Realizar uma análise SWOT;
- Identificar os públicos-alvo;
- Apresentar um plano de marketing digital que promova uma maior visibilidade do clube.

Proposta do Plano de Marketing Digital

<i>Estrutura</i>	<i>Descrição</i>
Introdução	Deve ser feita uma apresentação do que se pretende para o plano de marketing. Neste ponto são definidas quais as atividades da empresa
Análise Interna e Externa	A análise interna da empresa e do seu contexto externo é feita neste ponto. Serão usados instrumentos como a análise PESTAL e a análise SWOT.
Objetivos	Serão definidos vários tipos de objetivos de acordo com a técnica SMART.
Segmentação e posicionamento	O público-alvo é segmentado segundo diferentes critérios, em que cada um terá conteúdos e mensagens próprias. O posicionamento é definido de acordo com a identificação da oportunidade e diferenciação.
Ferramentas	Neste ponto são definidas quais as plataformas a desenvolver e como serão usadas.
Medir	Para analisar as ações efetuadas, serão definidas quais as métricas e indicadores de performance (KPIs) usados
Resumo	O resumo descreve a estratégia usada. Deve conter a análise, estratégia, objetivos, ferramentas e orçamento.

Fonte: Elaboração Própria

4. Proposta de Plano de Marketing Digital

De um modo geral, um plano de marketing é uma ferramenta que permite a operacionalização das estratégias de qualquer organização, tendo em conta as principais decisões tomadas pela mesma. Por um lado, um plano de marketing permite delinear as linhas de ação e dar a conhecer, aos seus *stakeholders*, os objetivos que se pretendem alcançar e ao mesmo tempo monitorizar o resultado das ações de modo a verificar se estão de acordo com o objetivo final da organização. Para o desenvolvimento de um plano de marketing deverão ser tidos em conta os objetivos estabelecidos, o desenvolvimento de uma estratégia, o desenho de táticas, definição de um plano de ação e identificação das métricas de controlo da ação proposta.

A maioria dos planos de marketing partilha uma estrutura comum e começam com um sumário executivo onde se apresenta a síntese dos aspetos mais importantes do plano. Seguidamente, um diagnóstico da situação que inclui uma análise da empresa e do mercado. Na análise da empresa é dada informação sobre a história, cultura, recursos, ofertas e atividades desenvolvidas e na análise de mercado apresenta-se uma análise da concorrência e do contexto em que a empresa e os seus concorrentes operam. O contexto é definido através da análise dos fatores políticos, económicos, socioculturais, tecnológicos, ambientais e legais, conhecida como análise PESTAL. A análise da situação depende também de uma análise SWOT que envolve fatores internos à empresa, através da identificação de forças e fraquezas, e fatores externos, determinados pelo mercado e incontroláveis pela empresa e que podem ser oportunidades ou ameaças para a mesma.

Posteriormente estabelecem-se objetivos que identificam os resultados desejados pela empresa, apresentam-se as estratégias que definem os alvos do mercado e a proposta de valor da oferta para clientes-alvo, empresa e colaboradores. As estratégias dizem respeito à segmentação e ao posicionamento onde se apresenta uma descrição das táticas de marketing-mix.

O plano de ação consiste na descrição pormenorizada de todas as ações que permitem atingir os objetivos propostos, incluindo a calendarização e o orçamento necessário para

a implementação das mesmas. Por fim, é definido um conjunto de métricas que avaliam a performance da empresa e analisam o ambiente em que operam, é uma forma de monitorizar o progresso dos objetivos (Chernev, 2020).

O planeamento no marketing digital não é diferente de qualquer outro plano de marketing, uma vez que os objetivos do marketing digital são os mesmos do marketing tradicional, pelo que não deveriam existir planos separados para 'digital' e 'offline' (Chaffey & Bosomworth, 2015). O que se verifica é que o plano de marketing digital consiste na aplicação dos conceitos de marketing tradicional aos canais digitais, sendo fundamental saber utilizá-los de forma assertiva (Faustino, 2020). Nesta linha o plano de marketing digital deverá sempre seguir uma estrutura que enquadre a situação, objetivos e estratégias, táticas, ações e controle. Na elaboração de um plano de marketing digital é importante ter em conta que o planeamento deve ser flexível, na medida em que o comportamento do consumidor em ambiente digital muda muito rapidamente (Faustino, 2020) e o foco deve estar na relação com os clientes aproveitando as potencialidades da *internet* para personalizar conteúdos direcionados aos seus clientes (Marques, 2020).

Conforme os critérios apresentados, apresenta-se de seguida um plano de marketing digital para o clube UFCIT.

4.1. Análise Interna

- **História**

A história do clube União Futebol Comércio e Indústria de Tomar faz parte da história da cidade de Tomar. O clube, mais conhecido por União de Tomar, foi fundado no dia 4 de maio de 1914, quando a cidade mostrava um grande dinamismo industrial e social. As cores escolhidas para a sua indumentária foram as cores da cidade, o vermelho e o preto. Situado no distrito de Santarém, o clube está filiado na Associação de Futebol de Santarém, desde que esta foi criada em 1924. Com um historial preenchido e diversificado e um palmarés rico, ao longo da sua história atravessou fases de altos e baixos conseguindo sempre ultrapassar os momentos difíceis. Os tempos de ouro do clube, fazem parte da história do futebol Nacional, uma vez que teve seis presenças no

Campeonato Nacional de Futebol da 1.^a divisão, sendo o único clube do distrito de Santarém com participação na mesma até à presente data e com o maior palmarés da região. A época de 1977-78, foi uma época especial, uma vez que representaram a equipa de futebol sénior duas figuras consagradas do futebol português, António Simões e Eusébio da Silva Ferreira, ex-jogadores do Benfica e da seleção nacional, o que atraiu a atenção dos meios de comunicação da época, nomeadamente os jornais (UFCIT, 2014).

Atualmente, o clube tem 12 equipas em competição, distribuídas pelos escalões de Sub-8, Sub-9, Sub-11, Iniciados, Juvenis, Juniores e Seniores, envolvendo um total de 280 atletas. Tem ainda uma equipa de Veteranos, composta por jogadores que passaram pela equipa sénior do União de Tomar, mas que realiza apenas jogos amigáveis. Atualmente a equipa sénior compete no campeonato distrital da Associação de Futebol de Santarém (União Futebol Comércio e Indústria de Tomar, 2020/2021). O clube está também a dar os primeiros passos no regresso do futebol feminino, uma vez que o clube já teve tradição nesta secção.

As equipas até ao escalão de Sub-11, inclusive, utilizam o campo de futebol 7 na Nabância e as equipas de futebol 11 jogam no *Estádio Municipal António Fortes*, que também tem uma pista de atletismo utilizada pela secção de atletismo do clube. Um dos grandes handicaps do clube é o facto de não ter instalações desportivas próprias e ter que partilhar o Estádio Municipal com outro clube de futebol da cidade, conhecido como Escola de Futebol de Tomar – Associação, que tem apenas escalões de formação.

Apesar de ser através do futebol que o clube obteve a sua notoriedade, a modalidade do atletismo tem também obtido algumas vitórias a nível nacional. Esta secção foi criada em setembro de 1988 e teve a sua primeira estreia em competição na “Meia maratona da Nazaré”. Em janeiro de 1989 organizou a primeira prova denominada “I Grande Prémio dos Reis”. Em setembro de 2000 a secção de atletismo parou a sua atividade por falta de condições para a prática do atletismo, tendo retomado em outubro de 2005, com a participação na prova dos “20 KM de Almeirim”. Atualmente, conta com 120 atletas inscritos na Associação de Atletismo de Santarém (AAS) e respetiva Federação Portuguesa de Atletismo (FPA), divididos entre os escalões de Benjamins A e B, infantis, iniciados, juvenis, juniores, seniores Sub 23, seniores e veteranos. Estes atletas

praticam várias disciplinas, nomeadamente, corridas de velocidade, meio fundo e fundo, saltos, lançamentos, marcha atlética e provas combinadas.

Relativamente aos seus associados, o clube atingiu na época 2021/2022 os 1549 sócios. Uma das estratégias usadas para captação de sócios é incentivar os pais dos atletas da formação a fazerem-se sócios e consequentemente beneficiarem de entrada gratuita nos jogos da formação.

O União Futebol Comércio e Indústria de Tomar foi considerado uma *Instituição de Utilidade Pública* em 1992 e reconhecido pelo governo com a *Medalha de Mérito Desportivo*, aquando do seu sexagésimo aniversário. Foi também certificado pela Federação Portuguesa de Futebol (FPF) como *Entidade Formadora de 4 estrelas* e pelo Instituto Português do Desporto e Juventude, I.P. (IPDJ), como entidade que se destaca na promoção dos valores éticos por via da prática desportiva, a 17 de junho de 2020, através do “Plano Nacional de Ética no Desporto” (PNED) (Vicente, 2020).

Como palmarés do clube podem destacar-se os seguintes títulos:

6 Presenças no Campeonato Nacional de Futebol da I Divisão (1968-69, 1969-70, 1971-72, 1972-73, 1974-75 e 1975-76: 10º / 14º / 12º / 16º / 12º / 14º)

37 Presenças na Taça de Portugal (1965-66 a 1984-85; 1987-88 a 1996-97; 1998-99 a 2001-02; 2015-16; 2018-19; 2020-21 – 5 vezes nos 1/4 final; 1 vez nos 1/8 final; 1 vez nos 1/16 final; 11 vezes nos 1/32 final)

Campeão Nacional de Futebol da II Divisão – 1973-74 (16 presenças no Campeonato Nacional de Futebol da II Divisão: 1940-41, 1941-42, 1942-43, 1965-66, 1966-67, 1967-68, 1970-71, 1973-74, 1976-77, 1977-78, 1978-79, 1979-80, 1983-84, 1990-91, 1991-92, 1992-93 – vencedor da Zona Norte em 1967-68; vencedor da Zona Sul em 1973-74)

Campeão Nacional de Futebol da III Divisão – 1964-65 (19 presenças no Campeonato Nacional de Futebol da III Divisão: 1960-61, 1961-62, 1962-63, 1963-64, 1964-65, 1980-81, 1981-82, 1982-83, 1984-85, 1988-89, 1989-90, 1993-94, 1994-95, 1995-96, 1996-97, 1998-99, 1999-00, 2000-01, 2001-02 – vencedor de Série em 1964-65, 1982-83 e em 1989-90)

Campeão Distrital de Futebol da A. F. Santarém – 1941-42, 1942-43, 1964-65, 1987-88 e 1997-98

Vencedor da Taça do Ribatejo – 2017-18

Campeão Distrital de Futebol da II Divisão da A. F. Santarém – 1941-42, 1942-43, 1955-56 e 1957-58

Campeão Distrital de Juniores – 1968-69, 1978-79, 1982-83, 1988-89, 1994-95, 1998-99 e 2009-10

Vencedor da Taça do Ribatejo – Juniores – 2012-13

Campeão Distrital de Juvenis – 1972-73, 1978-79, 1987-88, 1991-92 e 2015-16

Campeão Distrital de Iniciados – 1995-96, 1998-99, 2002-03, 2004-05 e 2010-11

Campeão Distrital de Infantis – 2011-12

Campeão Distrital de Escolas (sub-10) – 2007-08, 2008-09 e 2012-13

- **Missão e visão**

De acordo com a identidade do clube e olhando para o futuro com a responsabilidade de honrar o passado, o UFCIT procura desenvolver as suas atividades em prol da educação, da cultura e do desporto e assume como missão a promoção da prática desportiva na comunidade onde se insere. Assente no princípio do respeito pelo outro procura que os seus atletas e equipas sejam uma referência tanto no plano regional como no plano nacional. Com uma missão bem definida, o clube procura desenvolver o seu trabalho no sentido de proporcionar uma formação de qualidade aos seus atletas, permitindo o desenvolvimento de competências humanas, técnico-táticas e psicopedagógicas, contribuindo desta forma para o seu crescimento como atletas e como cidadãos.

Num ambiente de convivência saudável, o clube tem como visão um crescimento e desenvolvimento sustentável, quer económica quer desportivamente. Para atingir a sua visão aposta numa gestão criteriosa, na qualidade da formação, para potenciar atletas e para que as suas equipas atinjam os escalões nacionais, na criação de novas ideias que

permitam ao clube enfrentar os desafios que se colocam atualmente aos clubes desportivos e ser reconhecido como um clube de referência, quer a nível distrital, quer nacional.

