



## Universidades Lusíada

Oliveira, João Augusto 1998-

### **Aplicação do plano de marketing no Clube de Futsal Atibá**

<http://hdl.handle.net/11067/6432>

#### **Metadados**

|                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Data de Publicação</b> | 2022                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| <b>Resumo</b>             | <p>O desporto e a sua popularidade em crescendo ao longo das décadas resultam no aumento da competitividade de mercado e, consequentemente, uma necessidade dos clubes de se destacar. Como forma de se adaptar ao longo das gerações, o desporto, numa perspetiva moderna, havendo uma maior preocupação com a promoção e fidelização dos seus clientes, começa a valorizar o Marketing e o seu papel como fonte de destaque dos clubes. No entanto, e atualmente, são ainda poucos os planos de Marketing produzidos ...</p> <p>Sport and its growing popularity over the decades result in a increased market competitiveness and, consequently, a need for clubs to stand out. As a way to adapt over generations, sport, from a modern perspective, with a greater concern with the promotion and loyalty of its customers, begins to value Marketing and its role as a prominent source of the clubs. However, and currently, there are still few Marketing plans produced by clubs, associations and sports federations, revealing that the imp...</p> |
| <b>Palavras Chave</b>     | Clube de Futsal Associação de Moradores de Atibá (Alcabideche, Portugal) - Marketing, Desporto - Marketing, Futebol de salão - Marketing                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| <b>Tipo</b>               | masterThesis                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| <b>Revisão de Pares</b>   | Não                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| <b>Coleções</b>           | [ULL-FCEE] Dissertações                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-04-20T13:55:18Z com informação proveniente do Repositório



**UNIVERSIDADE LUSÍADA**  
**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**  
**Mestrado em Gestão**

**Aplicação do plano de marketing no  
Clube de Futsal Atibá**

**Realizado por:**  
João Augusto Oliveira

**Orientado por:**  
Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho

**Constituição do Júri:**

|             |                                                                           |
|-------------|---------------------------------------------------------------------------|
| Presidente: | Prof. Doutor Nuno Miguel Simões Venes                                     |
| Orientador: | Prof. <sup>a</sup> Doutora Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho |
| Arguente:   | Prof. Doutor Mário Alexandre Guerreiro Antão                              |
| Vogal:      | Prof. Doutor Nuno Tiago Cláudio Leitão Baptista                           |

Dissertação aprovada em: 6 de julho de 2022

Lisboa

2022



U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A

FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA

Mestrado em Gestão

Aplicação do plano de marketing no  
Clube de Futsal Atibá

João Augusto Oliveira

Dissertação reformulada

Lisboa

Maio 2022



**U N I V E R S I D A D E L U S Í A D A**

**FACULDADE DE CIÊNCIAS DA ECONOMIA E DA EMPRESA**

**Mestrado em Gestão**

**Aplicação do plano de marketing no  
Clube de Futsal Atibá**

**João Augusto Oliveira**

**Dissertação reformulada**

**Lisboa**

**Maior 2022**

João Augusto Oliveira

## Aplicação do plano de marketing no Clube de Futsal Atibá

Dissertação apresentada à Faculdade de Ciências da  
Economia e da Empresa da Universidade Lusíada para  
a obtenção do grau de Mestre em Gestão.

Área de especialização: Marketing

Orientadora: Prof.<sup>a</sup> Doutora Maria Manuela Martins  
Saraiva Sarmiento Coelho

Dissertação reformulada

Lisboa

Maio 2022

## FICHA TÉCNICA

**Autor** João Augusto Oliveira  
**Orientadora** Prof. Doutor Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho  
**Título** Aplicação do plano de marketing no Clube de Futsal Atibá  
**Local** Lisboa  
**Ano** 2022

### MEDIATECA DA UNIVERSIDADE LUSÍADA - CATALOGAÇÃO NA PUBLICAÇÃO

OLIVEIRA, João Augusto, 1998-

Aplicação do plano de marketing no Clube de Futsal Atibá / João Augusto Oliveira ; orientado por Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento Coelho. - Lisboa : [s.n.], 2022. - Dissertação de Mestrado em Gestão, Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa da Universidade Lusíada.

