



UNIVERSIDADE DE LISBOA
FACULDADE DE MOTRICIDADE HUMANA

Relatório Final de Estágio realizado na Direção de Projetos Desportivos – Área
Internacional do Sport Lisboa e Benfica

Relatório de estágio apresentado com vista à obtenção do grau de Mestre em Gestão do
Desporto

Orientador:

Professor Doutor Abel Hermínio Lourenço Correia

José Rafael Barros Costa

2021

AGRADECIMENTOS

A elaboração deste relatório de estágio assinala o culminar de uma etapa marcante da minha formação académica. O Mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana, que decorreu entre setembro de 2018 e maio de 2020, motivou-me a mudar de cidade na expectativa de conhecer uma nova realidade que me permitisse crescer enquanto pessoa, estudante e gestor do desporto. Contudo, tal não seria possível sem o apoio das pessoas que me acompanharam durante esta experiência.

Desta forma, começo por agradecer à minha família próxima – Dulce, Rui e Marta, que sempre me apoiou incondicionalmente. Os meus pais sempre me ajudaram a tentar encontrar o caminho certo. Sou muito grato pela confiança que depositaram em mim e espero retribuir com sucesso e realização pessoal. A minha irmã foi e continua a ser uma fonte de carinho e cumplicidade, que me dá força para continuar a lutar pelos meus objetivos. Os meus avós também estiveram sempre presentes, ainda que à distância. Aprendo muito com eles e sempre me senti apoiado em qualquer decisão que tomei.

Agradeço também aos meus tios, Guida e Ventura, pela forma como me acolheram e me fizeram sentir em casa, numa fase inicial; ao Vasco, pela amizade que criámos, por estar sempre disponível em ajudar e dar a conhecer uma nova realidade, pois sem ele tudo teria sido mais difícil; ao Bruno e ao Pedro, pela partilha diária não só do espaço, mas também de experiências, confiança e amizade. Finalmente, não posso deixar de agradecer a todos os meus amigos que me apoiaram durante a elaboração do relatório de estágio. Sem eles, teria sido ainda mais difícil concretizar a realização deste documento, marcada por muita instabilidade e incerteza.

A convivência diária com os meus colegas de turma permitiu conhecer pessoas de diferentes origens e diferentes áreas de atuação. Aprendi muito com a partilha de conhecimento e com a diversidade de ideias e experiências de cada um. Contudo, quero destacar as relações de amizade que criei com a Mariana e o Tomás, com quem tive o privilégio de partilhar vários momentos em contextos diferentes do académico.

O conhecimento transmitido por todos os professores foi muito importante para o meu desenvolvimento enquanto gestor do desporto. Contudo, aquilo que mais me marcou durante os dois anos em que com eles convivi foi a estimulação do meu pensamento crítico que me fez crescer muito como pessoa e, conseqüentemente, como profissional do desporto. Assim, gostava de destacar as aulas mais reflexivas, por vezes até incompreendidas, do professor Gonçalo Tavares, do professor Abel Correia e do professor José Meirim. Estes professores têm estilos de comunicação muito próprios, mas têm em comum a capacidade de provocar os estudantes positivamente. Dei por mim a refletir sobre ética ou filosofia aplicada à minha vida pessoal e ao mundo do desporto durante dias ou até semanas após as suas aulas. Concluo este mestrado com a certeza de que tudo é questionável e que cada decisão deve ser tomada após uma reflexão holística. Parafraseando Gustavo Pires, “a gestão do desporto não é uma atividade neutra, pois deve ser socialmente comprometida como o é o desenvolvimento humano que obriga a determinar o tipo de sociedade que se deseja construir”.

Quero também agradecer às pessoas que tive a oportunidade de conhecer na fase final deste ciclo de estudos, nomeadamente no estágio. Ao Fernando Pinto, agradeço a forma disponível com que me recebeu na instituição, que possibilitou uma rápida adaptação à mesma. Apesar do tempo efetivo de estágio ter sido curto, aprendi muito com o meu metodólogo, Vasco Monteiro, e com o Tiago Silva, que sempre mostraram abertura para dar a conhecer o funcionamento do departamento e esclarecer as minhas dúvidas. Senti-me integrado rapidamente e lamento não ter tido a possibilidade de colaborar com eles durante mais tempo.

ÍNDICE

AGRADECIMENTOS.....	II
ÍNDICE.....	I
ÍNDICE DE FIGURAS	III
ÍNDICE DE TABELAS	IV
LISTA DE ABREVIATURAS	V
RESUMO	VI
ABSTRACT	VII
INTRODUÇÃO.....	1
Descrição geral do estágio	1
Principais objetivos do estágio.....	2
Estrutura do relatório	3
1 ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL	4
1.1 Macro contexto.....	4
1.1.1 Novos desafios da gestão do desporto.....	4
1.1.2 Turismo de desporto	5
1.1.3 Turismo de desporto – diferentes consumidores, diferentes segmentos.....	6
1.1.4 <i>Sports training tourism</i> – turismo de treino desportivo	7
1.1.5 Desporto e cultura - Influência de uma marca de desporto num destino	8
1.1.6 Diferentes perfis do turista de desporto	9
1.1.7 Estudos de mercado e segmentação	10
1.1.8 Sazonalidade.....	12
1.2 Contexto legal	13
1.2.1 Direito do Desporto em Portugal – poderes legislativos, regulamentares e disciplinares ...	13
1.2.2 Competições profissionais.....	13
1.2.3 Liga Portugal – Sociedades Desportivas	14
1.2.4 A criação da Sport Lisboa e Benfica, SAD	14
1.3 Contexto institucional.....	15
1.3.1 A História – conquistando Lisboa até à fixação no Estádio da Luz	15
1.3.2 A atualidade da Sport Lisboa e Benfica, SAD	17
1.4 Contexto de natureza funcional.....	18
1.4.1 O Sport Lisboa e Benfica – muito mais do que o futebol	18
1.4.2 O futebol de formação	19
1.4.3 O Benfica Campus.....	19

1.4.4	Departamento de Direção de Projetos Desportivos.....	20
2	REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL	21
2.1	Conceção, funções e tarefas	21
2.2	Problemas nas áreas de intervenção	23
2.2.1	Avaliação do Benfica Elite Training Camp.....	23
2.2.2	Sazonalidade.....	27
2.2.3	Estabelecimento de parcerias com outras entidades.....	30
2.2.4	Estabelecimento de novas parcerias com empresas de turismo de desporto	31
2.3	Dificuldades, resoluções e contextualização de acordo com as temáticas da gestão do desporto.....	32
2.3.1	Avaliação do Benfica Elite Training Camp.....	32
2.3.2	Sazonalidade.....	34
2.3.3	Base de dados de empresas de turismo	36
2.4	Estratégias e atividades de formação propostas pelo estagiário.....	37
2.4.1	O papel da nostalgia perante a impossibilidade de reatar a atividade	37
2.4.2	Perspetivas pós-pandemia para o mercado do turismo de desporto	38
3	CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS	39
3.1	Principais conclusões	39
3.1.1	O papel da gestão do desporto no quotidiano do Benfica Campus	39
3.1.2	Área Internacional e Turismo de Desporto	39
3.2	Efeitos da intervenção realizada nas diversas pesquisas.....	43
3.3	Resposta aos objetivos e limitações	44
3.4	Perspetivas e sugestões de melhoria.....	45
	REFERÊNCIAS	46

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 - Modelo arquétipo de comportamentos no Turismo de Desporto (adaptado de Pigeassou, 2004).....	8
Figura 2 - Estrutura de um estudo de mercado (adaptado de Correia et. al, 2014).....	10
Figura 3 - Enquadramento legal nacional do Sport Lisboa e Benfica e da Sport Lisboa e Benfica, SAD.....	15
Figura 4 - Antigo Estádio da Luz.....	17
Figura 5 - Estádio da Luz	17
Figura 6 - Complexo Desportivo do SL Benfica.....	18
Figura 7 - Maquete do Benfica Campus.....	19
Figura 8 - Campo 1 do Benfica Campus.....	20
Figura 9 - Produtos de turismo de treino desportivo desenvolvidos pela Área Internacional.....	21
Figura 10 - Organizações selecionadas para o Benchmarking	24
Figura 11 - Indicadores comparativos de training camps	24
Figura 12 - Ideias de marketing retiradas dos training camps em estudo	26
Figura 13 - Diagrama de Gantt referente às paragens letivas em África (exemplo)	27
Figura 14 - Diagrama de Gantt referente às paragens letivas na Ásia (exemplo).....	28
Figura 15 - Diagrama de Gantt referente às paragens letivas na América do Sul (exemplo)	28
Figura 16 - Diagrama de Gantt referente às paragens letivas na Europa (exemplo).....	29
Figura 17 - Diagrama de Gantt referente às paragens letivas na Oceânia (exemplo)	29
Figura 18 - Indicadores dos recintos desportivos da Península de Setúbal.....	30
Figura 19 - Lista de empresas de turismo desportivo (exemplo).....	32
Figura 20 - Fases de adaptação dos agentes turísticos à pandemia segundo Lew et al. (2020).....	38

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 - Definição de turismo de desporto e desportos de turismo (adaptado de Gammon e Robinson, 1997).....	7
Tabela 2 - Lista de push e pull factors (adaptado de Newland e Aicher, 2018).....	10
Tabela 3 - Diferentes tipos de segmentação de mercados do turismo de desporto ativo (adaptado de Hinch Higham, 2004)	11
Tabela 4 - Resultados do benchmarking de training camps.....	25
Tabela 5 - Resultados do benchmarking de training camps (continuação).....	25
Tabela 6 - Base de dados de recintos desportivos da Península de Setúbal (exemplo).....	31
Tabela 7 - Análise SWOT ou FOFA do Benfica Elite Training Camp.....	33
Tabela 8 - Indicadores económicos e turísticos dos países de Ásia e Oceânia.....	36

LISTA DE ABREVIATURAS

SLB – Sport Lisboa e Benfica

UNWTO – *United Nations of World Tourism Organization*

LBAFD – Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto

CND – Conselho Nacional do Desporto

IPDJ – Instituto Português do Desporto e da Juventude

RJFD – Regime Jurídico das Federações Desportivas

EUPD – Estatuto de Utilidade Pública Desportiva

FPF – Federação Portuguesa de Futebol

LPFP – Liga Portuguesa de Futebol Profissional

SAD – Sociedade Anónima Desportiva

SDUQ – Sociedade Unipessoal por Quotas

RESUMO

O Sport Lisboa e Benfica é um dos maiores clubes portugueses. Recentemente, o clube reforçou a sua projeção internacional, não só pelos êxitos das suas equipas, mas principalmente pela capacidade de formar jogadores de futebol de excelência. Para tal, a construção do Benfica Campus foi um fator determinante e permitiu ao clube criar novas linhas de negócio, nas quais se inclui o turismo de desporto. Neste relatório de estágio, é apresentado o enquadramento teórico das atividades desenvolvidas em relação ao mercado do turismo de desporto, de acordo com as estruturas conceptuais existentes. De seguida, é descrita a avaliação de um serviço desenvolvido pelo clube, através de um *benchmarking*. Posteriormente, são apresentadas e aplicadas estratégias de segmentação do mercado do turismo de desporto ativo, com o objetivo de avaliar o potencial da captação de novos clientes provenientes de origens pouco exploradas. Além disso, tendo em conta a época atípica em que o estágio decorreu, é apresentada uma curta reflexão acerca do impacto e das possíveis respostas à pandemia do vírus SarsCov-2 no mercado do turismo de desporto.

Palavras-chave: clubes; futebol; turismo; desporto; benchmarking; segmentação de mercado

ABSTRACT

Sport Lisboa e Benfica is one of the biggest portuguese clubs. Recently, the club reinforced its international status, not only for its teams' success, but mainly for the capacity of developing high quality young football players. The creation of Benfica Campus was a predictor factor and gave the club the ability to create new business lines. In this report, there is a presentation of the framework of the activities related to Sports Tourism market, accordingly to the existing literature. Besides that, there is a description of the evaluation of a service developed by the club, through a process of benchmarking. Furtherly, there is presented and applied possible market segmentation strategies of the Sports Tourism markets, to evaluate the potential of the customer acquisition in less explored countries. Furtherly, there is a discussion about the impacts and possible responses to the SarsCov2's pandemic situation on the Sports Tourism market since it interrupted the internship activities.

Keywords: clubs; football; sports tourism; benchmarking; market segmentation

INTRODUÇÃO

Este capítulo tem como objetivo contextualizar a prática profissional realizada no Sport Lisboa e Benfica (SLB), no âmbito da unidade curricular Estágio do mestrado em Gestão do Desporto da Faculdade de Motricidade Humana, durante o quarto semestre do curso.

Segundo Pires (2005), a gestão do desporto é o resultado de um processo de evolução longo. Esta ideia traduz o carácter mutante da gestão do desporto, que começou por ser praticada de forma amadora. Entretanto, a entrada do capital no mundo do desporto teve como consequências a profissionalização dos agentes do desporto, desde os atletas aos gestores, passando pelos treinadores. De acordo com Pires e Sarmento (2011), a gestão do desporto é um híbrido cultural, pois resulta da convergência com várias áreas, como a economia ou o marketing. O potencial comercial do desporto permitiu a exploração de novos mercados e a criação de produtos e serviços, através da interação com outras atividades económicas. Pires (2005) denomina estas sinergias de *clusters*, que são constituídos por grupos de entidades que estabelecem relações entre si e que podem ser obtidos entre diferentes indústrias, como o turismo e o desporto.

A atividade desenvolvida no estágio enquadra-se no *cluster* composto pelo desporto e turismo, exemplificado pelo autor. Segundo Hinch e Higham (2004), o turismo de desporto é caracterizado por viagens que têm como intuito a prática desportiva em locais não habituais por um determinado período, onde o desporto assenta num conjunto de regras, a competição está relacionada com a destreza física e tem natureza lúdica.

Descrição geral do estágio

Fundado em Belém, em 1904, o SLB é o clube mais titulado da história do futebol português, com 81 troféus arrecadados. (GoalPoint, 2019) Atualmente, a instituição conta com cerca de 30 modalidades desportivas, mas é o futebol que domina as preferências dos adeptos benfiquistas. A equipa principal disputa as suas partidas em casa no Estádio da Luz, mas é no Benfica Campus – Centro de Formação e Treinos, que o trabalho diário é desenvolvido. O dia 22 de setembro de 2006 constitui um marco importante, pois assinala a inauguração desta instalação desportiva localizada no Seixal. Os êxitos alcançados desde a inauguração desta infraestrutura de excelência potenciaram o reconhecimento internacional da marca Benfica, que aliado a uma visão inovadora, permitiu ao clube explorar novos segmentos de mercado, cujo perfil dos consumidores difere do tradicional adepto que assiste a jogos de futebol no estádio ou adquire o equipamento do clube. De acordo com Correia, Biscaia e Menezes (2014), uma marca pode identificar diferentes produtos e serviços, dirigidos a diversos segmentos alvo. Nesta lógica, o clube tomou a iniciativa de criar a Área Internacional, dentro da Direção de Projetos Desportivos, onde desenvolvi o meu trabalho durante o período de estágio. Esta tem como objetivo desenvolver produtos de treino desportivo para grupos, essencialmente para atletas, equipas e/ou treinadores de todo o mundo, dando a conhecer as instalações e métodos de trabalho desenvolvidos no Benfica Campus. Em suma, o departamento desenvolve serviços no mercado do turismo de desporto.

A vontade de realizar o estágio surge do gosto e curiosidade por estes dois mundos: desporto e turismo. Obviamente, a oportunidade de conhecer e experienciar o funcionamento de um dos maiores clubes portugueses foi um fator decisivo aquando da escolha da entidade acolhedora. De forma resumida, estas foram as principais motivações para a realização do estágio:

- I. Colaboração diária com um departamento exclusivamente focado no turismo de desporto;
- II. Possibilidade de adquirir conhecimento através do contacto com os diversos departamentos, de modo a perceber o funcionamento da estrutura organizacional do Benfica Campus;
- III. Oportunidade de aplicar os conhecimentos adquiridos ao longo da formação académica num contexto de excelência, onde os recursos abundam.

Infelizmente, tendo em conta as consequências que daí advieram, torna-se impossível não abordar a pandemia do vírus SarsCoV-2 que continua a afetar o planeta, nesta introdução. Desde logo, porque limitou a atividade desenvolvida no estágio ao período de um mês, entre os dias 10 de fevereiro e 11 de março. Além disso, todos os setores económicos sofreram consequências com o aparecimento do vírus, mas de acordo com Lew, Cheer, Haywood, Brouder e Salazar (2020), o turismo pode ser o setor mais afetado da economia global devido à pandemia da COVID-19. Consequentemente, dada a impossibilidade de realizar teletrabalho e tendo em conta que o trabalho de planeamento que estava a ser desenvolvido transformou-se em cancelamentos sucessivos da agenda programada para os meses que se avizinhavam, as expectativas iniciais foram amplamente defraudadas.

Em suma, o trabalho desenvolvido em conjunto com o metodólogo e restantes colaboradores cingiu-se à elaboração de pesquisas complementares ao trabalho desenvolvido diariamente, cujo término coincidiu com o dia em que a coordenação do Benfica Campus decidiu manter os seus colaboradores em regime de teletrabalho (11 de março), nos departamentos em que tal era possível – os colaboradores da Área Internacional continuaram em teletrabalho, mas a minha atividade enquanto estagiário cessou nesse mesmo dia, pela escassez e especificidade do trabalho que o departamento passou a desenvolver. Posto isto, o relatório aqui apresentado é resultado das pesquisas solicitadas pelo metodólogo, e de outras realizadas por iniciativa própria, de forma a refletir sobre vários temas relacionados com a gestão e o turismo de desporto e assim obter mais conhecimento e contribuir com informação pertinente para o desenvolvimento da atividade da Área Internacional.

Principais objetivos do estágio

Após realizada a contextualização extensiva do estágio (a extraordinariedade do contexto atual assim o obriga), é importante mencionar os objetivos estabelecidos *à priori* para perceber se, independentemente das condições, foram ou não atingidos:

- I. Obtenção de experiências que permitam a identificação com a estrutura desportiva e empresarial do clube;
- II. Aplicação de conhecimentos adquiridos no máximo de unidades curriculares;

- III. Participação ativa na operacionalização dos produtos de turismo de treino desportivo, de preferência passando pelas diferentes funções;
- IV. Contribuição para a criação de novos produtos/serviços, demonstrando ser uma mais-valia para a organização.

Estrutura do relatório

Este documento tem como objetivo descrever e refletir sobre as atividades desenvolvidas no estágio realizado no âmbito do mestrado em gestão do desporto. O primeiro capítulo foca-se na contextualização geral da atividade desenvolvida. Inicialmente, é realizada uma análise teórica sobre a gestão do desporto e qual o papel da mesma na resposta aos desafios criados pela comercialização do desporto, pois é nesta lógica que nasce a Área Internacional da Direção de Projetos Desportivos do Sport Lisboa e Benfica.

