



Organização Desportiva: o caso do UCAM Murcia CF

Relatório de Estágio apresentado com vista à obtenção do 2º ciclo em Gestão Desportiva, da Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, ao abrigo do Decreto-Lei nº 74/2006, de 24 de março, na redação dada pelo Decreto-Lei nº 65/2018 de 16 de agosto.

Orientador: Professor Doutor José Pedro Sarmiento Rebocho Lopes

Supervisor Local: Silvia Garay López

Autor: Francisco Ferreira Bastos

Porto, 2023

Bastos, F. (2023). Organização Desportiva: o caso do UCAM Murcia CF.
Porto: F. Bastos. Relatório de estágio profissionalizante para a obtenção do grau de Mestre em Gestão Desportiva, apresentado à Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.

Palavras-chave: DESPORTO, GESTÃO DO DESPORTO, MARKETING DESPORTIVO, COMUNICAÇÃO, UCAM CLÚB FÚTBOL

Agradecimentos

O presente relatório é o culminar de um percurso de 2 anos, onde tive a oportunidade de ser aluno de Gestão Desportiva na Faculdade de Desporto da Universidade do Porto e, este percurso, não poderia ter sido tão frutivo sem o apoio e ajuda de diversas pessoas.

Em primeiro lugar, da minha família, por todo o apoio, por todos os seus sacrifícios que me permitiram prosseguir o percurso académico e pela confiança e motivação.

À Faculdade de Desporto da Universidade do Porto, a instituição que me acolheu tão bem e me proporcionou momentos de aprendizagem e crescimento pessoal e profissional. Devo um enorme agradecimento, a todos os docentes das diferentes Unidades Curriculares com as quais tive a oportunidade de aprender diversos conceitos nas diferentes áreas.

Ao UCAM Múrcia Club de Fútbol por me ter acolhido, acompanhado na realização do estágio, pela autonomia proporcionada e pelos ensinamentos e aprendizagens que me permitiu adquirir para a realização do presente relatório e capacitando-me para que no futuro esteja capaz de assumir funções de gestor desportivo.

Um agradecimento final a todos os meus amigos, por me acompanharem, apoiarem e ajudarem nesta jornada.

Índice

AGRADECIMENTOS	III
ÍNDICE	V
ÍNDICE FIGURAS	IX
ÍNDICE ANEXOS	XI
RESUMO	XIII
ABSTRACT	XVI
LISTA ABREVIATURAS	XIX
INTRODUÇÃO	1
CAPÍTULO 1 - REVISÃO LITERATURA	5
1.1. Conceito de Gestão do Desporto	7
1.2. Conceito de Marketing Desportivo	7
1.2.1. Valor da Marca	8
1.2.2. Lealdade Consumidor	9
1.2.3. Relacionamento com consumidores	10
1.2.4. Identificação do adepto através da lealdade	10
1.2.5. Patrocínio	11
1.2.6. <i>Sponsorship Awareness</i>	12
1.3. Sustentabilidade e desenvolvimento Sustentável	13
CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DESPORTIVA E DA ENTIDADE	17

2.1. Caracterização Desportiva	19
2.1.1. Organização Desportiva das Ligas de futebol em Espanha.....	19
2.1.2. Futebol na Região de Múrcia.....	20
2.1.3. Principais equipas da região	21
2.1.4. Clubes de futebol profissionais ligados a universidades	22
2.2. Caracterização Entidade.....	23
2.2.1. História do clube.....	23
2.2.2. Organização Interna Do Clube	25
2.2.3. Espetadores	26
2.2.4. Sócios	26
2.2.5. Patrocinadores Clube.....	27
CAPÍTULO 3 - REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL	30
3.1. Metodologia	32
3.2. Resultados Esperados.....	32
3.3. Cronograma	33
3.3.1. Atividades propostas	33
3.3.2. Atividades realizadas	34
3.3.2.1. Gestão de ativações de patrocínios.....	34
3.3.2.2. Apoio na gestão e organização dos jogos	35
3.3.2.3. Apoio na gestão administrativa.....	35
3.3.2.4. Apoio da linha telefónica e receção no Estádio.....	36
3.3.2.5. Gestão de ativações da RSC.....	36
3.3.2.6. Apoio na gestão de stock.....	36
3.3.2.7. Apoio na venda de merchandising, bilhetes e sócios.....	37
3.3.2.8. Gestão documental dos contratos de patrocínios	38
3.3.2.9. Apoio nas tarefas dos diversos departamentos	38
3.3.2.10. Realização plano de sustentabilidade clube	44
3.3.2.11. Participação em eventos de Representação do UCAM CF ...	46
3.3.3. Sugestões de melhoria	47

CAPÍTULO 5 - REFLEXÃO CRÍTICA.....	52
CONCLUSÃO	57
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	62
ANEXOS	XX

Índice Figuras

Figura 1- Organização Interna	25
Figura 2 - Número Sócios UCAM CF	27
Figura 3 - Setor Atividade Patrocinadores UCAM CF	27
Figura 4 - Patrocinadores UCAM CF 2022/2023	28
<i>Figura 5 - Calendário Datas Importantes</i>	<i>39</i>
<i>Figura 6 - Exemplo De Imagem Para Publicação Aniversário</i>	<i>40</i>
<i>Figura 7 - Antevisão Sub-19 contra Al Alzira</i>	<i>40</i>
<i>Figura 8 - Exemplo Carta Enviada Encarregados Educação Dos Atletas</i>	<i>41</i>
<i>Figura 9 - Exemplo Credencia.....</i>	<i>42</i>
Figura 10 - Estádio BeSoccer La Condomina	50

Índice Anexos

Anexo 1 – Plano Responsabilidade Ambiental.....	XXI
--	------------

Resumo

O presente relatório foi desenvolvido no seguimento da realização de um estágio profissionalizante.

O presente relatório está organizado da seguinte forma, primeiramente a revisão da literatura, de seguida uma caracterização desportiva e da entidade e, por fim, a prática profissional, onde abordo a metodologia, o plano de estágio, as tarefas realizadas durante o período de estágio no clube e concluo esse capítulo com sugerindo melhoria que podem ser implementadas no clube.

Gustavo Pires e José Pedro Sarmiento abordam o conceito de Gestão do Desporto como existindo duas perspectivas que a justificam. A primeira delas é a que existem problemas que necessitam de ser solucionados para que a organização esteja disponível a abordar novos projetos. Outra perspectiva, que se pode designar de academia, existe devido a existirem problemas imprevisíveis para os quais é necessário encontrar uma resposta original.

A empresa onde me encontrei inserido, a UCAM Murcia CF, competiu na Segunda Divisão RFEF. Este clube pertence à Universidade Católica de Múrcia e pretende o elevar da academia através do desporto, tendo também vários desportos de alta competição sob a sua alçada, como a equipa de Basquetebol que compete na Liga Endesa, a máxima categoria desse desporto em Espanha e competindo na Liga dos Campeões e a equipa de eSports que nas principais ligas de League of Legends e de Valorant.

Durante o período de estágio foram realizadas atividades nos diversos departamentos, dando uma perspetiva holística da forma como cada departamento trabalhava e aprofundar os conhecimentos lecionados ao longo do ciclo de estudos.

A realização deste estágio possibilitou aprofundar os conhecimentos adquiridos e compreender o funcionamento diário de uma organização desportiva.

Palavras-chave: DESPORTO, GESTÃO DO DESPORTO, MARKETING DESPORTIVO, COMUNICAÇÃO, UCAM CLÚB FÚTBOL

Abstract

The present report was developed following the completion of a professionalizing internship.

This report is organised as follows: firstly, the literature review, then a sports and entity characterisation and finally the professional practice, where I discuss the methodology, the training plan, the tasks performed during the training period in the club and conclude this chapter with suggestions for improvements that can be implemented in the club.

Gustavo Pires and José Pedro Sarmiento approach the concept of Sport Management as there are two perspectives that justify it. The first one is that there are problems that need to be solved so that the organisation is available to approach new projects. Another perspective, which can be called academia, exists because there are unpredictable problems for which it is necessary to find an original answer.

The company where I found myself inserted, UCAM Murcia CF, competed in the RFEF Second Division. This club belongs to the Catholic University of Murcia and aims for the upliftment of academia through sport, also having several top-level sports under its umbrella, such as the Basketball team that competes in Liga Endesa, the top category of that sport in Spain and competing in the Champions League and the eSports team that in the main League of Legends and Valorant leagues.

During the internship period activities were carried out in the various departments, giving a holistic perspective of the way each department worked and deepening the knowledge taught throughout the cycle of studies.

This internship made it possible to deepen the acquired knowledge and to understand the daily functioning of a sports organisation.

Keywords: SPORT, SPORT MANAGMENT, SPORT MARKETING, COMMUNICATION, UCAM CLÚB FÚTBOL

Lista Abreviaturas

UCAM – Universidad Católica San Antonio Murcia
UCAM CF – Universidad Católica Murcia Club Fútbol
RSC – Responsabilidade Social Corporativa
RFEF – Real Federação Espanhola de Futebol
Real Múrcia CF – Real Murcia Club Fútbol

INTRODUÇÃO

O presente relatório foi desenvolvido tendo por base as tarefas realizadas no clube UCAM Murcia CF entre os meses de setembro de 2022 e maio de 2023.

A UCAM Murcia CF é um clube profissional e está atualmente a competir na Segunda Divisão RFEF, correspondente à quarta divisão do futebol espanhol.

Durante o período de estágio fui realizando tarefas do departamento de comunicação e marketing, tais como relatórios de ativação de patrocínios, a agenda de jogos para o fim de semana, para ser partilhado nas redes sociais e distribuição de *Flyers* de entradas para os jogos pelas escolas. Quanto à organização dos jogos, estou envolvido nas tarefas mais operacionais, tais como a verificação e distribuição das credenciais pelo staff, organização e restauração, a preparação do vídeo marcador e a preparação dos aparelhos de verificação e leitura dos bilhetes de jogo.