- **Objetivos**

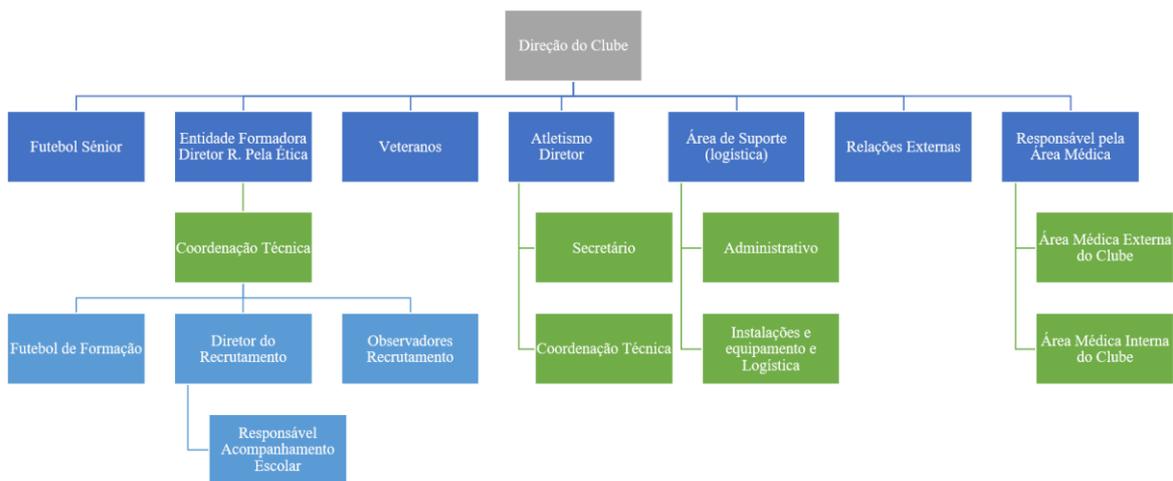
Os objetivos por um lado permitem trilhar um caminho e por outro avaliar o trabalho desenvolvido pelo clube. Neste sentido, os objetivos delineados pelo UFCIT são:

- Proporcionar a todos os atletas inscritos o ensino e aprendizagem do futebol e do atletismo ao nível formativo e competitivo.
- Dispor de técnicos e treinadores com formação qualificada para o nível que lhes é exigido.
- Estabelecer uma organização financeira e administrativa sustentável.
- Promover e formar jogadores e atletas para que se possam vir a evidenciar ao nível regional e nacional.
- Contribuir para a formação geral dos jovens.

- **Organograma**

Através do organograma representado na figura 1 é possível observar a forma como o clube está organizado e as relações hierárquicas que se estabelecem. A presente direção, que está em exercício desde 2019, é composta por um presidente, um presidente adjunto, quatro vice-presidentes, um tesoureiro, dois secretários e seis vogais. De realçar que o presidente exerce o seu cargo desde 2012 e todos os elementos exercem as suas funções em regime de *part-time* de forma não remunerada.

Figura 1 Organograma do UFCIT



Fonte: Manual de Acolhimento e Boas Práticas

● **Marketing Mix**

O Marketing Mix é uma ferramenta utilizada pelos gestores de marketing, que compreende as variáveis do produto (*product*), do preço (*price*), da distribuição (*placement*) e da comunicação (*promotion*), com o propósito de alcançarem os objetivos das organizações (Shabani et al., 2018). Quando aplicado aos serviços, Gocłowska & Piątkowska (2020) remetem para a utilização de 7 instrumentos, acrescentando aos 4 Ps do Marketing tradicional, os 3 Ps adicionais: pessoas (*people*), evidências físicas (*physical evidences*) e processos (*processes*), formando os 7 Ps do Marketing.

Produto

Verifica-se atualmente uma tendência para os clubes desportivos diversificarem os produtos que disponibilizam no sentido de satisfazerem as necessidades dos consumidores. No caso do União de Tomar os principais produtos/serviços que o clube oferece são as modalidades de Futebol para infantis, iniciados, juvenis, juniores, séniores e veteranos e Atletismo para benjamins, infantis, juvenis, juniores, seniores e veteranos. Associado a estes serviços existe a venda de bilhetes para assistir aos eventos desportivos e algum material desportivo.

Preço

A fixação dos preços requer uma decisão estratégica que deve ter em conta os custos, a procura e a concorrência (Lindon et al., 2013). Neste caso, os preços fixados pelo clube procuram não só atrair consumidores praticantes como atrair consumidores para assistirem aos espetáculos desportivos. Para tal, os preços procuram ser adequados, tendo em conta o poder de compra da população a que se destinam, as alternativas concorrenciais, a disponibilidade dos produtos e a sensibilidade dos consumidores em relação aos mesmos. Pretende-se que os preços não sejam demasiado altos, por forma a evitar o afastamento das pessoas, nem demasiado baixos para não retirarem credibilidade ao produto e levarem também ao conseqüente afastamento dos consumidores. Nesta perspetiva, os preços estabelecidos seguem uma estratégia psicológica que procura influenciar os consumidores na hora de tomar uma decisão de compra, tal como se pode observar nos preços apresentados no Quadro 2 para a prática das modalidades e no Quadro 3 para o material desportivo. No Quadro 2 é possível verificar a adoção de uma estratégia promocional, na medida em que na inscrição do segundo filho há uma redução de 50% do valor da mensalidade correspondente ao seu escalão. Outra estratégia observada é que quem efetuar o pagamento da totalidade das mensalidades relativa à época desportiva em curso beneficia de um desconto no valor de uma mensalidade.

Quadro 2 Quadro de Preços

Quadro de preços		
Tipo de Inscrição	Nascidos entre 2005-2008	Nascidos entre 2009-2018 Futebol Feminino
Quota de inscrição atleta	25€ anuais	15€ anuais
Mensalidade do atleta	23€ mensais	20€ mensais
Quota sócio	3€ x 10 meses	3€ x 10 meses

Nota | Na inscrição do 2.º filho, o valor da mensalidade é metade do correspondente ao valor do seu escalão.

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito ao *merchandising*, o clube tem à venda os produtos indicados no Quadro 3, que estão relacionados com as modalidades desportivas que promove.

Quadro 3 Material desportivo

Artigo	Preço*
Camisola de jogo	11,80€
Camisola de jogo alternativa	7,40€
Camisola de treino	7,00€
Calção	6,60€
Meias	4,00€
<i>Sweatshirt</i>	19,00€
Pólo	16,00€
Fato de treino	28,00€
Bermuda	11,40€
Blusão - modelo A	34,00€
Blusão - modelo B	33,50€
Blusão - modelo C	37,00€
Saco desportivo	16,20€
Mochila - Modelo A	14,70€
Mochila - Modelo B	16,20€

*Preços já com IVA

Fonte: Elaboração Própria

Quanto aos preços dos bilhetes para assistir aos espetáculos desportivos os valores situam-se nos 5€ para não-sócios e 2€ para sócios. A fixação destes preços tem como referência a estratégia de competição uma vez que os valores são nivelados pelos preços praticados pelos seus concorrentes. Esta estratégia deve-se ao facto dos espetáculos desportivos, por orientações das respetivas associações distritais, decorrerem habitualmente à mesma hora e por isso precisarem de ser regulados.

Em suma, a fixação dos preços praticados pelo clube são nivelados pelo preço de mercado, uma vez que têm em conta quer os preços praticados pelos seus concorrentes, quer as características socioeconómicas da região, por forma a facilitar o acesso dos consumidores aos produtos disponibilizados.

Distribuição

Sendo a distribuição a forma como o produto chega aos seus consumidores, existem dois pontos principais onde os serviços do clube são prestados. Os atletas das equipas de futebol até ao escalão de Sub-11, inclusive, utilizam o campo de futebol da Nabância e os atletas das equipas de futebol 11 utilizam o *Estádio Municipal António Fortes*. É também neste estádio, que tem uma pista de atletismo, que é disponibilizada a modalidade de atletismo. Este estádio localiza-se no centro da cidade e, apesar de ter bons acessos, tem alguns constrangimentos ao nível do estacionamento. A venda de produtos do clube é feita na loja física da JOMA, localizada nos arredores do Estádio Municipal, que é um dos parceiros do clube.

Comunicação

A comunicação do clube é feita através do *Facebook*, especialmente para promover os jogos, renovações e contratações de atletas, divulgação de comunicados e outros eventos. Para além da utilização do *Facebook* para comunicar com sócios, adeptos e atletas, o clube utiliza também as ferramentas de SMS e *e-mail*. Há também uma boa relação com os órgãos de comunicação social locais, nomeadamente as duas rádios e os dois jornais que existem na cidade de Tomar e onde o clube divulga também as suas modalidades. São também espalhados em alguns pontos da cidade cartazes para a promoção dos eventos que organiza.

Facebook

O clube criou a sua página oficial no *Facebook* a 28 de janeiro de 2011, intitulada “União Futebol Comércio e Indústria de Tomar” (*Facebook*, 2021).

A página tem o propósito de promover os seus jogos, apresentar jogadores e treinadores que fazem parte das equipas dos vários escalões do clube, bem como divulgar outras informações destinadas a atletas e adeptos.

Até à data, o clube centenário não tem presença no *Youtube* e *Instagram*, nem possui *site* próprio ou loja *online*.

Atendendo a que para equacionar uma boa estratégia de marketing digital é fundamental conhecer o perfil dos seguidores da página de *Facebook*, procedeu-se a uma análise da mesma.

Assim, à data de 15 de janeiro de 2022 a página de *Facebook* do clube tinha 6 410 seguidores, 6 130 gostos sendo 73% de homens e 26% mulheres.

Através da figura 2 constata-se que a maioria dos fãs da página, ou seja, aqueles que gostam da página, são Homens com idade entre os 25 e os 34 anos, que representam 20%.

Figura 2 Número total de Gostos por sexo e idade



Fonte: Facebook UFCIT (2022)

De acordo com o perfil do fã no *Facebook*, verifica-se que a maior parte dos seus fãs, 81,6% residem em Portugal e outra parte significativa, 10,5%, no Brasil. Os restantes fãs encontram-se na Suíça, França, Reino Unido, Alemanha, Cabo Verde, Espanha, Estados Unidos da América e Guiné-Bissau, como se pode verificar na figura 3.

Figura 3 Percentagem de gostos por país



Fonte: Facebook UFCIT (2022)

Quanto aos gostos na página, são principalmente de pessoas residentes em Tomar, 37%, seguido de Lisboa, Torres Novas, Entroncamento, Santarém, Ourém, Abrantes, Leiria, Ferreira do Zêzere e Coimbra, tal como se pode perceber pela figura 4.

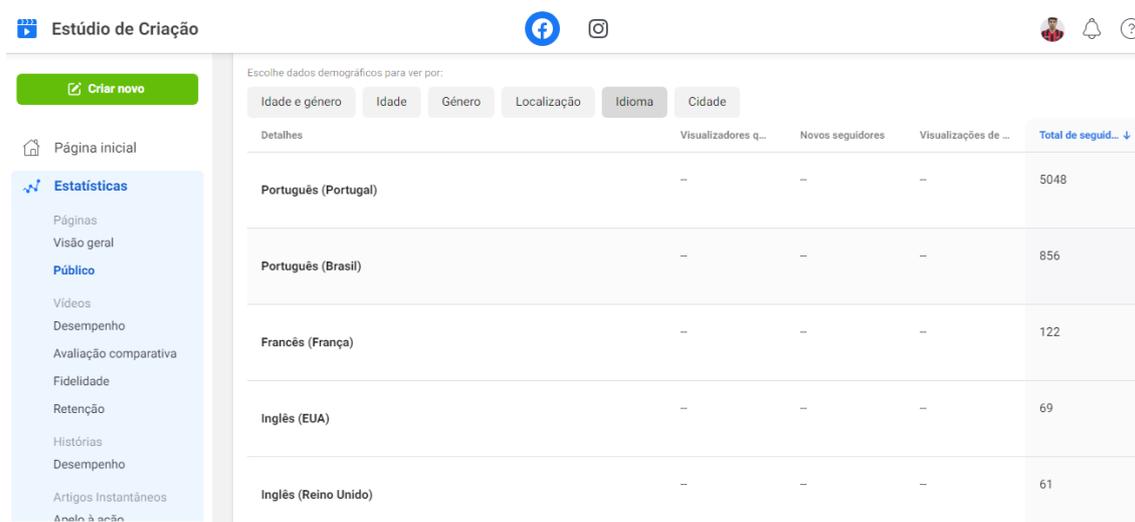
Figura 4 Percentagem de gostos por cidade portuguesa



Fonte: Facebook UFCIT (2022)

Pelos dados da figura 5, pode-se aferir que o idioma mais falado é o português, seguido do português do Brasil, do francês e do inglês.

Figura 5 Idioma mais falados na página do Facebook do UFCIT



Fonte: Facebook UFCIT (2022)

Na semana em análise, entre 26 de dezembro e 1 de janeiro de 2022, o sábado, domingo e segunda-feira foram os dias em que os fãs estiveram menos *online*, como se observa na figura 6.