Posteriormente, o turismo de desporto assume-se como o centro da discussão. Numa fase inicial, são apresentados os conceitos construídos por diversos autores, que abordam também os diferentes segmentos deste mercado. De seguida, por representar uma parte significativa das atividades desenvolvidas, é descrita a relação entre desporto e cultura, bem como os possíveis impactos que esta pode ter numa cidade. O conhecimento dos diferentes perfis do turista de desporto e das respetivas preferências constitui uma das mais importantes ferramentas para o gestor do turismo de desporto. Para concretizar esta ideia, existem ferramentas como os estudos de mercado ou a segmentação, cujos conceitos e formas de operacionalização são apresentados segundo as teorias de diferentes autores. Por último, a contextualização teórica termina com um dos problemas adjacentes ao turismo, no geral – a sazonalidade. Aqui, são apresentados os respetivos conceitos e os impactos positivos e negativos que a mesma pode ter na vida de uma organização. A contextualização geral do estágio passa, no subcapítulo seguinte, à descrição do Sport Lisboa e Benfica como instituição de acolhimento. Inicialmente, são apresentados o quadro legal do desporto em Portugal e a posição do Sport Lisboa e Benfica enquanto clube e Sociedade Anónima Desportiva. A seguir, é descrita uma breve história da instituição desde a sua fundação e, finalmente, é abordado o contexto funcional da mesma, de forma a enquadrar devidamente a Direção de Projetos Desportivos.

O capítulo da realização da prática profissional contém a descrição dos problemas das áreas de intervenção, formulados em conjunto com o metodólogo na reunião que antecedeu o início do estágio, bem como as estratégias e ferramentas utilizadas na resposta aos mesmos problemas. De seguida, é apresentada uma curta reflexão sobre o impacto da pandemia nas atividades desenvolvidas e possíveis respostas, com base na literatura.

No último capítulo, são estabelecidas as relações entre o conhecimento reproduzido na contextualização e a realização da prática profissional. Por fim, o relatório termina com a reflexão acerca da prática realizada e das respetivas consequências da mesma, tanto para a organização como para o estagiário.

1 ENQUADRAMENTO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

1.1 Macro contexto

1.1.1 Novos desafios da gestão do desporto

A comercialização do desporto é um fenómeno recente que levou à transformação de associações desportivas ou clubes em empresas – em Portugal, sociedades desportivas. Desta forma, o desporto deixou de ser um sistema integrador de valores sociais para se tornar num sistema integrador de valores económicos (Pires, 2005). Todavia, a espinha dorsal do desporto não é composta pelas suas externalidades nem os seus produtos, mas sim pelos atletas e à comunidade prática a que pertencem (Gammelsæter, 2020). No fundo, a indústria do desporto surge *a posteriori* do desporto como atividade lúdica, recreativa ou mesmo competitiva. A primeira edição dos Jogos Olímpicos foi organizada em 1896 e, nessa altura, o evento estava longe de ser o que é atualmente. O prazer associado à prática, o desejo de transcendência e a vontade de alcançar a glória são fatores que se mantêm no desporto que conhecemos hoje, mas as condicionantes políticas ou económicas estavam muito longe daquilo que representam atualmente.

O desenvolvimento da indústria do desporto contribuiu para a criação de novas áreas de estudo e novos empregos (Pires, 2005; Pires & Sarmento, 2001). Apesar da transformação, o carácter emocional do desporto assume-se como fator diferenciador em relação a outras atividades económicas, pois a paixão e realização pessoal são indissociáveis dos agentes do desporto (Gammelsæter, 2020). Assim, o conhecimento do contexto cultural, económico, social e político é fundamental para planear, liderar e avaliar (Correia et al., 2014; Pires & Sarmento, 2001).

A mudança da natureza jurídica das organizações – anteriormente, sem fins lucrativos, lançou novos desafios à respetiva gestão, que passou a ter como finalidade a obtenção de lucros e a valorização dos *stakeholders* envolvidos (Martorell, Mattern, Morozov, Nauright, Campbell & TePoel, 2020). O principal desafio para um clube de futebol será obter êxitos desportivos e lucros, simultaneamente. Pierpoint (2000) defende que os clubes devem profissionalizar os seus departamentos de marketing, a fim de compreender e servir os seus clientes e, conseqüentemente, criar riqueza para a organização. No caso dos clubes conhecidos mundialmente, para que consigam obter sucesso a longo prazo e criar um sentido de pertença geograficamente alargado, o alcance deve transcender os mercados locais ou nacionais (Rodriguez-Pomeda, Casani & Alonso-Almeida, 2017; Martorell et al., 2020). Neste sentido, a facilidade com que as organizações conseguem comunicar com os adeptos acarreta desafios para as mesmas, pois a concorrência (direta e indireta) é vasta. Além da concorrência direta, composta por organizações com escopos similares, existe a concorrência indireta, constituída por atividades de lazer que não são específicas do desporto. Assim, a pressão do mercado, traduzida pelas expectativas dos consumidores, deve levar a uma renovação constante dos serviços disponibilizados por um clube desportivo (Nowy, Wicker, Feiler & Breuer, 2015). Segundo Rodriguez-Pomeda et al. (2017), a liderança de Florentino Pérez no Real Madrid FC tem dois objetivos: ganhar projeção através do tradicional negócio do futebol

e, conseqüentemente, criar novas linhas de negócio, capazes de captar novos consumidores cuja lealdade é incondicional.

Para que isto aconteça, os clubes de futebol profissional diversificam a respetiva marca, cuja principal vantagem reside no facto de que cada produto ou serviço promove os restantes associados à mesma marca de desporto (Guschwan, 2016), o que pressupõe a criação de novas fontes de receita (Martorell et al., 2020). No século passado, a disponibilização de produtos e serviços associados a uma marca de desporto de uma equipa concentrava-se nos dias de jogo – bilhética e venda de *merchandising* são exemplos ilustradores desta ideia. Atualmente, o panorama alterou-se e os clubes profissionais são caracterizados por ter grupos de consumidores heterogéneos (Schilhaneck, 2008), de diferentes grupos sociais ou étnicos. A globalização, acelerada pelo desenvolvimento tecnológico, possibilitou a criação de novos produtos e serviços, que podem ser consumidos tanto pelo adepto local, como pelo adepto localizado num país longínquo. Rodriguez-Pomeda et al. (2017) afirma que os consumidores de futebol estão cada vez mais propensos à criação de relações orientadas para o mercado, conexões virtuais com outros adeptos e a uma identidade cosmopolita. As redes sociais possibilitam a transmissão subtil dos valores e ideias de um clube.

A lógica industrial vê na afetividade do desporto um alvo para a exploração do seu valor comercial (Gammelsæter, 2020). De acordo com Nowy et al. (2015) e Rodriguez-Pomeda et al. (2017), os modelos de negócio de clubes de futebol bem-sucedidos encorajam as pessoas a partilhar emoções, com o objetivo de obter largas quantias de dinheiro. Para alcançar os diferentes grupos de adeptos, os clubes de futebol com projeção mundial desenvolvem histórias que produzem emoções, visto que estas constituem a base para a construção da comunidade, e os adeptos que a ela pertencem partilham o orgulho por fazer parte da mesma (Rodriguez-Pomeda et al., 2017). Para criar o sentimento de pertença, as marcas afetam a equipas de desporto cultivam sensações nostálgicas e mitológicas (Guschwan, 2016). Desta forma, o fervor dos adeptos origina o consumo irracional de futebol, que é altamente proveitoso para a gestão estratégica de um clube (Rodriguez-Pomeda et al., 2017).

A globalização, a diversificação de mercados e o desenvolvimento acentuado da mobilidade culminou no aumento do número de adeptos turistas internacionais. Desta forma, a compreensão dos seus comportamentos é importante para as organizações de desporto, agências de viagens e para as organizações governamentais do turismo (Nishio, 2014). A convergência entre as duas áreas possibilitou a criação de novos negócios e áreas de estudo, dos quais a gestão do desporto deve ser parte ativa.

1.1.2 Turismo de desporto

A fusão entre turismo e desporto culmina na criação de uma nova área de estudo - o turismo de desporto. A conceptualização do mesmo ainda não é consensual, como poderemos verificar nos parágrafos seguintes. Todavia, apesar da variedade de conceitos e de diferentes segmentos existentes na literatura, este é um mercado que já começou a ser explorado pelos clubes de futebol profissional.

Os primeiros trabalhos sobre o turismo de desporto surgiram no final do séc. XX e início do séc. XXI. Segundo Pigeassou (2004), o turismo de desporto define-se como uma atividade económica e social localizada no cruzamento entre desporto e turismo e é caracterizada por uma larga variedade de ofertas construídas em forma de diferentes serviços. Por outro lado, Weed (2005) refere-se ao turismo de desporto como um fenómeno relacionado com as duas áreas, mas sendo mais do que a soma das suas partes, estabelece-o como algo que não pode ser compreendido apenas como um segmento de mercado do turismo ou um subtema da gestão do desporto. Pigeassou (2004) refere que o turismo de desporto é, acima de tudo, uma atividade turística e económica, antes de ser vista como uma experiência da cultura do desporto. O autor acrescenta que é possível que um indivíduo usufrua de uma experiência desportiva no seu ambiente residencial e, por outro lado, diz ser impossível obter experiência turística no mesmo ambiente. Por fim, Hinch e Higham (2004) afirmam que o mercado de turismo de desporto ativo é constituído por indivíduos que procuram envolvimento físico em desportos competitivos e não competitivos enquanto viajam. O fator da viagem é fundamental para a caracterização deste fenómeno, daí que se possa afirmar que antes de ser uma atividade desportiva, o turismo de desporto é uma atividade turística.

1.1.3 Turismo de desporto – diferentes consumidores, diferentes segmentos

O turismo de desporto não é apenas um segmento do mercado de turismo, mas engloba em si mesmo vários nichos de mercado. A natureza destes nichos varia em termos de intensidade, tipo de envolvimento no desporto (evento, ativo, nostalgia) e tipos de desporto (Hinch & Higham, 2004). Na Tabela 1, está presente a estrutura concetual construída por Gammon e Robinson (1997). Este foi um dos primeiros trabalhos publicados na área de estudo composta por desporto e turismo, com o intuito de identificar os segmentos resultantes da convergência entre os dois mercados. Em essência, estabelece a distinção entre turismo de desporto e desportos de turismo. O primeiro conceito tem como principal característica o caráter primário do desporto, ou seja, o principal motivo para a realização da viagem é a participação no desporto, ativa ou passiva, seja o contexto profissional ou recreativo. Aqui estão incluídos turistas que viajam para assistir a grandes eventos de desporto ou pessoas que se deslocam para um destino a fim de praticar desporto. Por outro lado, os desportos de turismo englobam os turistas que participam em atividades onde o desporto não é a atividade primária, ou seja, a principal motivação para a viagem não é a prática de desporto, mas acaba por acontecer de forma acidental ou complementar. (Gammon & Robinson, 1997)

Num artigo onde revisitam e aplicam a estrutura concetual por eles definida, Robinson e Gammon (2004) afirmam que os motivos secundários para a realização de uma viagem não são menos importantes que os primários – dão-lhes ainda mais valor. Ou seja, se um grupo de turistas quiser viajar para praticar uma modalidade, escolherá um destino onde exista uma boa oferta da mesma, sendo que outras condições como a meteorologia, a paisagem ou a hospitalidade serão determinantes para a opção por um local em detrimento de outro. Esta ideia é partilhada por outros autores. Segundo Chen e Funk (2010), um indivíduo opta por um destino específico que acolha um evento de

desporto, porque a viagem lhe dará a oportunidade de ter um retorno positivo (desporto, escape, relaxamento, socialização, exploração e prestígio) através de elementos naturais (praias, montanhas, compras, meteorologia). Mais recentemente, Hungenberg, Grey, Gould e Stoutlar (2016) afirmam que, para construir estratégias de segmentação de mercado, os gestores dos destinos devem identificar os motivos primários e secundários que antecedem os comportamentos de consumo. Desta forma, os gestores do turismo poderão dar ênfase àquilo que os distingue de outros destinos, ou seja, os motivos secundários.

Tabela 1 - Definição de turismo de desporto e desportos de turismo (adaptado de Gammon e Robinson, 1997)

Desporto e Turismo			
Sports tourism / Turismo de desporto		Tourism sports / Desportos de turismo	
<i>Hard definition</i>	<i>Soft definition</i>	<i>Hard definition</i>	<i>Soft definition</i>
Participação ativa ou passiva num evento de desporto competitivo	Participação recreativa primária no desporto	Visitantes cuja participação numa atividade desportiva ou de lazer é acidental	Turistas que participam ativa ou passivamente em atividades onde o desporto é secundário
Eventos nacionais/internacionais Jogos Olímpicos Maratona de Londres	Pedestrianismo Ski Tours de bicicleta Canoagem	Mini golf Bowling Bilhar Natação	Parques centrais Férias desportivas

Pigeassou (2004) descreve a experiência da cultura do desporto como multifacetada e evolucionária, e divide as práticas sociais que associam desporto e turismo em quatro famílias, ilustradas na Figura 1 - Modelo arquétipo de comportamentos no Turismo de Desporto (adaptado de Pigeassou, 2004): participação num evento de desporto como espectador (Turismo de Eventos de Desporto); participação num evento ou atividade desportiva como participante (Turismo de Desporto Ativo); conhecimento da cultura do desporto histórica e contemporânea (Turismo de Desporto e Cultura); envolvimento na administração do desporto (Turismo de Envolvimento no Desporto).

1.1.4 *Sports training tourism* – turismo de treino desportivo

Mais recentemente, Weed e Bull (2009), citados por Wang, Sum, Wong e Cheng (2021), propõem cinco diferentes produtos de turismo de desporto: turismo de desporto suplementar, turismo de desporto de participação, turismo de treino desportivo, turismo de desporto e eventos, e turismo luxuoso de desporto. Tendo em conta o objeto de estudo, torna-se importante compreender o turismo de treino desportivo. Weed e Bull (2009), citados por Wang et al. (2021), definem três categorias diferentes dentro deste produto – cursos de aprendizagem básica, cursos de aprendizagem avançada e treino desportivo de elite. À medida que aumenta o grau de exigência da prática de desporto, menor é a oferta e mais alto será o preço. O treino desportivo de elite está associado à alta qualificação dos recursos humanos, bem como à qualidade das infraestruturas.

Apesar de haver imensos estudos que abordam o tema, ainda não existe consenso quanto à conceptualização do turismo de desporto. Através de uma revisão sistemática de literatura, Van Rheenen, Cernaianu e Sobry (2017) concluíram que é necessário desenvolver uma definição global, com um conjunto de critérios estabelecidos.

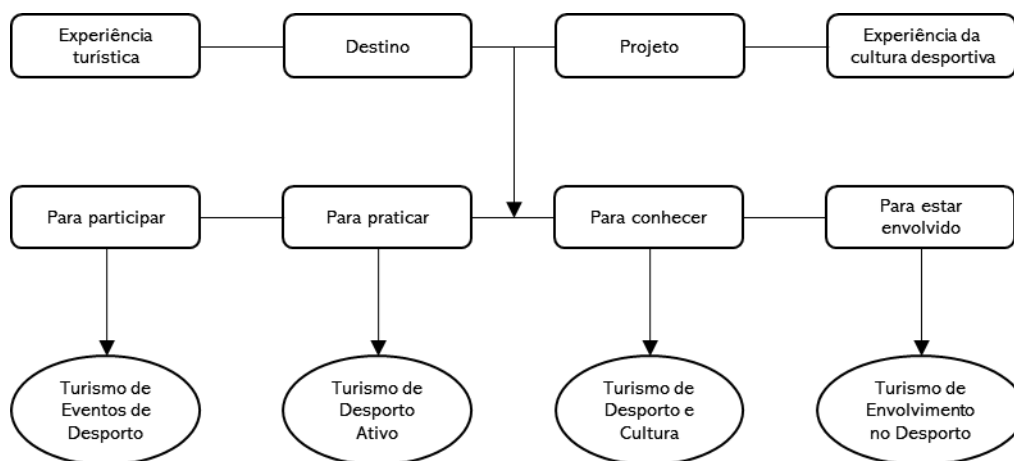


Figura 1 - Modelo arquetípico de comportamentos no Turismo de Desporto (adaptado de Pigeassou, 2004)

1.1.5 Desporto e cultura - Influência de uma marca de desporto num destino

O desporto pode ser utilizado como ferramenta para a alavancagem turística de uma cidade ou região. De acordo com Hinch e Higham (2004), a gestão de marketing de um destino pode potenciar fatores como infraestruturas de grande nível, eventos internacionais de desporto ou a oferta ampla de atividades culturais e de lazer para construir a identidade de um lugar através do desporto.

Segundo Ramshaw e Gammon (2017), a relação entre desporto e cultura pode ser vista de duas perspetivas. Primeiro, pode ser explorada através de 'desporto como cultura'. Neste caso, o desporto torna-se parte do tecido de uma comunidade, região ou nação e acontece quando as suas práticas, rituais e história o transcendem e tornam-se representativas das pessoas. A cultura popular como aquela que é experienciada no desporto é uma das principais formas que as pessoas têm de desenvolver uma identidade cultural e/ou coletiva. É através destas identidades pessoais e coletivas que a identidade de um lugar é desenvolvida (Hinch & Higham, 2004). O caso da cidade de Liverpool ilustra esta ideia. De acordo com Evans e Norcliffe (2016), o futebol e o seu papel nesta cidade são caracterizados não só pelo desporto em si, mas sim pela forma como encaixam na cultura e economia local.

Por outro lado, a relação pode ser focada na 'cultura do desporto', que celebra e reconhece as conquistas e eventos dentro do desporto. Esta relação pode ser manifestada através da conservação e proteção de objetos e performances específicos de um determinado desporto (Ramshaw & Gammon, 2017). Hinch e Higham (2004)

denominam esta relação entre cultura e desporto de 'Turismo de desporto de nostalgia', que engloba as visitas a museus de desporto, *halls of fame*, bares temáticos, eventos relacionados com o património e congressos de desporto.

Os museus de desporto são um bom exemplo do papel da influência das marcas de desporto na atividade turística de um destino. Viniegra (2018) refere que o museu do Real Madrid FC é o terceiro mais visitado da cidade. O caso do museu do FC Porto reforça esta ideia. Num estudo onde é abordado o impacto da atividade do clube na cidade, Liberato, Moreira e Liberato (2020) referem que o museu é o mais visitado e que o número de visitantes estrangeiros tem aumentado nos últimos anos. Em ambos os casos, estamos perante dois fenómenos de 'cultura do desporto'.