O presente relatório de estágio tem como objetivo descrever e analisar as atividades realizadas no clube UCAM CF durante todo o período de estágio, sugestões de melhoria a serem implementadas, antecedido pela revisão de literatura e uma breve introdução e contextualização da entidade recetora, do panorama desportivo espanhol e da região de Múrcia.

CAPÍTULO 1 - REVISÃO LITERATURA

1.1. Conceito de Gestão do Desporto

Pires e Sarmiento (2001) definem existir duas perspectivas que podem justificar a Gestão do Desporto. Uma delas é a que existem problemas que necessitam de ser solucionados, gestão de rotinas para que a organização esteja disponível para idealizar e desenvolver novos projetos.

Outra perspetiva, que se pode designar de academia, a Gestão do Desporto também tem razão de existir, devido a existirem ou surgirem problemas imprevisíveis para os quais é necessário encontrar uma resposta original. Para isso, utiliza-se aquilo que se convencionou chamar as funções da gestão ou tarefas do gestor. Nesta segunda perspetiva estamos perante um sistema em que as soluções são encontradas através da capacidade de simplificar um problema complexo, dividindo-o por pequenas partes, de resolução mais fácil, procurando através das respostas a cada um, se possa chegar à resposta do problema principal.

Os mesmos autores defendem a aposta na Gestão Desportiva como forma de resolução e inovação, pois, referem que continuar a utilizar as mesmas soluções para os problemas que existem, não se pode esperar obter resultados muito diferentes daqueles que já foram obtidos no passado. Referem adicionalmente que não são as pessoas que se encontram à alguns anos nos vértices estratégicos das organizações desportivas que vão mudar seja o que for, por muito que estas refiram a necessidade de mudar mentalidades.

1.2. Conceito de Marketing Desportivo

De acordo com Hoye et al. (2018), marketing geralmente refere-se ao processo de planeamento e implementação de atividades que estão designadas a ir ao encontro das necessidades e desejos dos consumidores com particular atenção no desenvolvimento de um produto, o preço, promoção e distribuição. Marketing procura criar uma troca, onde o consumidor ou cliente abdica do seu

dinheiro em troca de um produto ou serviço que acredita que é de valor igual ou superior.

Marketing desportivo é focado em satisfazer as necessidades dos consumidores desportivos ou aqueles que usam bens ou serviços relacionados com desporto através da prática desportiva, visualização ou audição de desporto, compra de merchandising, coleção de recordações ou uso de bens desportivos (Hoye et al., 2018).

Sá & Sá (2009) definem marketing desportivo como o conjunto de ações e prestações, produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor de desporto. Este conjunto de ações e prestações desenrola-se em duas grandes áreas, ou melhor em dois grandes segmentos:

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

1.2.1. Valor da Marca

Uma equipa desportiva profissional tem um potencial de construir o que é conhecida como valor de marca, capitalizando as relações emocionais que partilha com os seus fãs. Valor de marca é definido em termos de efeito de marketing unicamente atribuído à marca, quando uma certa saída resulta da comercialização de um produto ou serviço atribuído à marca que não ocorreria se o mesmo produto ou serviço não tivesse esse nome (Couvellaere & Richelieu, 2005).

Couvalaer & Richelieu (2005) referem que o valor da marca de uma empresa torna-se na promessa que esta faz aos seus consumidores para corresponder às suas expectativas e continuamente entregar valor a estes.

Existem três passos que levam ao desenvolvimento do valor da marca no desporto profissional:

- 1- Definição da identidade da equipa desportiva;
- 2- Posicionamento da equipa desportiva no mercado;
- 3- Desenvolvimento de estratégias da marca.

Apontam ainda que valor da marca existe quando o consumidor está familiarizado com a marca e mantém na memória algumas associações de marcas favoráveis, fortes e únicas (Couvellaere & Richelieu, 2005).

1.2.2. Lealdade Consumidor

Lealdade do consumidor é a atitude favorável e consistente de compra em relação a uma marca em particular que pode ser interpretada como a função de percepção de superioridade do produto, ligação social e efeito sinérgico. Em contexto desportivo, lealdade de equipa representa uma forma psicológica de conexão a uma equipa que resulta num comportamento e atitude positivo consistente e duradouro em relação a essa equipa (Biscaia et al., 2013).

Biscaia et al. (2013) indica que lealdade comportamental se refere a atual atitude de compra em relação a uma equipa e pode incluir aspetos como a frequência na assistência aos jogos durante a temporada ou durante um determinado tempo, a regularidade no seguimento da equipa através dos media e dinheiro gasto em *merchandise*. Em alternativa, a atitude de fidelidade é uma função dos processos psicológicos, incluindo o compromisso e a atitude de preferência de uma pessoa para com a equipa.

O envolvimento dos fãs refere-se ao interesse percebido e à importância pessoal de uma atividade desportiva para um indivíduo. Enquanto a identificação a uma equipa representa a dimensão pelo qual o adepto acredita que a equipa é uma extensão de si mesmo (Biscaia et al., 2013).

Estas construções referem-se a um processo de ligação psicológica que reflete o compromisso de um indivíduo para com a equipa. Contudo, a atitude de lealdade deve captar tanto a tendência para ser leal (ou seja, o compromisso) como a atitude em relação ao ato de compra da marca (Biscaia et al., 2013).

Biscaia et al. (2013) aponta que a verdadeira lealdade apenas existe quando o consumidor regularmente adquire produtos e dispõe de uma forma disposição em relação a uma marca particular e seus produtos.

1.2.3. Relacionamento com consumidores

Atualmente, há uma importância acrescida do Marketing relacional, sendo este o processo de identificar e estabelecer, manter, aprimorar e, se necessário terminar o relacionamento com o cliente ou outro *stakeholders*, com lucro, para que os objetivos de todas as partes envolvidas sejam alcançados (Liljander & Roos, 2002).

1.2.4. Identificação do adepto através da lealdade

Arroba-Jaroso et al., (2021) refere que existem múltiplas estratégias para alcançar identificação dos adeptos, tais como interação social, a história do clube e da cidade, o estilo de jogo, o estádio ou a lealdade.

A identificação do adepto pode ser definida como o compromisso pessoal, perspectiva de conexão e envolvimento emocional do espectador com a equipa desportiva, onde as suas conquistas e insucessos são sentidas pelos fãs como sendo também suas (Arroba-Jaroso et al., 2021).

1.2.5. Patrocínio

Os clubes de futebol necessitam de dinheiro para se desenvolverem, para contratar novos e melhores jogadores e contratar novos treinadores. Clubes que competem nas principais ligas nacionais e nas competições internacionais geram lucros consideráveis através direitos televisivos, venda de bilhetes e merchandising, mas quase todos eles necessitam ainda assim de apoio dos patrocinadores (Naidenova et al., 2016).

Naidenova et al. (2016) aponta que os acordos de patrocínio são baseados na perspectiva de um benefício mútuo entre a empresa e o clube. Tais parcerias são usualmente baseadas em comprar um espaço para o logotipo da empresa ou uma mensagem no equipamento ou num *banner* no estádio disposto para centenas de adeptos no estádio. Empresas usam também os jogadores para publicitar produtos e aumentar o *brand awareness*.

Cada clube usualmente tem diversos patrocinadores: patrocinador de equipamento, patrocinador de camisola e patrocinador de baixo nível (Naidenova et al., 2016).

Patrocínio é uma forma de troca entre o patrocinador e o clube em que investe, onde ambos procuram atingir os seus objetivos estratégicos. De forma simples, a empresa paga para uma oportunidade de publicidade (Biscaia et al., 2013).

Segundo Biscaia et al. (2013) patrocínio é definido como um investimento em dinheiro ou em espécie, em propriedade desportiva em troca de acesso de exploração comercial associada aquela propriedade. Por outras palavras, o patrocinador paga a um clube desportiva ou evento desportivo para promover os seus produtos e serviços na expectativa de ter retorno no seu investimento.

Empresas podem perseguir um número de objetivos e benefícios quando patrocinam uma equipa desportiva ou evento incluindo superar barreiras culturais, estabelecer relações com media, envolver-se com a comunidade, aumentar *brand awareness* e facilitar uma imagem positiva da marca, atingindo novos mercados alvo, aumentando as vendas e a quota de mercado através da lealdade da marca, protegendo-se contra os competidores, obtendo oportunidades hospitalidade e melhorando a moral dos seus trabalhadores e facilitando recrutamento de staff (Biscaia et al., 2013).

No entanto, o principal objetivo do patrocínio é usualmente o aumento do *awareness* e lealdade da marca da empresa, para melhorar a sua performance e atrair novos *stakeholders*. Portanto as empresas patrocinadoras estão interessadas na eficiência económica e na expediência do patrocínio (Biscaia et al., 2013).

1.2.6. Sponsorship Awareness

Segundo Biscaia et al. (2013) a perceção de um patrocinador é um mecanismo amplamente aceite e utilizado para aceder à eficácia de um programa de patrocínio. Um conhecimento sólido de um patrocinador é crucial para aumentar a equidade da marca e para evitar as táticas de marketing dos concorrentes.

O conceito de consciência da marca refere-se à capacidade do consumidor de identificar a marca sob diferentes condições, e consiste na recordação da marca e no desempenho do reconhecimento da marca (Keller, 1993).

De acordo com Aaker (1996) A recordação da marca está relacionada com a capacidade do consumidor de recuperar da memória o nome da marca sem qualquer menção da categoria do produto ou outras marcas, enquanto o reconhecimento da marca (também denominada "recordação auxiliada") está

relacionada com a capacidade do consumidor de se lembrar da exposição passada a uma marca quando lhe são fornecidas indicações de marca.