I - COELHO, Maria Manuela Martins Saraiva Sarmento, 1952-

LCSH

1. Desporto - Marketing
2. Futebol de salão - Marketing
3. Clube de Futsal Associação de Moradores de Atibá (Alcabideche, Portugal) - Marketing
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Teses
5. Teses - Portugal - Lisboa

1. Sports - Marketing
2. Indoor soccer - Marketing
3. Clube de Futsal Associação de Moradores de Atibá (Alcabideche, Portugal) - Marketing
4. Universidade Lusíada. Faculdade de Ciências da Economia e da Empresa - Dissertations
5. Dissertations, academic - Portugal - Lisbon

LCC

1. GV943.9.I6 O45 2022

## AGRADECIMENTOS

Esta foi para mim uma fase bastante difícil, tendo que conciliar a vida académica, profissional e pessoal, o que parecia quase impossível. Felizmente, graças aos meus pais, irmã, orientadora e amigos, encontrar o equilíbrio tornou-se possível.

Embora queira agradecer a todos os que me apoiaram neste percurso, direta ou indiretamente, gostaria de deixar registadas palavras a quem foi imprescindível e esteve sempre a meu lado nesta etapa académica.

À minha família, pais e irmã Sofia Oliveira, pois sem eles, o seu apoio e incentivo, nunca estaria onde estou. Foram incansáveis.

Agradeço também à minha orientadora de dissertação Maria Manuela Martins Saraiva Sarmiento Coelho, impecável para comigo desde o primeiro dia, tendo-me fornecido bases fundamentais. Sem a professora e toda a sua disponibilidade, o processo seria muito mais complicado.

Em terceiro lugar, agradecer ao Clube de Futsal de Atibá, que me acolheu no clube aos 16 anos como jogador e me formou enquanto pessoa. Um enorme agradecimento a todo o staff técnico do clube, que deu todas as condições para que o presente estudo se realizasse, e em especial ao treinador Rodrigo Queirós, que a qualquer momento se mostrava disponível para me esclarecer e apoiar.

Por último, a todos os meus amigos que foram muito importantes na minha vida académica, à Sofia Piteira e Diogo Marques que me acompanham desde da Licenciatura em Gestão de Organizações Desportivas, aos meus amigos e colegas de Mestrado João Guerreiro, Beatriz Madeira e Jorge Fernandes, aos meus amigos de longa data Carlos Conceição e Rafael Whitfield, ao André Braga e à Leonor Martins, e em especial à minha namorada e amiga Nádia de Oliveira, que me deu uma motivação extra nesta reta final.

Obrigado por todo o apoio, ideias e críticas construtivas, que me ajudam a crescer dia após dia.

## RESUMO

O desporto e a sua popularidade em crescendo ao longo das décadas resultam no aumento da competitividade de mercado e, conseqüentemente, uma necessidade dos clubes de se destacar. Como forma de se adaptar ao longo das gerações, o desporto, numa perspectiva moderna, havendo uma maior preocupação com a promoção e fidelização dos seus clientes, começa a valorizar o Marketing e o seu papel como fonte de destaque dos clubes. No entanto, e atualmente, são ainda poucos os planos de Marketing produzidos pelos clubes, associações e federações desportivas, revelando que a importância do ramo do Marketing para o crescimento destas organizações pode ser ainda pouco reconhecida, principalmente nos clubes de menor dimensão.