1.1.6 Diferentes perfis do turista de desporto

Uma plataforma de informação do mercado é fundamental para o desenvolvimento do turismo de desporto num dado destino. Além disso, funciona como ponto de partida para a definição dos nichos de mercado do turismo de desporto a serem desenvolvidos (Hinch & Higham, 2004). Num estudo cujo objetivo foi analisar os motivos que precedem o comportamento do turista de desporto ativo através da recolha de dados de participantes do *2014 GoPro Mountain Games*, Hungenberg et al., (2016) definiram três perfis diferentes: o aficionado do turismo de desporto (48%); o viajante (36%); o desportista (16%). Desta forma, os autores concluíram que o turismo constitui a razão primária para a participação desportiva da maioria dos atletas, visto que 84% da amostra classificou os motivos relativos à experiência no destino como principais.

Noutro estudo, aplicado a praticantes de corrida, triatlo e ciclismo, Newland e Aicher (2018) definiram três diferentes segmentos para os atletas que compuseram a amostra, em função do nível de prática, do número de horas de treino por semana e do número de participações em eventos anual: *neophytes* (novatos), *intermediaries* (intermédios) e *aficionados* (aficionados). Os autores procuraram perceber a importância e relação entre motivação intrínseca (*push factors*) e motivação extrínseca (*pull factors*), que podem ser equiparados à teoria dos motivos primários e secundários, desenvolvida por Robinson e Gammon (2004). A lista dos fatores analisados está presente na Tabela 2. Os resultados do estudo indicaram que os atletas cujo envolvimento e rendimento na respetiva modalidade é maior (aficionados) têm uma preocupação maior com a reputação do evento do que os outros dois grupos. A reputação é maior quanto maior o grau de dificuldade e o nível de organização do evento. Por outro lado, atletas novatos e intermédios, revelaram maior preocupação com a acessibilidade e custo do evento, o que pode indicar que a motivação intrínseca prevalece sobre os motivos secundários, que estão relacionados com as características do destino.

Estas conclusões confirmam as de Hungenberg et al. (2016), pois indicam que o envolvimento na prática de desporto é inversamente proporcional ao interesse no destino onde a mesma é realizada. Apesar desta tendência, os estudos aqui apresentados abordam casos específicos, onde a modalidade ou o próprio evento podem constituir fatores decisivos para a obtenção dos resultados.

Tabela 2 - Lista de push e pull factors (adaptado de Newland e Aicher, 2018)

Motivação intrínseca (<i>push factors</i>)	Motivação extrínseca (<i>pull factors</i>)
Exploração do desporto específico Exploração do destino Relaxamento/Escape Interação social Rendimento desportivo	Acessibilidade Elementos auxiliares Reputação

1.1.7 Estudos de mercado e segmentação

O desenvolvimento de estudos de mercado é frequentemente comprometido pelo quotidiano das organizações do desporto (Correia et al., 2014). Contudo, as tentativas de identificar os diferentes segmentos de mercado do turismo de desporto levantam questões pertinentes para os gestores do desporto e do turismo. De acordo com Hinch e Higham (2004), a gestão do turismo na área do desporto requer um entendimento de importantes pontos de diferenciação dentro e entre nichos de mercado, pois este permite que os gestores de um destino conectem as necessidades do mercado (procura) à base de dados de agentes de turismo de desporto desse mesmo destino (oferta). Segundo Correia et al. (2014), para realizar um estudo de mercado (Figura 2), o primeiro passo consiste em formular o problema que se pretende resolver.

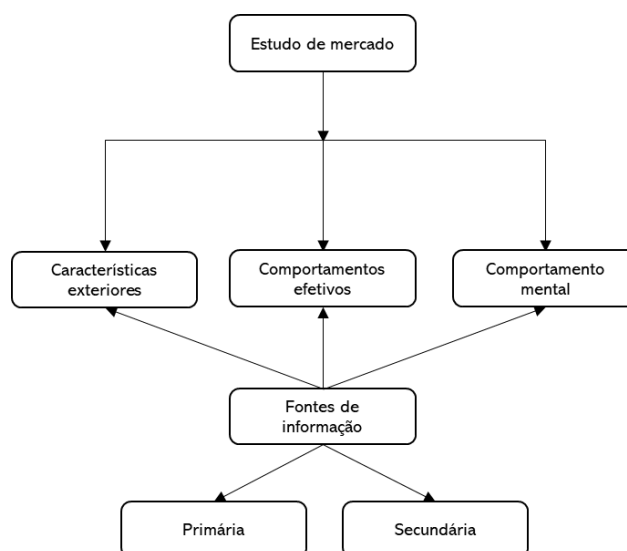


Figura 2 - Estrutura de um estudo de mercado (adaptado de Correia et. al, 2014)

Posteriormente, é selecionada e recolhida a informação adequada. As características exteriores estão relacionadas com aspetos demográficos – o número de praticantes, sexo, idade ou localização geográfica constituem alguns exemplos; os comportamentos efetivos estão relacionados com a prática de desporto, o consumo ou a concorrência; por último, o comportamento mental está relacionado com as necessidades,

expectativas ou as atitudes face a um serviço. As fontes de informação podem ser primárias ou secundárias. As primárias referem-se aos estudos comportamentais profundos (necessidades e motivações) e são recolhidas de forma direta, através da aplicação de questionários, por exemplo. Por outro lado, as fontes de informação secundárias, cujo acesso é normalmente mais facilitado, são dados essencialmente quantitativos, cuja qualidade pode ser questionável e têm origem externa à organização.

A identificação e caracterização dos consumidores é extremamente importante para o gestor do desporto. Na Tabela 3, estão representados vários tipos de segmentação sugeridos por Hinch & Higham (2004), no âmbito do turismo de desporto ativo. Correia et al. (2014) definem a segmentação como o processo de identificar e dividir o mercado em grupos homogéneos, de acordo com critérios úteis para a prestação de serviços de desporto.

Os estudos de mercado devem também incluir a análise dos produtos e serviços da concorrência para que uma organização possa definir a melhor opção do que fazer em virtude dos seus homólogos (Correia et al., 2014).

Tabela 3 - Diferentes tipos de segmentação de mercados do turismo de desporto ativo (adaptado de Hinch Higham, 2004)

Segmentação geográfica	Segmentação socioeconómica	Segmentação demográfica	Segmentação psicográfica	Segmentação comportamental
Baseada na origem dos visitantes ou na localização do mercado. Estabelece a ligação entre local de residência e oportunidades de participação desportiva em determinados destinos	Baseada em variáveis como a ocupação e o salário médio. Por exemplo, a participação em desportos coletivos, que normalmente tem um baixo custo associado é típica em jovens que têm baixas condições socioeconómicas; por outro lado, os desportos individuais (i.e. golfe), tendencialmente mais caros, são os favoritos das classes sociais mais elevadas	Esta segmentação tem como base a análise da participação desportiva de uma determinada população, através de fatores como a idade, género ou estado civil	Os estudos psicográficos baseiam-se na premissa de que o estilo de vida, atitude, opiniões e personalidade das pessoas determinam o seu comportamento enquanto consumidoras	A segmentação comportamental é definida como a que classifica os consumidores de acordo com a sua relação comportamental com um produto com implicações para a experiência do visitante. De uma forma geral, estes estudos aferem as prioridades dos participantes: preço, dormida, qualidade da experiência desportiva

1.1.8 Sazonalidade

Uma das questões iniciais do objeto de estudo prendia-se com a variação do fluxo de participantes nos produtos de turismo de treino desportivo desenvolvidos pela Área Internacional do SL Benfica – sazonalidade. Butler (2001), citado por Hinch e Higham (2004), define a sazonalidade como um desequilíbrio temporal na atividade turística, que pode ser demonstrado pela variação do número de visitantes e dos respetivos gastos, ou pela alteração da empregabilidade no setor turístico, por exemplo. Lee, Bergin-Seers, Galloway, O'Mahony e McMurray (2008) referem que a sazonalidade é um fenómeno que influencia o número de turistas numa região e que pode ameaçar a saúde do negócio. De acordo com Hinch e Higham (2004), os gestores do turismo olham para a variação sazonal do número de visitantes como um problema devido à capacidade subutilizada e a diminuição de receitas durante a época baixa. Esta perspetiva é corroborada por Lee et al. (2008). Os autores afirmam que a sazonalidade tem uma conotação negativa porque os seus efeitos estão associados à redução das receitas provenientes do turismo.

Apesar de a generalidade da literatura existente associar a sazonalidade a efeitos negativos no turismo, existem perspetivas positivas acerca deste problema. Hinch e Higham (2004) defendem que o turismo de desporto pode beneficiar da época baixa, pois esta permite a regeneração dos recursos naturais e humanos. Além disso, em nome da sustentabilidade do desporto, pode ser estrategicamente prudente manter uma variação sazonal durante o ano. O ciclo de Shewart, ferramenta de planeamento, pode ajudar a ilustrar esta ideia. De acordo com Best (2006), o ciclo é dividido em quatro fases: planear – identificação do que pode ser melhorado e das mudanças necessárias; fazer – implementação da mudança; estudar – medição e análise do processo e resultado; atuar – se os resultados não corresponderem as expectativas. O autor refere que este é um processo sem fim, cujo objetivo é a melhoria contínua de qualidade. Como referido anteriormente, a sazonalidade pode beneficiar os gestores do turismo de desporto. A fase de estudo do ciclo de Shewart corresponde à época baixa, onde deve ser feita a avaliação da época alta anterior.

Em todo o caso, os destinos e agentes turísticos que procuram combater a sazonalidade podem adotar diferentes estratégias, tais como: variação sazonal dos preços praticados e da oferta, com o objetivo de atrair um determinado público alvo; ou a diversificação do mercado, através da exploração de diferentes mercados em diferentes épocas (Lee et al., 2008). Esta ideia é confirmada por Hinch e Higham (2004). Os autores referem que as organizações de turismo de desporto que oferecem um leque único de características podem adotar uma estratégia de marketing direcionada a grupos de turistas geograficamente dispersos, mas apaixonados por uma determinada modalidade, durante a época baixa. No caso dos clubes de futebol interessados em captar novos consumidores através da diversificação de mercados, a contratação de jogadores estrangeiros poderá ser uma estratégia eficaz na captação de turistas dos respetivos países (Viniegra, 2018; Liberato et al., 2020). O envolvimento dos próprios jogadores na promoção do património do clube ou da respetiva cidade pode ser importante, através da operacionalização de uma estratégia de comunicação personalizada para os seus países de origem, por exemplo. De acordo com Martorell et al. (2020), desde que o atleta Raul

Jiménez se juntou ao Wolverhampton FC, a popularidade do clube no México disparou, tendo-se registado um aumento de 995% do número de seguidores e alcançado um número histórico de adeptos (mais de 500000).

1.2 Contexto legal

1.2.1 Direito do Desporto em Portugal – poderes legislativos, regulamentares e disciplinares

No que toca ao desporto, o Estado português detém os poderes legislativos, regulamentares e disciplinares. Contudo, alguns deles são delegados a entidades privadas. Em matéria de legislação da atividade desportiva, Governo e Assembleia da República são os organismos responsáveis, através da elaboração de documentos como a LBAFD ou de decretos-lei que se referem a assuntos mais específicos. Para a elaboração dos mesmos, organismos como o Conselho Nacional do Desporto (CND) e o Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ) assumem um papel importante – o primeiro é, meramente, um órgão consultivo.

As entidades suprarreferidas que detêm poderes de natureza pública – regulamentares e disciplinares, são as federações desportivas (associações privadas sem fins lucrativos), de acordo o artigo 11º do Regime Jurídico das Federações Desportivas (RJFD). Estes poderes são concedidos apenas a federações que possuem o estatuto de utilidade pública desportiva (EUPD), como referido no artigo 19º, nº1 da LBAFD e no artigo 10º do RJFD (2008, alterado em 2014). Este é renovado de quatro em quatro anos (períodos coincidentes com os ciclos olímpicos) e é atribuído a apenas uma associação por modalidade desportiva, ou conjunto de modalidades afins, de acordo com o artigo 15º do RJFD – Princípio da Unicidade Federativa. Para que o mesmo estatuto seja atribuído, as federações devem possuir de antemão o estatuto de utilidade pública pelo período mínimo de três anos. No caso do futebol, futsal e futebol de praia, o organismo que detém os poderes regulamentares e disciplinares é a Federação Portuguesa de Futebol (FPF). No artigo 13º, nº1 do RJFD, estão descritos os direitos das federações desportivas. Destaco o direito à regulamentação dos quadros competitivos das modalidades, o direito à atribuição dos títulos nacionais e, por fim, o direito ao exercício da ação disciplinar sobre todos os agentes do desporto sob sua jurisdição.

1.2.2 Competições profissionais

De acordo com o artigo 22º, nº1, da LBAFD, qualquer competição desportiva de natureza profissional integra uma liga profissional, sob a forma de associação sem fins lucrativos, dotada de personalidade jurídica e com autonomia administrativa, técnica e financeira.

Em Portugal, o futebol é a única modalidade que possui competições de natureza profissional - Liga NOS e Liga LedmanPro; sendo que a associação desportiva que exerce os poderes de natureza pública delegados pela FPF é a Liga Portuguesa de Futebol Profissional (LPFP) – os direitos enumerados no final do parágrafo anterior são alguns exemplos. Além disso, o artigo 23º, nº2, sublinha que o contrato celebrado pelas duas entidades estabelece o número de clubes que participam nas competições profissionais, o regime de acesso entre as competições profissionais e não profissionais, a organização

das atividades das seleções nacionais e, por fim, o apoio à atividade desportiva não profissional. Este contrato é válido por quatro épocas desportivas, segundo o artigo 28º, nº1 do RJFD. Em caso de litígio, deve o CND regular, de forma provisória, as matérias suprarreferidas, excetuando o apoio à atividade desportiva não profissional, que fica submetido ao regime de arbitragem presente na Lei nº 31/86 de 29 de agosto.

1.2.3 Liga Portugal – Sociedades Desportivas

A Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD faz parte da LPFP. O Decreto-lei nº 67/97 de 3 de abril veio “obrigar” a transformação de todos os clubes participantes nas competições profissionais em Sociedades Anónimas Desportivas. As organizações que optassem pela manutenção do seu estatuto de pessoa coletiva sem fins lucrativos ficariam sujeitas a um regime especial de gestão que, entre outras condições, ditava a responsabilização pessoal dos executivos dos clubes por alguns atos de gestão – daí o termo “obrigar”, visto que em caso de dívidas fiscais, por exemplo, as pessoas que compunham os órgãos sociais seriam responsabilizadas e não o clube. Entretanto, o regime especial de gestão foi abolido em 2013 através do Decreto-Lei nº10/2013 de 25 de janeiro, com o intuito de esbater a desigualdade entre participantes e de colocá-los a todos no mesmo patamar, com obrigações e direitos similares. Segundo o artigo 3º do Decreto-Lei nº10/2013 de 25 de janeiro, as sociedades desportivas podem ser constituídas de raiz; através da transformação de um clube desportivo; ou pela personalização jurídica de uma equipa que pretenda participar em competições desportivas. Além disso, de acordo com o nº1 do artigo 6º do Decreto-Lei nº10/2013, as sociedades desportivas podem assumir dois tipos societários: Sociedade Anónima Desportiva (SAD) ou Sociedade Desportiva Unipessoal por Quotas (SDUQ).

1.2.4 A criação da Sport Lisboa e Benfica, SAD

Posto isto, recuando no tempo, o SLB foi dos primeiros clubes a avançar para a criação de uma SAD, através da personalização jurídica da equipa principal de futebol. Esta remonta ao dia 25 de fevereiro de 2000. O primeiro presidente foi João António de Araújo Vale e Azevedo. Segundo o artigo 3º do Capítulo I, referente à criação da Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD, do Decreto-lei 68/2000 de 21 de março, a sociedade tem como escopo a participação nas competições profissionais de futebol, a promoção e organização de espetáculos de desporto e o fomento de atividades relacionadas com a prática profissionalizada do futebol.

Como disposto no nº2 do artigo 1º dos Estatutos da Sport Lisboa e Benfica – Futebol, SAD, a sociedade resulta da personalização jurídica da equipa que participa nas competições profissionais de futebol, sendo clube fundador o SLB. A sede social localiza-se em Lisboa, na Avenida Eusébio da Silva Ferreira, freguesia de S. Domingos de Benfica, concelho de Lisboa. Os órgãos sociais são compostos pela Assembleia Geral, presidida por Álvaro Cordeiro Damásio; pelo Conselho de Administração, do qual Luís Filipe Vieira é o presidente; pelo Conselho Fiscal, presidido por João Albino Cordeiro Augusto; e, finalmente, pelo Revisor Oficial de Contas da SAD, a PricewaterhouseCoopers & Associados, SROC, Lda, representada por João Rui Fernandes Ramos.

Em Portugal, as Sociedades Anónimas, para cumprimento de normas legais, devem cumprir os seus deveres de prestação de informação de natureza económica e financeira. Os exercícios financeiros destas empresas decorrem entre 1 de janeiro e 31 de dezembro de cada ano. Porém, tendo em conta a calendarização das épocas desportivas, as Sociedades Anónimas Desportivas apresentam os seus Relatórios e Contas de forma semestral, referentes a dois períodos distintos – entre 1 de janeiro e 30 de junho; e de 1 de julho até 31 de dezembro.

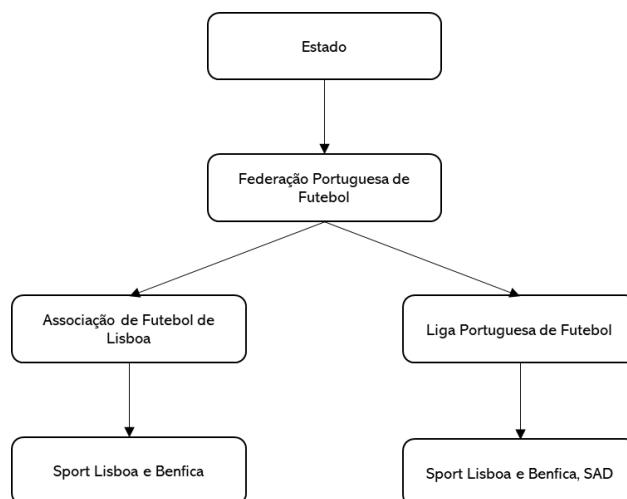


Figura 3 - Enquadramento legal nacional do Sport Lisboa e Benfica e da Sport Lisboa e Benfica, SAD

Através da consulta do último Relatório e Contas da Sport Lisboa e Benfica – SAD, relativo ao primeiro semestre da época 19/20 (período entre 1 de julho de 2019 e 31 de dezembro de 2019), percebemos que esta possui um capital próprio de 223 400 000€, que representa a diferença entre o ativo (608 705 000€) e o passivo (385 319 000€). É importante salientar o aumento do capital próprio de 87,4% entre setembro e dezembro de 2019, justificado essencialmente pela transação do passe de atletas, nomeadamente de João Félix ao Atlético de Madrid FC, por 126 000 000€. Estes valores representam uma excelente saúde financeira e, segundo o documento, são resultado da recuperação do capital próprio que teve início após o exercício findo a 30 de junho de 2013.