Crompton (2004) refere-se à *sponsorship awareness* como sendo a primeira fase da sequência de benefícios do patrocínio, porque para ser eficaz com os públicos-alvo, o patrocínio tem primeiro de ser conhecido para existir (Farrelly et al. 2005).

De acordo com este ponto de vista, estudos recentes sublinharam que a consciência do patrocínio é um componente importante nas atitudes dos consumidores em relação aos patrocinadores e intenções de compra (Biscaia et al., 2013).

1.3. Sustentabilidade e desenvolvimento Sustentável

A Organização das Nações Unidas (ONU) define o desenvolvimento sustentável como o desenvolvimento que satisfaz as necessidades do presente sem comprometer a capacidade das gerações futuras de satisfazerem as suas próprias necessidades (Brundtland, 1987).

O desenvolvimento sustentável exige esforços concertados para construir um futuro inclusivo, sustentável e resiliente para as pessoas e o planeta (ONU, 2023).

A ONU (2023) salienta que para que o desenvolvimento sustentável seja alcançado, é fundamental conciliar três elementos fundamentais: o crescimento económico, a inclusão social e a proteção do ambiente. Estes elementos estão interligados e são todos cruciais para o bem-estar dos indivíduos e das sociedades.

A erradicação da pobreza em todas as suas formas e dimensões é um requisito indispensável para o desenvolvimento sustentável. Para tal, é necessário

promover um crescimento económico sustentável, inclusivo e equitativo, criando mais oportunidades para todos, reduzindo as desigualdades, elevando os padrões de vida básicos, fomentando o desenvolvimento social equitativo e a inclusão social e promovendo a gestão integrada e sustentável dos recursos naturais e dos ecossistemas (ONU, 2023).

A satisfação das necessidades e aspirações humanas é o principal objetivo do desenvolvimento. As necessidades essenciais de um grande número de pessoas nos países em desenvolvimento - alimentação, vestuário, abrigo, emprego - não estão a ser satisfeitas e, para além das suas necessidades básicas, estas pessoas têm aspirações legítimas a uma melhor qualidade de vida. Um mundo em que a pobreza e a desigualdade são endémicas estará sempre sujeito a crises ecológicas e outras. O desenvolvimento sustentável exige que se satisfaçam as necessidades básicas de todos e que se alargue a todos a oportunidade de satisfazer as suas aspirações a uma vida melhor (Brundtland, 1987).

Existe uma importância crescente da sustentabilidade na criação de valor da marca e justifica-se porque “é importante que as empresas reconheçam que as suas ações ou inações têm impacto nas perspectivas futuras e que a sustentabilidade é um passaporte para um futuro seguro “ (Kumar & Christodouloupoulou, 2014).

Muitas empresas já fizeram muito para melhorar as consequências sociais e ambientais das suas atividades, mas estes esforços não têm sido tão produtivos como poderiam ser - por duas razões. Em primeiro lugar, colocam as empresas contra a sociedade, quando é evidente que as duas são interdependentes. Em segundo lugar, pressionam as empresas a pensar na responsabilidade social das empresas de forma genérica e não da forma mais adequada à estratégia de cada empresa (Porter & Kramer, 2006).

Kotler (2011) defende que as empresas que abraçam a sustentabilidade precisam de fazer algumas mudanças básicas nas suas práticas de produção e de marketing.

Refere que as empresas orientadas para a sustentabilidade têm de explicar como irão rever os seus objetivos e operações para prosseguir a sustentabilidade. Têm de introduzir critérios novos e mais alargados para orientar os seus programas de desenvolvimento de novos produtos, investir mais na reutilização e reciclagem e convencer todas as partes interessadas - colaboradores, canais, fornecedores e investidores - a aceitarem muitas mudanças difíceis (Kotler, 2011).

Kotler (2011) aponta ainda que a maior pressão para mudar as práticas de marketing pode vir dos próprios consumidores. Os consumidores são os principais agentes de poder. Os profissionais de marketing têm visto os consumidores a escolher entre marcas com base em critérios funcionais (Marketing 1.0) e emocionais (Marketing 2.0). Mas muitos dos consumidores de hoje estão a acrescentar uma terceira dimensão - nomeadamente, a forma como a empresa cumpre as suas responsabilidades sociais.

A sua conclusão é que um número crescente de pessoas preferirá comprar às empresas que se preocupam com o ambiente. As empresas terão de acrescentar uma dimensão ambiental ao seu perfil (Kotler, 2011).

CAPÍTULO 2 - CARACTERIZAÇÃO DESPORTIVA E DA ENTIDADE

2.1. Caracterização Desportiva

2.1.1. Organização Desportiva das Ligas de futebol em Espanha

Em Espanha existem neste momento 5 ligas nacionais, sendo que duas são competições profissionais e, por isso, estão ao encargo da *LaLiga*, que é a organização responsável pela organização e gestão destas. As restantes estão sob a tutela da Real Federação Espanhola de Futebol, estando organizadas em Primeira RFEF, Segunda RFEF e Terceira RFEF. As ligas que estão sob o comando da Real Federação são competições semiprofissionais.

Até ao ano de 2020 apenas existiam quatro ligas de futebol nacionais. Devido à pandemia de COVID-19, não houve descidas de divisão na época 2019-2020. Posto isto, na época de 2020-2021 passou a existir mais uma divisão nas competições nacionais.

Em relação à organização desportiva a nível regional, na região de Múrcia, está esta ao encargo da Federação de futebol Região de Múrcia ("*Federacion de Fútbol Región de Murcia*"). A nível sénior, o mais alto escalão a nível de futebol, existem quatro divisões, sendo elas a Preferente Autonómica, a Primeira Autonómica, Segunda Autonómica e Terceira Autonómica.

2.1.2. Futebol na Região de Múrcia

Fundação

Desde o ano de 1919 as equipas de futebol da Região de Múrcia faziam parte da Federação Levantina que englobava equipas de Alicante, Valência e Castellón.

Em 1923, vários futebolistas da região começaram a planear a formação da Federação de Futebol da Região de Múrcia. O principal argumento apresentado para a criação da sua própria federação baseava-se nas dificuldades decorrentes das longas viagens que as equipas murcianas tinham de fazer às províncias de Valência e Castellón, e na complicação de efetuar os trâmites e formalidades na sede da *Federación Levantina*, que se encontrava em Valência.

Os apoiantes da divisão argumentavam que a criação da Federação de Múrcia iria impulsionar o progresso do futebol nas províncias de Múrcia e Albacete. Alegavam que do norte de Albacete à costa de Múrcia, todas as cidades tinham uma equipa de futebol, e algumas tinham várias, que se limitavam a jogos amigáveis devido ao grande inconveniente para se inscreverem enquanto clube.

A Federação de Futebol da Região de Múrcia nasce oficialmente em 1924 com o objetivo de regulamentar e organizar os campeonatos locais na Região de Múrcia (Fundación Integra, 2021).

2.1.3. Principais equipas da região

Real Murcia Club de Fútbol

O principal rival e primeira equipa da Região de Múrcia é o Real Murcia Club de Fútbol, tendo a sua fundação datada em 1919.

O antigo estádio onde o clube disputava os seus encontros é atualmente o estádio utilizado pelo clube universitário. Estádio esse que se encontra localizado perto do centro da cidade de Múrcia. Alguns adeptos do clube referem que essa era a localização ideal, pois o seu atual estádio, apesar de ser um dos mais modernos do país e da região encontra-se na periferia da cidade e é necessário a utilização de meios de transporte para se deslocar até ao local. Tal não acontecia no seu antigo estádio por se encontrar perto das residências dos murcianos.

Atualmente o clube tem cerca de 11 mil sócios e disputa a *Primera RFEF*, terceiro escalão de futebol nacional espanhol. Tendo esta época terminado no sexto posto, o lugar abaixo dos que garantiam presença no play-off de promoção às competições profissionais.

Club de Fútbol Cartagena

Este clube foi fundado em 1995 sob o nome Cartagonova Club de Fútbol. Em setembro de 2004 o clube muda o seu nome para Fútbol Club Cartagena, face às suas dívidas, à semelhança do histórico Cartagena Fútbol Club, clube que desapareceu devido a problemas financeiros, para aproximar o clube da cidade. Atualmente o clube conta com oito mil, seiscentos e quarenta e oito sócios.

Atualmente o clube disputa o segundo escalão profissional de futebol em Espanha, a *LaLiga SmartBank*. Esta temporada o clube terminou no nono posto da tabela classificativa.

2.1.4. Clubes de futebol profissionais ligados a universidades

O UCAM CF é um clube criado pela universidade que lhe dá nome. Este caso não é único no mundo do desporto, em que existem vários clubes que estão ligados a uma instituição de ensino superior.

Este caso é mais popular na América do Sul, onde há um maior número de clubes de futebol profissionais ligados a universidades. O primeiro exemplo é o Club Universitario de Deportes, é um clube peruano de futebol fundado em 1924 por alunos da Universidade Nacional Maior de São Marcos. O seu nome na fundação era Federación Universitaria de Fútbol. O clube foi convidado a participar no campeonato peruano em 1928 e no ano seguinte conquistou o campeonato. Em 1933 muda o nome para o seu nome atual. No presente o Clube disputa a primeira divisão do campeonato do Perú.

O segundo caso é o Club Deportivo Universidad Católica, um clube do Equador fundado em 1963 que apareceu como uma equipa dos estudantes da Pontificia Universidad Católica del Ecuador. Atualmente disputam a liga principal do Equador.