A presente dissertação pretende, através de investigação empírica, entender o potencial da aplicabilidade de um plano de Marketing num clube desportivo de pequena dimensão, nomeadamente e especificamente o Clube de Futsal Associação de Moradores de Atibá. Através da administração de entrevistas aos recursos humanos do clube, bem como de inquéritos aos atletas e seus representantes, pretende-se entender quais os objetivos do clube e estratégias aplicadas, bem como quais as qualidades e lacunas associadas, de modo a entender qual o potencial da aplicação de um plano de Marketing para a concretização dos objetivos propostos. As conclusões do estudo permitiram encontrar pontos cruciais de intervenção para a criação de planos estratégicos a incluir num plano de Marketing futuro, nomeadamente ao nível da publicidade e comunicação digital, aspetos cada vez mais valorizados no mercado desportivo.

Os resultados pretendem acrescentar riqueza ao conhecimento atual sobre a temática, abordando um tema pouco explorado academicamente. Pretende-se, além disso, que a investigação aqui presente sirva de incentivo à criação de mais estudos sobre a temática dos planos de Marketing em organizações desportivas.

**Palavras-chave:** Gestão; Marketing; Plano de Marketing; Estratégia; Desporto; Futsal.

## ABSTRACT

Sport and its growing popularity over the decades result in a increased market competitiveness and, consequently, a need for clubs to stand out. As a way to adapt over generations, sport, from a modern perspective, with a greater concern with the promotion and loyalty of its customers, begins to value Marketing and its role as a prominent source of the clubs. However, and currently, there are still few Marketing plans produced by clubs, associations and sports federations, revealing that the importance of the Marketing branch for the growth of these organizations can still be poorly recognized, especially in smaller clubs.

This dissertation intends, through empirical investigation, to understand the potential of the applicability of a Marketing plan in a small sports club, namely and specifically the “Clube de Futsal Associação de Moradores de Atibá”. Through the administration of interviews with the club's human resources, as well as inquires to athletes and their representatives, it is intended to understand the club's goals and applied strategies, as well as the associated qualities and gaps, in order to understand the potential in using a Marketing plan to achieve the proposed goals. The conclusions of the study allowed us to find crucial points of intervention for the creation of strategic plans to be included in a future Marketing plan, namely in terms of advertising and digital communication, aspects increasingly valued in the sports market.

The results are intended to add information to the current knowledge on the subject, addressing a subject that has been little explored academically. It is also intended that this research will serve as an incentive for the creation of more studies on the subject of Marketing plans in sports organizations.

**Keywords:** Management; Marketing; Marketing Plan; Strategy; Sports; Futsal.



## ÍNDICE GERAL

|                                                                        |           |
|------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>CAPÍTULO 1 – APRESENTAÇÃO.....</b>                                  | <b>20</b> |
| 1.1. INTRODUÇÃO.....                                                   | 20        |
| 1.2. ENQUADRAMENTO.....                                                | 21        |
| 1.3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA.....                                         | 22        |
| 1.4. PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS DA<br>INVESTIGAÇÃO..... | 23        |
| 1.5. OBJETO DA INVESTIGAÇÃO.....                                       | 23        |
| 1.6. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO.....                                    | 24        |
| 1.7. METODOLOGIA.....                                                  | 24        |
| 1.8. MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO.....                          | 25        |
| 1.9. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS.....                                        | 26        |
| <br>                                                                   |           |
| <b>CAPÍTULO 2 - MARKETING DESPORTIVO.....</b>                          | <b>27</b> |
| 2.1. EVOLUÇÃO DO MARKETING DESPORTIVO.....                             | 27        |
| 2.1.1. CONCEITO DE MARKETING.....                                      | 27        |
| 2.1.2. CONCEITO DE MARKETING DESPORTIVO.....                           | 28        |
| 2.1.3. SURGIMENTO DO MARKETING DESPORTIVO.....                         | 29        |
| 2.1.4. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO .....                                    | 30        |
| 2.1.5. POSICIONAMENTO DE MERCADO.....                                  | 31        |
| 2.1.6. MARKETING MIX APLICADO AO DESPORTO.....                         | 32        |
| 2.1.7. CONSUMIDOR DESPORTIVO.....                                      | 34        |
| 2.2. PLANO DE MARKETING .....                                          | 36        |
| 2.2.1. INTRODUÇÃO.....                                                 | 36        |