1.3 Contexto institucional

1.3.1 A História – conquistando Lisboa até à fixação no Estádio da Luz

A 28 de fevereiro de 1904, dá-se a fundação do Sport Lisboa. Posteriormente, a 26 de julho de 1906, o Sport Lisboa fundiu-se com o Grupo Sport Benfica, dando origem ao Sport Lisboa e Benfica. Aquando da fundação do Sport Lisboa, estavam presentes na reunião realizada na Farmácia Franco, em Belém, cerca de 24 indivíduos. O primeiro presidente, eleito na mesma reunião, foi José Rosa Rodrigues. Neste grupo, estava também presente Cosme Damião, que viria a tornar-se no dirigente mais importante dos primeiros tempos do SLB como clube.

Até hoje, o SLB teve sete recintos desportivos. Inicialmente, o clube não possuía campo próprio, sendo que os primeiros jogos foram realizados no Campo Terras do

Desembargador, em Belém. O passo seguinte foi conseguir um campo de futebol mais adequado à dimensão que o clube ganhou nos primeiros anos de atividade.

Foi aqui que entrou em ação o Grupo Sport Benfica, que tinha um bom campo de jogos, mas não bons jogadores de futebol. Desta forma, celebrou-se a fusão entre as duas equipas, dando origem ao SLB, passando o clube a atuar no Campo de Jogos da Quinta da Feiteira. Posteriormente, e perante a incerteza em relação à capacidade de suportar a renda dos terrenos, o SLB muda-se para o Campo de Sete Rios. Esta mudança teve muita influência de Cosme Damião, pois o dirigente conseguiu um acordo vantajoso para o clube com a Quinta Feiteira, da qual era secretário. Consequentemente, o número de adeptos na cidade aumentou e surgiram novas modalidades como o ténis, a natação e o polo aquático.

Perto dos anos 20, a direção decide mudar-se para o Campo de Benfica, nos terrenos da Quinta de Marrocos. Em termos de resultados, foi um período cinzento, mas a massa adepta e reputação não paravam de crescer. Um marco importante deste recinto desportivo foi a realização da primeira edição da “Taça Cosme Damião” frente ao Sporting, no dia 11 de novembro de 1917.

Finalmente, em 1925, novamente com a ajuda crucial de Cosme Damião, o SLB consegue um terreno onde se podiam erguer novas instalações desportivas – e assim nasceu o primeiro estádio próprio, embora a obra nunca tivesse ficado completa – o Estádio das Amoreiras. Não foi por isso que o recinto deixou de ser menos emblemático. Neste estádio, o clube arrecadou os primeiros títulos nacionais: 3 Campeonatos de Portugal (equivalente à atual Taça de Portugal) e 3 Campeonatos da Liga (atual Liga NOS).

Mais à frente, e devido à construção da autoestrada na zona das Amoreiras, SLB, Sporting CP (SCP) e CF Os Belenenses foram obrigados pela Câmara Municipal de Lisboa a abandonar os seus recintos, tendo em vista a construção de três estádios para os três clubes no Parque Florestal do Monsanto. Entretanto, a CML informa o SLB que o clube ficaria temporariamente no Campo Grande, que tinha sido abandonado pelo SCP em 1937 devido a alegada falta de condições. Assim, foi com grande surpresa que toda a comunidade lisboeta assistiu à inauguração do campo em 1941, cujo jogo resultou em mais uma vitória frente ao SCP por 3-2. Contudo, e apesar de ter sido reabilitado de forma improvável (foram construídas bancadas em madeira), o recinto obrigava a constantes custos dispendiosos. No entanto, neste estádio comemoraram-se inúmeras conquistas: 4 Campeonatos Nacionais e 6 Taças de Portugal. O último jogo aqui realizado foi em 1954, frente ao Atlético CP, integrado na festa “Pró-Estádio”, que tinha como objetivo angariar fundos para a construção da nova grande instalação desportiva – o Estádio da Luz. Estas festas decorreram dentro e fora do território continental – do Minho a Timor, contribuindo para uma angariação de fundos que excedeu todas as expectativas.

Consequentemente, o antigo Estádio da Luz (Figura 4) começou a ganhar forma até que, no dia 1 de dezembro de 1954, o presidente Joaquim Ferreira Bogalho abriu simbolicamente uma das portas de acesso, inaugurando assim aquele que era um dos maiores e mais belos estádios do mundo, com capacidade para 40000 lugares – em 1949, o clube tinha 14334 sócios. Entretanto, a capacidade do recinto foi aumentada em

1960 e 1985, para 66000 e 120000 espectadores, respetivamente. O recorde de assistência a um jogo de futebol pertence ao Estádio da Luz e dificilmente alguma vez será batido – foram 135000 pessoas que assistiram ao jogo frente ao FC Porto, a 1 de janeiro de 1987.



Figura 4 - Antigo Estádio da Luz

Pode-se afirmar que foi neste palco que o SLB viveu os seus verdadeiros anos de glória, tanto a nível nacional como internacional. Foram conquistados 23 títulos de Campeão Nacional, 23 passagens a finais da Taça de Portugal, 7 apuramentos para finais da Taça dos Clubes Campeões Europeus e a 2ª mão da final da Taça UEFA, em 1983 (Sport Lisboa e Benfica, s.d.).

1.3.2 A atualidade da Sport Lisboa e Benfica, SAD

Finalmente, e no âmbito da construção de novos estádios para o EURO 2004, o novo Estádio da Luz (Figura 5) foi inaugurado no dia 25 de outubro de 2003. Este estádio vai ao encontro das mais exigentes normas de segurança e recomendações da FIFA e da UEFA, tem capacidade para 65 000 pessoas e na sua área circundante conta com diversos recursos, materiais e humanos, que contribuem para o desenvolvimento de outras atividades que não são exclusivas do futebol profissional. O novo Estádio da Luz também já assistiu a noites gloriosas, sendo que até ao momento viu a equipa profissional de futebol festejar sete títulos de Campeão Nacional, duas passagens a finais da UEFA Europa League e três passagens à final da Taça de Portugal, de onde saiu vencedora.



Figura 5 - Estádio da Luz

Mais recentemente, como já foi referido, o dia 22 de setembro de 2006 marcou a inauguração do Centro de Formação e Treino do SLB. Localizado no Seixal, atualmente denomina-se de Benfica Campus e conta com nove campos de futebol, sessenta e dois quartos, entre outras inúmeras facilidades que fazem dele um dos melhores do mundo. A inauguração foi realizada durante a presidência de Luís Filipe Vieira, que até hoje se mantém à frente do clube. Após alguns anos de trabalho na formação de jovens atletas, o investimento efetuado nesta infraestrutura permitiu: o encaixe sucessivo de milhões de euros através da venda de jovens jogadores para clubes europeus de grande dimensão; a afirmação e valorização dos mesmos na equipa principal do clube, ajudando a equipa a alcançar êxitos desportivos; e por último, excelentes prestações na UEFA Youth League, tendo sido finalista por três vezes, em 2014, 2017 e 2020. Consequentemente, o trabalho desenvolvido no Benfica Campus foi reconhecido internacionalmente – o clube arrecadou por duas vezes o prémio de Academia do Ano em 2015 e 2019, da Globe Soccer Awards.

1.4 Contexto de natureza funcional

1.4.1 O Sport Lisboa e Benfica – muito mais do que o futebol

Atualmente, o clube conta com 30 modalidades. Algumas delas desenvolvem a sua atividade nas imediações do Estádio da Luz, como o andebol, basquetebol, voleibol, futsal, hóquei em patins ou a natação. No mesmo local, existe um Complexo Desportivo (Figura 6) que alberga dois pavilhões multiusos e um complexo de piscinas. Contudo, há muitas mais coisas a acontecer ao redor do estádio.



Figura 6 - Complexo Desportivo do SL Benfica

Existem várias possibilidades para os adeptos benfiquistas: assistir aos jogos das modalidades supramencionadas, fazer compras na Benfica *Official Store*, visitar a Loja do Sócio ou visitar o Museu Benfica Cosme Damião. Além disso, em dias de jogo de futebol, os adeptos têm a possibilidade de ter uma experiência diferente antes do início de cada

partida: frequentar a *Fanzone*, que proporciona um ambiente “intimista e clubista” a todos os adeptos que por ali passam, através da organização de atividades como jogos, cânticos, passatempos e atuações, dirigidas a todas as faixas etárias. Esta iniciativa denomina-se como “um local privilegiado para a socialização do “Benfiquismo” (Sport Lisboa e Benfica, s.d.) e faz com que as pessoas se dirijam mais cedo para a zona do estádio, promovendo assim as visitas à loja ou ao museu.

1.4.2 O futebol de formação

Regressando à margem sul do rio Tejo, importa especificar as características do Benfica Campus (Figura 7), acolhe três equipas profissionais e oito equipas de formação, podendo albergar até 100 atletas em simultâneo, no mesmo edifício. Os atletas dos escalões de formação, com 13 ou mais anos de idade, e que não são residentes da grande Lisboa, residem no Benfica Campus, onde possuem todas as condições para dormir, estudar, conviver e treinar – área de especialização; os atletas com idade abaixo dos 13 anos treinam e jogam em Lisboa, no campo dos Pupilos do Exército – área de iniciação. Todas as equipas (profissionais e de formação) realizam os seus estágios pré jogo no Centro de Estágios sempre que o local da partida é próximo.

1.4.3 O Benfica Campus

No Benfica Campus existe um miniestádio (Figura 8), cinco campos de relva natural, dois campos de relva sintética e ainda o BenficaLab, onde está instalado o inovador sistema de treino 360s – este edifício alberga ainda um campo de futebol de 7 coberto, de relva sintética. Além dos campos de futebol, existe um auditório, utilizado para conferências de imprensa ou formações; dois ginásios e dois refeitórios; bem como divisões referentes a atividades acessórias – lavandaria, rouparia, salas de estudo ou salas de convívio.



Figura 7 - Maquete do Benfica Campus

1.4.4 Departamento de Direção de Projetos Desportivos

O meu estágio foi realizado na Direção de Projetos Desportivos. Este está dividido em duas áreas, a Área Internacional e as Escolas de Futebol. A minha atividade focou-se, essencialmente, na Área Internacional, cujo gabinete da coordenação se situa no Benfica Campus.

Esta equipa de trabalho é composta por dois coordenadores a tempo inteiro e vários *Team Liasons*, que colaboram em regime parcial durante a realização dos programas, acompanhando os grupos de participantes – atletas e treinadores.



Figura 8 - Campo 1 do Benfica Campus

As atividades organizadas pela Área Internacional são várias e destinam-se a equipas e treinadores de futebol, interessados em conhecer as instalações do Benfica Campus e em ter a experiência de treinar e aprender os métodos aqui desenvolvidos e aplicados. Para a operacionalização dos programas, a Área Internacional conta com o apoio de parceiros de diversas áreas, tais como: hotelaria, transporte privado, agentes do turismo e do desporto. Os coordenadores são responsáveis pelo planeamento, organização e conceção dos programas, e de articular esse trabalho com os parceiros externos e com as atividades diárias das equipas do Benfica Campus.

As Escolas de Futebol são responsáveis pela coordenação de toda a rede de escolas de futebol do Sport Lisboa e Benfica, espalhadas pelo território português e outros países de diferentes latitudes. A rede conta com escolas em que a gestão é integralmente realizada pelo Sport Lisboa e Benfica (Estádio da Luz, Benfica Campus, Oeiras e Aveiro) e com unidades operadas em parceria com outras entidades. O trabalho desenvolvido nas mesmas é feito em rede, com o intuito de uniformizar os métodos de trabalho de acordo com as premissas da “casa-mãe”, preparando os jovens atletas para a realidade do Benfica Campus.

2 REALIZAÇÃO DA PRÁTICA PROFISSIONAL

Neste capítulo, explicarei de forma breve o funcionamento de cada um dos programas desenvolvidos pela Área Internacional, a fim de contextualizar as necessidades do departamento e as tarefas realizadas com o objetivo de suprir as mesmas. Para cada necessidade, explicarei o respetivo método de pesquisa utilizado para a obtenção de resultados. Por fim, serão apresentadas as sugestões de melhoria, bem como as limitações de cada uma das tarefas realizadas.

2.1 Conceção, funções e tarefas

A primeira reunião com os responsáveis da Direção de Projetos Desportivos decorreu no Estádio da Luz, e teve como objetivos conhecer o funcionamento da Área Internacional e perceber quais as lacunas existentes, onde eu, enquanto estagiário, poderia contribuir com a elaboração de pesquisas complementares ao trabalho de planeamento dos produtos de turismo de treino desportivo desenvolvidos diariamente.



Figura 9 - Produtos de turismo de treino desportivo desenvolvidos pela Área Internacional

A Área Internacional desenvolve diferentes produtos de turismo de treino desportivo (Figura 9). O trabalho desenvolvido ao longo do estágio incidiu na totalidade sobre os produtos de turismo de treino desportivo desenvolvidos no Benfica Campus, que se focam no mercado do turismo de desporto ativo e são dirigidos a um público alvo mais abrangente, pois engloba treinadores, atletas (de forma individual) jovens e equipas de futebol, de formação e sénior; por outro lado, os programas desenvolvidos no estrangeiro são dirigidos apenas a jovens atletas com idade entre os 3 e 16 anos e podem ser construídos através de parcerias com organizações estrangeiras ou através da intervenção direta das 50 escolas ativas em 8 países.

Como referido anteriormente, os programas desenvolvidos no Benfica Campus são dirigidos a diversos públicos-alvo, e podem ser construídos para grupos ou para atletas, de forma individual. Os programas destinados a grupos são *tailor-made*, ou seja, personalizados à medida das necessidades e preferências do cliente. A apresentação infra descrita de cada um inclui todas as opções disponíveis, sendo que cada programa é negociado e construído em função de variáveis que dependem do cliente.

O *Coach Educational Program* dirige-se a grupos de treinadores que tenham interesse em conhecer as instalações, conhecimento e metodologias de treino.

Normalmente, estes cursos têm a duração de uma semana e incluem observações de treinos e /ou jogos das equipas de formação que treinam diariamente no Benfica Campus, workshops administrados pelos treinadores das respetivas equipas, alojamento, *transfers*. bem como acompanhamento constante de um *Team Liason* (podem ser mais em função do número de participantes). Além disso, durante a semana os treinadores têm a possibilidade de conhecer o Museu Cosme Damião e/ou o Estádio da Luz, sendo que sempre que há possibilidade e vontade assistem a um jogo da equipa A ao vivo. No final do curso, os participantes recebem um certificado de formação do Benfica Campus.

Noutro âmbito, existe o *Benfica Training Camp*, direcionado para clubes e/ou academias que possuam equipas interessadas em conhecer os métodos de treino do clube. Estes produtos incluem sessões de treino dirigidas e/ou supervisionadas pelos treinadores das equipas de formação do SLB, jogos amigáveis contra equipas do BC ou outras, acompanhamento constante de *Team Liasons* e da equipa médica, bem como alojamento e *transfers*. Os grupos participantes têm também a possibilidade de visitar o Museu Cosme Damião, o Estádio da Luz e, quando há possibilidade, de assistir a um jogo da equipa A ao vivo. Cada participante recebe, no início da semana, um *kit* de merchandising do SLB, bem como o equipamento oficial do clube e, no final da semana, um certificado de participação.

O último programa dirigido a grupos é o *Benfica Academy Experience*. Este programa é similar ao *Benfica Training Camp*, pois é dirigido a equipas que querem conhecer a academia do SLB. Contudo, este serviço inclui apenas os treinos supervisionados pelos treinadores do clube, *Team Liasons* e equipa médica, pelo que toda a organização da viagem não é responsabilidade da Área Internacional. Desta forma, este tipo de programa é, por vezes, negociado com empresas de turismo de desportivo, que oferecem outras atividades desportivas, culturais e/ou turísticas, bem como toda a logística associada à viagem.

Por último, o *Benfica Elite Training Camp* é um programa desenvolvido para atletas individuais, com idade entre 12 e 18 anos, rapazes e raparigas, que querem ter a experiência de um atleta de formação do SLB durante uma semana. Os treinos que fazem parte destes programas são conduzidos pelos treinadores do SLB e acompanhados a tempo inteiro por vários *Team Liasons* e equipas médicas. Além disso, incluem workshops de psicologia, nutrição e prevenção de lesões, testes físicos e visitas ao Estádio da Luz e ao Museu Cosme Damião. Durante uma semana, a responsabilidade dos atletas participantes fica a cargo dos elementos do staff do Benfica Campus. No final, é realizada uma cerimónia que inclui entrega de certificados de participação e prémios. Todos os atletas têm direito a um *kit* de viagem e treino. Ao contrário dos programas destinados a grupos, o *Benfica Elite Training Camp* tem uma programação predefinida igual para todos os participantes.

Na primeira semana do estágio, o principal objetivo consistiu em sistematizar toda a informação inerente a cada programa, bem como conhecer as normas de funcionamento geral do Benfica Campus e, mais especificamente, da Área Internacional, que possui um gabinete, arrecadação e campos de futebol específicos para o desenvolvimento das suas

atividades. No entanto, como já tinha sido proposto pelo metodólogo, comecei a desenvolver as tarefas de apoio à Área Internacional:

- I. *Benchmarking* de campos de férias similares ao *Benfica Elite Training Camp*;
- II. Base de dados de calendários letivos de países de todos os continentes;
- III. Base de dados de estádios/complexos desportivos da península de Setúbal;
- IV. Base de dados de empresas do mercado de turismo de desporto.

2.2 Problemas nas áreas de intervenção

2.2.1 Avaliação do Benfica Elite Training Camp

O *Benfica Elite Training Camp* é um dos principais serviços da Área Internacional da Direção de Projetos Desportivos e decorre durante quatro semanas nos meses de junho e julho. Muitos dos clubes europeus com dimensão mundial disponibilizam produtos de turismo de treino desportivo semelhantes, assumindo-se como concorrentes diretos do SL Benfica no mercado do turismo de treino de desporto. Desta forma, é importante realizar uma avaliação do *Benfica Elite Training Camp*, em função da concorrência. A ferramenta utilizada para suprir esta necessidade foi um *benchmarking*, que consiste em medir a qualidade de algo através da comparação com pares, de um nível aceite previamente (Cambridge English Dictionary, s.d.).