No Chile existem duas equipas universitárias a competir no mais alto escalão do futebol desse país. Essas equipas são o Club Deportivo Universidad Católica, do Chile, foi fundado em 1937 e o Club Universidad de Chile que é um clube da cidade de Santiago e foi fundado em 24 de maio de 1927.

O Club Universidad Nacional (UNAM Pumas) foi fundado em 1954 e compete na principal divisão do futebol mexicano, sendo uma das quatro maiores equipas do seu país.

Em Portugal o caso mais conhecido é o da Académica de Coimbra, clube fundado em 1887, sendo o clube mais antigo de Portugal e da Península Ibérica. A Académica sempre foi conhecida como o clube dos estudantes porque até à década de 70 a maioria dos seus atletas eram estudantes da Universidade de Coimbra

2.2. Caracterização Entidade

2.2.1. História do clube

Fundada em 1996 por Don José Luís Mendoza Pérez, a Universidad Católica de San Antonio é uma instituição localizada em Guadalupe, Múrcia. Entre os seus objetivos está a promoção do desporto como atividade fundamental para fortalecer a mente e o espírito, para além de cultivar o físico, difundindo os valores da universidade através do desporto, contando nos seus quadros com até dezasseis equipas federadas em diferentes disciplinas onde se destacam algumas como o basquetebol, o ténis de mesa e o voleibol masculino, onde se juntam equipas profissionais com atletas não inscritos na própria universidade.

O clube UCAM Murcia Club Fútbol nasceu em 1999 com o objetivo de manter o nível competitivo da seleção universitária de futebol da UCAM que estava a apresentar bons resultados nos campeonatos universitários de Espanha. Também com o objetivo de propagar os valores da Universidade através do desporto.

O clube na primeira época que competiu, na liga Territorial Preferente, conseguiu alcançar a subida para os escalões nacionais. Competiu até à época de 2004/2005, a qual onde no final acabou por ser relegada. Posto isto, o clube acabou por se extinguir.

Na época de 2011/2012 a UCAM CF uniu forças com o Costa Cálida CF. Assim, a Universidade Católica de Múrcia apresenta de forma oficial o UCAM Murcia CF, nascido da união de ambas as equipas. Foi desta forma, que se materializou a parceria entre a Universidade e uma das equipas mais importantes da região.

Na época de 2014/2015 o clube começa a disputar os seus jogos no estádio La Condomina, época onde chegou a disputar os play-offs de subida à Segunda divisão, mas não conseguiu alcançar o seu objetivo.

Objetivo este que foi alcançado na época de 2015/2016, onde conquistou a subida frente ao Real Madrid Castilla. Na época seguinte, o clube desceu de divisão de forma traumática, onde dependia de si na última jornada da liga e perdeu frente ao Nástic de Tarragona por 1-0.

Desde essa época até à época de 2021/2022 a equipa disputou a 2ªB divisão espanhola, que agora se denomina de *Primera Division RFEF*, onde na última época acabou por ser relegada para a *Segunda Division RFEF*.

2.2.2. Organização Interna Do Clube

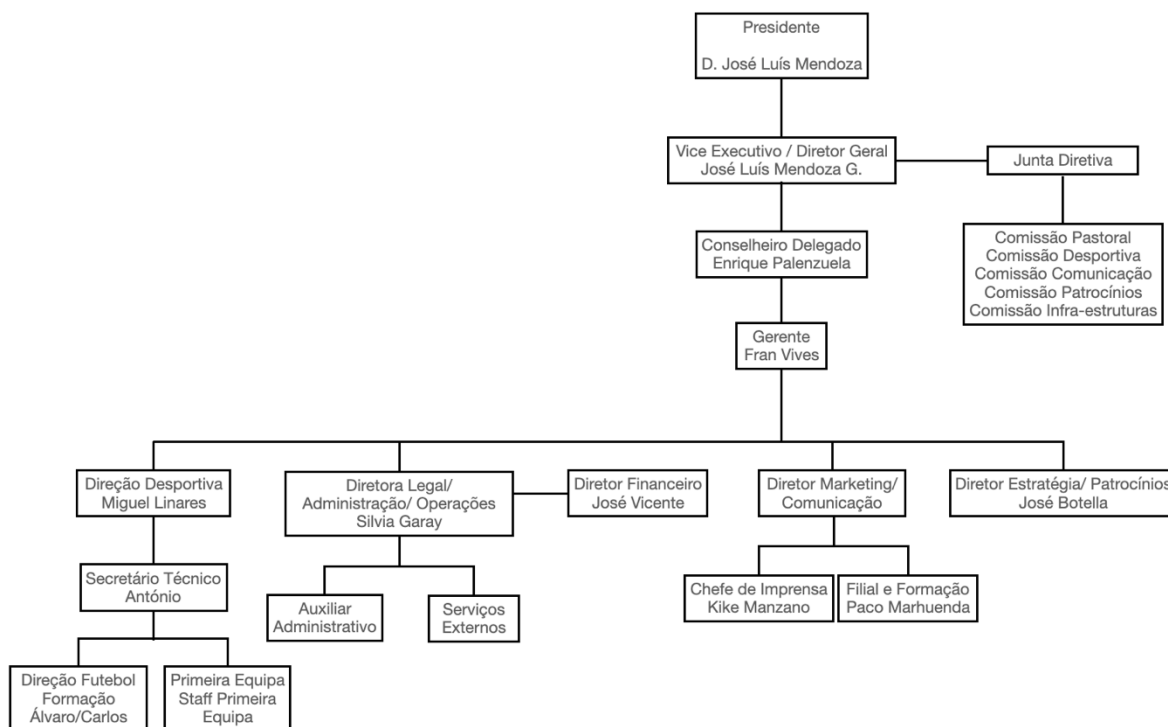


Figura 1- Organização Interna

O Presidente do clube é o presidente da Universidade Católica de Múrcia, o qual foi alterado durante o decorrer da época devido ao seu falecimento, sendo agora a D^a. María Dolores García Mascarell. Apesar disso, a responsabilidade de gestão do clube está ao cargo do gerente, Francisco Vives. Este está encarregue de supervisionar, gerir e delegar as tarefas para os restantes elementos dos diferentes departamentos.

No departamento de direção desportiva encontra-se desde o início da corrente época, Miguel Linares. O departamento Legal/ Administração/ Operações é gerido por Silvia Garay, que está em contacto direto com o departamento financeiro gerido por José Vicente.

O departamento de marketing e comunicação encontra-se dividido pelo chefe de imprensa, Enrique (Kike) Manzano, e pelo responsável pela comunicação da segunda equipa e da formação, Francisco (Paco) Marhuenda. No departamento de Estratégia e patrocínios encontra-se encarregue por este José Botella.

Neste momento, encontro-me a dar apoio maioritariamente ao departamento legal/ administração/ operações, tendo por vezes que prestar apoio ao gabinete de marketing e comunicação em algumas tarefas.

2.2.3. Espectadores

Em relação ao número de espectadores, em média por jogo, na época de 2021/2022 foi de 2000 espectadores, número bem superior aos anos pré-covid, em que os números na época de 2018/2019 foram de 1483 e na época de 2017/2018 foram de 1623 espectadores. O número mais elevado de espectadores foi na época de 2016/2017, época na qual a equipa competiu nas competições profissionais, atingindo uma média de 3320 espectadores.

2.2.4. Sócios

Quanto ao número de sócios do clube, a época com um maior número de sócios foi na época de 2016/2017, que como referido anteriormente foi a época em que o clube competiu na divisão mais alta em toda a sua história. Nas épocas de 2017/2018 e 2021/2022 o número de sócios rondaram os 1500. Sendo que nas épocas de 2018/2019 e 2019/2020 rondaram os 1000 sócios. Já na época de 2020/2021, primeira época após o aparecimento do COVID 19, o clube não atingiu a marca de 1000 sócios.

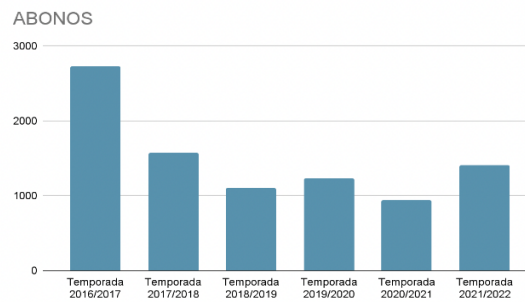


Figura 2 - Número Socios UCAM CF

2.2.5. Patrocinadores Clube

Para manter e sustentar a atividade o clube necessita de investimento por parte de outras empresas. Durante a época de 2020/2021 o clube teve 60 patrocinadores, arrecadando cerca de 650 mil euros. Já na época passada, o clube teve 74 patrocinadores, conseguindo assim amearhar cerca de 792 mil euros.

Os patrocinadores pertencem a diversos setores de atividade, sendo a maior parte do setor da construção e edificação, com 31,5%, do setor da alimentação, 17,8% e dos serviços, 17,8%.

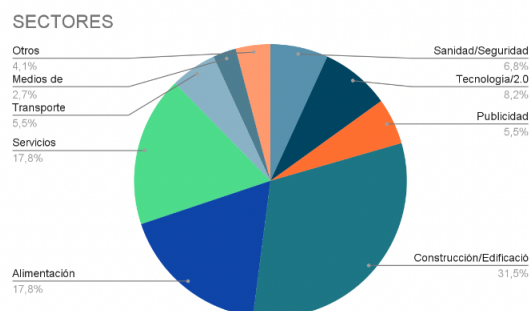


Figura 3 - Setor Atividade Patrocinadores UCAM CF

Esta temporada o clube conta com 70 patrocinadores, um número um pouco abaixo do registado no ano anterior, mas não tendo uma diferença substantiva, apesar de estar a competir numa divisão inferior.