|                                                                 |           |
|-----------------------------------------------------------------|-----------|
| 2.2.2. ANÁLISE DO PLANO DE MARKETING.....                       | 37        |
| <b>CAPÍTULO 3 - CLUBE ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DE ATIBÁ.....</b> | <b>40</b> |
| 3.1. HISTÓRIA DO CLUBE.....                                     | 40        |
| 3.2. AMBIENTE.....                                              | 41        |
| 3.2.1. MICRO MEIO AMBIENTE.....                                 | 41        |
| 3.2.2. MACRO MEIO AMBIENTE.....                                 | 41        |
| 3.2.2.1. Fatores legais.....                                    | 42        |
| 3.2.2.2. Fatores económicos.....                                | 43        |
| 3.2.2.3. Fatores sociodemográficos e culturais.....             | 44        |
| 3.2.2.4. Fatores tecnológicos .....                             | 46        |
| 3.3. MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS.....                             | 46        |
| 3.3.1. MISSÃO.....                                              | 46        |
| 3.3.2. VISÃO.....                                               | 47        |
| 3.3.3. OBJETIVOS.....                                           | 48        |
| 3.4. ESTUDOS DE MERCADO.....                                    | 50        |
| 3.4.1. ANÁLISE DA ATRATIVIDADE DE PORTER.....                   | 50        |
| 3.4.1.1. Força da rivalidade entre os concorrentes.....         | 50        |
| 3.4.1.2. Ameaça de produtos substitutos.....                    | 53        |
| 3.4.1.3. Ameaça de novos entrantes.....                         | 54        |
| 3.4.1.4. Poder de negociação dos fornecedores.....              | 55        |
| 3.4.1.5. Poder de negociação dos clientes.....                  | 56        |
| 3.4.2. ANÁLISE SWOT.....                                        | 57        |
| 3.5. DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES ESTRATÉGICAS GERAIS.....          | 59        |
| 3.5.1. SERVIÇO.....                                             | 59        |
| 3.5.2. MERCADO-ALVO.....                                        | 60        |

|                                                          |                                                         |     |
|----------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------|-----|
| <b>3.5.3.</b>                                            | AFETAÇÃO DOS RECURSOS.....                              | 60  |
| <b>3.5.3.1.</b>                                          | Recursos humanos.....                                   | 60  |
| <b>3.5.3.2.</b>                                          | Recursos financeiros.....                               | 61  |
| <b>3.5.3.3.</b>                                          | Recursos comercial e de Marketing.....                  | 63  |
| <b>3.5.3.4.</b>                                          | Recursos produtivos.....                                | 63  |
| <b>3.6.</b>                                              | POSICIONAMENTO DO PRODUTO.....                          | 63  |
| <b>3.7.</b>                                              | MARKETING MIX.....                                      | 64  |
| <b>3.7.1.</b>                                            | SERVIÇO.....                                            | 65  |
| <b>3.7.2.</b>                                            | PREÇO.....                                              | 65  |
| <b>3.7.3.</b>                                            | DISTRIBUIÇÃO.....                                       | 66  |
| <b>3.7.4.</b>                                            | COMUNICAÇÃO.....                                        | 67  |
| <b>3.7.5.</b>                                            | PESSOAS.....                                            | 68  |
| <b>3.7.6.</b>                                            | AMBIENTE FÍSICO.....                                    | 69  |
| <b>3.7.7.</b>                                            | PROCESSOS.....                                          | 70  |
| <br>                                                     |                                                         |     |
| <b>CAPÍTULO 4 - TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS</b> ..... |                                                         | 71  |
| <b>4.1.</b>                                              | INTRODUÇÃO.....                                         | 71  |
| <b>4.2.</b>                                              | METODOLOGIA DO TRABALHO DE CAMPO.....                   | 71  |
| <b>4.3.</b>                                              | DADOS DO CLUBE: ANÁLISE QUANTITATIVA E QUALITATIVA..... | 72  |
| <b>4.4.</b>                                              | ENTREVISTAS.....                                        | 83  |
| <b>4.5.</b>                                              | INQUÉRITOS.....                                         | 85  |
| <b>4.6.</b>                                              | RESULTADOS.....                                         | 86  |
| <b>4.6.1.</b>                                            | ENTREVISTAS.....                                        | 87  |
| <b>4.6.2.</b>                                            | INQUÉRITOS.....                                         | 98  |
| <br>                                                     |                                                         |     |
| <b>CAPÍTULO 5 - CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES</b> .....     |                                                         | 119 |
| <b>5.1.</b>                                              | INTRODUÇÃO.....                                         | 119 |