Foram selecionadas instituições cujo mercado de atuação coincidia com o *Benfica Elite Training Camp* – programas de treino desportivo para jovens, não necessariamente turísticos. A razão pela qual foram selecionados programas não-turísticos foi a pertinência de conhecer o funcionamento geral dos melhores clubes. Assim, foram identificadas 17 organizações de desporto para avaliação: AC Milan, Ajax FC, Arsenal FC, Atlético FC, Bayern FC, *Chelsea Foundation*, FC Barcelona, Juventus FC, Liverpool FC, Manchester City FC, *Michael Owen Soccer Camp*, *Nike/Brighton & Hove Albion*, *Paris SG/Urban Soccer*, *Real Federación Española de Fútbol* (RFEF), Real Madrid FC, *RedBull Training Programs* e SL Benfica. Para estudar cada programa, foram recolhidos dados referentes aos seguintes parâmetros: website, nome/tipo de atividade, preço, duração e local do alojamento, local dos treinos, público-alvo, datas de realização, ocupação de tempos livres, oferta de material, treino específico para guarda-redes, outros desportos, contexto/nível e observações adicionais. Esta informação foi sistematizada numa folha de *Excel*, a fim de obter uma perspetiva geral dos serviços desenvolvidos pelas instituições supra descritas.

Para a elaboração do estudo, foram selecionadas apenas as organizações cujas atividades se equiparavam especificamente ao *Benfica Elite Training Camp* (Figura 10). Por se dirigirem a segmentos distintos e pela diferença entre a duração e data das atividades, foram excluídas do estudo sete organizações de desporto previamente selecionada.

Arsenal FC
Atlético FC
Chelsea Foundation
FC Barcelona
Juventus FC
Liverpool FC
Manchester City FC
Real Madrid FC
RFEF
Benfica Elite Training Camp

Figura 10 - Organizações selecionadas para o Benchmarking

Assim, foram definidos os indicadores que, de forma qualitativa e quantitativa (Figura 11) permitiram comparar os diferentes produtos das organizações selecionadas para o estudo. O fator diferenciador dos selecionados foi a possibilidade de realização de semanas de treino em regime de internato – *training camps*. A coleta de dados foi realizada e os mesmos foram descritos numa tabela de *Excel*. Para cada um dos indicadores quantitativos (duração, preço, número de semanas e idade do público-alvo), foram calculados os respetivos intervalos de classe e as respetivas médias. Em relação aos indicadores qualitativos (local de treinos e dormidas, datas de realização, público-alvo, aulas de inglês e marketing), todos os dados foram recolhidos de forma objetiva (existem ou não existem), à exceção do marketing, cujas ideias afetas a cada organização consideradas interessantes foram recolhidas.

Duração
Alojamento
Local dos treinos
Datas
Público alvo
Semanas específicas para GR e Futebol Feminino
Marketing

Figura 11 - Indicadores comparativos de *training camps*

Os resultados do *benchmarking* estão representados na Tabela 4 e na Tabela 5. O preço do *Benfica Elite Training Camp* situa-se abaixo da média. A duração de cada *training camp* também se situa ao nível da média (5,7) - todos os produtos analisados duram entre cinco e seis dias. Em relação ao local dos treinos, o facto de os mesmos serem realizados no Benfica Campus constitui-se como fator positivo, apesar de esta ser uma característica comum a sete dos produtos analisados. Por outro lado, as dormidas são realizadas num hotel e, apesar das boas condições, a experiência não será tão completa. Contudo, apenas os produtos desenvolvidos pelo Atlético FC e a RFEF oferecem dormida nos respetivos centros de estágio, sendo estas as exceções dentro do grupo dos dez *training camps* analisados.

Tabela 4 - Resultados do *benchmarking* de *training camps*

	Duração	Preço	Local dos treinos	Local das dormidas	Duração do programa
SL Benfica	6 noites	1400 €	Benfica Campus	Fora do Benfica Campus	4 semanas
Média	5,7 dias	1509,4 €	Apenas 3 organizações não desenvolvem os treinos nos respetivos centros de estágio	Apenas 2 organizações oferecem dormida nos respetivos centros de estágio	5,3 semanas
Intervalo de classe	5 - 6	955 – 2157,3 €	-	-	3 – 8 semanas

Tabela 5 - Resultados do *benchmarking* de *training camps* (continuação)

	Datas	Idade do público alvo	Exclusividade para atletas do sexo feminino	Exclusividade para guarda-redes	Aulas de inglês
SL Benfica	21/06 – 18/07	13-19	Sim	Não	Não
Média	28/06 – 31/07	10,6 – 17,3	Apenas 4 organizações organizam <i>training camps</i> só para raparigas	Apenas 2 organizações oferecem semanas específicas para guarda-redes	Apenas 3 clubes não incluem a opção de aulas de línguas nos seus programas
Intervalo de classe	21/06 – 21/08	8 - 19	-	-	-

Relativamente à data de operacionalização dos *training camps*, observa-se uma concentração entre o dia 28 de junho e 31 de julho. Este período coincide com as férias de grande parte dos jovens atletas, no que toca à prática desportiva. Por um lado, a ocupação das academias é menor, o que facilita a realização dos *training camps*. Por outro lado, o período de paragem competitiva no desporto de formação em boa parte do planeta facilita a captação de atletas. Tendo em conta que o público-alvo não tem limites (no que ao país de origem diz respeito) e que os períodos de férias letivas variam entre países e/ou continentes, a captação de jovens atletas de uma ou mais regiões pode ser afetada por uma disponibilidade temporal mais curta. Neste aspeto, Arsenal FC e Manchester City FC afirmam-se como as organizações cuja disponibilidade dos produtos oferecidos tem um maior espaço temporal, oferecendo sete e oito semanas, respetivamente.

O *Benfica Elite Training Camp* é desenvolvido ao longo de quatro semanas. Em relação à idade do público-alvo, percebemos que há vários programas que oferecem atividades para atletas mais jovens, mas que não incluem as dormidas. Ou seja, não funcionam em regime de internato. Por outro lado, o *Benfica Elite Training Camp* é o *training camp* cuja idade máxima é mais elevada (19 anos). Em relação ao sexo dos participantes, a maioria não realiza semanas específicas para atletas do sexo feminino, apesar da participação feminina ser possível (juntamente com rapazes). O SLB pertence

ao grupo de quatro organizações que organizam no mínimo, uma semana específica para este público-alvo específico, o que se constitui como fator diferenciador. Em relação ao treino específico de guarda-redes, Liverpool FC e Real Madrid FC são os únicos que organizam semanas exclusivas para guarda-redes. A maioria dos programas, incluindo o *Benfica Elite Training Camp*, oferecem treinos de guarda-redes incorporados nas semanas ordinárias. Finalmente, Atlético FC, FC Barcelona e SLB são os únicos organizadores que não incluem aulas de inglês nos seus programas. Esta oferta parece ser uma tendência, seja de caráter obrigatório ou opcional e poderá ser justificada pela universalidade da língua e/ou do interesse dos participantes em aprender mais além do futebol. A disponibilização deste tipo de atividades pode ser interessante, seja para o ensino de inglês ou do português, por exemplo.

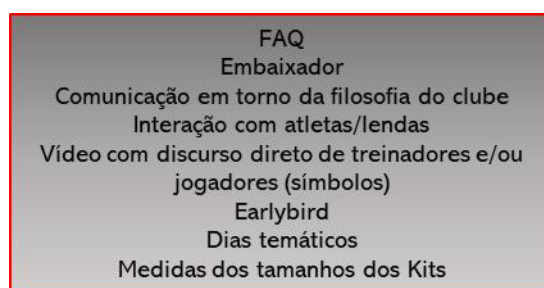


Figura 12 - Ideias de marketing retiradas dos *training camps* em estudo

Na Figura 12, estão listadas algumas estratégias de comunicação e dinamização dos *training camps* em estudo. A lista de FAQ (*Frequently Asked Questions*) foi encontrada em várias páginas consultadas, servindo como instrumento para esclarecimento de dúvidas frequentes. Foi sugerida a inclusão de uma lista deste género, visto que a página do *Benfica Elite Training Camp* não possui uma, apesar de a informação estar clara e organizada.

Relativamente à interação embaixadores ou lendas, são vários os clubes que utilizam esta estratégia de promoção. A aplicação da mesma foi sugerida aos responsáveis do departamento, mas as justificações para a não utilização foram as seguintes: a maioria dos participantes é proveniente de países estrangeiros; sendo o SLB um clube vendedor, os atletas de renome mundial raramente passam tempo suficiente até se tornarem símbolos; a utilização dos treinadores teve a mesma resposta – Liverpool FC e Manchester City FC utilizam os respetivos treinadores para a promoção, seja através de uma carta assinada, seja através de um vídeo onde falam diretamente para a câmara, mas tanto Jurgen Klopp como Pep Guardiola têm uma projeção mundial e encontram-se nos respetivos cargos há vários anos. Existem outros exemplos, como o Paris SG, que nomeou Pedro Pauleta como embaixador das atividades desenvolvidas. O FC Barcelona desenvolve uma cerimónia de encerramento, onde atletas e encarregados de educação têm a possibilidade de conversar com um antigo atleta do clube. Esta ideia foi também sugerida para ser aplicada nas estratégias de promoção do *Benfica Elite Training Camp*.

Por último, com o objetivo de evitar problemas na distribuição dos equipamentos, foi sugerida a inclusão de uma lista de tamanhos disponíveis para os *kits*, visto que esta

foi uma dificuldade relatada pelos colaboradores do departamento e várias organizações têm essa informação disponível nas respetivas páginas. Além disso, Arsenal FC ou FC Barcelona, por exemplo, disponibilizam um preço mais baixo se a compra for efetuada com antecedência. Esta opção pode ser positiva por duas razões: as reservas são feitas antecipadamente, o que facilita o planeamento; por outro lado, um potencial cliente poderá sentir-se tentado a comprar o serviço só para não perder a oportunidade de o fazer a um baixo custo.

Em suma, os resultados revelaram que o *Benfica Elite Training Camp* está acima ou ao nível da média da amostra, relativamente aos seguintes indicadores: duração da semana, preço e público alvo; por outro lado, o número total de semanas realizadas é inferior à média do total de *training camps* analisados.

No que concerne aos indicadores quantitativos, os resultados revelaram que o SLB se equipara à maioria dos clubes em estudo nos seguintes parâmetros: local dos treinos, local das dormidas, datas de realização e exclusividade para guarda-redes. Pela positiva, o *Benfica Elite Training Camp* destaca-se por ser um dos quatro *training camps* que organizam semanas exclusivas para atletas do sexo feminino; pela negativa, constituiu-se como um dos três que não disponibiliza aulas de inglês.

2.2.2 Sazonalidade

No sentido de colmatar a ausência de atividades durante a época baixa, foi proposta a realização de uma pesquisa cujos resultados permitissem perceber quais os mercados a explorar nesse período. Segundo os responsáveis da Área Internacional, o espaço temporal entre os meses de novembro e março tem pouca procura, independentemente do programa: *Coach Educational Program*, *Benfica Training Camp* ou *Benfica Academy Experience*.

Nestes programas, grande parte do público-alvo incide sobre equipas de futebol de formação, apesar de ser possível a participação de equipas de futebol sénior. Desta forma, foi solicitada uma pesquisa de calendários letivos para compreender quais os períodos de férias dos jovens ado maior número de países possível. Esta informação foi compilada num ficheiro *Excel*, onde foram construídos diagramas de *Gantt* para cada continente: África, América do Sul, Ásia, Europa e Oceânia. A América do Norte foi excluída, porque o respetivo mercado já era conhecido e explorado. Resolvi elaborar um diagrama de *Gantt*, para cada continente, pois apesar de ser um instrumento normalmente utilizado para o planeamento, iria proporcionar uma visão global dos diferentes países de cada continente.

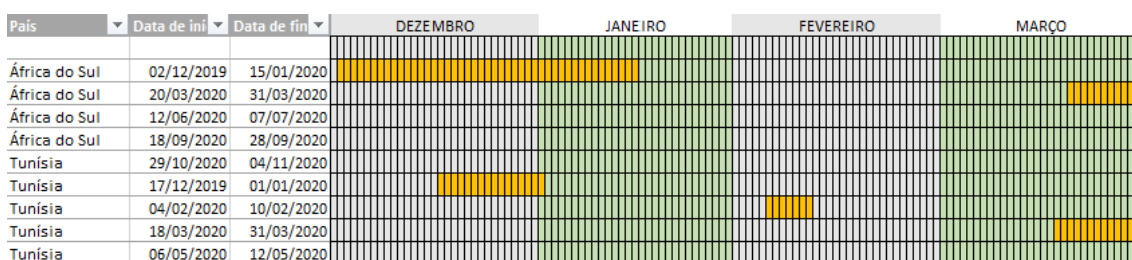


Figura 13 - Diagrama de *Gantt* referente às paragens letivas em África (exemplo)

Relativamente ao continente africano, foram apenas recolhidos dados da África do Sul e da Tunísia (Figura 13), sendo que as respetivas interrupções letivas divergem, desde logo porque são países com latitudes distintas. Com o intuito de colmatar a ausência de atividades na época baixa, a aposta no mercado da África do Sul parece ser interessante, pois os seus jovens têm uma interrupção letiva alargada entre o início do mês de dezembro e o meio do mês de janeiro. Os dados foram retirados dos sites dos respetivos ministérios de educação.

A pesquisa referente ao continente asiático (Figura 14) permitiu concluir que os nove países em estudo têm em comum a interrupção letiva do verão. Geralmente, as férias decorrem entre a segunda metade de junho e o final do mês de agosto. No entanto, as restantes interrupções letivas não coincidem umas com as outras. Por exemplo, no Japão, os jovens têm férias durante as três primeiras semanas de abril, enquanto os da Coreia do Sul gozam de um mês sem aulas entre a primeira semana de fevereiro e a primeira semana de março. A informação foi retirada dos sites dos respetivos ministérios da educação.

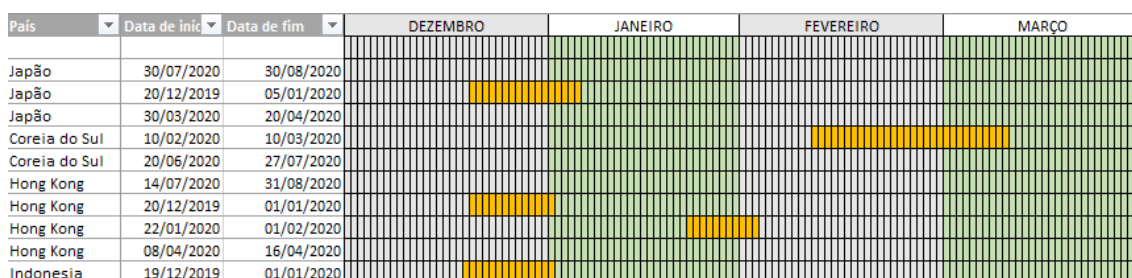


Figura 14 - Diagrama de *Gantt* referente às paragens letivas na Ásia (exemplo)

A Figura 15 permite concluir que a América do Sul merece uma atenção especial, visto que todos os países estudados, excetuando o Paraguai, têm paragens letivas de dois meses entre o meio de dezembro e o início de março, que coincidem com o verão naquelas latitudes. Esta disponibilidade temporal encaixa perfeitamente na necessidade de combater a sazonalidade na Área Internacional.

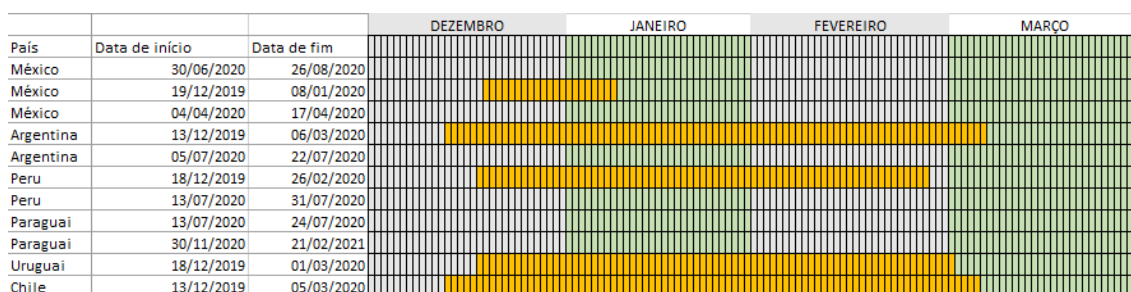


Figura 15 - Diagrama de *Gantt* referente às paragens letivas na América do Sul (exemplo)

Em relação ao continente europeu (Figura 16), os dados foram recolhidos na totalidade no documento redigido pela Education, Audiovisual and Culture Executive Agency (2018). Este é o documento oficial da União Europeia para este tema, ou seja, a

recolha de dados referentes ao Velho Continente foi facilitada pela concentração e fiabilidade da informação relativa a um elevado número de países (31). De uma forma geral, podemos afirmar que a maior interrupção letiva, que ocorre durante o verão, começa no mês de julho e termina no final de agosto ou início de setembro. Contudo, existem exceções: nos países nórdicos e da Europa de Leste, as férias de verão decorrem entre o início ou meio do mês de junho e terminam antes do final de agosto; por outro lado, a interrupção letiva dos países da Europa Central e do Mediterrâneo decorre entre o final de junho e o início de setembro. Na paragem letiva de inverno, existe a tendência para decorrer entre o final de dezembro e o início de janeiro. Contudo, existem vários países, essencialmente nórdicos e da Europa de Leste, que alargam a interrupção até final de janeiro, talvez pelo facto de o inverno ser mais rigoroso nessas zonas do continente. Finalmente, a paragem letiva que em Portugal é associada à Páscoa, carece de um padrão bem definido. Isto pode ser justificado por diferentes crenças religiosas, bem como pela variabilidade da data em que a Páscoa é celebrada anualmente.

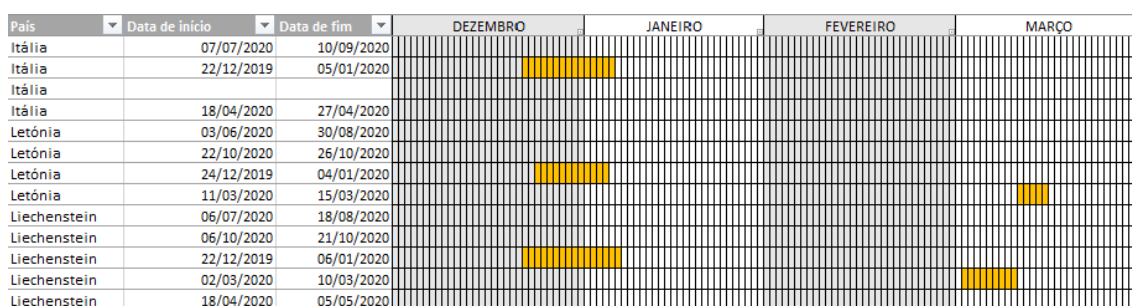


Figura 16 - Diagrama de Gantt referente às paragens letivas na Europa (exemplo)

Devido à inter e intra variabilidade entre os trinta e um países estudados, foi difícil definir padrões bem definidos e retirar conclusões mais específicas do que aquelas descritas nos parágrafos anteriores. Desta forma, cabe aos colaboradores da Área Internacional consultar o documento e, a partir daí, definir as estratégias para cada país.