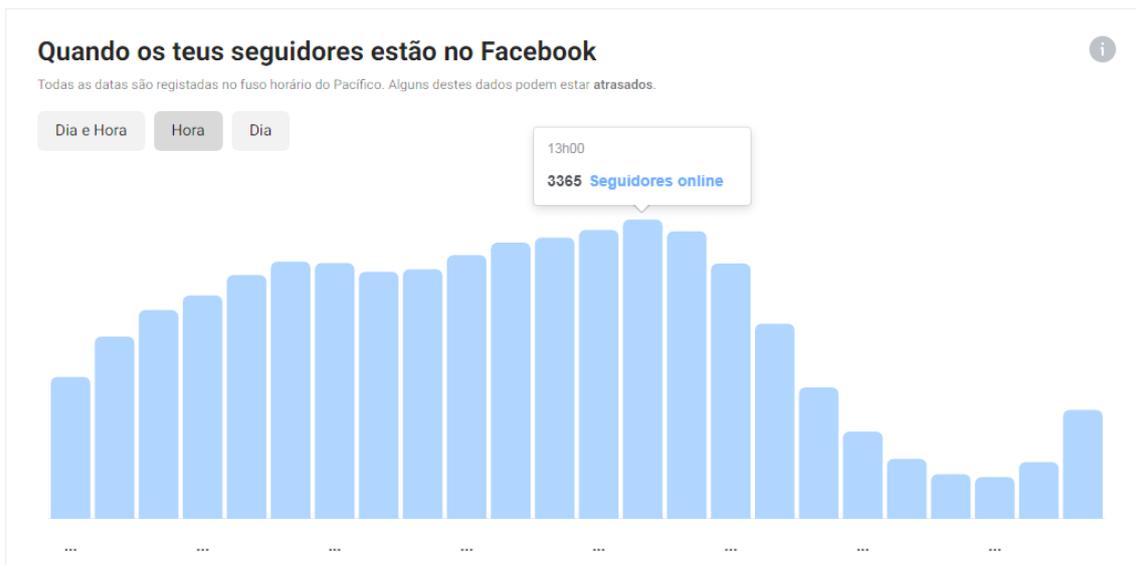
Figura 6 Número de fãs que acederam ao Facebook ao longo da semana em análise



Fonte: Facebook UFCIT (2022)

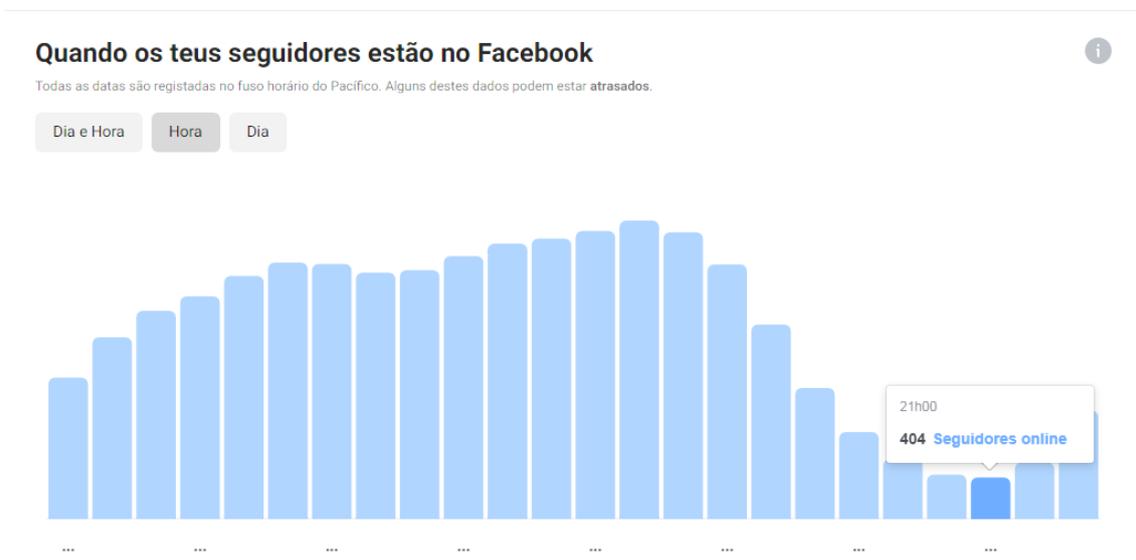
Podemos ainda verificar pelas figuras 7 e 8 que os seguidores da página são mais ativos no *Facebook* durante grande parte do dia, tendo atingido o pico de atividade às 13 horas e o número mais baixo de atividade às 21 horas.

Figura 7 Momento do dia em que mais fãs da página acederam ao Facebook



Fonte: Facebook UFCIT (2022)

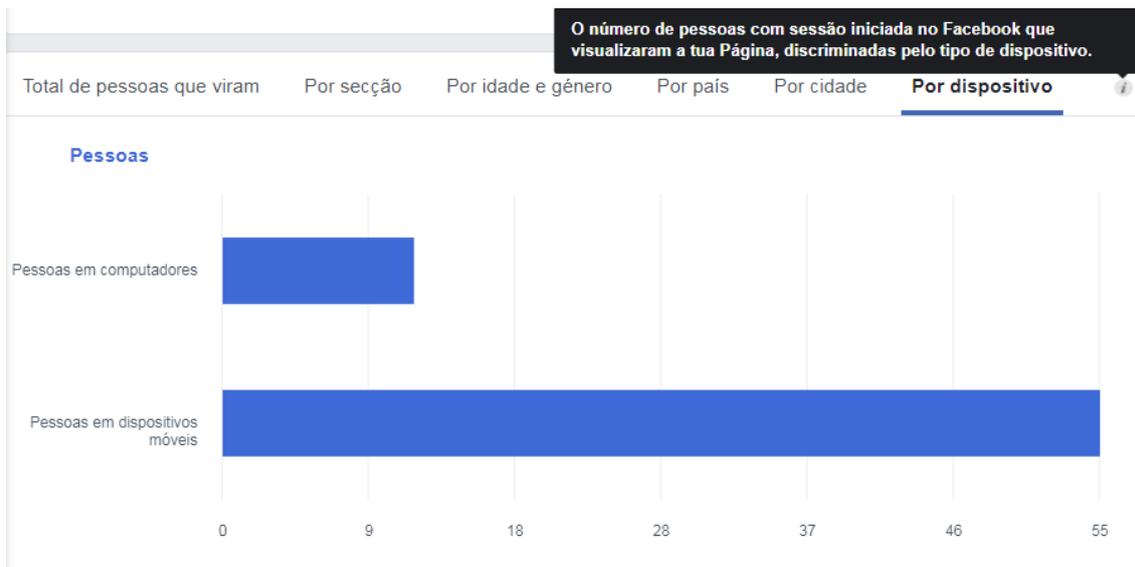
Figura 8 Momento do dia em que menos fãs da página acederam ao Facebook



Fonte: Facebook UFCIT (2022)

Ao longo da semana em análise, a figura 9 revela que 12 pessoas utilizaram um computador e 55 utilizaram dispositivos móveis para aceder ao *Facebook*.

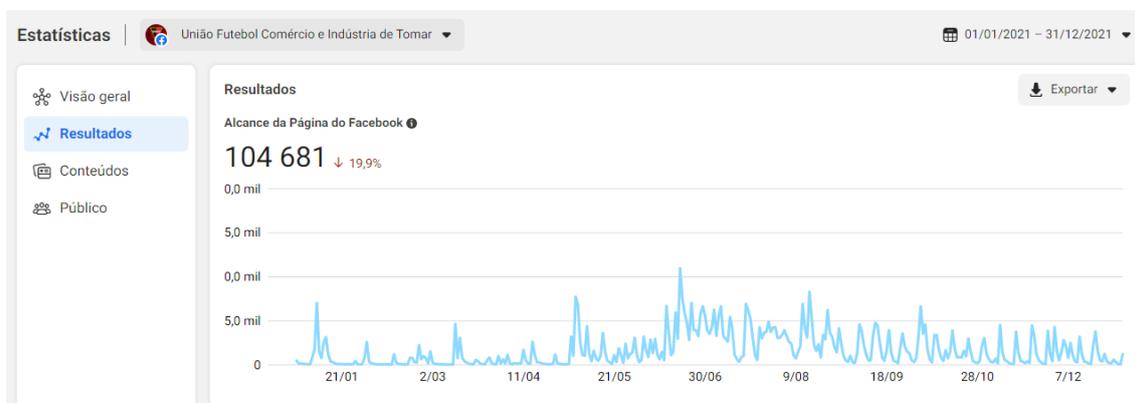
Figura 9 Número de pessoas com sessão iniciada no Facebook que visualizaram a página, discriminadas pelo tipo de dispositivo



Fonte: Facebook UFCIT (2022)

Quanto ao alcance da página, ou seja, o número de pessoas que viram qualquer conteúdo da página, ou sobre a página, verifica-se que ao longo do ano de 2021 foi de 104 681 pessoas.

Figura 10 Alcance da página do Facebook do UFCIT



Fonte: Facebook UFCIT (2022)

As publicações na página de *Facebook* acontecem maioritariamente nos dias de jogos de futebol da equipa sénior e são relacionadas com o jogo em questão. Em termos de conteúdo, essas publicações referem-se essencialmente à constituição das equipas e à atualização do resultado, durante o decorrer do jogo. A publicação com maior alcance no ano de 2021 diz respeito a uma publicação sobre a equipa de futebol sénior com 10.3 mil pessoas alcançadas.

Paralelamente à página de *Facebook* do clube, existe também uma página dedicada apenas à secção de atletismo. Esta página foi criada no dia 7 de junho de 2010 e tem 2 016 gostos e 2 087 seguidores. Existe também uma página de *Instagram*, apenas da secção de atletismo, que tem 872 seguidores.

Evidências Físicas

No que respeita às evidências físicas é um facto que as instalações usadas pelo UFCIT para o desenvolvimento das suas modalidades são propriedade da Câmara Municipal de Tomar e muitas vezes têm que ser partilhadas com outros clubes da cidade. Contudo, quer o campo de futebol 7 na Nabância, quer o *Estádio Municipal António Fortes*, que foi remodelado pela última vez em 2004, apresentam ótimas condições para a prática das modalidades. Para a modalidade do futebol o piso é de relva sintética e tem as dimensões adequadas e para a modalidade de atletismo a pista está bem marcada e conservada. No campo de Futebol 7 da Nabância as áreas de apoio são constituídas apenas por três balneários e três WC's, enquanto que no estádio municipal existem quatro balneários, seis WC's públicos, dois WC's adaptados a pessoas com mobilidade reduzida, um posto médico e um bar que funciona durante o decorrer dos eventos.

Em termos de lotação, o estádio tem apenas uma bancada coberta com 500 lugares sentados. As instalações têm um bom sistema de iluminação, permitindo que as modalidades se desenvolvam no período noturno, e tem um sistema de painéis solares de modo a melhorar a eficiência energética.

A área envolvente apresenta-se bem cuidada e tem um parque de estacionamento para 200 lugares (Associação de Futebol de Santarém, 2017).

Relativamente à forma como os atletas se apresentam, o clube disponibiliza um equipamento para treino e um equipamento para as provas oficiais, quer seja de futebol

quer seja de atletismo. Os atletas têm também à disposição fatos de treino para usarem durante o tempo em que estão a representar o clube. Estes equipamentos têm o símbolo e as cores do clube.

Pessoas

No que respeita às pessoas que fazem parte da estrutura do clube e permitem que o mesmo continue a funcionar há mais de 100 anos, podem-se dividir entre aquelas fazem parte dos órgãos sociais, tais como mesa da assembleia geral, direção, conselho fiscal e conselho geral e aquelas que estão mais relacionadas com o funcionamento das modalidades. São estas últimas que no dia-a-dia do clube estabelecem um maior contacto com os atletas, sócios e outros espetadores desportivos.

O clube está organizado em três departamentos, havendo um direcionado ao futebol de formação, um direcionado ao futebol sénior e outro ao atletismo. Em cada departamento há um elemento responsável que se relaciona diretamente com os treinadores e atletas. Cada modalidade é constituída por uma equipa técnica, em número variável, com uma formação qualificada para as respetivas funções que desempenham.

No futebol de formação existe uma pessoa responsável pelo acompanhamento escolar dos atletas e que sempre que necessário faz a ligação com os pais.

No que respeita às ações de marketing, verifica-se que a rede social *Facebook*, usada até ao momento, tem quatro administradores.

Processos

No início de cada época desportiva os atletas têm que proceder à sua inscrição o que pressupõe o preenchimento de uma ficha para enviar às respetivas associações distritais e um termo de responsabilidade assinado pelos encarregados de educação no caso de atletas menores. As mensalidades relativas à prática das modalidades no clube podem ser feitas por transferência bancária ou na secretaria do clube e devem ser regularizadas até ao dia oito de cada mês. Para assistir aos espetáculos desportivos os bilhetes são adquiridos na hora.

De modo a respeitar a imagem que o clube defende, todos os agentes desportivos recebem no início de cada época um código de conduta que devem seguir em diferentes

situações. Existem normas de conduta que devem ser seguidas durante os treinos e nas competições propriamente ditas que vão desde a forma como o atleta se deve apresentar, bem como às atitudes e comportamentos que deve adotar.

Em linha da missão do clube, que procura proporcionar uma formação de qualidade, existe um plano de formação a nível escolar, desportivo e social destinado aos atletas e existem prémios de distinção na área do aproveitamento para os melhores alunos e nas áreas da evolução e do comportamento para os melhores atletas. Para a formação de dirigentes e treinadores é também definido um plano de formação anual.

No final de cada época desportiva é organizada uma gala de aniversário do clube, onde são galardoados os atletas que se destacam pela assiduidade, disciplina, desempenho escolar e desempenho desportivo. Com estas iniciativas o clube procura valorizar a ética desportiva e reforçar a importância dos seus padrões comportamentais.

Todos os processos adotados devem-se ao facto de, apesar de se tratar de um clube não profissionalizado, haver uma preocupação em adotar uma gestão responsável e economicamente sustentável de modo a cumprir os objetivos a que se propõem.

Na implementação destes processos, nomeadamente para controlar e estruturar todas as ações do clube bem como para disponibilizar informações ao cliente de uma forma menos dispendiosa e mais fácil, o clube tem recorrido à utilização do *e-mail* e do *Facebook*, tornando-os mais eficientes e menos dispendiosos. As redes sociais e o *website* próprio são ferramentas que auxiliam muito este processo de modernização.

4.2. Análise Externa

A análise externa permite conhecer o ambiente no qual as organizações interagem, bem como identificar as oportunidades e ameaças com que se deparam.

- **Concorrentes**

De acordo com a oferta a nível desportivo, é importante definir quem são os concorrentes diretos e indiretos do clube, sendo usado como critérios o público-alvo, a localização geográfica e a presença digital.

Como concorrente indireto é importante referir o Sporting Clube de Tomar (SCT), que é uma entidade desportiva que se localiza na mesma cidade que o União de Tomar, mas que atualmente não tem a modalidade de futebol nem de atletismo. Fundado em 1915, este clube tem como maior destaque o Hóquei em Patins, modalidade na qual participa no mais alto escalão, na vertente masculina, em Portugal. Para além do Hóquei em Patins, juvenil e sénior, o clube tem também, como modalidades mais representativas, a Patinagem Artística e o Judo.