Figura 4 - Patrocinadores UCAM CF 2022/2023

CAPÍTULO 3 - REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

3.1. Metodologia

O estágio foi realizado entre setembro de 2022 e maio de 2023. Estive às ordens do clube de segunda a sexta-feira das nove horas e meia até às quatorze horas, realizando cinco horas e meia por dia. Em dia de jogo apresentei-me três horas antes do início da partida e permaneci à disposição durante todo o encontro.

Desde o primeiro dia de estágio, dia vinte e seis de setembro, o qual tive uma reunião de apresentação no clube e a posterior iniciação da atividade de estágio até ao dia 12 de maio realizei um total de 628 horas e meia.

Em relação à supervisão, esta é realizada diariamente de forma presencial, onde me encontro em contacto direto com a supervisora Silvia Garay López.

3.2. Resultados Esperados

Tendo preferência pela realização de um estágio, optei por conhecer a realidade desportiva de outro país, tendo surgido a oportunidade de ingressar no UCAM Club Fútbol, que é um clube semiprofissional estruturado e com uma gestão assente nos pilares da Universidade Católica de Múrcia.

Posto isto, espero que no futuro possa pôr em prática toda as ferramentas e conhecimento alienado durante o período de estágio, estando capaz de trabalhar profissionalmente na gestão de um clube, conhecendo as tarefas necessárias a realizar para o funcionamento do mesmo e para que, os atletas tenham as melhores condições para atingirem os objetivos propostos pela entidade.

3.3. Cronograma

3.3.1. Atividades propostas

Segundo o definido no acordo de estágio, no plano de estágio constam os objetivos que se pretendem atingir com a realização deste e as tarefas que serão desenvolvidas durante o período de estágio.

Posto isto, os objetivos liderança, comunicação, gestão de recursos e conhecimento profundo de todo o processo de gestão de um clube profissional.

Quanto às tarefas propostas estas são:

- Realização do Manual de Patrocínio;
- Realização do Dossier de Patrocínio;
- Elaboração de propostas de Patrocínio;
- Solicitação de contratos de patrocínio à assessoria jurídica;
- Gestão documental dos contratos de patrocínios;
- Gestão das assinaturas dos contratos por parte dos patrocinadores;
- Realização de pedidos a patrocinadores;
- Desenvolvimento de eventos do UCAM Business Club;
- Coordenação e implementação de novas ações e estratégias;
- Gestão de estampagem dos equipamentos;
- Apoio na venda de merchandising na loja física do Estádio BeSoccer La Condomina;
- Apoio da linha telefónica e receção no Estádio;
- Gestão de ativações da Responsabilidade Social Corporativa;
- Relações protocolares com as autoridades e personalidades anexas ao clube;
- Organização dos jogos:
 - Gestão de concursos de patrocinadores nos jogos;
 - Gestão e organização da sala VIP nos jogos;
 - Gestão de bilhetes de jogo e lugares anuais dos patrocinadores;
 - Gestão de lugares anuais da tribuna para as autoridades;

- Controlo do stock da Sala VIP.

Durante o período de estágio não foi possível realizar algumas das atividades propostas no acordo de estágio, pois os gerentes do clube colocaram algumas barreiras para que realizássemos atividades com algum teor de responsabilidade, sendo que estes mesmos procuraram sempre que essas atividades fossem eles mesmos a realizar, o que complicou e dificultou a realização das atividades propostas acima.

Posto isto as atividades realizadas foram:

- Gestão de ativações de patrocínios;
- Apoio na gestão e organização dos jogos;
- Apoio na gestão administrativa;
- Apoio da linha telefónica e receção no Estádio;
- Gestão de ativações da Responsabilidade Social Corporativa;
- Apoio na gestão de stock;
- Apoio na venda de merchandising, bilhetes de jogo e lugares anuais;
- Gestão documental dos contratos de patrocínios;
- Apoio nas tarefas dos diversos departamentais (comunicação e marketing, contabilidade/financeiro, recursos humanos, departamento de formação, vendas);
- Realização plano de sustentabilidade clube.

3.3.2. Atividades realizadas

3.3.2.1. Gestão de ativações de patrocínios

A primeira atividade realizada em contexto de estágio foi a realização de relatórios de patrocínio, onde se especificava as suas vantagens enquanto patrocinador e onde estes iriam ter destaque no estádio, nos painéis

publicitários, no tablet da conferência de imprensa, nas publicações das redes sociais e no vídeo marcador.

Para a realização desta atividade tive acompanhamento dos responsáveis pelo departamento de comunicação e marketing e recorri as diferentes redes sociais do clube, ao seu website e a sites de notícias da região como o *La Opinión*, o *COPE*, *Onda Regional*, *Cadena SER*, *La 7* e a *La Popular Tv Región de Murcia*.

Neste relatório indicava as vantagens que as empresas tinham ao patrocinarem o clube de futebol universitário, onde se dispunham os painéis publicitários dos mesmos, as dimensões destes e a sua presença nos canais digitais. Este relatório tinha o intuito de as marcas poderem analisar de que forma o seu investimento estava disposto para o público presente no estádio e nas redes digitais.

3.3.2.2. Apoio na gestão e organização dos jogos

Durante a época, desde o dia em que iniciei o estágio, estive presente nos diversos jogos realizados no estádio BeSoccer La Condomina, casa do clube de futebol UCAM Múrcia CF. Nos dias de partida, apresentava-me no local com três horas de antecedência. Durante período de antecedia do jogo, as atividades realizadas eram de preparação dos dispositivos de leitura dos bilhetes de jogo, preparação do vídeo marcador, preparação de merchandising publicitária que iria ser distribuída durante o intervalo, preparação e distribuição das credenciais para o staff, organização e imprensa.

3.3.2.3. Apoio na gestão administrativa

Relativamente as atividades de gestão administrativa realizadas, foram no âmbito de atividades de contabilidade e recursos humanos. As atividades que

prestei auxílio foram na organização da faturação, ativação do contrato entre o clube e treinador Jorge Romero, folhas de compensação de quilometragem.

Estas atividades eram realizadas esporadicamente, sendo que só quando eram requeridas pela orientadora de estágio, Silvia Garay, exceto as folhas de compensação de quilometragem que eram realizadas no final de cada mês.

3.3.2.4. Apoio da linha telefónica e receção no Estádio

Desde o início da atividade de estágio até ao seu final realizei o apoio na receção do estádio e do atendimento da linha telefónica. Este último consistia predominantemente em retirar dúvidas a encarregados de educação de atletas que pretendiam realizar provas de captação no clube e, esclarecer os associados relativamente a campanhas de promoção para o jogo a realizar. Quanto ao apoio na receção do estádio, este consistia no atendimento do público em geral.

3.3.2.5. Gestão de ativações da RSC

Devido ao patrocínio da *Caixabank*, entidade bancária espanhola que patrocina o clube de futebol, o clube encontra-se contratualmente obrigado a realizar ações de responsabilidade corporativa em parceria com eles. Posto isto, no final de cada ano, é realizado um relatório onde constam todas as atividades realizadas em conjunto, um resumo da atividade realizada e uma fotografia da mesma atividade.

3.3.2.6. Apoio na gestão de stock

Durante toda a época foi necessário fazer o controlo do stock dos equipamentos e do vestuário da primeira equipa. Ao longo do estágio, procedi à identificação do stock e da sua respetiva contagem, para que, desta forma, fosse possível ter sempre uma perceção real do stock disponível, para que

assim se pudesse realizar as devidas encomendas junto do patrocinador, caso necessário. Este processo foi sempre manual, tendo de realizar a contagem de todas as peças disponíveis e o seu registo num caderno. Apesar de o registo ser feito num ficheiro informático, num ficheiro Excel, o processo de recontagem sempre foi feito de forma manual, pois não existia controlo das saídas de stock. As saídas poderiam ser através do fornecimento de material desportivo para jogadores da primeira equipa, fornecimento de material a novas contratações de jogadores e treinadores e também através da venda ao público em geral.

3.3.2.7. Apoio na venda de merchandising, bilhetes e sócios

Relativamente à atividade de apoio na venda de merchandising, bilhetes de jogo e sócios, durante o período de estadia nos escritórios do clube sempre estive disponível para o atendimento e auxílio da tarefa. Numa primeira fase, para a realização desta tarefa, tinha sempre o supervisionamento do Guillermo Pérez, pessoa responsável pela realização destas tarefas.

Para a venda de merchandising era necessário após a venda emitir uma fatura comprovativa da venda do produto e, essa fatura tinha de ser feita pela pessoa que realizou a venda onde discriminava o valor, o produto vendido e a data da venda.

Quanto à venda de bilhetes de jogo e de lugares anuais, estes procediam-se através da plataforma CompraLaEntrada. Esta é uma plataforma onde os adeptos poderiam adquirir os seus bilhetes do jogo de forma online e onde se processava a venda do bilhete de forma física, com a sua devida impressão, assim como, o processamento de sócio, onde se registava os dados pessoais e no final do processo se procedia à impressão do cartão.

3.3.2.8. Gestão documental dos contratos de patrocínios

Quanto à gestão documental dos contratos de patrocínios, após a realização e assinatura dos contratos por parte do clube e dos patrocinadores, era necessário digitalizar os mesmos e colocá-los, de forma alfabética, numa capa. Este processo servia para o clube ter os contratos organizados de forma física e de forma online, tornando o processo de consulta mais simples e de rápido acesso.