Finalmente, na Oceânia foram estudados apenas dois países: Austrália e Nova Zelândia (Figura 17). Ambos apresentam paragens letivas prolongadas durante o mês de janeiro (cerca de três semanas). Este é o período de férias mais longo, sendo que coincide com a época baixa da Área Internacional. Posto isto, deduz-se que existe potencial na exploração dos mercados de turismo de desporto destes países.

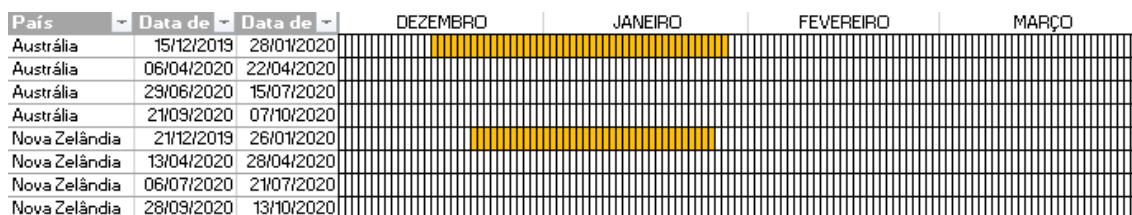
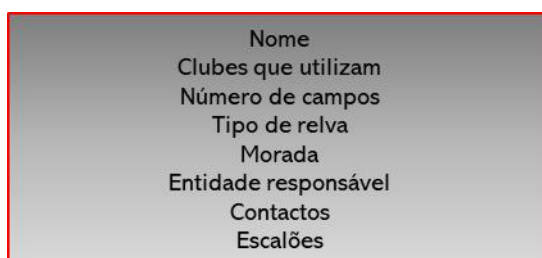


Figura 17 - Diagrama de Gantt referente às paragens letivas na Oceânia (exemplo)

2.2.3 Estabelecimento de parcerias com outras entidades

Para a operacionalização dos produtos de turismo de treino desportivo desenvolvidos pela Área Internacional, são utilizadas as instalações do Benfica Campus, bem como outros espaços recintos que pertencem a entidades parceiras. As relações desenvolvidas entre o SLB e os clubes e/ou municípios da península de Setúbal beneficiam ambas as partes. Do lado do SLB, existem períodos em que as atividades dos escalões de formação do clube não são compatíveis com as atividades dos produtos da Área Internacional - deste modo, o departamento tem a opção de colocar os grupos participantes a praticar futebol noutros locais; por outro lado, a deslocação desses mesmos grupos a outros municípios promove a respetiva interação com as comunidades locais, em especial com os clubes que desenvolvem atividades nos mesmos recintos desportivos, proporcionando encontros internacionais para os jovens de clubes de menor dimensão.



Nome
Clubes que utilizam
Número de campos
Tipo de relva
Morada
Entidade responsável
Contactos
Escalões

Figura 18 - Indicadores dos recintos desportivos da Península de Setúbal

Desta forma, e apesar do departamento possuir boa relação com alguns dos clubes da península de Setúbal, foi solicitada a elaboração de uma base de dados de estádios e complexos desportivos, com o objetivo de aumentar a rede de contactos e permitir uma maior variedade de escolha, em função de critérios como a qualidade e a distância. Assim, escolhi os indicadores mais importantes em função dos objetivos descritos (Figura 18) e construí uma folha de Excel onde está presente toda a informação relativa a cada recinto desportivo (Tabela 6).

Tabela 6 - Base de dados de recintos desportivos da Península de Setúbal (exemplo)

Recinto desportivo	Estádio Vila Amália	Complexo Desportivo da Maçã	Campo António Marques Pequeno	Estádio João Pedro
Clubes que utilizam	GD Sesimbra	GD Sesimbra	GC Corroios	GD Fabril Barreiro
Número de campos	1	1?	1	1
Tipo de relva	Natural	Artificial	Artificial	Artificial
Morada	Avenida da Liberdade, 66 Sesimbra	Lugar de Maçã, 2970 Sesimbra	2855-106 Corroios	Rua do Parque Desportivo da Quimigal, Barreiro
Entidade responsável	CM Sesimbra		GC Corroios	GD Fabril Barreiro
Contactos	secretaria.ads@gdsesimbra.pt ; 212233077		gccorroios@gccorroios.pt	escolafutebolgdfabril@gmail.com ; 967 925 690 (Prof Nuno Silva)
Website	http://www.gdsesimbra.pt/conteudos/SystemPages/page.asp?art_id=1		https://www.gccorroios.pt/	http://www.grupo-desportivofabril.pt/
Equipas	Seniores; U19, U17, U15, U13 (Fut9), U12, U10		U19, U17, U17B, U15, U15B, U13	Seniores, U19, U17, U15, U15B, U13 (Fut9) A e B, U13, U12, U11,

2.2.4 Estabelecimento de novas parcerias com empresas de turismo de desporto

Os produtos desenvolvidos pelo departamento podem ser vendidos de duas maneiras: de forma direta, quando o contacto é desenvolvido entre o cliente e o departamento; ou de forma indireta, quando existe uma terceira parte envolvida no negócio, que faz a ligação entre as duas primeiras.

Consequentemente, o último trabalho proposto pelo metodólogo foi a elaboração de uma lista de empresas pertencentes ao mercado do turismo de desporto, que revelassem potencial para o estabelecimento de parcerias com a Área Internacional.

Comecei por realizar uma pesquisa abrangente através do motor de busca *Google*. As empresas que trabalham no mercado do turismo de desporto podem assumir diversos escopos. Algumas estão focadas exclusivamente no segmento dos megaeventos de desporto; outras têm como propósito o desenvolvimento de programas de desporto, culturais, religiosos ou educacionais; existem também empresas que organizam *tours* de desporto, conferências, viagens de lazer ou luas de mel; por fim, existem empresas que se dedicam exclusivamente ao segmento do turismo de desporto ativo para grupos ou turismo de treino desportivo.

Em suma, a oferta de operadores turísticos do mercado do turismo de desporto é vasta. Deste modo, construí uma lista numa folha de *Excel*, onde descrevi um total de vinte e três empresas com dados cujo acesso é facilitado: país, missão, público-alvo, principais serviços e contactos (Figura 19).

	País	Missão	Público alvo	Principais produtos/serviços	Contactos
Barefoot Sports	Singapura	Consultoria de desporto, especializada em tours de desporto, pacotes de eventos desportivos e produtos desportivos	Escolas, universidades, associações ou clubes	Sports Tours from, and to, Asia, Australia, New Zealand and Europe	https://www.facebook.com/BarefootSports/?fref=ts
New Zealand Sports Tours	Nova Zelândia	Oferta de tours na Nova Zelândia ajustados às necessidades de cada equipa ou grupo	Equipas	Sports Tours da NZ e para NZ; Para Austrália, EUA e outros destinos	info@nzsportstours.co.nz
TourTime	Nova Zelândia	Agência de Turismo	Clubes, escolas, universidades	Musio, Educational, Sports, Faith Tours	info@tourtime.co.nz
Japan Sports Tour	Japão	Sports Travel Agent - planeamento, consultoria para training camps domésticos e internacionais; agenciamento de jogadores; gestão de atletas e talento; planeamento e operacionalização de torneios	Atletas, Equipas, Clubes, Turistas	Tours internacionais e observações, assistência a visitantes do Japão, Tours Domésticos	http://www.japansportstour.com/index.html
Australian Sports Tours	Austrália	Agência de viagens especializada em tours desportivos e viagens para indivíduos ou grupos, tanto na Austrália, como noutros países	Atletas, Clubes, Turistas Desportivos	Megaeventos desportivos; Tours desportivos desenhados à medida do cliente	https://www.astsports.com.au/ info@astsports.com.au

Figura 19 - Lista de empresas de turismo desportivo (exemplo)

2.3 Dificuldades, resoluções e contextualização de acordo com as temáticas da gestão do desporto

2.3.1 Avaliação do Benfica Elite Training Camp

Nesta pesquisa, tive a dificuldade inicial de selecionar os clubes selecionáveis para realizar o estudo. Desde logo, porque a indicação que me foi dada foi de perceber o que fazem os melhores clubes a nível europeu neste mercado, o que me levou a procurar estabelecer um critério que permitisse pré-selecionar o grupo dos melhores clubes europeus. Desta forma, defini o pré-requisito de selecionar clubes pertencentes aos cinco melhores países a nível europeu segundo o ranking da UEFA: Inglaterra, Espanha, Alemanha, Itália e França. A primeira fase da pesquisa consistiu em analisar clubes que têm uma academia dedicada ao futebol de formação e que desenvolvem programas de desporto para jovens.

De seguida, foram eliminados clubes cujos programas não se enquadravam no mercado do turismo de desporto. De acordo com Hinch e Higham (2004), para ser considerado turismo, os indivíduos têm de abandonar e, eventualmente, regressar a casa. Por esta razão, foram selecionados apenas os clubes que contemplassem estadia – formato de *training camp*, sendo que foram eliminados os clubes que desenvolviam programas de treino desportivo diários, por exemplo. Em suma, foram apenas selecionados produtos de turismo de treino desportivo, de acordo com Wang et al. (2021).

Posteriormente, tive alguma dificuldade na seleção de indicadores que permitissem comparar os produtos selecionados, tendo em conta que não me foram dadas indicações prévias. Contudo, através da familiarização com a dinâmica do *Benfica Elite Training Camp* e das pesquisas efetuadas nos sites das organizações de desporto,

consegui estabelecer um conjunto de indicadores qualitativos e quantitativos. A análise de indicadores quantitativos facilita a comparação, pela simplicidade dos dados. Por outro lado, na análise de indicadores quantitativos, a comparação é dificultada pela especificidade de cada contexto. Contudo, a análise das estratégias de marketing foi enriquecedora, pois cada organização tem diferentes forças que podem ser utilizadas de diversas formas.

Finalmente, com o intuito de sistematizar a informação recolhida, tive a iniciativa de construir uma análise *SWOT* (Tabela 7).

Tabela 7 - Análise *SWOT* ou FOFA do *Benfica Elite Training Camp*

Forças	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Preço abaixo da média • Atividades decorrem nas próprias instalações do clube • Semana exclusiva para atletas femininas • Qualidade das infraestruturas • Prémios de Melhor Academia do Ano (2015 e 2019) • Avaliações e relatórios individuais • Clima mediterrânico • Localização privilegiada 	<ul style="list-style-type: none"> • Possibilidade de organizar <i>training camps</i> noutro período (Páscoa, por exemplo), face à escassez de oferta • Possibilidade de organizar <i>training camps</i> específicos para guarda-redes • Possibilidade de albergar os participantes no Benfica Campus quando o hotel estiver construído • Aumento do reconhecimento fruto da presença de jogadores formados no Benfica Campus em equipas de topo a nível europeu e na Seleção Nacional • Possibilidade de oferecer aulas de línguas (português ou inglês) nas atividades extracurriculares
Fraquezas	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Alojamento fora do Benfica Campus • Oferta reduzida nas atividades extra-futebol 	<ul style="list-style-type: none"> • Visibilidade internacional dos atletas/treinadores do SL Benfica reduzida, em comparação com os clubes em estudo – enquanto jogadores ou treinadores do clube, dificilmente atingem uma dimensão mundial

O *Benfica Elite Training Camp* assume-se como um *training camp* de excelência, ao nível dos melhores na Europa. As fraquezas enumeradas não são relevantes visto que o ‘alojamento fora do Benfica Campus’ é um fator comum à maioria dos *training camps* em análise. Quanto à ‘oferta reduzida nas atividades extra-futebol’, este fator não parece ser determinante, pois a maioria dos atletas inscritos são atletas de futebol e o *Benfica Elite Training Camp* é um programa associado à *performance*, ao contrário de outros, que assumem um caráter mais lúdico. Esta afirmação é justificada, por exemplo, pela realização de avaliações individuais durante a semana, algo que apenas acontece nos programas desenvolvidos pelo Manchester City FC e pela RFEF.

Apesar do bom posicionamento do *Benfica Elite Training Camp* no estudo realizado, existem aspetos que poderão ser melhorados, enumerados nas oportunidades. Destaco a possibilidade de organizar um *training camp* no Natal e/ou na Páscoa. De todos os produtos analisados, apenas o Manchester City alarga a oferta temporal, para a época da Páscoa. Contudo, a operacionalização de atividades nestas épocas poderá ser difícil porque, por um lado, as equipas de formação do Benfica Campus não estão de

férias, o que dificulta a requisição de recursos humanos, materiais e de instalações desportivas; por outro, os potenciais clientes (atletas federados) também poderão estar concentrados nas atividades dos respetivos clubes. No entanto, existem oportunidades cuja concretização pode ser mais facilitada, tais como: 'possibilidade de organizar *training camps* específicos para guarda redes', 'albergar os participantes no Benfica Campus' (está prevista a construção de um hotel) e/ou 'oferecer aulas de línguas' de caráter opcional – o inglês é universal e as respetivas aulas são oferecidas pela maioria dos produtos em estudo; enquanto que a disponibilização de aulas de português seria exclusiva do *Benfica Elite Training Camp*.

2.3.2 Sazonalidade

O estudo dos períodos letivos e das empresas do mercado do turismo de desporto teve como base a tentativa de aplicação dos diferentes tipos de segmentação sugeridos por Hinch e Higham (2004) ao contexto em estudo: geográfica, socioeconómica, demográfica, psicográfica e comportamental (Tabela 3 - Diferentes tipos de segmentação de mercados do turismo de desporto ativo (adaptado de Hinch Higham, 2004)).

Relativamente à base de dados de calendários letivos, o principal desafio foi compilar os dados num documento de fácil leitura. Desta forma, selecionei o diagrama de *Gantt* como ferramenta. Posteriormente, a recolha de dados foi dificultada pela falta de informação relativa a certas zonas do planeta, tais como África e América do Sul. No continente africano, foram apenas recolhidos dados de dois países. Na América do Sul, alguns dados foram retirados de sites não oficiais, o que pode levar a falhas de precisão nas datas apresentadas. Contudo, procurei consultar diferentes sites, apesar de não serem oficiais, de forma a perceber se coincidiam, numa tentativa de aumentar a fiabilidade da informação apresentada.

A elaboração desta base de dados teve como objetivo combater a sazonalidade, através da seleção dos mercados a explorar durante o período de época baixa (entre novembro e março). A exploração de diferentes mercados em diferentes épocas é uma das estratégias de combate à sazonalidade enumeradas por Hinch e Higham (2004) e Lee et al. (2008). Desta forma, concluí que Ásia e Oceânia seriam mercados com potencial para a captação de novos clientes, em função da oportunidade de participação nos programas desenvolvidos pela Área Internacional das respetivas populações nas datas pretendidas – esta conclusão resulta da aproximação ao conceito de segmentação geográfica.

De seguida, a fim de avaliar mais profundamente o potencial dos países dos continentes selecionados, foram selecionados indicadores económicos e turísticos. Em relação à economia, foram escolhidos dois parâmetros de avaliação: o Produto Interno Bruto (PIB) e a Paridade do Poder de Compra (PPC). Segundo o *World Economic Outlook* (s.d.), o PIB é a grandeza única mais utilizada para medir a atividade económica de um país e representa o valor total dos preços finais de bens e serviços produzidos dentro do mesmo durante num determinado ano, dividido pela população média do mesmo. Este indicador de desenvolvimento económico torna-se insuficiente se quisermos comparar países com diferentes moedas, por exemplo. Desta forma, decidi acrescentar o PPC ao

estudo. De acordo com o *World Economic Outlook* (s.d.), o PPC é a teoria que relaciona as mudanças no rácio de câmbio nominal com as mudanças nos níveis de preços dos países, num determinado período. Em suma, o PIB baseado no PPC mede a riqueza produzida por um país, tendo em conta o poder de compra da população (custo de vida). O PIB mede apenas a riqueza absoluta produzida por uma nação – esta foi uma tentativa de aproximação ao conceito de segmentação socioeconómica, de acordo com Hinch e Higham (2004).

Relativamente ao consumo de turismo, foram selecionados três indicadores do turismo emissor dos países em estudo: ‘gasto total em turismo emissor’ (importações relacionadas com o turismo), ‘número de partidas’ e ‘gasto médio por partida’. Os dados foram recolhidos no *dashboard* do site da *United Nations World Tourism Organization* (s.d.). Para definir o nível de prioridade dos mercados a serem explorados, o ‘gasto médio’ foi o indicador decisivo, pois é traduzido num valor relativo, ao contrário do ‘gasto total em turismo emissor’ e do ‘número de partidas’, que são valores absolutos. Desta forma, conseguimos relacionar de forma clara o número de turistas e o gasto total relacionado com o turismo, onde estão incluídas despesas relacionadas com as viagens e as atividades realizadas. Em suma, foi avaliado o consumo de turismo de cada país.

Por último, tendo em conta que os serviços prestados pela Área Internacional se enquadram no mercado do turismo de desporto ativo de futebol, procurei analisar a participação desportiva das populações na modalidade, mas tal não foi possível, pois não encontrei dados referentes ao número de atletas ou atletas federados, por exemplo. As visões relativas à mudança de padrões de participação no desporto são alcançadas através de dados de recenseamento e de questionários de desporto aplicados nacionalmente (Hinch & Higham, 2004).

A análise do consumo de turismo e da participação desportiva das populações em estudo constitui uma aproximação ao conceito de segmentação demográfica segundo Hinch e Higham (2004). Tendo em conta a inexistência de dados relativos à participação desportiva, foi construída a Tabela 8, que ilustra a segmentação socioeconómica e demográfica, de acordo com os parâmetros previamente explicados.

Os oito primeiros países foram considerados prioritários, porque o valor referente aos gastos por partida se encontra acima dos 1000 dólares americanos. Contudo, existem países cuja informação não está disponível no site da *UNWTO*. Dubai, Irão, Malásia e Qatar. Os casos do Dubai e do Qatar merecem um estudo mais aprofundado, tendo em conta os elevados valores referentes aos indicadores económicos, que sugerem poder de compra elevado. Além disso, países como Macau ou Hong Kong também têm valores de ‘PIB per capita baseado no PPC’ acima de Portugal, que poderão representar uma maior facilidade em adquirir serviços no nosso país, apesar dos valores dos ‘gastos por partida’ serem inferiores aos de Arábia Saudita e Índia.

As segmentações psicográfica e comportamental exigiriam informação mais detalhada sobre as populações em estudo, tais como a influência dos estilos de vida nos comportamentos de consumo em relação ao desporto e ao turismo, pelo que se tornaram impossíveis de realizar tendo em conta a escassez de informação. De acordo com Correia et al. (2014) este tipo de informação é recolhido através de estudos comportamentais

profundos (necessidades e motivações) de forma direta, através da aplicação de questionários, por exemplo – fontes primárias.