Ao nível digital, o SCT tem *website*, página de *Facebook*, *Instagram*, *Youtube*, *Twitter*, sendo que a última publicação é de maio de 2019, e *website* próprio.

Através do *site Analyzer*, verifica-se uma avaliação do *website* de 57.7. Em termos de SEO, o *website* obteve a pontuação de 53.6. Ao nível do design o resultado é satisfatório, com uma avaliação de 63.8. A acessibilidade do *site* é o segundo parâmetro com melhor pontuação 61.2. Na performance teve uma pontuação de 26.8 com um *Score E* e um tempo de execução de um segundo. Por último, o conteúdo teve uma avaliação de 24.3. Esta classificação está relacionada com a percentagem de texto ser apenas de 0.1%, quando é recomendado um mínimo de 15%.

O *website* do clube está dividido por várias secções: "Início", "Clube", "Notícias", "Faça-se sócio", "Modalidades", "Centenário", "Galeria", "Campismo" e "Media". Existem também botões com ligação para a página de *Facebook*, *Twitter*, *Instagram* e *Youtube*.

Na página de *Facebook*, estão visíveis os botões "Página inicial", "Loja", "Sobre", "Fotos", "Eventos", "Vídeos", "Grupos" e "Comunidade". No botão "Sobre" é divulgada um pouco da história do clube, tendo também um *link* que faz ligação para o *website* oficial do mesmo, mas que não está a funcionar e outra ligação para a página de *Instagram*. A página de *Facebook* tem a descrição Sporting Clube de Tomar e tem, à data de 6.12.2021, 5 916 gostos e 6 215 seguidores, e é atualizada frequentemente.

A página de *Instagram* com o nome @sportingclubetomar tem 559 publicações e 2 146 seguidores e a página de *Youtube* tem 214 subscritores e 36 vídeos disponíveis, sendo que o último é de julho de 2021.

Ao nível de concorrentes diretos destaca-se o Sport Club Ferreira do Zêzere (SCFZ). Este clube é um concorrente direto não só pela proximidade geográfica, como também pelo tipo de modalidades que oferece. Está sediado na vila de Ferreira do Zêzere, que fica a cerca de 15 km de Tomar, e tem uma equipa de futebol sénior a disputar a mesma divisão. Para além do futebol, o clube tem também a modalidade de futsal e de atletismo. Este clube tem 203 atletas federados inscritos na AFS, dos quais 122 são praticantes de futebol masculino, 78 de futsal masculino e três praticantes de futsal feminino. No atletismo, o clube está também filiado na AAS e, de acordo com os dados disponibilizados nesta associação, em 2020 teve 18 praticantes, em 2021 não teve praticantes e em 2022 retomou a modalidade com 12 praticantes.

Este clube tem um *website* com ligação a uma loja *online*. O *website* tem um menu lateral com vários botões disponíveis que encaminham para várias secções. Estão visíveis os botões “Clube”, “Futebol”, “Futsal”, “Loja *Online*”, “Modalidades”, “Multimédia”, “*Corporate*” e “*Contact*”. No *site* existem botões que encaminham diretamente para páginas de *Facebook* e *Instagram*, mas apenas direcionadas ao Futsal, bem como um botão que encaminha para o *Youtube*. No entanto, a página de *Youtube* para a qual somos direcionados é de um vídeo de um jogo de futsal do SCFZ defrontando o Sporting CP, transmitido pelo canal de *Youtube* Zêzere TV.

Analisando o *site*, através da plataforma Analyzer, verifica-se que obteve uma pontuação de 70.8 em 100 pontos possíveis, superior à do *site* do SCT. Em termos de SEO, o *website* obteve a pontuação de 94.4 que é um indicador bastante positivo e que reforça que o SEO é bastante otimizado. Ao nível do *design* o resultado é satisfatório, com uma avaliação de 63.8. Na performance teve uma pontuação de 39.0 com um *Score D*, apesar de ter um tempo de execução bom inferior a 0.5 segundos. A acessibilidade do *site* é o segundo parâmetro com melhor pontuação 66.0. Por último, e a maior lacuna do *site* está relacionada com o conteúdo, com uma avaliação de 16.8. Esta classificação está relacionada com a percentagem de texto ser de apenas 0.11%, quando é recomendado um mínimo de 15%.

Relativamente à página de *Instagram*, que pode ser encontrada através do nome @scfz_futsal, observam-se 716 publicações e 6 229 seguidores. Na descrição existe uma hiperligação que remete para uma loja *online* <https://lojascfz.com/>.

A página de *Facebook* para onde somos direcionados através do *site* tem a descrição Sport Club Ferreira do Zêzere – Futsal, tem à data de 5.12.2021, 3 976 gostos e 4 259 seguidores, e é atualizada frequentemente. Esta página tem uma hiperligação que remete ao *website* e tem ligação à loja *online* a partir do separador “Loja”. No entanto, existe outra página de *Facebook* que tem na descrição apenas Sport Club Ferreira do Zêzere e que não tendo qualquer ligação ao *site*, tem 5 972 gostos e 6 172 seguidores, um valor superior à página destinada ao futsal. Esta página é atualizada frequentemente e identificada como a página oficial do SCFZ, porém não tem ligação ao *website* nem à loja *online*.

Em suma, verifica-se que em termos digitais estes concorrentes têm uma maior implementação do que o UFCIT, uma vez que já têm um *site* institucional e estão em diversas redes sociais.

- **Análise de mercado (PESTAL)**

- Fatores Políticos e Legais**

O UFCIT está filiado na AFS, que é o organismo que tutela o futebol no distrito de Santarém e, conseqüentemente, regulamenta praticamente todas as provas em que o clube participa ao nível do futebol, o que faz com que haja necessariamente uma grande proximidade institucional. Quando as equipas de futebol participam em provas nacionais estão sob a regulação da FPF.

No que diz respeito à modalidade de atletismo, o clube está filiado na AAS desde setembro de 1988. De forma similar à hierarquia regulamentar na modalidade de futebol, a AAS respeita as normas e regulamentações delegadas pela FPA.

Atualmente a nível nacional denota-se uma maior preocupação em incrementar a prática desportiva de modo a afirmar Portugal no contexto internacional desportivo e tornar os portugueses cidadãos fisicamente mais ativos. Após um período de pandemia de COVID-19 em que a atividade física e as associações desportivas foram bastante afetadas surge um conjunto de medidas de dinamização do desporto, como por exemplo a medida REATIVAR DESPORTO, em que será disponibilizado um montante de mais de 30 milhões de euros, a fundo perdido, ao qual os clubes desportivos se poderão candidatar.

A nível local, através do Programa de Apoio ao Associativismo – PAA 2022, a Câmara Municipal de Tomar presta apoio ao desenvolvimento do desporto no concelho. (CM Tomar, 2022) Com esta medida procura combater o sedentarismo e promover estilos de vida ativos, incentivando a prática do desporto. Tem-se assistido por parte da autarquia a um investimento na requalificação dos equipamentos desportivos, onde se inclui o estádio municipal e toda a zona envolvente.

Fatores Económicos

A situação económica em Portugal tem sido marcada por períodos de crise ao longo do século XXI. O processo de crescimento que se vinha a verificar em Portugal na última década foi interrompido pela pandemia de COVID-19, que levou ao encerramento de algumas empresas e a uma redução das atividades relacionadas com o setor do turismo. A cidade de Tomar, conhecida como a cidade templária e com uma riqueza histórica e patrimonial, tem-se afirmado no setor do turismo e tem muitas empresas relacionadas com este setor, que também sofreram o impacto negativo da pandemia. O seu monumento mais representativo, o Convento de Cristo, classificado pela UNESCO, é o principal destino dos turistas e visitantes. Como se pode ver pelos dados disponibilizados pela Direção-Geral do Património Cultural (DGPC) referentes aos primeiros seis meses de 2021, o Convento de Cristo em Tomar foi o segundo monumento mais visitado do país, tendo alcançado os 21 153 visitantes (Cidade de Tomar, 2021). No entanto, este valor fica muito abaixo dos valores que se vinham a registar, uma vez que em 2019 tinha atingido os 365 379 visitantes (Tomar na Rede, 2020).

Também os dados disponibilizados pela Pordata referem que, em 2020, a taxa de desemprego em Portugal atingiu os 6.8%, valor que tinha vindo a diminuir desde 2013, ano em que foi atingido um pico máximo de 16.2%. No concelho de Tomar, entre janeiro e maio de 2020, o desemprego aumentou 28%, em relação ao ano anterior, tendo maior incidência na faixa etária dos 35 aos 54 anos e nas mulheres (Pordata, 2021).

A atividade económica do concelho centra-se essencialmente no setor terciário nas vertentes do comércio e dos serviços. No concelho de Tomar o número total de empresas é de 5 878, distribuídas por diversas atividades, como se pode observar no Quadro 4 (EINFORMA, 2022).

Quadro 4 Empresas no concelho de Tomar por atividades

Atividades	Número de empresas
Atividades De Consultoria, Científicas, Técnicas E Similares	191
Atividades Administrativas E Dos Serviços De Apoio	164
Agricultura, Produção Animal, Caça, Floresta E Pesca	401
Transportes E Armazenagem	150
Atividades Artísticas, De Espetáculos, Desportivas E Recreativas	142
Atividades Financeiras E De Seguros	111
Alojamento, Restauração E Similares	555
Outras Atividades De Serviços	395
Comércio Por Grosso E A Retalho; Reparação De Veículos Automóveis E Motociclos	1 932
Atividades De Informação E De Comunicação	51
Captação, Tratamento E Distribuição De Água; Saneamento, Gestão De Resíduos E Despoluição	15
Atividades De Saúde Humana E Apoio Social	144
Administração Pública E Defesa; Segurança Social Obrigatória	32
Atividades Imobiliárias	124
Educação	58
Indústrias Extrativas	8
Eletricidade, Gás, Vapor, Água Quente E Fria E Ar Frio	5
Indústrias Transformadoras	508
Construção	892
Total	5878

Fonte: Diretório de Empresas em TOMAR (SANTARÉM)

Analisando o poder de compra da população, verifica-se que no concelho de Tomar o índice de poder de compra tinha sido de 86.5% em 2019. No entanto, apesar de ainda não se encontrarem dados relativos ao concelho, como o impacto da pandemia de COVID-19 diminuiu o poder de compra em Portugal, no ano de 2020, é expectável que o mesmo venha a acontecer no concelho de Tomar (Agência Lusa, 2021).

Fatores Sociais

De acordo com os últimos censos, o concelho de Tomar tinha um total de 36 414 habitantes no ano de 2021 (Pordata, 2021). Este número representa uma descida relativamente a 2011 em que o número de habitantes era de 40 677. No que diz respeito à distribuição da população por grupos etários é notória uma descida do número de habitantes com idade até aos 14 anos, tendo passado de 5 262 em 2011 para 3 791 em 2021. Este valor representa 10.4% da população residente, mais de 2% abaixo da média nacional que é de 12.9%. Registou-se também uma descida na faixa etária entre os 15 e 64 anos, passando de 25 121 em 2011 para 21 483 em 2021, representando 59.0% da população. Em relação à faixa etária com 65 ou mais idade, observa-se que foi a única

faixa etária que teve um aumento no número de habitantes, passando de 10 294 em 2011 para 11 140 em 2021, passando de 25.3% para 30.6%.

Estes valores estão relacionados com uma tendência decrescente nos últimos anos relativamente aos nascimentos. Em 2010, o concelho registou 307 nascimentos, uma diferença superior à centena, comparativamente aos 200 nascimentos registados em 2020. Estes dados mostram que a tendência é para um envelhecimento da população a par do que acontece a nível nacional.

O número de residentes do sexo feminino é de 19 335, um número superior ao número de residentes do sexo masculino (17 079).

Por outro lado, no ano de 2020 o número de estrangeiros residentes em Tomar era de 1 156 habitantes, valor que tem aumentado desde 2017.

Segundo dados do INE (15.08.2021), relativamente aos praticantes de atletismo e futebol inscritos em federações desportivas, o número tem vindo a aumentar nos últimos anos (com exceção do ano de 2019 em que houve uma quebra no número de inscritos na modalidade de futebol) passando de 168 097 inscritos na modalidade de futebol em 2016 para 195 671 em 2020 e na modalidade de atletismo aumentou de 14 542 em 2016 para 19 217 em 2020.

Analisando especificamente o distrito de Santarém, e os praticantes de futebol em particular, é possível verificar que o comportamento é idêntico e o número de inscritos tem igualmente aumentado, passando de 7 168 em 2016 para 8 201 em 2020, apenas com uma quebra no ano de 2019 (6 442) (INE, 2021).

Tem-se assistido a uma preocupação com o incentivo à prática do desporto pela Câmara Municipal de Tomar, através da Divisão de Associativismo, Desporto e Juventude que tem desenvolvido vários programas de combate ao sedentarismo e promoção de estilos de vida saudáveis.

Fatores Tecnológicos

A nível nacional há uma preocupação por parte do governo de que a evolução digital não pode ser promotora de desigualdades e, por isso, é fundamental garantir a inclusão digital e o acesso às tecnologias de informação e comunicação, para todos.

Com base nos dados do INE, podemos afirmar que a percentagem de agregados familiares com acesso à *internet* em casa tem também aumentado de forma consistente a nível nacional, atingindo os 84.1% em 2021 (INE, 2021).

O contexto da pandemia de COVID-19 fez aumentar o número de pessoas que utilizam a *internet*, nomeadamente para comunicar e aceder a informação. O comércio eletrónico também passou a ser uma prática habitual, uma vez que dos utilizadores entre os 16 e 74 anos, quase metade (44.5%) fez compras *online* (Agência Lusa, 2020).