3.3.2.9. Apoio nas tarefas dos diversos departamentos

Em relação ao apoio nas tarefas dos diversos departamentos, para o departamento de comunicação e marketing realizei, durante o período de estágio diversas tarefas. Uma das quais foi a realização da agenda de jogos dos escalões de formação e dos resultados dos partidos realizados pelos escalões de formação. Para a realização destas tarefas foi necessário recorrer à plataforma Leverade, da Federação de Futebol da Região de Múrcia, onde eram consultados os jogos dos diversos escalões, a data e hora em que iam ser realizados, os campos onde ia se jogar a partida e, após estas se realizarem, os resultados dos encontros.

Adicionalmente fiz também edição de fotos dos jogos do escalão sub-19 universitário, fotografias do encontro da equipa contra o Hércules. Para realizar esta tarefa utilizei a ferramenta Photopea, uma ferramenta online e gratuita para edição de fotografias. Inicialmente tive de selecionar as melhores fotografias entre todas as que o responsável de comunicação dos escalões de formação, Francisco Marhuenda, tirou e, posteriormente proceder à edição das fotografias.

Ainda para o mesmo departamento, juntamente com o meu colega Tiago, elaborei um calendário com datas relevantes para a criação de conteúdo para as redes sociais. Para isso foi necessário pesquisar informação sobre quais as



Figura 6 - Exemplo De Imagem Para Publicação Aniversário

Relativamente à tarefa de realização da antevisão ao jogo dos sub-19 contra o Unión Deportiva Al Alzira para ser publicado no website do clube, foi necessário analisar os dados estatísticos dos jogos que o oponente realizou, assim como analisar o comportamento do UCAM CF, para que desta forma, pudesse realizar uma antevisão com dados reais e onde pudesse alicerçar as informações a destacar.



Figura 7 - Antevisão Sub-19 contra Al Alzira

Outra tarefa realizada foi a impressão e colocação de cartas dirigidas aos encarregados de educação de todos os atletas que incorporava o clube em envelopes para envio e colocação do respetivo endereço para onde a carta seria enviada. Essas cartas tinham o objetivo de acolher os atletas na família UCAM e responsabilizar os pais para terem atitudes positivas e de apoio às equipas do clube.

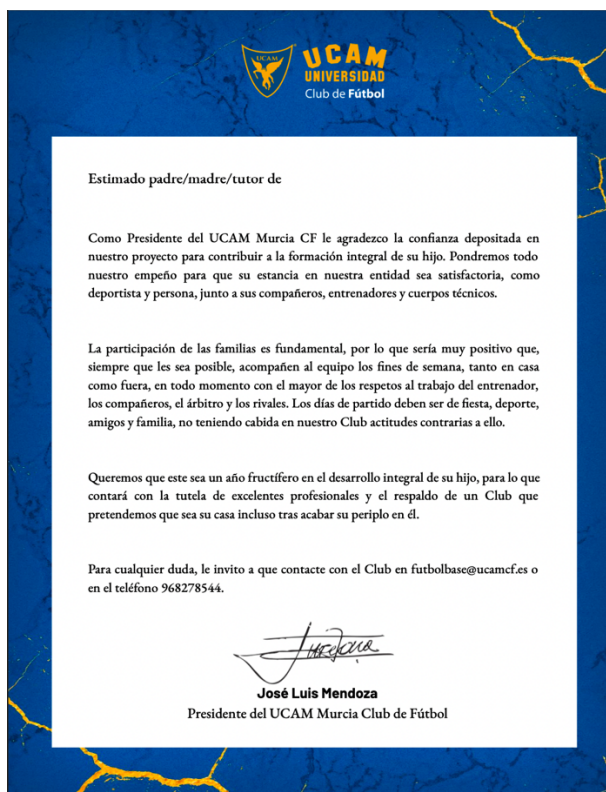


Figura 8 - Exemplo Carta Enviada Encarregados Educação Dos Atletas

Adicionalmente, efetuei todo o processo de realização das credenciações para os jogos para as pessoas da comunicação social que assistiam as diferentes partidas realizavam no estádio BeSoccer La Condomina.

O processo consistia na verificação dos meios sociais que iriam estar presentes, na realização da credencial de forma digital, na sua impressão, recorte e da sua encadernação. Isto para que no dia de jogo este processo estivesse finalizado para a respetiva distribuição, de forma a todos os media estivessem devidamente identificados.



Figura 9 - Exemplo Credencia

Por fim, efetuei a distribuição de flyers em diversas escolas que se encontravam nas redondezas do estágio. Esta tarefa consistia apenas na deslocação às escolas, que eram previamente definidas e a entrega desses mesmos flyers de entradas para os jogos. Estas entradas davam direito a que a criança e um acompanhante pudessem assistir ao jogo.

Do departamento de contabilidade/financeiro e recursos humanos realizei de forma regular a renomeação de faturas. Esta tarefa consistia em modificar o nome dos documentos onde os identificada com os documentos com o número da fatura e o nome da empresa que a emitiu.

Mensalmente realizei as folhas de quilometragem de colaboradores do clube, onde tinha de colocar todas as suas deslocações, os dias das mesmas e os quilómetros efetuados, para que no fim fosse calculado o valor que o clube tinha de pagar a cada um pelas deslocações efetuadas.

Em relação à organização dos pagamentos mensais realizados de junho a março, estes foram organizados num ficheiro Excel. Este ficheiro estava dividido

por mês e em cada um constavam os pagamentos feitos em cada mês e a quem esses pagamentos foram realizados.

Quanto à organização das faturas de pagamentos realizados aos jogadores e dos profissionais que trabalhavam no clube, esta foi em ficheiros online e cada trabalhador do clube tinha uma pasta respetiva onde iria ser armazenada a informação dos pagamentos realizados a estes.

Por fim, realizei a ativação do contrato do treinador Jorge Romero, onde apenas tive de preencher um questionário online com as informações pessoais do treinador para enviar esta informação para os serviços legais da universidade para que estes procedessem à ativação do contrato de trabalho do treinador.

No departamento de formação as atividades feitas foram a verificação dos valores dos contratos de formação feitos aos atletas, o planeamento do torneio do escalão de benjamins que se realizou no dia 2 de janeiro e a realização de uma pesquisa de mercado dos clubes de topo de Inglaterra, sendo que esta tarefa não chegou a ser completamente concluída.

Em relação à verificação dos contratos de formação feitos aos atletas o trabalho realizado foi verificar os contratos dos atletas e confirmar se os valores que constavam nos contratos estavam corretos no ficheiro online onde estava discriminado os valores a pagar por cada atleta.

Quanto ao planeamento do torneio do escalão de benjamins, foi lançado o desafio de desenvolver um modelo competitivo para esta competição, assim como criação do horário para a realização dos jogos e atividades paralelas, como a animação dos jovens atletas e dos familiares que se encontrariam no local. O torneio iria contar com oito equipas, então estas seriam divididas em dois grupos de quatro equipas, sendo que as primeiras duas equipas de cada grupo disputariam a fase de ouro e as restantes disputariam a fase de prata.

Isto possibilitaria que todas as equipas, independentemente da sua classificação pudessem continuar a competir até ao final do torneio. Em cada fase existia uma meia-final e uma final. No recinto era possível haver dois jogos em simultâneo, então na primeira fase, cada grupo jogaria nas mesmas horas e, na segunda fase primeiro jogavam as equipas com a classificação mais baixa. A final foi prevista para as 14h30, sendo o único jogo a essa hora para possibilitar que todas as pessoas se concentrassem a visualizar esse encontro.

Por fim, foi proposta a realização de uma pesquisa de mercado à estrutura organizacional dos departamentos de formação dos clubes de formação. Escolhi iniciar a pesquisa pelo Arsenal Football Club. No ficheiro criado constava a missão deste departamento, o organigrama, o objetivo do departamento de formação, o seu estilo de jogo e a forma como analisavam, monitorizavam e controlavam os objetivos definidos. Através desta pesquisa foi possível ver o organigrama do departamento formação do clube e perceber como estes se organizavam para que, através de uma boa organização, pudessem extrair o máximo dos atletas, pois cada escalão tinha ao seu dispor 3 treinadores com tarefas bem delineadas.

No departamento de vendas, como mencionado anteriormente, apoiei este departamento realizando o atendimento e a venda de merchandising do clube, organização do armazém da loja do clube, a venda de bilhetes de jogo e de cartões de sócios do clube.

3.3.2.10. Realização plano de sustentabilidade clube

Após alguns meses de atividade no clube, foi possível constatar que uma das grandes lacunas do mesmo era a falta ações no âmbito da sustentabilidade ambiental. No âmbito da responsabilidade social as ações que eram levadas a cabo, maioritariamente eram devido ao acordo de patrocínio com a *Caixabank*, como referido anteriormente.

Posto isto, para fazer face a esta lacuna, juntamente com o meu colega Tiago Santos, que se encontrava a realizar estágio profissionalizante na mesma instituição, elaboramos, de forma espontânea, um conjunto de propostas que o clube poderia levar a cabo.

Este plano encontra-se dividido em três grandes tópicos, onde em cada um deles há propostas de fácil execução e de nível avançado, sendo eles, consumo de energia e mobilidade, gestão de resíduos e gestão de água.

Dentro do tópico consumo de energia e mobilidade as propostas feitas foram a medição da pegada de carbono, promover uma mobilidade mais sustentável dentro do staff técnico e atletas, através de partilha de automóveis e a promoção de transportes coletivos para o deslocamento dos adeptos para os jogos. As medidas de nível avançado sugeridas são a instalação de pontos de carregamento de automóveis elétricos e trotinetes elétricas no estádio, a instalação de iluminação e equipamentos de alta eficiência energética e estabelecer programas de conservação de energia, como o apagar automático das luzes e equipamentos após a sua utilização.