Tabela 8 - Indicadores económicos e turísticos dos países de Ásia e Oceânia

1

	Indicadores económicos / turísticos	PIB per capita (dólares americanos)	PIB per capita, baseado no PPC (dólares americanos)	Gasto total em turismo emissor (milhões de dólares americanos)	Número de partidas (milhões)	Gastos por partida (dólares americanos)
	País					
1º	Austrália	57,21 mil	53,19 mil	37	11,4	3,24 mil
2º	Singapura	62,11 mil	101,41 mil	26,2	10,4	2,53 mil
3º	China	11,71 mil	18,98 mil	277,3	149,7	1,85 mil
4º	Nova Zelândia	41,79 mil	43,29 mil	4,6	3	1,52 mil
5º	Coreia do Sul	32,31 mil	46,53 mil	35,1	28,7	1,22 mil
6º	Tailândia	7,67 mil	19,17 mil	12,1	10	1,21 mil
7º	Indonésia	4,29 mil	13,26 mil	10,3	9,5	1,09 mil
8º	Japão	40,73 mil	43,71 mil	20,2	19	1,07 mil
9º	Arábia Saudita	20,74 mil	47,8 mil	16,6	19,8	0,84 mil
10º	Índia	2,03 mil	6,92 mil	21,3	26,3	0,81 mil
11º	Macau	48,21 mil	74,01 mil	1,4	1,8	0,79 mil
12º	Hong Kong	47,99 mil	61,27 mil	26,4	92,2	0,29 mil
-	Dubai	32,69 mil	58,77 mil	18	a	a
-	Irão	7,67 mil	12,49 mil	8,7	a	a
-	Malásia	11,38 mil	29,69 mil	12,1	a	a
-	Qatar	55,42 mil	96,1 mil	9,3	a	a
	Portugal	25,1 mil	36,13 mil	20000,1 b	22,8 b	1,04 mil b

Nesta pesquisa, as fontes de informação utilizadas foram secundárias, pois a sua origem é externa à organização, o acesso é facilitado e possuem um caráter quantitativo (Correia et al., 2014).

De acordo com Hinch e Higham (2004), o conhecimento do mercado é crucial para o desenvolvimento do turismo de desporto num destino, funcionando como ponto de partida para a seleção dos segmentos de mercado. Assim, a falta de dados acerca da população em estudo não permitiu realizar um estudo mais aprofundado.

2.3.3 Base de dados de empresas de turismo

Tendo em conta a existência de inúmeras empresas de turismo de desporto espalhadas pelo mundo, foi necessário criar um filtro de seleção das mesmas. Assim, a tentativa de aplicação das segmentações geográfica, socioeconómica e demográfica, utilizadas para as populações em estudo foi aplicada na pesquisa de empresas de turismo, a fim de estabelecer o nível de prioridade de contacto. Desta forma, foram

¹ a – Dados não disponíveis; b – dados referentes ao turismo recetor de Portugal.

definidas como prioritárias empresas provenientes dos oito primeiros países da Tabela 8. Do total de empresas listadas (23), foram estabelecidas como prioritárias onze, distribuídas pelos seguintes países: Austrália (4), Índia (3), Japão (1), Nova Zelândia (2) e Singapura (1).

Como podemos observar na Figura 19, as empresas selecionadas possuem diferentes amplitudes de oferta de serviços. Algumas cingem-se ao desporto, outras oferecem produtos turísticos de cariz musical, educacional ou religioso. Um dos critérios de estabelecimento de prioridade poderia ter sido a exclusividade das empresas em desenvolver produtos de turismo de treino desportivo. Esta característica pode ser diferenciadora, porque à partida, as empresas que a têm terão mais experiência e mais clientes no segmento de mercado do turismo de treino desportivo. Por outro lado, a aposta em empresas com uma oferta mais vasta, cuja dimensão é maior, poderá ser mais eficiente, pelo vasto alcance que poderão ter dentro de um público-alvo mais variado, de acordo com as indicações do metodólogo.

Em suma, foram excluídas as empresas cujos principais serviços se dedicam exclusivamente a diferentes segmentos, como o turismo de megaeventos de desporto. Todas aquelas que se direcionavam ao mesmo segmento da Área Internacional (turismo de desporto ativo), ainda que de forma secundária, foram selecionadas.

2.4 Estratégias e atividades de formação propostas pelo estagiário

2.4.1 O papel da nostalgia perante a impossibilidade de reatar a atividade

Na revisão de literatura, foi abordada a relação entre desporto e cultura. Segundo Ramshaw e Gammon (2017), esta pode ser estabelecida de duas formas: 'desporto como cultura', quando um clube desportivo se torna parte do tecido de uma comunidade e região; ou 'cultura do desporto', fenómeno responsável pela conservação e proteção de objetos e performances específicos de um determinado desporto. O fenómeno de 'cultura do desporto' está presente neste estágio, pois os produtos disponibilizados pela Área Internacional englobam atividades como as visitas ao Museu Cosme Damião e ao Estádio da Luz.

Tendo em conta as circunstâncias impostas pela pandemia, o planeamento dos programas desenvolvidos pela Área Internacional está suspenso por tempo indeterminado. A motivação primária dos participantes é a prática desportiva, mas o turismo de desporto de nostalgia está presente em todos os programas, de forma opcional, e pode ter um papel importante na preservação das relações com os clientes e na promoção do sentido de comunidade (Weed, 2020). No mesmo artigo, o autor refere que a nostalgia parece potenciar a conexão com aqueles que tiveram experiências de turismo de desporto anteriormente e que gostariam de as repetir, fatores potenciadores de uma boa saúde mental e sensação de bem estar. Neste sentido, iniciativas que promovam a nostalgia poderão facilitar a comunicação com potenciais clientes, utilizando a tecnologia para a realização de visitas virtuais ao Museu Cosme Damião, ao Estádio da Luz ou ao Benfica Campus, de forma interativa, por exemplo.

2.4.2 Perspetivas pós-pandemia para o mercado do turismo de desporto

Durante o período de incerteza, onde os confinamentos têm sido recorrentes, quem ficar simplesmente à espera do mundo como o conhecíamos, ficará atrasado no processo de adaptação que um acontecimento destes exige. Neste sentido, num artigo onde discorrem acerca das transformações provocadas pela pandemia no setor do turismo, Lew et al. (2020) descrevem a adaptação dos agentes turísticos em quatro fases (Figura 20), numa lógica de tentativa-erro. A fase de reorganização consiste na criação de soluções inovadoras e criativas; na fase de crescimento, são exploradas as soluções que surgem na fase anterior; posteriormente, na fase de consolidação, são estabelecidas as metas e objetivos para as estratégias definidas anteriormente; por último, na fase do colapso, é provável que muitas das estratégias não resultem perante a mudança do contexto pandémico, obrigando os agentes turísticos a regressar à fase de reorganização. Os autores referem que este processo repetir-se-á até que haja soluções válidas de adaptação à pandemia e pressupõe abertura a novas ideias e coragem para cometer erros.

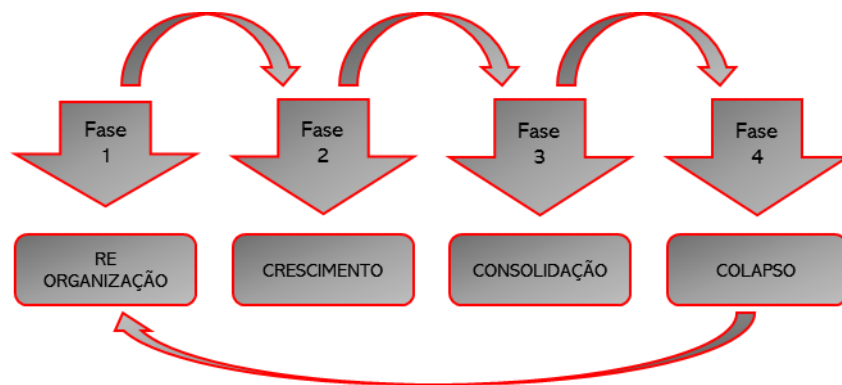


Figura 20 - Fases de adaptação dos agentes turísticos à pandemia segundo Lew et al. (2020)

Num artigo onde calcularam o impacto ecologicamente positivo causado pelo cancelamento de uma competição desportiva, Cooper e Alderman (2020) referem que o objetivo futuro do turismo de desporto deve ser expandir a atividade turística e a sustentabilidade ambiental, enquanto se mantém economicamente resiliente e socialmente responsável. De facto, se continuarem a existir as restrições de viagens entre países a curto/médio prazo, fará sentido que a Área Internacional mantenha o seu foco em mercados internacionais de maneira a manter a sua atividade? Será que é possível alterar, ainda que temporariamente, o foco para o mercado nacional, adaptando os serviços aos interesses e ao poder de compra dos portugueses? Atualmente, turismo e desporto são duas áreas bastante afetadas pelos efeitos da pandemia, pelo que estas são apenas perguntas que servem para refletir, porque as tentativas de reatamento, principalmente no desporto para jovens, têm sido falhadas. Além disso, tendo em conta que existem equipas de futebol a trabalhar no Benfica Campus, será aconselhável desenvolver programas para grupos externos ao SLB? Independentemente dos problemas colocados pela necessidade de alcançar a sustentabilidade ambiental, Cooper e Alderman

(2020) referem, logicamente, que a inexistência de turismo não constitui turismo sustentável.

3 CONCLUSÕES, LIMITAÇÕES E PERSPETIVAS

3.1 Principais conclusões

3.1.1 O papel da gestão do desporto no quotidiano do Benfica Campus

A realização da prática profissional corrobora a importância da gestão do desporto na vida das organizações de desporto. Pires (2005) defende que a vida das organizações deve ser regida por uma gestão parcimoniosa e inteligente dos equilíbrios e desequilíbrios, de acordo com os recursos existentes, com o intuito de alcançar um desenvolvimento sustentado. Esta ideia resume o quotidiano de uma organização como a do Benfica Campus. A Área Internacional é apenas um departamento que pertence a uma organização extremamente vasta e complexa. A gestão parcimoniosa pressupõe a comunicação e sincronização entre todos os departamentos que convivem diariamente no Benfica Campus, para que a tomada de decisão dos diretores desta organização seja clara e acertada. De facto, os recursos materiais à disposição abundam em quantidade e qualidade, porém a quantidade e a diversidade dos respetivos utilizadores são enormes. Na academia, convivem diariamente: equipas de futebol profissional e futebol de formação; os respetivos staffs técnicos; departamento médico, psicológico, nutricional, informático, comunicacional ou administrativo; recursos humanos ligados à segurança, manutenção, lavandaria ou cantinas.

Numa organização desta dimensão, certamente acontecerão desequilíbrios. No entanto, o bom gestor será aquele que consegue prevêê-los, pelo conhecimento profundo da organização que lidera, antecipando soluções eficazes que permitam rapidamente restabelecer o equilíbrio.

3.1.2 Área Internacional e Turismo de Desporto

A comercialização do desporto levou a que os clubes tivessem como principais objetivos o sucesso desportivo e a obtenção de lucros. Neste sentido, a entrada da marca Benfica no mercado do turismo de desporto constituiu uma das formas de diversificação da mesma, realizada com o intuito de criar novas fontes de receita (Martorell et al., 2020; Rodriguez-Pomeda et al., 2017).

A globalização, acelerada pelo desenvolvimento tecnológico, possibilitou a captação de novos mercados por parte dos clubes de futebol. No caso dos clubes conhecidos mundialmente, para que consigam obter sucesso a longo prazo e criar um sentido de pertença geograficamente alargado, o alcance deve transcender os mercados locais ou nacionais (Rodriguez-Pomeda et al., 2017; Martorell et al., 2020). Desta forma, tendo em conta que o SLB é o clube com maior número de adeptos em Portugal e tem uma projeção global, a criação de novos produtos e serviços dirigidos a outros mercados, como é o caso do turismo de desporto, assume-se como um fator importante na expansão da marca Benfica.

Gammon e Robinson (1997) criaram os conceitos de turismo de desporto e desportos de turismo. O primeiro define-se como atividades em que os turistas viajam com o objetivo primário de participar num desporto, independentemente das características específicas do mesmo. Por outro lado, os desportos de turismo assumem-se como atividades secundárias, em que os visitantes participam em contexto de lazer ou de forma acidental. De acordo com esta teoria, pode-se afirmar que a Área Internacional se dedica ao turismo de desporto.

No mesmo artigo, os autores identificaram três dimensões que definem a variação existente na procura do turismo de desporto: a posição da atividade desportiva no perfil motivacional do turista – primária, secundária ou acidental; o nível de envolvimento na atividade desportiva – ativo ou passivo; e a natureza da atividade – competitiva ou não competitiva. De acordo com a conceptualização destes autores, a atividade desportiva que acontece durante os programas da Área Internacional assume uma posição primária no perfil motivacional dos participantes; o envolvimento na atividade é ativo; e, por último, tem uma natureza não competitiva.

Segundo Hinch e Higham (2004), o turismo de desporto engloba em si vários nichos de mercado, de acordo com o tipo de envolvimento: eventos, ativo, nostalgia. A oferta de atividades desenvolvidas pela Área Internacional engloba estes diferentes segmentos – a possibilidade de assistir aos jogos da equipa principal no Estádio da Luz representa o turismo de eventos de desporto; o turismo de desporto ativo assume um carácter primário e está presente nos treinos e jogos que os participantes realizam no Benfica Campus; finalmente, as visitas ao Estádio da Luz e ao Museu Cosme Damião representam o segmento do turismo de desporto e nostalgia.

O nicho de mercado explorado pelo departamento é o turismo de desporto ativo, apesar de existir a possibilidade de incluir atividades que se enquadram noutros nichos, como o turismo de eventos de desporto ou o turismo de desporto e nostalgia – as atividades correspondentes a estes dois últimos só acontecem se o primeiro existir, daí considerar o primeiro como principal. Por outro lado, a inclusão das mesmas demonstra que a oferta é variada, o que proporciona experiências completas e enriquecedoras para os participantes. Ramshaw e Gammon (2017) referem que, atualmente, os turistas de desporto estão interessados em visitar locais importantes, bem como ver objetos encontrados em museus de desporto.

A ideia de que a oferta dos produtos disponibilizados pela Área Internacional se enquadra em diferentes segmentos do mercado do turismo de desporto também é confirmada pelo modelo arquétipo de comportamentos no Turismo de Desporto desenhado por Pigeassou (2004). De acordo com o autor, o turista de desporto pode viajar com diferentes motivações: para participar – ‘Turismo de Eventos de Desporto’; para praticar – ‘Turismo de Desporto Ativo’; para conhecer – ‘Turismo de Desporto e Cultura’; ou ‘para estar envolvido’ – ‘Turismo de Envolvimento no Desporto’. Apesar de este modelo apresentar quatro diferentes segmentos do mercado do turismo de desporto, os programas desenvolvidos pela Área Internacional incluem atividades que se enquadram em todos. Os três primeiros segmentos apresentados por Pigeassou (2004) correspondem aos três nichos de mercado definidos por Hinch e Higham (2004), sendo

que o primeiro autor acrescenta um quarto - 'Turismo de Envolvimento no Desporto', onde se enquadra o programa 'Coach Educational Program', onde os participantes viajam para conhecer e aprender a metodologia de treino aplicada nas equipas de formação do SLB, junto dos respetivos treinadores.

Todas as estruturas conceptuais até aqui apresentadas carecem de uma definição específica para um segmento de mercado que representa de forma exata os turistas interessados em participar nos programas desenvolvidos pela Área Internacional do SLB. Contudo, sei que os participantes (individualmente ou em grupo) terão como motivação primária a prática de futebol, o que me leva a localizá-los no segmento do 'Turismo de Desporto Ativo'. Por outro lado, existem indivíduos que têm como motivação primária para viajar a prática de surf. Fará sentido atribuir a estes indivíduos o mesmo segmento de mercado do público-alvo do departamento? De acordo com Hinch e Higham (2004), o mercado de turismo de desporto ativo é constituído por indivíduos que procuram envolvimento físico em desportos competitivos e não competitivos enquanto viajam. A motivação primária para a realização das respetivas viagens é a prática de desporto, mas as características da modalidade são completamente distintas. Desta forma, a definição dos produtos de turismo de desporto segundo Weed e Bull (2009, citados por Wang et al. 2021), é aquela que melhor caracteriza as atividades desenvolvidas pela Área Internacional pela especificidade que confere ao segmento do turismo de treino desportivo.

Os programas de desporto são desenhados à medida das necessidades de cada cliente – as atividades de turismo de eventos de desporto e de turismo de desporto e cultura ou nostalgia são opcionais, mas contribuem para o enriquecimento da experiência dos turistas de desporto ativo. Robinson e Gammon (2004) ilustram a complexidade do turista de desporto, dizendo que são inúmeros os motivos pelos quais as pessoas escolhem participar no desporto de forma passiva ou ativa, bem como as motivações para a viagem.

No âmbito das motivações para a viagem, de acordo com os diferentes segmentos estabelecidos por Newland e Aicher (2018), pode associar-se o público alvo da Área Internacional ao perfil dos aficionados, pois geralmente os participantes são indivíduos extremamente envolvidos e apaixonados pela modalidade, cuja motivação intrínseca (*push factors*) está associada à exploração do desporto específico e ao rendimento desportivo, e não à exploração do destino ou ao relaxamento.

Os programas de desporto desenvolvidos pelo departamento focam-se na prática da modalidade e na aprendizagem dos participantes. De acordo com os autores, estes turistas de desporto estarão mais interessados na reputação do evento do que na acessibilidade do mesmo. Estes fatores (*pull factors*), associados à motivação extrínseca, dependem do evento em si, neste caso daquilo que a Área Internacional oferece. A qualidade das infraestruturas e a alta qualificação dos recursos humanos conferem aos produtos de turismo de treino desportivo da Área Internacional o estatuto de treino desportivo de elite, de acordo com Weed e Bull (2009, citados por Wang et al. 2021). Segundo os autores, o elevado grau de exigência da prática de futebol traduz-se numa oferta reduzida e em preços mais altos. Esta teoria é comprovada pela realidade, pois

apenas foram selecionados dez produtos de turismo de treino desportivo de elite para a realização do *benchmarking*. O SLB é conhecido mundialmente pelo trabalho desenvolvido pela formação, como comprovam os dois prémios de Academia do Ano (2015 e 2019). Desta forma, deduz-se que a reputação adquirida pelo clube na última década constitui um fator positivo na captação de novos clientes, independentemente da sua origem, pois o grupo dos aficionados não revela preocupação com a localização dos eventos onde participam (Newland & Aicher, 2018).

Assim, este fator pode favorecer a exploração de novos mercados, independente da sua localização geográfica. Hinch e Higham (2004) referem que as organizações que oferecem um leque único de características podem explorar grupos de turistas geograficamente dispersos, mas apaixonados por uma determinada modalidade, mesmo durante a época baixa. No âmbito das pesquisas realizadas com o objetivo de explorar novos mercados e combater a sazonalidade da procura pelos serviços da Área Internacional, chegou-se à conclusão de que Ásia e Oceânia possuem potencial para a captação de novos clientes, através das tentativas de aplicação dos conceitos de segmentação socioeconómica e demográfica segundo Hinch e Higham (2004).