Segundo um estudo da Oliver Wyman de 2020, apesar dos portugueses terem ainda pouca consciência dos riscos cibernéticos e serem pouco proativos na sua redução, verifica-se que há uma preocupação em aumentar a literacia digital, de forma a que esta se torne acessível a todas as pessoas, para que os cidadãos tenham melhores recursos para se protegerem dos crimes cibernéticos (Mee et al., 2021).

Fatores Ambientais

O concelho de Tomar localiza-se na região centro do país e integra a sub-região do médio tejo, em termos ambientais é uma região em que a área florestal é significativa e a Albufeira do Castelo de Bode e a Barragem do Carril constituem dois espaços naturais do concelho de grande valor turístico e propícios ao desenvolvimento de atividades desportivas.

Relativamente ao ambiente o município tem procurado promover uma cidadania ativa e informada no domínio do desenvolvimento sustentável, implementando um conjunto de ações que procuram concorrer para uma maior consciência ambiental e para a adoção de boas práticas por parte dos munícipes. Têm-se desenvolvido diversas ações que visam a rentabilização dos recursos naturais para o desenvolvimento da prática desportiva e do lazer. Exemplo disso é a criação no concelho de vários percursos pedestres, que promovem a prática desportiva e proporcionam o contacto com a natureza, nomeadamente na mata Nacional dos Sete Montes, no castelo Templário, no Rio Nabão,

que atravessa a cidade, e no parque do Mouchão, junto ao estádio municipal. O concelho de Tomar é também servido por uma rede de transportes urbanos, através de uma frota amiga do ambiente para minimizar o impacto ambiental, diminuindo as emissões de gases com efeito de estufa.

Tendo em conta as alterações climáticas e por forma a minimizar o impacto das mesmas na região, o município aderiu em 2015 ao projeto ClimAdaPT.Local, gerido pela Agência Portuguesa do Ambiente, que pressupõe a adoção de estratégias municipais de adaptação às alterações climáticas. Os objetivos desta estratégia são dotar o município de conhecimento e instrumentos capazes de atenuar os efeitos causados pelas alterações climáticas e informar e sensibilizar todos os agentes sociais na perspetiva de contribuir para uma cidadania ambientalmente mais consciente e responsável, garantindo assim um futuro mais sustentável (EEMAC).

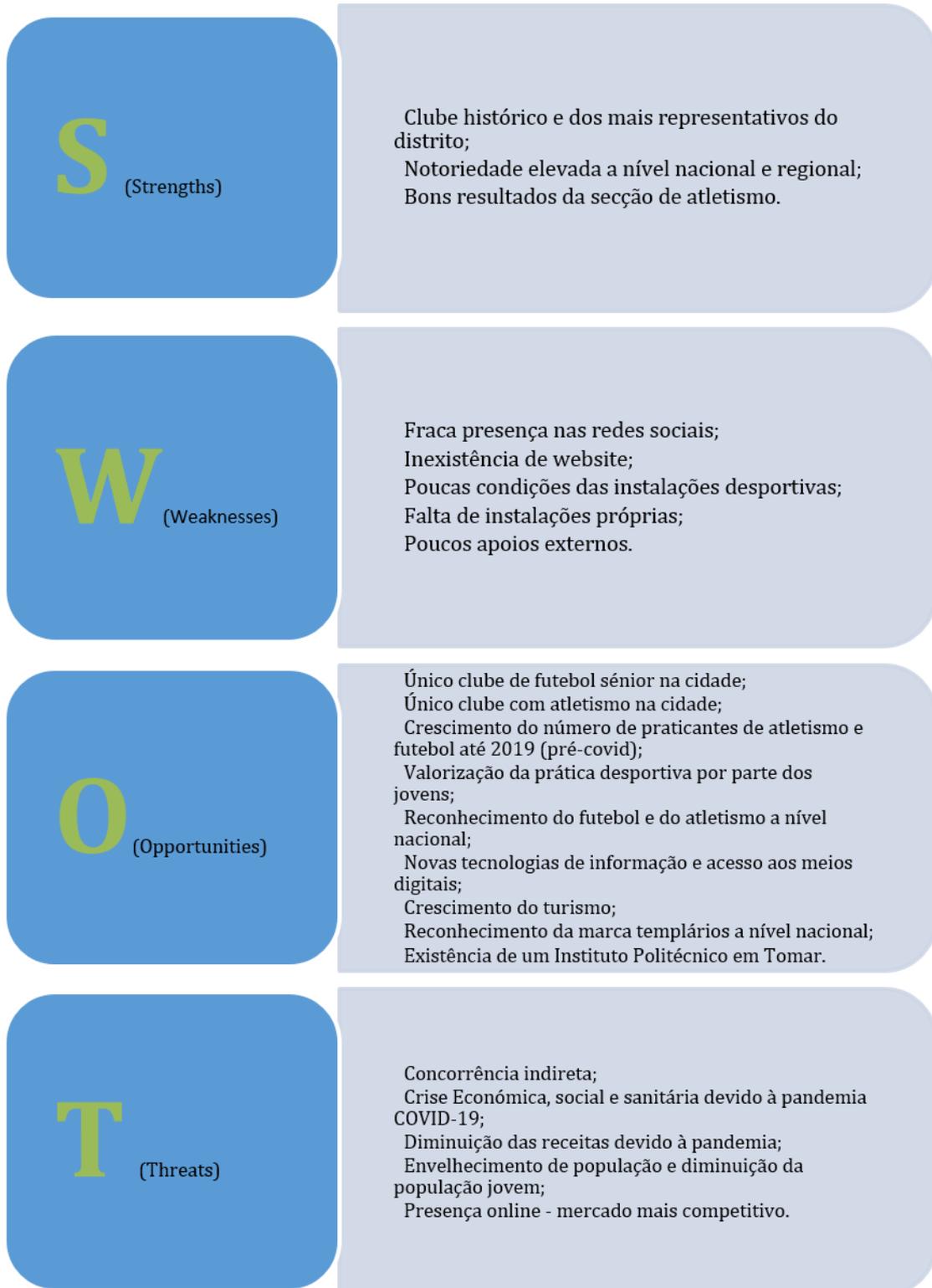
Através da Divisão de Associativismo Desporto e Juventude da Câmara, que é responsável pela gestão da utilização e manutenção dos espaços desportivos e de lazer, é também definida uma política de qualidade cujo objetivo é melhorar e tornar mais sustentáveis estas infraestruturas. Também a zona envolvente ao Estádio Municipal António Fortes é uma zona verde privilegiada, convidativa quer a atividades de lazer quer à prática de atividades desportivas.

De um modo geral, considera-se que as preocupações ambientais no concelho concorrem para melhorar a qualidade de vida e promover a prática desportiva.

4.3. Análise SWOT

A análise SWOT é uma ferramenta que permite fazer um diagnóstico da entidade em estudo, ao analisar os pontos fortes e os pontos fracos a nível interno e identificando as oportunidades e ameaças existentes no ambiente externo. A análise SWOT facilita o desenho das melhores estratégias para a concretização eficaz do plano de ação.

Figura 11 Análise SWOT



Fonte: Elaboração Própria

4.4. Segmentação e posicionamento

O processo de segmentação é usado pelas empresas para dividir os clientes, ou potenciais clientes, em grupos de acordo com características, necessidades e objetivos comuns. Deste modo torna-se possível apresentar diferentes ofertas de produtos ou serviços direcionados a cada segmento (de Paula et al., 2018) (Huang & Rust, 2021).

Podemos segmentar os consumidores ou potenciais consumidores do clube em grupos de acordo com diferentes critérios (Dionísio, 2009):

Praticantes – crianças e jovens que procuram praticar desporto, nomeadamente futebol ou atletismo, ou que já sejam atletas de outros clubes ou do próprio clube; adultos que sejam atletas do clube ou que possam ser recrutados pelo clube. Neste segmento os objetivos passam por tentar manter atuais praticantes e atrair novos praticantes;

Espetadores fãs – sócios ou não sócios que assistem regularmente a jogos e eventos proporcionados pelo clube. Para este segmento o objetivo será manter ou tornar este público como sócios e impulsionar a venda de produtos desportivos.

Espetadores não fãs – espetadores que ocasionalmente assistem a jogos e eventos do clube. Para este segmento o objetivo será a fidelização dos mesmos, para que se tornem espetadores regulares e sócios do clube.

Não espetadores – este último segmento refere-se aos adultos que residem no concelho de Tomar e que não participam na vida do clube. Para este segmento o objetivo será despertar o interesse para que se aproximem do clube e se tornem espetadores.

Quanto ao posicionamento, que diz respeito à forma como as marcas se posicionam na mente dos consumidores, (Huang & Rust, 2021) considera-se que o clube está bem conceituado na mente dos seus consumidores devido à sua história, nomeadamente pelo facto de ser o único clube do distrito de Santarém que já esteve presente no escalão mais alto do futebol português. Para este posicionamento contribuem também as boas prestações desportivas que as equipas conseguem obter e a sua vertente formadora, que para além de ser reconhecida pelos resultados que obtêm, é também reconhecida pelo IPDJ, entidade responsável pelo desporto em Portugal. Neste sentido o clube é uma referência para os seus atletas e para a população em geral.

4.5. Objetivos

No presente trabalho pretende-se desenhar um plano de marketing digital aplicado ao UFCIT. Uma vez que o clube apenas tem presença no *Facebook*, o plano passa por um alargamento das plataformas digitais para que tenha presença também no *Instagram* e *Youtube*, e pela construção de um *website* oficial onde possa vender os seus produtos. A presença nas redes sociais tem como objetivo principal, conduzir os utilizadores ao *website*, aumentando o tráfego, reforçar a notoriedade do União de Tomar, aumentar a proximidade e o relacionamento com a audiência e, conseqüentemente, o número de seguidores. O plano deverá complementar a estratégia *offline* devendo estar as duas estratégias *online* e *offline* integradas.

Seguindo a técnica SMART, proposta por Peter Drucker, procurou-se definir objetivos que sejam específicos, mensuráveis, alcançáveis, realistas e definidos no tempo.

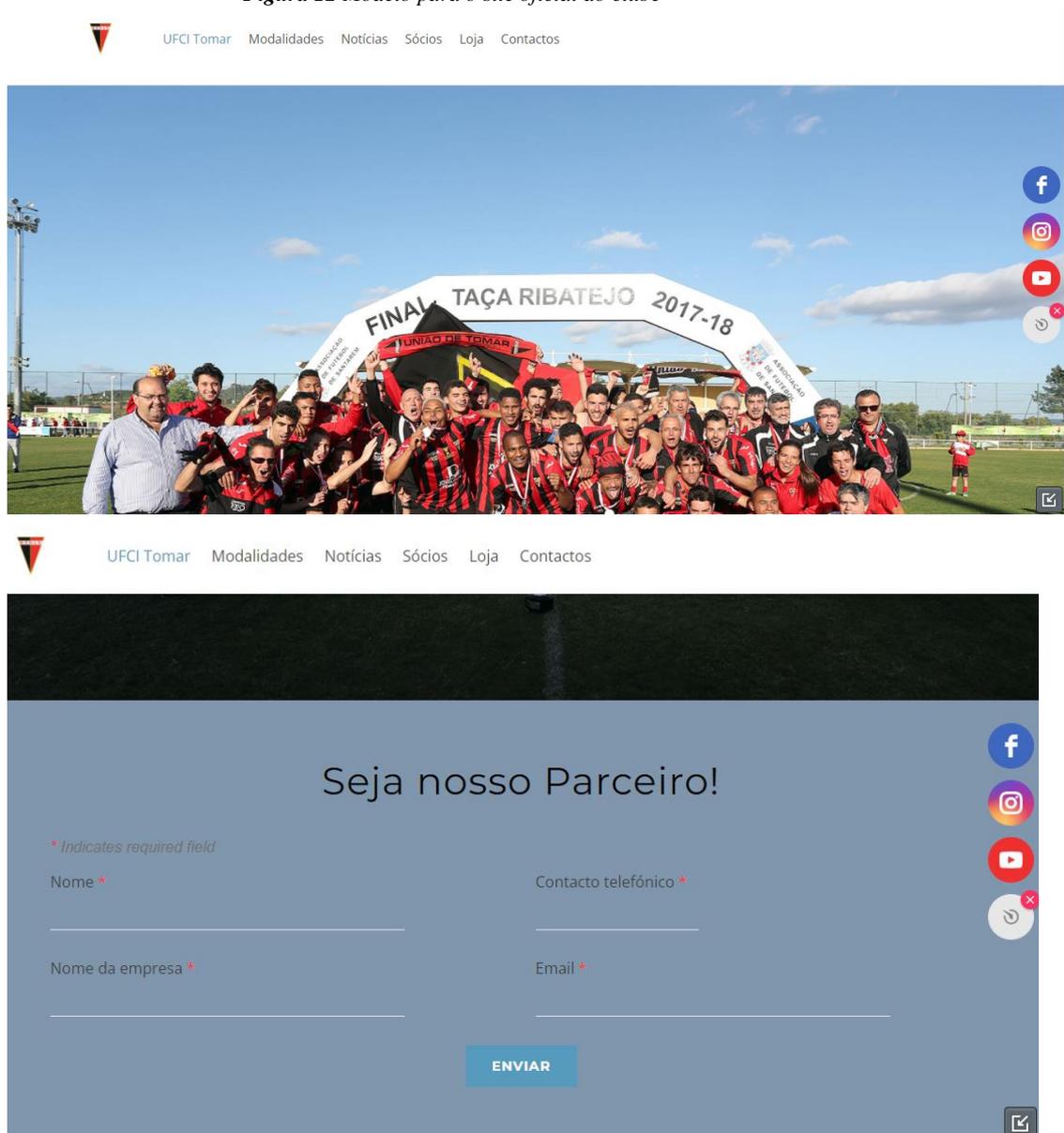
Deste modo pretende-se alcançar até 31.12.2022 os seguintes objetivos:

- Criar um *website* oficial do clube;
- Impulsionar as vendas de produtos de *merchandising* através do comércio eletrónico;
- Aumentar os seguidores da página de *Facebook* do clube em 15%;
- Aumentar 15% no número de *likes*, comentários e partilhas no *Facebook*;
- Criar a página de *Instagram* do clube;
- Criar a página de *Youtube* do clube;
- Aumentar o número de jovens inscritos na modalidade de atletismo em 5%;
- Aumentar o número de jovens inscritos nos escalões de formação de futebol em 5%;
- Aumentar o número de sócios do clube em 5%;
- Aumentar o número médio de espetadores nos eventos desportivos em 5%;
- Reforçar as parcerias existentes e estabelecer novas parcerias com empresas e organizações locais;
- Aumentar a notoriedade;

4.6. Ações

- Website

Figura 12 Modelo para o site oficial do clube



Fonte: Elaboração Própria

Quadro 5 Ações a desenvolver na criação do website e objetivos a atingir

	Objetivos	Descrição	Orçamento
Website	Aumentar a notoriedade	Criação de <i>website</i>	240€/ano
		Criação de categorias dentro do <i>website</i>	
		Criação de palavras-chave	
	Aumentar o número de sócios do clube em 5%	Criação de botão CTA para adesão de sócio	
	Impulsionar as vendas de produtos de <i>merchandising</i> através do comércio eletrónico	Criação de uma loja <i>online</i>	
	Aumentar o número médio de espetadores nos eventos desportivos em 5%	Disponibilização de venda de bilhetes <i>online</i> para jogos de futebol	
	Reforçar parcerias existentes e estabelecer novas parcerias com empresas e organizações locais	Destaque dos patrocínios do clube no <i>website</i>	

Fonte: Elaboração Própria

O *website* será criado de raiz e deve ser *user friendly* e adaptado ao telemóvel. Deverá ser simples, rápido e atrativo. Este deve ter a possibilidade de obter diversa informação sobre o futebol e sobre o atletismo. No *website* deverá estar refletida a história do clube.

Deste modo sugerimos uma estrutura que terá as secções: “História do clube”, “Missão Visão e Valores”, “Palmarés”, “Futebol”, “Atletismo”, “Notícias”, “Sócios”, “Loja” e “Contactos”. Ainda no *website* haverá uma parte *Corporate* em que será dado destaque aos patrocínios do clube com ligação ao *website* de cada um deles.

O *website* deverá ter botões para o ligar às páginas de *Facebook* e *Instagram*, bem como um botão que irá permitir aos visitantes preencherem um formulário de proposta de sócio com os seus dados pessoais.

Serão criadas palavras-chave que irão ajudar a que o público que procura nos motores de pesquisa especificamente por essas palavras, ou com essas palavras encontrem o *website* do clube.

Na secção da Loja, será criada uma plataforma de comércio eletrónico onde será disponibilizada a venda de produtos de *merchandising*. Os clientes poderão também comprar bilhetes *online* para os jogos, em que na compra de um bilhete o sócio ficará habilitado a um sorteio de um prémio oferecido pelos patrocinadores (por exemplo, camisola, cachecol, jantar, entrada em museus da cidade). Na loja *online* os preços praticados deverão ser inferiores aos preços praticados em loja física. Na compra de qualquer produto através da loja *online*, será atribuído um cupão para usar como desconto numa futura compra *online*. Haverá também na parte da loja, uma opção para personalizar a camisola do clube e escolher entre equipamento principal ou secundário e com nome e número à escolha. Na loja, o utilizador terá ainda a possibilidade de ver os comentários de outros utilizadores acerca dos produtos e terá a possibilidade de organizar os produtos por categorias, ordenar por produtos mais vistos e os mais comprados.

Para aumentar a credibilidade da loja, será implementado um sistema de *chat* de forma a agilizar o atendimento *online* e a responder a dúvidas de potenciais clientes em tempo real e com isso otimizar as conversões. É também importante obter *reviews* de clientes e publicar os testemunhos dos mesmos acerca da experiência de compra *online* de forma a influenciar decisões.

Semanalmente, será dado destaque ao fim de semana desportivo num artigo divulgado no *site*. Esse artigo bem como outras notícias pontuais importantes serão partilhadas nas redes sociais.

- **E-mail Marketing**

Figura 13 Modelo de e-mail com ofertas relativas à loja online do clube



Por seres fã do nosso clube, temos uma oferta especial para ti!

O que seria de um verdadeiro fã sem o seu clube ao peito?
A pensar em ti, temos para te oferecer 15% de desconto na compra da camisola oficial do clube para a próxima época!

ATÉ DIA 30 DE JULHO

NA LOJA ONLINE

Fonte: Elaboração Própria

Quadro 6 Ações a desenvolver na criação do e-mail e objetivo a atingir

	Objetivos	Descrição	Orçamento
<i>E-mail</i>	Impulsionar as vendas de produtos de <i>merchandising</i> através do comércio eletrónico	Criação de lembrete de conclusão de compra Envio de <i>e-mail</i> com ofertas na loja <i>online</i>	276€

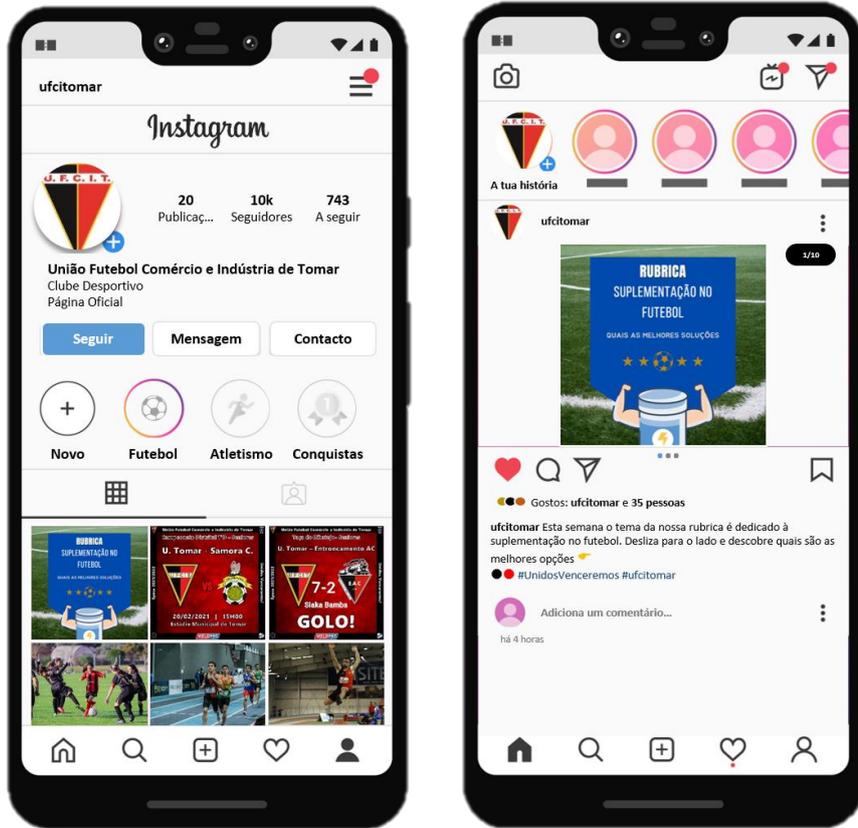
Fonte: Elaboração Própria

Relativamente ao *e-mail* marketing, sugere-se que na loja *online* o cliente adicione o *e-mail* e através deste seja possível, sempre que um cliente colocar no carrinho de compras da loja artigos para comprar, mas depois abandonar a página, o envio de um *e-mail* para o cliente com uma mensagem a dizer que poderia recuperar o carrinho de compras e finalizar a sua compra através de um *link* colocado no *e-mail*.

Outro caso de utilização do *e-mail* marketing será o envio de *e-mails* para os utilizadores que subscreveram o *website* com ofertas exclusivas da loja *online*.

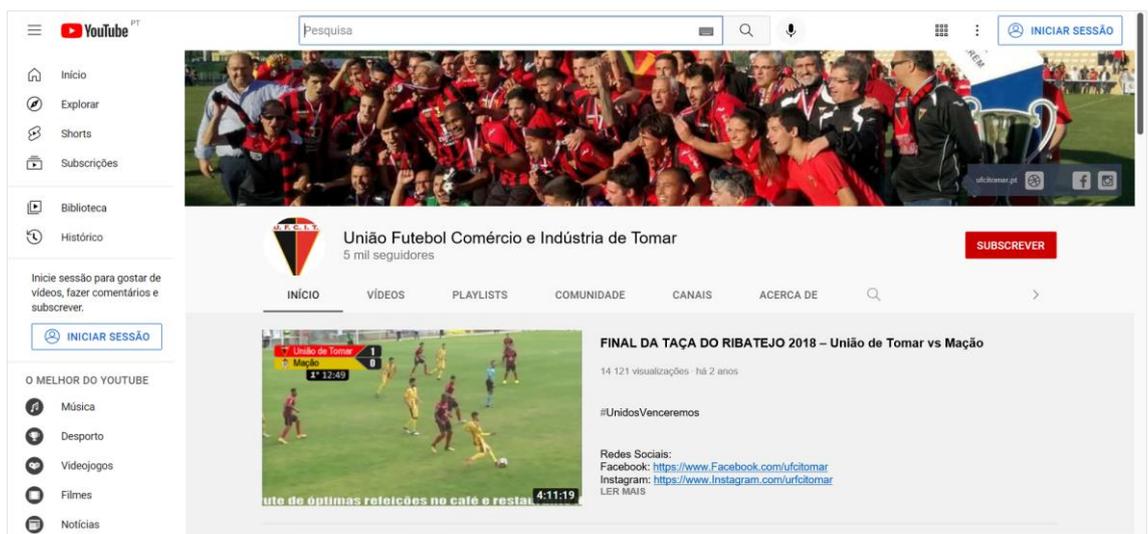
- **Redes Sociais**

Figura 14 Modelo para a conta de Instagram oficial do clube



Fonte: Elaboração Própria

Figura 15 Modelo para a página de Youtube oficial do clube



Fonte: Elaboração Própria

Quadro 7 Ações a desenvolver na criação das redes sociais e objetivos a atingir

	Objetivos	Descrição
Facebook	Aumentar notoriedade	Criação de hiperligação para o <i>website</i> , <i>Instagram</i> e <i>Youtube</i>
	Aumentar os seguidores da página de <i>Facebook</i> do clube em 15%	Promoção de eventos e atividades organizadas pelo clube
		Criação de <i>posts</i> diários com aniversários
		Criação de rubrica semanal
		Criação de passatempos
Aumentar 15% no número de <i>likes</i> , comentários e partilhas no <i>Facebook</i> ;		
Instagram	Aumentar a notoriedade	Criação de página <i>Instagram</i>
	Aumentar o número de jovens inscritos na modalidade de atletismo em 5%	Criação de <i>stories</i> referentes a treinos e jogos das equipas de formação do futebol e de atletismo
	Aumentar o número de jovens inscritos nos escalões de formação de futebol em 5%	Colocação de perguntas sobre variados temas
		Criação de <i>post</i> informativo com base na pergunta semanal
Youtube	Aumentar a notoriedade	Criação de canal de <i>Youtube</i>
	Aumentar o número de jovens inscritos na modalidade de atletismo em 5%	Divulgação de vídeos em direto de jogos e provas de atletismo
Aumentar o número de jovens inscritos nos escalões de formação de futebol em 5%		

Fonte: Elaboração Própria

As redes sociais deverão ter uma linha condutora que as una, no entanto será necessário criar conteúdo que deverá ser publicado em todas as redes sociais e conteúdos que apenas deverão ser publicados em algumas delas. O *Facebook* é a única rede social onde o clube tem presença. Como se pode constatar através dos dados extraídos e já analisados, o público-alvo do *Facebook* são consumidores finais, do sexo masculino, com idades compreendidas entre os 25 e os 34 anos.

O objetivo principal das redes sociais será direcionar os utilizadores ao *website*, aumentando o tráfego, a notoriedade, a proximidade e o número de seguidores.

As redes sociais deverão ter hiperligações para o *website*, pelo que nas informações de contacto da página serão colocadas hiperligações para o *website*, bem como para as páginas de *Instagram* e *Youtube* que serão criadas.

Para tentar chegar ao objetivo de aumentar o número de seguidores da página de *Facebook* em 15%, serão desenvolvidas várias ações, tais como uma publicação assinalando os aniversários de elementos do clube, jogadores, treinadores, diretores e outros elementos do *staff*. Esta publicação será feita diariamente, ao início da tarde (13h). Outra das ações a desenvolver será a criação de uma rubrica semanal em que se recordam acontecimentos importantes ou curiosidades da história do clube relacionadas com a semana em questão. Esta rubrica será publicada todas as quintas-feiras ao final do dia (21h).

O *Facebook* será também a rede social usada para vários passatempos, como por exemplo a divulgação de várias possibilidades para o 3.º equipamento do clube, onde os seguidores da página poderiam apresentar várias propostas ou votar no seu preferido. Outro passatempo será convidar os espetadores a tirar fotografias no dia dos jogos para publicação na página de *Facebook* do clube, para posteriormente serem submetidas a votação; aquela que obtivesse mais gostos seria premiada com um bilhete grátis para o jogo seguinte. Paralelamente, o *Facebook* será usado para continuar a divulgar eventos e atividades desenvolvidas pelo clube.