Em relação à gestão de resíduos é proposto a eliminação de produtos descartáveis e não recicláveis, eliminação de copos e garrafas de plástico no escritório e respetiva distribuição de 1 garrafa reutilizável por funcionário, utilização de copos reutilizáveis personalizados com o logótipo da UCAM Murcia CF nos jogos, estabelecimento de acordos com cantinas sociais para evitar o desperdício de alimentos (dias de jogos e eventos) e a aquisição e distribuição de contentores de reciclagem, começando pelo escritório e depois pelo estádio. As medidas de nível avançado sugeridas neste ponto foram a redução da impressão de bilhetes de jogo (bilhetes em formato digital), estabelecer parcerias com marcas sustentáveis (papel, copos reutilizáveis), enviar os resíduos para um destino final certificado para aproveitamento e, adotar práticas agrícolas biológicas, como a agricultura biológica ou a agricultura de conservação, para manter as condições do terreno de jogo.

Por fim, em relação à gestão da água as medidas recomendadas foram a mudança da máquina de água por uma máquina de água filtrada, instalação de dispositivos de poupança de água e efetuar auditorias regulares para detetar e reparar fugas nas instalações. As medidas de nível avançado foram a implementar práticas eficientes de gestão da água, como a recolha de águas da chuva ou a reutilização de água tratada, estabelecer relações de colaboração com as empresas de água para estudar conjuntamente alternativas para melhorar a gestão da água, inovação nas técnicas de rega, e, a instalação de chuveiros, torneiras e autoclismos com sistema de temporização e redutores de caudal.

Este plano foi entregue e apresentado ao gerente do clube, Francisco Vives, que se mostrou recetivo ao mesmo e com vontade de o implementar no clube. (Anexo 1)

3.3.2.11. Participação em eventos de Representação do UCAM CF

A primeira atividade em que representei o clube UCAM Múrcia CF foi no evento das boas-vindas universitárias aos novos alunos da Universidade. Este evento realizou-se nos dias 25 e 26 de outubro de 2022, sendo que, apenas me encontrei presente no dia 25 de outubro e o meu colega Tiago Santos no dia seguinte.

Neste evento o clube tinha um stand onde os alunos poderiam se fazer sócios, adquirir merchandising. Durante o dia houve atividades dinamizadas, como as quais um jogo onde os alunos poderiam competir contra os jogadores da equipa presentes, num jogo onde o objetivo era ver quem conseguia dar mais toques na bola. Quem participou neste jogo ganhava bilhetes para o jogo que se realizou no dia 30 de outubro contra o Bétis Deportivo. Houve também um sorteio onde o prémio era uma camisola oficial da temporada de 2022/2023.

O outro evento de solidariedade por uma criança com cancro da cidade de Múrcia. Todo o dinheiro arrecadado neste evento reverteu para a investigação do cancro infantil. Foi realizado no dia 4 de fevereiro de 2023, um sábado. O evento teve início às 10h da manhã e terminou às 20h, sendo que o clube apenas esteve presente até às 14h30.

Neste evento, os visitantes poderiam adquirir merchandising do clube e também participar num jogo em que o objetivo era acertar numa mini baliza e ganhariam uma camisola da UCAM Universidad. De realçar que para participar no jogo ou para adquirir o merchandising disposto era necessário trocar o dinheiro por tokens na entrada. Dado isso, para participar eram necessário despende esses tokens, que depois foram entregues à organização.

3.3.3. Sugestões de melhoria

Com a realização do estágio profissional no clube UCAM CF foi possível perceber como este funciona e quais as suas forças e debilidade.

As principais forças são o apoio financeiro por parte da UCAM, o número elevado de patrocinadores e os valores arrecadados com estes e o estádio encontra-se no centro da cidade de Múrcia.

As principais fraquezas são a desorganização dos departamentos, a marca do clube de futebol pouco desenvolvida, o estilo de liderança do gerente do clube e o clube da cidade ser o Real Múrcia CF.

Quanto às oportunidades são a ligação dos alunos à marca UCAM e a população da cidade residir perto do estádio.

As principais ameaças são as ofertas culturais diversas na cidade.

Posto isto, focando nos seus pontos débeis, pretendo sugerir um conjunto de aspetos em que este poderia trabalhar e melhorar no futuro, para que o clube,

enquanto estrutura, se possa fortalecer e desta forma criar um clube sustentável, criando bases para que o sucesso desportivo aconteça.

A primeira proposta seria a otimização da organização dos armazéns de artigos desportivos presentes no estádio, que neste momento estão organizados em caixas de cartão. Proponho a utilização de estantes e caixas de arrumação, para que desta forma se possa organizar de forma mais eficiente e se consiga rotular cada caixa com a devida denominação e código dos artigos. Desta forma é possível ter os armazéns arrumados, organizados e através do código dos artigos a sua identificação será rápida e intuitiva.

Dentro do mesmo ponto, sugiro a contabilização e controle informático dos artigos. Desta forma, a contabilização do stock não terá de ser realizada com regularidade, pois após cada venda ou entrega de algum produto para que os atletas utilizem, se dará a devida baixa no software, assim como quando se realiza alguma encomenda de produtos ao fornecedor se insira no momento de recebimento dos artigos.

O clube recorre pouco a softwares e plataformas de automação, sendo que são plataformas que prometem mais produtividade e sinergia entre tantos canais de vendas. O uso destas ferramentas é benéfico tanto para o profissional porque o auxilia no seu trabalho, mas também ao clube porque facilita a sua ação, agindo de forma mais concertada e mais concisa. Exemplos de processos que seriam agilizados com a utilização destas ferramentas seria o controle e verificação dos sócios do clube a sua respetiva renovação anual, comunicação entre o clube e os seus associados, faturação dos produtos, controlo de existências. As plataformas que sugiro que sejam utilizadas são SAP, Vtiger, Sales Force, Hubspot CRM e Mailchimp. As primeiras citadas anteriormente são plataformas de CRM, está é definida como uma ferramenta tecnológica para a gestão de todas as relações empresariais e interações com clientes e potenciais clientes. O objetivo é melhorar as relações comerciais. O sistema de CRM permite a empresa se manter conectada com o cliente simplificar

processos e melhorar a rentabilidade. Já o Mailchimp é uma ferramenta de email marketing que permite a automação do processo de envio de email, permitindo criar uma base de dados com contactos dos clientes e potenciais clientes e envio massivo de email.

Outro dos problemas evidenciados no decorrer do estágio foi a dificuldade de comunicação entre departamentos. Para solucionar esta dificuldade evidenciada sugiro a implementação de uma ferramenta de comunicação interna, pois, neste momento, para comunicação interna é utilizado o email, o que faz com que algumas das conversas se percam. A plataforma Slack é uma aplicação de mensagens para empresas que conecta as pessoas às informações de que elas necessitam. Nesta aplicação é possível a criação de diferentes canais, onde se pode juntar as pessoas por departamentos e/ou tarefas, permitindo a conexão desta plataforma com outras, como por exemplo com o email, o Google Drive, Google Calendar, Trello, entre outras.

Em relação ao espetáculo desportivo, o clube trabalha pouco esta vertente, focando-se apenas na organização do jogo e não tanto na experiência do adepto enquanto uma atividade cultural. Para trabalhar esta vertente e a melhorar, para que no futuro possa atrair mais espectadores e adeptos sugiro a criação de uma mascote, recorrendo à equipa de design da Universidade Católica San António de Murcia, usando a imagem do Arcanjo, que se encontra no símbolo do clube e é a imagem da Universidade. Recorrendo a parcerias estratégicas com os patrocinadores e com a angariação de mais associados é possível a criação de uma *fan zone* para os adeptos, local onde poderia ter música, jogos e local de restauração. No parque de estacionamento do estádio é possível a implantação desta zona, para que desta forma as pessoas que pretendam assistir ao jogo possam viver momentos de diversão e convívio com outros adeptos, mudando desta forma a perceção que estes têm do espetáculo que decorre no momento após. O mesmo acontece dentro do estádio, antes do começo da partida e no intervalo a criação de ações de entretenimento como a apresentação de equipas do clube e clubes afiliados, sorteios e desafios. Para

a realização dos desafios, aproveitar algumas sinergias criadas pelo clube de Basquetebol, onde estes durante as pausas de jogo realizam atividades com os adeptos para o entretenimento destes e para que o espetáculo desportivo seja mais agradável e memorável.

Tendo como objetivo abranger um maior número de aficionados, a inclusão do futebol feminino e a participação na *La Liga Genuine* seria uma forma de atrair novos adeptos através da diversificação da oferta desportiva, sempre como base o futebol. O desporto feminino esta cada vez a ganhar uma importância maior e, um dos objetivos da FIFA e da UEFA é que cada vez mais mulheres e meninas pratiquem este desporto. Com esse objetivo em vista, faz todo o sentido a aposta do clube do desporto feminino. Já a *La Liga Genuine* é uma liga exclusivamente para atletas com uma incapacidade intelectual superior a 33%. É uma competição que se encontra sob a tutela da LaLiga e os seus objetivos são a normalização da prática do futebol para as pessoas com deficiências intelectuais, o compromisso do futebol profissional com este projeto inclusivo e socialmente responsável e promover junto dos clubes da LaLiga tenham a sua própria equipa *Genuine*.



Figura 10 - Estádio BeSoccer La Condomina

CAPÍTULO 5 - REFLEXÃO CRÍTICA

A realização deste estágio mostrou ser fundamental para pôr em prática os conceitos teóricos lecionados ao longo de todo o mestrado e para dar mais um passo importante no processo de aprendizagem. Ao longo do período de estágio tive contacto com diversas realidades, tendo de enfrentar algumas dificuldades ao longo do processo, o que se tornou ainda mais desafiante.

A maior dificuldade foi encontrar-me num país onde não tinha bases linguísticas e, ter de as superar, enquanto punha em prática os ensinamentos e os meus conhecimentos para benefício do clube.