A exploração de diferentes mercados em diferentes épocas (neste caso, entre novembro e março) constitui-se como uma das estratégias sugeridas por Lee et al. (2008). A necessidade de colmatar a diminuição da procura dos serviços oferecidos é perspectivada de forma negativa por parte da Direção de Projetos Desportivos. Porém, Hinch e Higham (2004) referem que o turismo de desporto pode beneficiar da época baixa através da regeneração dos recursos naturais e humanos. A experiência profissional e o feedback dos colaboradores confirmam as duas perspetivas. Por um lado, existe um vazio de atividade na época baixa que deve ser combatido. Por outro, este período de menor atividade permite ao departamento realizar uma avaliação e um planeamento adequado dos meses de trabalho intenso, entre abril e outubro. Uma ferramenta de gestão que ajuda a sintetizar o lado positivo da sazonalidade é o ciclo PDCA - *Plan, Do, Check, Act*, criado por Walter Andrew Shewart, citado por Best (2006). Contextualizando esta teoria à atividade da Área Internacional, a fase de planeamento (*plan*) corresponde à época baixa, onde os gestores devem desenvolver o plano de ação para a época alta, no qual devem constar os objetivos finais do mesmo e definidas as metas a atingir, através de indicadores de performance; de seguida, a fase da operacionalização (*do*) corresponde ao início da época alta, altura em que serão aplicadas as estratégias previamente estabelecidas. Nesta fase, deve existir uma avaliação constante, seja diária ou semanalmente, para que os dados possam ser recolhidos. É importante obter feedback de todos os intervenientes, desde os clientes aos diretores do departamento, passando pelos agentes operacionais. Posteriormente, a fase de controlo (*check*) serve para medir ou avaliar os efeitos da execução do plano, comparando-os com indicadores de performance inicialmente definidos. Finalmente, na fase de ação (*act*), devem ser realizados os ajustes decorrentes da avaliação realizada. Este ciclo deve repetir-se, com o intuito de melhorar constantemente e, eventualmente, alterar e/ou diversificar a oferta de serviços em resposta às expectativas dos consumidores (Nowy et al., 2015).

Relativamente à exploração de novos mercados, a afirmação internacional de atletas como João Félix, Bernardo Silva ou Rúben Dias parece ser um fator positivo. Viniegra (2018) refere que os antigos jogadores, especialmente os da formação, representam os valores do clube e funcionam como embaixadores internacionais. Desta forma, uma estratégia de comunicação que dê ênfase ao facto de estes e outros jogadores terem sido formados no clube pode ser eficaz. Por outro lado, a contratação de atletas de países periféricos com populações elevadas, pode resultar num aumento significativo de adeptos e, conseqüentemente, potenciais consumidores - Martorell et al. (2020) referem que a contratação de Raúl Jiménez para o Wolverhampton FC culminou num aumento de 995% do número de seguidores do clube.

3.2 Efeitos da intervenção realizada nas diversas pesquisas

A minha experiência profissional baseou-se essencialmente na elaboração de estudos de mercado. As tarefas foram propostas com a justificação de que o funcionamento diário do departamento impedia os seus colaboradores de realizar este tipo de estudos, tal como afirmam Correia et al. (2014).

O *benchmarking* foi o trabalho que mais gostei de realizar, não só pela pertinência do mesmo, mas principalmente porque a quantidade de informação recolhida sobre o *Benfica Elite Training Camp* e os produtos concorrentes deu-me um conhecimento profundo acerca dos produtos de turismo de treino desportivo. Apesar de não ter tido a possibilidade de colaborar na operacionalização do programa, familiarizei-me rapidamente com o mesmo e sinto que dei um contributo positivo para melhorias futuras.

O objetivo principal do *benchmarking* de *training camps* foi avaliar a posição do Benfica Elite Training Camp relativamente aos produtos dos concorrentes. A pertinência da avaliação da concorrência é confirmada por Correia et al. (2014), que consideram que os estudos da concorrência são fundamentais para a definição de novas estratégias. De forma geral, a avaliação foi positiva. Foram recolhidas ideias interessantes para a dinamização e comunicação deste serviço, apesar de o contexto de cada organização ser diferente. Existem clubes cuja dimensão mundial oferece oportunidades de utilizar estratégias de marketing diferenciadas, utilizando atletas ou treinadores que têm reputação mundial. O SLB é um clube de dimensão mundial, mas as diferenças económicas entre Portugal e outros países europeus obrigam os clubes nacionais a adotar um carácter exportador, relativamente a ativos, sejam eles treinadores ou jogadores. Este fator dificulta a elaboração de uma comunicação com projeção global eficiente através das principais estrelas da sua equipa de futebol, que por outro lado poderá ser proveitosa caso o departamento decida explorar o mercado nacional. Tendo em conta a imprevisibilidade do futuro devido à pandemia do Sars-Cov2, este é um cenário que poderá ser tido em conta, pois as limitações das viagens entre países dificultarão a captação de clientes de mercados internacionais, ao contrário do que é apanágio.

Relativamente à aplicabilidade das ideias sugeridas aos responsáveis da Área Internacional, foi interessante verificar que o site foi remodelado. Uma das estratégias de marketing que está a ser utilizada para a edição de 2021 é o desconto de 15% no preço no caso de a reserva ser efetuada até 24 de janeiro de 2021.

Por último, relativamente a este programa, seria interessante recolher os dados dos participantes do mesmo desde a primeira edição. Informações relativas à origem e idade dos jovens, número de semanas em que se inscreveu ou a repetição da participação em anos diferentes poderiam ser um ponto de partida para a elaboração de um estudo de avaliação do perfil do participante do Benfica Elite Training Camp. Correia et al. (2014) referem que as organizações devem manipular dados internos recolhidos pelas mesmas através de questionários, por exemplo.

A tentativa de segmentar o mercado de diversas formas foi enriquecedora para mim, pois é um trabalho interessante e complexo. Em função dos dados disponíveis, recolhidos através de fontes secundárias, considero que as conclusões podem ser um bom ponto de partida para a prospeção dos mercados da Ásia e Oceânia, mas a falta de informação acerca da participação desportiva e dos comportamentos de consumo impede a obtenção de conclusões mais objetivas. O desenvolvimento do turismo de desporto carece de uma plataforma de informação do mercado (Hinch & Higham, 2004). No entanto, tendo em conta a localização geográfica dos mercados estudados, o acesso a este tipo de informação será sempre difícil. Assim, apesar de todas as limitações, sinto que recolhi informação pertinente para que o departamento possa combater a sazonalidade.

3.3 Resposta aos objetivos e limitações

Apesar das limitações temporais e funcionais impostas pela pandemia, os objetivos previamente estabelecidos foram parcialmente atingidos.

Durante o mês em que tive a experiência de trabalhar numa infraestrutura de excelência como o Benfica Campus, foi possível entender a base da dinâmica da mesma, principalmente do gabinete da Área Internacional. A convivência diária com o metodólogo e com os restantes colaboradores foi gratificante, pois ambos contribuíram para a minha integração, tanto a nível pessoal como a nível profissional. No mesmo período, tive a possibilidade de participar em reuniões semanais da Direção de Projetos Desportivos no Estádio da Luz, onde conheci parte da dinâmica das Escolas de Futebol e dos respetivos colaboradores.

O único objetivo que não foi atingido foi a participação ativa na operacionalização dos programas de desporto. Durante as duas primeiras semanas, tive a oportunidade de acompanhar as visitas guiadas ao Benfica Campus e na preparação e acompanhamento de um *Team Training Camp*, onde pude perceber as respetivas dinâmicas e conhecer os recursos humanos envolvidos na atividade. A vontade e expectativa de participar no planeamento e operacionalização do *Benfica Elite Training Camp* eram enormes, mas o cancelamento das atividades a partir de março impediu que este objetivo fosse concretizado.

Por último, penso que as pesquisas efetuadas e descritas neste relatório contribuíram para a melhoria dos serviços da Área Internacional, pois a sua realização era algo que os colaboradores desejavam há algum tempo, mas o tempo disponível não o permitia. Contudo, é importante salientar que o trabalho apresentado neste documento foi realizado com base nas condições globais pré-pandemia. Desde a paragem (10 de

março), a aprendizagem em contexto de estágio foi nula e o nível de incerteza cresceu progressivamente. Como refere Pires (2005), o desenvolvimento pessoal e organizacional apenas acontecem quando a taxa de aprendizagem é superior à taxa de mudança. Neste período, as mudanças que ocorreram foram repentinas e inesperadas, pelo que o desenvolvimento pessoal e organizacional estagnou.

A maior limitação do meu estágio foi o tempo. Consegui perceber a dinâmica geral da Área Internacional, mas nos meses seguintes à paragem, a apreensão tomou conta de muitas áreas e até à data prevista para o final do estágio (23 de maio de 2020), o trabalho desenvolvido pelos colaboradores consistiu em contactar os clientes e cancelar sucessivamente os programas de desporto agendados para os meses seguintes, tarefas para as quais não estava preparado para realizar.

Concluindo, apesar de todas as limitações, a realização das pesquisas aqui apresentadas contribuiu para o enriquecimento das minhas capacidades enquanto futuro gestor do desporto interessado na área do turismo de desporto. Consequentemente, sinto-me mais preparado para ingressar no mercado do trabalho. Desenvolvi a capacidade de abordar questões de forma holística, colocando em prática grande parte dos conhecimentos adquiridos nas unidades curriculares do mestrado. Apesar disso, tenho consciência de que o nível de especialização da organização permite que cada colaborador realize o seu trabalho de forma profunda e altamente profissional. Ficou por saciar a vontade de conhecer as dinâmicas dos programas, desde o planeamento à operacionalização, onde sinto que poderia ter aprendido muito e aplicado mais conhecimento adquirido enquanto mestrando de gestão do desporto.

3.4 Perspetivas e sugestões de melhoria

Em relação ao funcionamento do estágio curricular, sinto que o tempo estipulado para a realização do mesmo poderia ser alargado para um período de seis meses, por exemplo. O período em que era suposto decorrer a atividade (cerca de três meses) parece-me curto para que os estudantes consigam envolver-se de forma efetiva nas atividades, obter o máximo de conhecimento e, simultaneamente, testar e aplicar fundamentos teóricos adquiridos ao longo do mestrado.

Durante o período em que estagiei, sinto que o contacto entre a Faculdade de Motricidade Humana e o Sport Lisboa e Benfica foi nulo. Todavia, acredito que se o estágio tivesse decorrido em circunstâncias normais, os contactos teriam existido. Por outro lado, sinto que enquanto estudante de mestrado, podia e devia ter sido mais proativo no desenvolvimento das relações entre as três partes envolvidas, visto que numa fase inicial fiquei apreensivo e especulativo em relação à evolução da pandemia, na esperança de reatar a atividade profissional, o que acabou por não acontecer.

REFERÊNCIAS

- Best, M. (2006). Walter A Shewhart, 1924, and the Hawthorne factory. *Quality and Safety in Health Care*, 15(2), 142–143. <https://doi.org/10.1136/qshc.2006.018093>
- Cambridge English Dictionary (s.d.). *BENCHMARK: Meaning in the Cambridge English Dictionary*. <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/benchmark>
- Cooper, J. A., & Alderman, D. H. (2020). Cancelling March Madness exposes opportunities for a more sustainable sports tourism economy. *Tourism Geographies*, 22(3), 525–535. <https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1759135>
- Correia, A., Biscaia, R., & Menezes, V. (2014). *Lições de marketing do desporto*. Editora Universitária UFPE.
- European Commission, EACEA, Eurydice (2018). *The Organisation of School Time in Europe. Primary and General Secondary Education - 2018/19. Eurydice Facts and Figures*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Evans, D., & Norcliffe, G. (2016). Local identities in a global game: The social production of football space in Liverpool. *Journal of Sport & Tourism*, 20(3–4), 217–232. <https://doi.org/10.1080/14775085.2016.1231621>
- Factory, G. P. (2019, 9 de outubro). *Qual o clube português que venceu mais títulos na história?* GoalPoint. Obtido a 6 de julho de 2020, de https://goalpoint.pt/qual-o-clube-portugues-que-venceu-mais-titulos-na-historia_80136
- Gammelsæter, H. (2020). Sport is not industry: Bringing sport back to sport management. *European Sport Management Quarterly*, 1–23. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1741013>
- Gammon, S., & Robinson, T. (1997). Sport and tourism: A conceptual framework. *Journal of Sport Tourism*, 4(3), 11–18. <https://doi.org/10.1080/10295399708718632>
- Guschwan, M. (2016). The football brand dilemma. *Soccer & Society*, 17(3), 372–387. <https://doi.org/10.1080/14660970.2015.1082762>

- Hinch, T., & Higham, J. E. S. (2004). *Sport tourism development*. Channel View Publications.
- Hungenberg, E., Gray, D., Gould, J., & Stotlar, D. (2016). An examination of motives underlying active sport tourist behavior: A market segmentation approach. *Journal of Sport & Tourism*, 20(2), 81–101.
<https://doi.org/10.1080/14775085.2016.1189845>
- Lee, C., Bergin-Seers, S., Galloway, G., O'Mahony, B., & McMurray, A. (2008). *Seasonality in the Tourism Industry: Impacts and Strategies*. CRC for Sustainable Tourism.
- Lew, A. A., Cheer, J. M., Haywood, M., Brouder, P., & Salazar, N. B. (2020). Visions of travel and tourism after the global COVID-19 transformation of 2020. *Tourism Geographies*, 22(3), 455–466.
<https://doi.org/10.1080/14616688.2020.1770326>
- Liberato, D., Moreira, C., & Liberato, P. (2019). Sports Tourism in Oporto as a destination: The influence of FC Porto Football Club. *Proceedings of the 33rd International Business Information Management Association Conference, IBIMA 2019 - Vision 2020: Sustainable Economic Development and Application of Innovation Management from Regional expansion to Global Growth*, 6007–6021. ISBN: 978-0-9998551-2-6.
- Martorell, G., Mattern, J., Morozov, B., Nauright, J., Campbell, P., & TePoel, D. (2020). Leveraging international partnerships for sport management programs and soccer Brand expansion. *Sport in Society*, 23(11), 1872–1882.
<https://doi.org/10.1080/17430437.2020.1823637>
- Newland, B. L., & Aicher, T. J. (2018). Exploring sport participants' event and destination choices. *Journal of Sport & Tourism*, 22(2), 131–149.
<https://doi.org/10.1080/14775085.2018.1436464>

- Nishio, T. (2014). The constraint of potential international sports fan tourists. *Journal of Vacation Marketing*, 20(2), 137–147. <https://doi.org/10.1177/1356766713496420>
- Nowy, T., Wicker, P., Feiler, S., & Breuer, C. (2015). Organizational performance of nonprofit and for-profit sport organizations. *European Sport Management Quarterly*, 15(2), 155–175. <https://doi.org/10.1080/16184742.2014.995691>
- Pierpoint, B. (2000). 'Heads above water': Business strategies for a new football economy. *Soccer & Society*, 1(1), 29–38. <https://doi.org/10.1080/14660970008721246>
- Pigeassou, C. (2004). Contribution to the definition of sport tourism. *Journal of Sport & Tourism*, 9(3), 287–289. <https://doi.org/10.1080/1477508042000320205>
- Pires, G. (2005). *Gestão do Desporto: Desenvolvimento Organizacional* (2ª edição). Porto Editora.
- Pires, G., & Sarmiento, J. (2001). Conceito de Gestão do Desporto. Novos desafios, diferentes soluções. *Revista Portuguesa de Ciências do Desporto*, 1(1), 88–103.
- Ramshaw, G., & Gammon, S. J. (2017). Towards a critical sport heritage: Implications for sport tourism. *Journal of Sport & Tourism*, 21(2), 115–131. <https://doi.org/10.1080/14775085.2016.1262275>
- Robinson, T., & Gammon, S. (2004). A question of primary and secondary motives: Revisiting and applying the sport tourism framework. *Journal of Sport & Tourism*, 9(3), 221–233. <https://doi.org/10.1080/1477508042000320223>
- Rodriguez-Pomeda, J., Casani, F., & Alonso-Almeida, M. del M. (2017). Emotions' management within the Real Madrid football club business model. *Soccer & Society*, 18(4), 431–444. <https://doi.org/10.1080/14660970.2014.980736>
- Schilhaneck, M. (2008). Brand management in the professional sports club setting. *European Journal for Sport and Society*, 5(1), 43–62. <https://doi.org/10.1080/16138171.2008.11687808>

- Sport Lisboa e Benfica (s.d.). *Benfica Fanzone*. (sem data). <https://www.slbenfica.pt//pt-pt/instalacoes/fanzone>
- Sport Lisboa e Benfica. (s.d.). *Fundação: Como nasceu o Sport Lisboa e Benfica*. <https://www.slbenfica.pt//pt-pt/slb/historia/fundacao>
- United Nations for World Tourism Organization (UNWTO). *UNWTO Tourism Data Dashboard*. UNWTO. Obtido a 10 de fevereiro de 2021, de <https://www.unwto.org/unwto-tourism-dashboard>
- Wang, F. J., Sum, K. W. R., Wong, C. O. J., & Cheng, C. F. (2021). The development and validation of an instrument for measuring market demand factors associated with sports training tourism for sports teams. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 26(1), 30–43. <https://doi.org/10.1080/10941665.2020.1805477>
- Weed, M. (2005). Sports Tourism Theory and Method—Concepts, Issues and Epistemologies. *European Sport Management Quarterly*, 5(3), 229–242. <https://doi.org/10.1080/16184740500190587>
- Weed, M. (2020). The role of the interface of sport and tourism in the response to the COVID-19 pandemic. *Journal of Sport & Tourism*, 24(2), 79–92. <https://doi.org/10.1080/14775085.2020.1794351>
- World Economic Outlook (s.d.). *GDP per capita, current prices*. World Economic Outlook. Obtido a 6 de fevereiro de 2021, de <https://www.imf.org/external/datamapper/NGDPDPC@WEO>
- World Economic Outlook (s.d.). *GDP per capita, current prices*. World Economic Outlook. Obtido a 6 de fevereiro de 2021, de <https://www.imf.org/external/datamapper/PPPPC@WEO>
- Van Rheenen, D., Cernaianu, S., & Sobry, C. (2017). Defining sport tourism: A content analysis of an evolving epistemology. *Journal of Sport & Tourism*, 21(2), 75–93. <https://doi.org/10.1080/14775085.2016.1229212>

Viniegra, M. (2018). La aportación internacional de la marca Real Madrid a la ciudad de Madrid (España) como destino turístico de eventos deportivos. *Turismo y Sociedad*, 24, 129–148. <https://doi.org/10.18601/01207555.n24.06>