|                                                                                              |            |
|----------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>5.2. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS.....</b>                              | <b>119</b> |
| <b>5.3. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS E À PERGUNTA DE PARTIDA<br/>DA INVESTIGAÇÃO.....</b> | <b>120</b> |
| <b>5.4. MODELO FINAL (PROPOSTAS PLANO DE MARKETING).....</b>                                 | <b>123</b> |
| <b>5.5. RECOMENDAÇÕES.....</b>                                                               | <b>126</b> |
| <b>5.6. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO.....</b>                                                  | <b>127</b> |
| <b>5.7. INVESTIGAÇÕES FUTURAS.....</b>                                                       | <b>128</b> |
| <br>                                                                                         |            |
| <b>REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>                                                       | <b>130</b> |
| <br>                                                                                         |            |
| <b>ANEXOS</b>                                                                                |            |
| <b>ANEXO A: INFORMAÇÃO ACERCA DO PAVILHÃO.....</b>                                           | <b>134</b> |
| <br>                                                                                         |            |
| <b>APÊNDICES</b>                                                                             |            |
| <b>APÊNDICE A: ENTREVISTA.....</b>                                                           | <b>135</b> |
| <b>APÊNDICE B: ENTREVISTAS REALIZADAS.....</b>                                               | <b>137</b> |
| <b>APÊNDICE C: QUESTIONÁRIO.....</b>                                                         | <b>154</b> |
| <b>APÊNDICE D: ENTREVISTA A JOÃO RAIMUNDO.....</b>                                           | <b>162</b> |
| <b>APÊNDICE E: PANFLETO PARA DISTRIBUIÇÃO.....</b>                                           | <b>165</b> |
| <b>APÊNDICE F: PLANO DE APRESENTAÇÃO – ACORDO DE PATROCÍNIO....</b>                          | <b>166</b> |
| <b>APÊNDICE G: FICHEIRO <i>EXCEL</i> AUXILIAR.....</b>                                       | <b>171</b> |

## ÍNDICE DE FIGURAS

|                                                                      |    |
|----------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 1: Metodologia de investigação.....                           | 25 |
| Figura 2: Definição das atividades estratégicas de Marketing.....    | 36 |
| Figura 3: Organização recursos humanos Clube de Futsal de Atibá..... | 61 |