Será importante analisar quais os assuntos com mais alcance nas estatísticas da página de forma a poder voltar ao mesmo tema mas com uma abordagem diferente e também analisar o *feedback* negativo e tentar perceber qual a origem desta ação para, no caso de ter origem em conteúdo publicado, evitar repetir.

Passando para o *Instagram*, e tendo em conta que a literatura refere que é uma rede social mais utilizada por pessoas de faixas etárias mais jovens, nomeadamente com idades entre os 10 e os 20 anos, esta plataforma será mais dirigida a este tipo de público. Neste caso o conteúdo deverá ser mais atrativo para estes, recorrendo a imagens e pequenos vídeos. A criação da página de *Instagram* será assim mais focada no futebol de formação e no atletismo. Os *insta stories* serão utilizados para partilhar conteúdos do dia-a-dia dos treinos e algumas perguntas ou questionários que levem os seguidores a participar numa discussão. Por exemplo, em colaboração com a nutricionista do clube, será colocada uma questão semanal relativa à área de nutrição desportiva para fomentar a participação dos jovens na página. Neste seguimento, será elaborado pela nutricionista um *post* informativo sobre a temática em questão.

Deste modo, procuraremos reforçar a ligação com os seguidores mais jovens e até, quem sabe, desafiar alguns a procurar fazer parte de escalões de formação do clube, seja na modalidade de atletismo ou de futebol. Algum tipo de conteúdos serão unicamente publicados no *feed* do *Instagram* para que faça sentido os utilizadores seguirem os diferentes canais digitais. É importante numa fase inicial compreender o que funciona junto dos seguidores e analisar a interação e envolvimento, para tomar decisões sobre o que deve continuar a ser publicado e que tipo de conteúdo deve ser repensado.

O *Youtube*, que consiste apenas em conteúdos de vídeo, será usado para disponibilizar os jogos em direto das equipas de futebol e vídeos com os golos e melhores momentos dos mesmos, bem como vídeos das competições de atletismo. Propõe-se também utilizar esta plataforma para divulgar vídeos curtos com entrevistas aos treinadores e jogadores na preparação ou após jogos ou competições realizadas.

Pretende-se com estas ações aumentar a proximidade e o grau de *engagement* nesta rede social.

- **Offline**

Quadro 8: Ações a desenvolver e objetivos a atingir no offline

	Objetivos	Descrição
<i>Offline</i>	Aumentar o número médio de espetadores nos eventos desportivos em 5%	Criação do dia do estudante

Fonte: Elaboração Própria

A nível *offline* será criado um dia em que os jovens que estudam na cidade de Tomar poderão assistir livremente ao jogo de futebol da equipa sénior, mediante apresentação do cartão de estudante. Com esta ação pretende-se conquistar novos espetadores e divulgar as modalidades.

- ***Outbound vs inbound marketing***

De forma a enquadrar estas ações em estratégias de marketing, apresentam-se de seguida dois tipos de estratégias frequentemente utilizadas: *outbound* marketing e *inbound* marketing.

Outbound marketing é uma estratégia usada em que os consumidores são interpelados para prestarem atenção à mensagem de marketing. Esta estratégia é colocada à frente dos consumidores de tal forma que é difícil de ignorar. Saber quem são os consumidores não é uma preocupação, uma vez que simplesmente procura divulgar os seus produtos e serviços de forma forçada e massiva, sem ter em conta um alvo em particular.

Inbound marketing é uma estratégia que procura atrair consumidores de forma natural, através da criação de conteúdos relevantes e com grande utilidade para que sejam os consumidores a procurar a empresa em vez de o oposto (Lehnert et al., 2020).

Esta estratégia procura transformar desconhecidos em clientes através de uma metodologia, também conhecida como funil de vendas, que compreende quatro etapas que são: atrair, converter, fechar e encantar o cliente.

Nesta perspetiva, as ações planeadas neste projeto inserem-se numa estratégia de *inbound* marketing.

Na primeira etapa do funil, pretende-se atrair novos visitantes com o objetivo de gerar contactos para a empresa e direcionar os clientes para o *website*. De forma a posicionar favoravelmente o *website* do clube nos motores de busca, serão colocadas em prática estratégias de SEO, através da criação de palavras-chave adequadas, uma vez que os consumidores efetuarão as suas primeiras pesquisas nas redes sociais ou *Google*. Desta forma procura-se atrair visitantes para o *website*. No mesmo sentido, a criação de *posts* no *Facebook* e *Instagram* também estão integradas nesta primeira etapa, uma vez que têm o objetivo de atrair novos seguidores, tal como a disponibilização de vídeos no *Youtube* que poderão despertar o interesse em ser atletas do clube ou simplesmente em ser espetadores.

Na segunda etapa, pretende-se converter os visitantes em *leads*. Deve ser gerado o interesse nos consumidores para que estes procurem saber mais sobre o produto ou serviço e interajam com as redes sociais e *website* do clube. Na secção da loja será possível preencher um formulário com um *e-mail* pessoal de forma a que os visitantes possam receber informações e ofertas exclusivas da loja *online*. Deste modo, em troca dos dados dos visitantes, oferece-se algo que tenha valor para os mesmos. Será também disponibilizado um botão CTA para os visitantes se tornarem sócios ou para comprarem bilhetes para jogos ou outros eventos. Por outro lado, nas redes sociais, nomeadamente *Instagram*, serão colocadas perguntas ou questionários que levem os seguidores a participar e deste modo a partilharem algumas informações básicas que podem ser importantes para futuras ofertas.

Na terceira etapa, depois de ter angariado *leads*, pretende-se transformá-los em clientes. Aqui serão enviados *e-mails* com as informações e ofertas exclusivas que os visitantes subscreveram na etapa anterior, bem como *e-mails* de recuperação no caso dos mesmos colocarem artigos no carrinho de compras da loja *online* e posteriormente saírem da página sem finalizarem a compra. Em ambos os *e-mails* será colocado um *link* para redirecionar o utilizador para a loja *online*.

Na última etapa, em que já foi efetuada a compra, pretende-se encantar e envolver os clientes, de forma a que sejam os mesmos a promoverem os produtos. Uma das ações pensadas é em forma de passatempo no qual os espetadores que já compraram bilhete para o jogo ou evento possam tirar fotografias no dia dos jogos e após a publicação dessas fotografias na página de *Facebook* do clube, submeter a votação. A fotografia que obtiver mais gostos terá direito a um bilhete grátis para o jogo seguinte. Com isto pretende-se incentivar a fidelização do cliente e premiá-lo de alguma forma. Outra das ações será dar a possibilidade dos clientes avaliarem os produtos que compraram e darem as suas opiniões relativamente à experiência de compra, de forma a divulgarem os mesmos na loja *online* (Laveriea et al., 2020).

Em suma, nas ações propostas é dada uma importância significativa à estratégia de comunicação *owned media*, através da utilização de redes sociais e *website* próprio para partilha de conteúdos de forma gratuita. Por sua vez, a estratégia de *earned media*, que já existe atualmente, pela cobertura *offline* feita por jornais e rádios locais, será

reforçada também através das partilhas e comentários *online* feitos nas redes sociais e as *reviews* e testemunhos publicados no *website* acerca da experiência de compra *online*.

4.7. Controlo

Para controlar e monitorizar as ações e os resultados, um plano de marketing deverá incluir métricas, frequências de análise e responsáveis pelas medições. Com este processo, é possível perceber quais as ações que estão a ter sucesso, quais necessitam de reestruturações e quais não fazem sentido e devem ser eliminadas. Para monitorizar as ações deste plano propõe-se utilizar os KPI's e os mecanismos de controlo apresentados no Quadro 9.

Quadro 9 Monitorização do Plano de Marketing

KPI	Mecanismos de controlo	Frequência
<i>Facebook</i> – aumento em 15% de seguidores, alcance e interação.	Estatísticas da plataforma	Mensal
<i>Instagram</i> – captação de seguidores do <i>Facebook</i> e medição alcance, visitas, cliques para o <i>site</i> e interação.	Estatísticas da plataforma	Mensal
<i>Youtube</i> – número de visualizações e tempo médio de visualizações, número de subscrições, <i>likes</i> , partilhas e comentários.	Estatísticas da plataforma	Mensal
Aumento do número de jovens inscritos na modalidade de atletismo em 5%.	Analisar o número de novos atletas	Anual
Aumento do número de jovens inscritos nos escalões de formação de futebol em 5%.	Analisar o número de novos atletas	Anual
Aumento do número de espetadores em 5%.	Analisar o número de espetadores	Anual
Incremento das vendas de produtos de <i>merchandising</i> através do comércio eletrónico, taxa de conversão, taxa de rejeição, ROI.	Google Analytics	Mensal
Estabelecimento de novas parcerias com empresas e organizações locais	Contabilizar o número de parcerias estabelecidas	Anual
Aumento do número de sócios do clube em 5%	Analisar o número de sócios	Anual
Número de visitas únicas no <i>website</i> , origem do tráfego, tempo médio da sessão e páginas por visita	Google Analytics	Mensal

Fonte: Elaboração Própria

5. Conclusão

Ao longo dos últimos anos tem-se verificado uma aposta no marketing digital por parte das entidades desportivas e dos clubes de futebol em particular, quer para se destacarem no setor desportivo quer para comunicarem com os seus adeptos. Neste sentido, pretendeu-se com este trabalho apresentar um plano de marketing digital que contribua para melhorar a forma como o UFCIT se relaciona com os seus sócios, atletas e seguidores, nomeadamente através da *internet* e das redes sociais.

O facto de ter feito parte do clube enquanto atleta e o conhecimento de que a criação de uma loja *online*, onde o clube pudesse disponibilizar os seus produtos, ser uma necessidade sentida e manifestada pela direção foi uma motivação acrescida para o desenvolvimento deste projeto. Este foi o mote para a tomada de decisão em avançar com um projeto de marketing digital que fosse de encontro, não só a esta necessidade identificada pelos membros diretivos do clube, mas também que permitisse analisar dentro do clube quais as lacunas e o potencial por explorar ao nível do marketing digital de uma forma mais global.

O primeiro capítulo deste trabalho permitiu compreender como a evolução do marketing tem vindo a acontecer e quais as oportunidades que o digital pode proporcionar às empresas que, no entanto, não devem abandonar ou descurar o tradicional. Foram também abordados vários instrumentos que podem integrar uma estratégia de marketing digital.

Para a realização deste trabalho contou-se com a colaboração do presidente do clube e do responsável pela secção de atletismo que forneceram algumas informações e permitiram confirmar alguns dados de modo a fazer a caracterização interna do clube. A pesquisa bibliográfica e a procura de informação adicional relevante permitiram aprofundar e contextualizar o clube e o seu meio envolvente.

Relativamente à utilização das redes sociais verificou-se que é na rede social *Facebook* que o clube tem uma notoriedade similar aos seus concorrentes. De acordo com a análise efetuada, relativamente ao número de residentes e à caracterização da população de Tomar, considera-se que a utilização desta rede social tem um potencial de crescimento. Apesar dos seguidores serem na maioria do sexo masculino, com a evolução que o futebol feminino tem tido em Portugal nos últimos anos, e em linha

também com o regresso da secção de futebol feminino ao clube no último ano, é previsível que este seja um fator que contribua para o crescimento do clube e que este deverá ter em conta.

Por outro lado, a importância da utilização de outras redes sociais como *Instagram* e *Youtube*, deve-se ao facto de se querer alargar a comunicação a um público mais jovem que, muitas vezes, ainda não tem *Facebook* e/ou utiliza outras redes em simultâneo. Pode também existir um público potencial nas faixas etárias mais jovens que, por não ter *Facebook* e utilizar outras redes sociais, pode ainda não estar abrangido pela comunicação do clube.

Entre as dificuldades sentidas para a realização deste trabalho destaca-se a dificuldade em obter algumas informações relativamente ao departamento de marketing do clube, às ações de marketing implementadas pelo mesmo, e ao orçamento disponibilizado para a área de marketing. Assim, considera-se importante uma maior valorização desta área por parte do clube para que esta tenha o seu papel bem definido na estrutura do mesmo. Só com uma estratégia em termos de marketing bem definida se poderá ter sucesso e tomar decisões acertadas.

Ao longo da elaboração deste trabalho foi-se percebendo que um plano de marketing deve ser encarado como um documento orientador suscetível de ser reestruturado de acordo com as avaliações que se vão fazendo ao longo da sua execução. Neste sentido, considera-se que os objetivos que foram propostos neste projeto foram atingidos, uma vez que através do mesmo resultou uma proposta de um plano de marketing digital que poderá ser um ponto de partida para o clube utilizar num futuro próximo. No entanto, temos plena consciência de que implementar uma estratégia de marketing digital é um processo bastante complexo que não só exige tempo, esforço e dinheiro para a elaboração do plano como também tempo de aplicação para se obter resultados e avaliar os mesmos.

Por fim, este projeto foi um processo que exigiu muito tempo em leituras e pesquisa que contribui para a aquisição de conhecimentos e me permitiu crescer pessoalmente uma vez que conciliar este projeto académico com a atividade profissional diária foi um apelo constante à minha capacidade de resiliência.