De forma geral, considero que este período de estágio foi bastante positivo para a minha aprendizagem, pois tive de superar as minhas dificuldades, procurar constantemente atualizar os meus conhecimentos e ir em busca das melhores práticas para que a realização do trabalho fosse a mais eficaz e correspondesse às expectativas de quem as delegava.

Tive também a oportunidade de desenvolver o pensamento estratégico e a oportunidade de me desenvolver enquanto profissional percebendo de que forma funciona um clube profissionalizado de futebol, independentemente de competir numa competição não profissional.

Considero que ter um contacto diário com a realidade do país, conhecer a realidade desportiva do país, que é necessariamente diferente da vivida em Portugal, de ter colaboradores no clube me terem acolhido muito bem e fizeram um esforço para que eu me sentisse o mais integrado possível na equipa durante este período, delegando tarefas e dando apoio nas mesmas, caso necessário, fizeram com que este período de estágio tivesse surtido num caminho de aprendizagem e ensinamento, capacitando-me com as ferramentas necessárias para incorporar um clube desportivo em território nacional.

De modo global, considero que o estágio profissionalizante foi um elemento fundamental no percurso académico devido a ser inserido num contexto

diferente, tendo a oportunidade de desenvolver na prática os conceitos alienados.

CONCLUSÃO

Cada vez mais existem mais clubes a apostar na profissionalização das suas estruturas e, para isso, são necessários os profissionais da gestão do desporto estarem capacitados com as ferramentas necessárias para levarem a cabo uma gestão sustentável dos seus recursos. Para além disso, os clubes necessitam de encontrar formas de financiamento da sua atividade, seja através das receitas dos bilhetes de jogos, através da venda de merchandising, da alienação de patrocinadores ou venda de jogadores, sendo que esta última assume um papel pouco relevante nos clubes de menor dimensão, pois estes normalmente libertam os jogadores sem receberem qualquer verba.

Para a realização do estágio num país e utilizando um idioma do qual não tinha conhecimentos profundos foi necessário a realização de um curso intensivo de espanhol, este foi realizado dos dias 12 aos dias 23 de setembro de 2023. Considero que foi importante para ganhar bases para que, ao longo de todo o período de estadia em Múrcia conseguisse realizar as tarefas propostas e comunicar com os colaboradores do clube e adeptos que se dirigiam à loja do clube.

Este estágio foi muito desafiante a todos os níveis, o clube encontrava-se numa época de formulação da estrutura, houve o falecimento do presidente e fundador da Universidade Católica de Múrcia, disputava uma divisão que não era a que o clube ambicionava disputar. Todas estas ocorrências complicaram a aprendizagem, pois durante algumas semanas não foram delegadas tarefas de alguma responsabilidade, pois o gerente do clube queria concentrar em si e nos colaboradores permanentes do clube as tarefas com algum grau de responsabilidade, restando apenas algumas tarefas rotineiras para os estagiários que se encontravam a realizar a sua aprendizagem no clube.

Considero o trabalho em equipa um ponto positivo do período de estágio, pois para além de ser possível aprender com os conhecimentos dos colegas, é também possível desenvolver-nos pessoalmente, melhorando as capacidades comunicativas e a forma como interagir e colaborar em equipa.

Em conclusão, considero que a realização do estágio o UCAM Múrcia CF foi muito importante para o desenvolvimento dos meus conhecimentos anteriormente adquiridos, pondo-os em prática e na alienação de novos conceitos importantes para o exercício profissional na área da Gestão Desportiva.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Aaker, D.A. (1996). Building strong brands. New York: The Free Press.

Arroba-Jaroso, T., Gea-García, G.M., Sánchez-Sáez, J.A., Conde-Pascual, E. (2021). Fan identification as a precursor of loyalty towards a football team. A systematic review. *Journal of Sports Economics & Management*, 22-60.

Biscaia, R., Correia, A., Rosado, A. F., Ross, S. D., & Maroco, J. (2013). Sport sponsorship: The relationship between team loyalty, sponsorship awareness, attitude toward the sponsor, and purchase intentions. *Journal of Sport Management*, 27(4), 288-302.

Brundtland, G.H. (1987). Presentation of the report of the world commission on environment and development to the UNEP's 14th governing council session Nairobi:UNEP'S 14th governing council session.

Costa, L., Parkhouse, L., Ulrich, O., Chazaud, P., Chelladurai, P., Gordon, A., Tatarelli, G., Zeigler, E., Soucie, D., & Pires, G. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88-103.

Couvellaere, V., & Richelieu, A. (2005). Brand strategy in professional sports: The case of French soccer teams. *European Sport Management Quartely*, 5(1), 23-46.

Crompton, J.E. (2004). Conceptualization and alternate operationalization of the measurement of sponsorship effectiveness in sport. *Leisure Studies*, 23, 267-281. doi: 10.1080/0261436042000183695

Farrelly, F., Quester, P., & Greyser, S.A. (2005). Defending the co-branding benefits of sponsorship B2B partnerships: The case of ambush marketing. *Journal of Advertising Research*, 45, 339-348. doi:10.1017/S0021849905050348

Fundación Integra. (2021). El nacimiento de la Federación Murciana de Fútbol. Consult. 15 Mar 2023, disponible em https://www.regmurcia.com/servlet/s.SI?sit=c,373,m,3707&r=ReP-26536-DETALLE_REPORTAJESPADRE

Hoye, R., Smith, T. C. A., Nicholson, M., Stewart, B. (2018). Sport Management: Principles and Application (5th ed.). Routledge.

Keller, K.L. (1993). Conceptualizing, treasuring, and managing customer-based brand equity. *JMR, Journal of Marketing Research*, 57, 1-22.

Kotler, P. (2011). Reinventing Marketing to Manage the Environmental Imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132–135. <https://doi.org/10.1509/jmkg.75.4.132>

Kumar, V.; Christodouloupoulou, A. (2014). Sustainability and branding: An integrated perspective. *Ind. Mark. Manag.* 43, 6–15.

La Futbolteca (2023). Historial del U.C.A.M. Universidad Católica de Murcia Club de Fútbol. Consult. 23 Feb 2023, disponible em <http://lafutbolteca.com/tag/historia-ucam-murcia-cf/>

La Futbolteca. (2023). Historial del Fútbol Club Cartagena, S.A.D. Consult. 4 Mai 2023, disponible em <http://lafutbolteca.com/tag/historia-fc-cartagena/>

Liljander V. & Roos I. (2002). “Customer-relationship levels – from spurious to true relationships”.

Naidenova, I., Parshakov, P., & Chmykhov, A. (2016). Does football sponsorship improve company performance? *European Sport Management Quarterly*, 16(2), 129-147.

Nations, U. (2023). What Is Sustainable Development? Consult. 05 de abril de 2023, disponível em <https://www.un.org/sustainabledevelopment/development-agenda/>

Porter, E. M., Kramer, R. M. (2006). Strategy and Society: The Link Between Competitive Advantage and Corporate Social Responsibility.

Sá, D. S., C. (2009). Marketing Para Desporto - Um Jogo Empresarial (3ª ed.).

ANEXOS

Anexo 1 – Plano Responsabilidade Ambiental



Qué aspectos debemos trabajar para ser un club sostenible desde la perspectiva medioambiental?

Consumo de Energía y la Movilidad

El consumo de energía y la movilidad son dos líneas que contribuyen al mismo impacto: las emisiones de gases de efecto invernadero, y por ello comparten algunas medidas para su gestión.



Medidas

Medición de la huella de carbono;

Promover lo desplazamiento de los atletas y el personal a los entrenamientos y partidos en menor número de coches (compartir coche);

Organization de desplazamiento colectivo de espectadores a los eventos deportivos;



NIVEL AVANZADO

Instalar punto de carga de coches eléctricos y patinetes eléctricos;

Instalar iluminación y electrodomésticos de alta eficiencia energética;

Establecer programas de conservación de energía, como el apagado automático de luces y equipos no utilizados.

Gestión de Residuos

La generación de residuos es otro de los impactos más considerables que genera un club de fútbol, especialmente durante los eventos deportivos.



Medidas

Eliminación de productos prescindibles y no reciclables.

Eliminación de los vasos e botellas de plástico en la oficina. Distribución de 1 botella reutilizable por colaborador;

Utilización de vasos reutilizables personalizados con logo de UCAM Murcia CF para los partidos;

Establecimiento de acuerdos con comedores sociales para evitar el desperdicio alimentario (días de partido e eventos);

Adquisición y distribución de cubos de reciclaje, iniciando este proyecto por la oficina, seguido por lo estadio;



NIVEL AVANZADO

Reducir la impresión de entradas para partidos (entradas en formato digital);

Establecer colaboraciones con marcas sostenibles (papel, vasos reutilizables);

Enviar los residuos a un destino final certificado para su valorización;

Adoptar prácticas agrícolas ecológicas, como la agricultura biológica o la agricultura de conservación, para mantener el campo de juego;

Gestión del agua

El agua es uno de los recursos naturales más preciados, de él dependen la prosperidad económica y social mundial. Por ello, mejorar la eficiencia de los recursos hídricos es uno de los principales objetivos europeos.



Medidas

Cambiar de la máquina de agua por una máquina de filtrado (oficina);

Instalación de dispositivos de ahorro;

Realizar auditorías periódicas para detectar y reparar fugas en las instalaciones.



NIVEL AVANZADO

Implementar prácticas de gestión de agua eficientes, como la recuperación de agua de lluvia o la reutilización de agua tratada;

Establecer relaciones colaborativas con las compañías de agua para estudiar de forma conjunta alternativas para mejorar la gestión del agua;

Innovación en las técnicas de riego;

Instalación de duchas, grifos y fluxómetros con sistema de temporizador y reductores de caudal;