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

|                                                                                                                                                                                      |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Gráfico 1: Taxa de crescimento anual de atletas inscritos entre as épocas 2014/2015 e 2020/2021.....                                                                                 | 76  |
| Gráfico 2: Taxa de crescimento anual de atletas inscritos entre as épocas 2014/2015 e 2020/2021 por escalão do atleta.....                                                           | 76  |
| Gráfico 3: Resultados da questão “Indique o escalão do atleta”.....                                                                                                                  | 99  |
| Gráfico 4: Resultados da questão “Iniciou a sua carreira desportiva no clube de futsal de Atibá?”.....                                                                               | 100 |
| Gráfico 5: Resultados da questão “Por que razão pratica desporto?”.....                                                                                                              | 101 |
| Gráfico 6: Resultados da questão “Por que razão escolheu o clube de Futsal de Atibá?”.....                                                                                           | 102 |
| Gráfico 7: Resultados da questão “O clube de Futsal de Atibá já lhe foi alguma vez aconselhado por um colega/amigo?”.....                                                            | 103 |
| Gráfico 8: Resultados da questão “Aconselharia aos seus amigos/colegas o clube de Futsal de Atibá para início da carreira desportiva dos seus atletas?”.....                         | 104 |
| Gráfico 9: Resultados da questão “Aconselharia aos seus amigos/colegas o clube de Futsal de Atibá para a prática desportiva dos atletas independentemente da idade dos mesmos?”..... | 105 |
| Gráfico 10: Resultado das questões relativas às relações interpessoais do clube (Questões 2.1. a 2.4.).....                                                                          | 106 |
| Gráfico 11: Resultado das questões relativas à qualidade e limpeza das instalações do clube (Questões 2.11. a 2.14.).....                                                            | 108 |
| Gráfico 12: Resultado da questão “Os transportes do clube para treino/competição” para avaliação da qualidade de 1 a 5.....                                                          | 109 |
| Gráfico 13: Resultados da questão “Assinale as questões que pensa que o clube se deve focar em melhorar nas próximas épocas”.....                                                    | 110 |
| Gráfico 14: Resultados da questão “Pretende manter o seu atleta no clube a curto prazo? (1 ano)”.....                                                                                | 111 |
| Gráfico 15: Resultados da questão “Pretende manter o seu atleta no clube a longo prazo? (3/4 anos)”.....                                                                             | 112 |
| Gráfico 16: Resultados da questão “Reconhece importância na utilização das redes                                                                                                     |     |

|                                                                                                                                                                                                                        |     |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| sociais?” .....                                                                                                                                                                                                        | 113 |
| Gráfico 17: Resultados da questão “Considera que o clube ter redes sociais apelativas, organizadas e com publicações frequentes apoiaria a angariação de novos atletas, além de valorizar e fidelizar os atuais?”..... | 114 |
| Gráfico 18: Resultados da questão “Conhece as redes sociais do clube? (Facebook e Instagram)”.....                                                                                                                     | 114 |
| Gráfico 19: Resultados da questão “Utiliza/frequenta as redes sociais do clube?”.....                                                                                                                                  | 115 |
| Gráfico 20: Resultados da questão “Alguma vez lhe foi indicada alguma das redes sociais do clube para ver informações, fotografias ou resultados do clube?.....                                                        | 115 |
| Gráfico 21: Resultados da questão “Pensa que as redes sociais do clube são esteticamente apelativas?” .....                                                                                                            | 116 |
| Gráfico 22: Resultados da questão “Consegue obter todas as informações que necessita através das redes sociais do clube? (Resultados, fotografias, horários e outras informações)”.....                                | 117 |

## ÍNDICE DE QUADROS

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Quadro 1: Análise SWOT Clube de Futsal de Atibá.....      | 58 |
| Quadro 2: Mapa de Treinos.....                            | 59 |
| Quadro 3: Despesas do Clube respeitantes ao pavilhão..... | 62 |
| Quadro 4: Mensalidades dos atletas.....                   | 66 |

## ÍNDICE DE TABELAS

|                                                                     |    |
|---------------------------------------------------------------------|----|
| Tabela 1: Número de atletas inscritos no clube de Futsal Atibá..... | 74 |
| Tabela 2: Receitas do clube de Futsal de Atibá por escalão.....     | 78 |
| Tabela 3: Despesas do clube de Futsal de Atibá por escalão.....     | 80 |
| Tabela 4: Saldo de tesouraria.....                                  | 82 |