Referências Bibliográficas

- Abeza, G., O'Reilly, N., & Seguin, B. (2017). Social Media in Relationship Marketing: The Perspective of Professional Sport Managers in the MLB, NBA, NFL, and NHL. *SAGE Journals*, 80-109.
- Abdolmaleki, H., Mirzazadeh, Z., & Alidoust, E. (2017). Identify and prioritise factors affecting sports consumer behaviour in Iran. *International Journal of Sport Management and Marketing*, 42-62.
- Abon, J. K., & Adebayo, R. O. (2020). The use of Marketing as a Tool for Competitive Advantage among Potential and Professional Football Clubs in KZN, South Africa. *Eurasian Journal of Business and Management*, 319-335.
- Agência Lusa. (21 de novembro de 2020). *Covid-19: Utilizadores de Internet em Portugal “aumentaram significativamente” este ano*. Obtido de Sul Informação: <https://www.sulinformacao.pt/2020/11/covid-19-utilizadores-de-internet-em-portugal-aumentaram-significativamente-este-ano/>
- Agência Lusa. (15 de dezembro de 2021). *Poder de compra em Portugal cai para 76,4% da média europeia em 2020*. Obtido de Observador: <https://observador.pt/2021/12/15/poder-de-compra-em-portugal-cai-para-764-da-media-europeia-em-2020/>
- Appel, G., Grewal, L., Hadi, R., & Stephen, A. T. (2020). The future of social media in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 79-95.
- Associação de Futebol de Santarém. (fevereiro de 2017). *O Futebol no Distrito de Santarém - Infraestruturas Desportivas*. Obtido de Associação de Futebol de Santarém: http://www.afsantarem.pt/Portals/3/Documentos/Publicacoes/AFS%20REVISTA_REV%202017.pdf?ver=2017-11-13-175615-377
- Chadwick, S., Chanavat, N., & Desbordes, M. (2015). *Routledge Handbook of Sports Marketing*. Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Chaffey, D., & Bosomworth, D. (2015). *Digital Marketing Strategy Planning Template*. Smart Insights.

- Chanavat, N., Desbordes, M., & Lorgnier, N. (2017). *Routledge Handbook of Football Marketing*. Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Chernev, A. (2020). *The Marketing Plan Handbook* (6ª ed.). Cerebellum Press.
- Cidade de Tomar. (2021). Convento de Cristo foi o segundo monumento mais visitado entre janeiro e junho de 2021. *Cidade de Tomar*.
- CM Tomar. (5 de janeiro de 2022). Associativismo. Tomar, Santarém. Obtido de <http://www.cm-tomar.pt/index.php/pt/viver/associativismo>
- DataReportal. (11 de fevereiro de 2021). *Digital 2021: Portugal*. Obtido de DataReportal: <https://datareportal.com/reports/digital-2021-portugal>
- Deepa, K. (2022). Traditional Marketing Versus Digital Marketing: A Comparative Study. *International Journal of Recent Advances in Multidisciplinary Topics*, 31-34.
- de Matos, M. A. (2021). *O papel do Marketing Digital na perceção das Marcas Cidades - O caso de Castelo Branco, Bordar e receber*. Porto: Instituto Superior de Contabilidade e Administração do Porto.
- de Paula, A. N., Zeferino, A., Carvalho, F., Gouveia, M., Faustino, P., & Coutinho, V. (2018). *Marketing Digital para Empresas*. Lisboa: PERFIL CRIATIVO.
- Dionísio, P. (2009). *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo*. Alfragide: Livros d'Hoje.
- Ebrahim, R. S. (2019). The Role of Trust in Understanding the Impact of Social Media Marketing on Brand Equity and Brand Loyalty. *Journal of Relationship Marketing*, 1-22.
- EINFORMA. (27 de fevereiro de 2022). *Lista de Empresas por Atividade*. Obtido de JN: https://infoempresas.jn.pt/Concelho_TOMAR.html#empresa
- Erlangga, H., Sunarsi, D., Pratama, A., Nurjaya, Sintesa, N., Hindarsahf, I., . . . Kasmad. (2021). Effect Of Digital Marketing And Social Media On Purchase Intention Of Smes Food Products. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 3672-3678.

- Facebook. (s.d.). Página Oficial - União Futebol Comércio e Indústria de Tomar. Tomar, Santarém, Portugal. Obtido em 14 de janeiro de 2022, de https://www.Facebook.com/UFCITomar/?ref=page_internal
- Faustino, P. (2020). *Marketing Digital na Prática*. Lisboa: Marcador.
- Felix, R., Rauschnabel, P. A., & Hinsch, C. (2016). Elements of strategic social media marketing: A holistic framework. *Journal of Business Research*.
- Gocłowska, S., & Piątkowska, M. (2020). Satisfaction evaluation model in the light of marketing mix theory applied to fitness clubs in Poland. *Journal of Physical Education and Sport*, 20(3), 2036-2043.
- Gil, A. C. (2002). *Como Elaborar Projetos de Pesquisa*. São Paulo: ATLAS S.A.
- Grove, S., Dorsch, M., & Hopkins, C. (2012). Assessing the Longitudinal Robustness of Spectators' Perceptions of the Functions of Sport: Implications for Sport Marketers. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 23-38.
- Ho, J., Pang, C., & Choy, C. (2020). Content marketing capability building: a conceptual framework. *Journal of Research in Interactive Marketing*, 133-151.
- Holden, M., Salinas, L., & Zhang, J. (2021). Influential Article Review - Objective or Interrelated Strategies: Inbound Marketing vs. Outbound Marketing. *Journal of Marketing Development and Competitiveness*, 15(4), 83-111.
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 30–50.
- INE. (22 de fevereiro de 2021). *Praticantes de futebol inscritos na Federação Portuguesa de Futebol (N.º) por Localização geográfica (Distrito/ Região) e Sexo*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008036&contexto=pi&selTab=tab0
- INE. (22 de novembro de 2021). *Há cada vez mais utilizadores do comércio eletrónico, principalmente mulheres - 2021*. Obtido de Instituto Nacional de Estatística: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=473557834&DESTAQUESmodo=2

- Jayasuriya, N. A., Azam, S., Khatibi, A., Atan, H., & Dharmaratne, I. R. (2018). The Role of Social Media Marketing on Brand Equity - A literature review. *Global Journal of Management and Business Research*, 18(5), 31-39.
- Kauark, F. d., Manhães, F. C., & Medeiros, C. H. (2010). *Metodologia da Pesquisa - um guia prático*. Bahia: Via Litterarum.
- Koronios, K., Dimitropoulos, P., Travlos, A., Douvis, J., & Ratten, V. (2020). Online technologies and sports: A new era for sponsorship. *Journal of High Technology Management Research*, 31, 100373.
- Kotler, P. (2016). *Marketing 3.0: do produto e do consumidor até ao espírito humano*. Coimbra: Actual Editora.
- Kotler, P., Keller, K. L., Brady, M., Goodman, M., & Hansen, T. (2016). *Marketing Management*. Nova York: Pearson.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Mudança do tradicional para o digital*. Lisboa: Actual Editora.
- Luque-Ortiz, S. (2021). Estratégias de marketing digital utilizadas por empresas del retail deportivo. *Revista CEA*, 7(13), p. e1650.
- Laveriea, D., Humphrey, W., Manis, K. T., & Freberg, K. (2020). The digital era has changed marketing: A guide to using industry certifications and exploration of student perceptions of effectiveness. *Marketing Education Review*, 1-24.
- Lehnert, K., Goupil, S., & Brand, P. (2020). Content and the customer: inbound ad strategies gain traction. *Journal of Business Strategy*, 42(1), 3-12.
- Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. V. (2013). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing* (15ª ed.). Alfragide: Dom Quixote.
- Machado, J. C., Martins, C. C., Ferreira, F. C., Silva, S. C., & Duarte, P. A. (2020). Motives to engage with sports brands on Facebook and Instagram—The case of a Portuguese football club. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 21(2), 325-349.

- Mahajan, Y., & Gadekar, A. (2021). A Bibliometric Analysis of Buzz Marketing : Research Areas, Concerns, and Suggestions for Advancement. *Indian Journal of Marketing*, 10.
- Mandal, P., & Joshi, N. (2017). Understanding Digital Marketing Strategy. *International Journal of Scientific Research and Management*, 5428-5431.
- Manoli, A. E. (2018). Sport marketing's past, present and future; an introduction to the special issue on contemporary issues in sports marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 26(1), pp. 1-5.
- Marques, V. (2019). *Marketing Digital de A a Z*. Braga: Digital 360.
- Marques, V. (2020). *Marketing Digital 360*. Coimbra: Actual Editora.
- Mee, P., Bradenburg, R., & Lin, W. (abril de 2021). Oliver Wyman Forum Global Cyber Risk Literacy and Education Index.
- Mullin, B. J., Hardy, S., Sutton, W. A., & Stern, D. J. (2014). *Sport Marketing*. Estados Unidos da América: Human Kinetics.
- Nisar, T. M., Prabhakar, G., & Patil, P. P. (2018). Sports clubs' use of social media to increase spectator interest. *International Journal of Information Management*, 188-195.
- Nufer, G. (2016). Sports Events and Social Media Marketing. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 16-28.
- Parganas, P., Anagnostopoulos, C., & Chadwick, S. (2017). Effects of social media interactions on brand associations: A comparative study of soccer fan clubs. *International Journal of Sports Marketing and Sponsorship*, 18(2), 149-165.
- Pordata. (10 de fevereiro de 2021). *Taxa de desemprego: total e por sexo (%)*. Obtido em 6 de janeiro de 2022, de Pordata: Base de Dados Portugal Contemporâneo: [https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+\(percentagem\)-550](https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+de+desemprego+total+e+por+sexo+(percentagem)-550)
- Purwanti, Y., Erlangga, H., Kurniasih, D., Pratama, A., Sunarsi, D., Manan, A., . . . Purwanto, A. (2021). The Influence Of Digital Marketing & Innovation On The

- School Performance. *Turkish Journal of Computer and Mathematics Education*, 118-127.
- Quilende, M. M. (2018). *A importância do marketing em eventos desportivos*. Lisboa: Obnósis.
- Richelieu, A., & Webb, A. (19 de agosto de 2021). Strategic sport marketing in the society of the spectacle. *Journal of Strategic Marketing*.
- Sá, D., & Sá, C. (2006). *Marketing para Desporto: Um jogo Empresarial*. Lisboa: Edições IPAM.
- Sá, D., & Sá, C. (2008). *Sports Marketing*. Porto: Edições IPAM.
- Shabani, J. S., Gharekhani, H., & Naderi, F. (2018). The role of Sport Marketing Mix in Generating for Iranian Football Clubs. *Annals of Applied Sport Science*, 6(1), pp. 95-102.
- Saura, J. R. (2021). Using Data Sciences in Digital Marketing: Framework, methods, and performance metrics. *Journal of Innovation & Knowledge*, 92-102.
- Serpa, S., Araújo, D., & Ribeiro, C. (2002). *Psicologia do desporto e do exercício*. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana: Sociedade Portuguesa de Psicologia do Desporto.
- Singh, M., & Singh, G. (2018). Impact of social media on e-commerce. *International Journal of Engineering & Technology*, 21-26.
- Tomar na Rede. (4 de junho de 2020). *Cidade com apenas 13% dos visitantes do Convento de Cristo*. Obtido de Tomar na Rede: <https://tomarnarede.pt/economia/cidade-com-apenas-13-dos-visitantes-do-convento-de-cristo/>
- UFCIT. (2014). *União de Tomar - 100 anos em imagens*. Tomar: Câmara Municipal de Tomar.
- União Futebol Comércio e Indústria de Tomar. (2020/2021). *Manual de Acolhimento e Boas Práticas*. Tomar.

- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bartb, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabiana, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901.
- Vicente, L. (1 de agosto de 2020). *U. Tomar – Entidade Formadora Certificada*. Obtido de União de Tomar: <https://uniaotomar.wordpress.com/2020/08/01/u-tomar-entidade-formadora-certificada/>
- Yin, R. K. (2003). *Estudo de Caso: planejamento e métodos* (2ª ed.). (D. Grassi, Trad.) Brasil: Bookman.
- Yuan, D., Lin, Z., Filieri, R., Liu, R., & Zheng, M. (2022). 'Managing the product-harm crisis in the digital era : the role of consumer online brand community engagement. *Journal of Business Research*, 115, 38-47.

Anexos/ Apêndices

Anexo A

Guião de entrevista estruturada ao presidente do União Futebol Comércio e Indústria de Tomar

Esta entrevista destina-se a obter dados para realizar o projeto, no âmbito do Mestrado em Gestão, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, cujo propósito é apresentar um plano de marketing digital para o clube desportivo UFCIT.

Como funciona a estrutura diretiva do clube?

Desde há quanto tempo a direção está em funções?

Quais são os principais patrocinadores e/ou parceiros do clube?

Em que modalidades o clube está representado?

Qual o número de atletas que fazem parte do clube por modalidade?

Quantos sócios tem o clube? Existe alguma base de dados com essa informação?

Que estratégias são usadas pelo clube para fidelizar e captar novos sócios?

Como é que são divulgadas as atividades desenvolvidas pelo clube ao longo da época?

É feita alguma comunicação via *e-mail*?

O que pensa das plataformas digitais para a comunicação com sócios e adeptos? Que plataformas já são usadas?

Existe algum responsável pelo marketing do clube?

Onde são vendidos os produtos do clube?

Anexo B

Guião de entrevista estruturada ao responsável pela secção de atletismo do União Futebol Comércio e Indústria de Tomar

Esta entrevista destina-se a obter dados para realizar o projeto, no âmbito do Mestrado em Gestão, da Faculdade de Economia da Universidade de Coimbra, cujo propósito é apresentar um plano de marketing digital para o clube desportivo UFCIT.

Há quanto tempo existe a secção de atletismo do UFCIT?

Desde quando estão inscritos na Associação de Atletismo de Santarém?

Que modalidades do atletismo são praticadas atualmente?

Quantos atletas estão inscritos no atletismo na presente época?

Como é que estão distribuídos por escalões?