## LISTA DE ABREVIATURAS

et al. (et aliae): e outros

i.e. (id est): isto é

p.: página

séc.: século

## LISTA DE SIGLAS

- AFL: Associação de Futebol de Lisboa
- CEO: *Chief Executive Officer*
- FPF: Federação Portuguesa de Futebol
- IAPMEI: Instituto de Apoio às Pequenas e Médias Empresas e à Inovação
- IFAB: *International Football Association Board*
- IPDJ: Instituto Português do Desporto e Juventude
- INE: Instituto Nacional de Estatística
- PEST: Política (P), Economia (E), Social (S) e Tecnologia (T)
- SWOT: *Strengths* (Forças), *Weaknesses* (Fraquezas), *Opportunities* (Oportunidades) e *Threats* (Ameaças)

# CAPÍTULO 1

## APRESENTAÇÃO

### 1.1. INTRODUÇÃO

O Marketing tem ligação com todos os departamentos de uma organização, tornando-se, com o passar do tempo, uma atividade com um papel fundamental no mundo do desporto e, mais particularmente, no desenvolvimento dos Clubes e na sua criação de valor e alavancagem.

Podemos definir o Marketing Desportivo como o “processo de conceção e implementação de um produto desportivo para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores e também para alcançar os objetivos da empresa” (Pitts & Stotlar, 2002, p.6). Através desta definição podemos entender que o conceito de Marketing Desportivo é bastante idêntico ao de Marketing *per se*, seguindo a mesma linha condutora que envolve a venda de produtos e serviços, neste caso desportivos, promoção de eventos, entre outras vertentes.

Relacionando o Marketing com uma realidade mais específica do mercado desportivo, nomeadamente os clubes de Futsal portugueses, podemos afirmar que a área de Marketing pode ser uma mais-valia para o crescimento do mesmo, trazendo a possibilidade de aumento do número de atletas, investidores, público, bem como várias outras vertentes ligadas não só aos clubes em específico, mas às modalidades na sua generalidade.

Tendo como base esses mesmos aspetos, a presente dissertação tem como objetivo fazer um estudo ao pormenor sobre a situação atual do Clube de Futsal Atibá e, através dos resultados do mesmo, elaborar um plano de Marketing condizente, que permitirá o crescimento do clube a curto, médio e longo prazo.

Para tal, é necessário o presente capítulo, de modo a fazer um enquadramento e justificação da abordagem ao tema em questão, bem como o objeto de estudo e os objetivos da presente dissertação, fazendo também uma síntese da metodologia utilizada.

## **1.2. ENQUADRAMENTO**

A modalidade de Futsal tem vindo a crescer a olhos vistos em Portugal, sendo que no último ano (2020) bateu recordes a nível de atletas inscritos federados.

Através da presente dissertação é pretendido analisar a fundo a realidade específica do Clube de Futsal de Atibá e as suas possibilidades de crescimento no que às vertentes suprarreferidas diz respeito. A evolução no que diz respeito ao número de atletas inscritos na Federação Portuguesa de Futebol (FPF) nesta modalidade pode ser assim considerado um bom indicador de potencial de crescimento.

Atibá Futsal é um clube fundado em 2014 sendo, por isso, bastante recente e com grande margem de progressão. O Clube de Atibá é uma organização direcionada para o futsal de formação, com um mercado-alvo dos 4 aos 18 anos. Inicialmente, o clube contava apenas com uma equipa federada na Associação de Futebol de Lisboa (AFL) no escalão de Juvenis, fazendo-se compor por cerca de 12 jogadores. Atualmente, e passados 6 anos, o clube alcançou os 160 atletas, espalhados por todos os escalões de formação.

Para o clube poder acompanhar o crescimento do número de atletas são necessários mais recursos, desde financeiros a recursos humanos, de modo a atingir um nível de eficiência satisfatório, bem como a respetiva eficácia das ações. Dado o crescimento exponencial de inscrições, revela-se altamente necessário assegurar o maior desenvolvimento do clube através de um plano de Marketing de qualidade, situação que até então não se verificou, de modo a não só apoiar o aumento do nível dos vários escalões e a competitividade nas competições; como garantir a segurança, fidelização e confiança dos responsáveis pelos atletas; bem como desenvolver e alavancar todas as restantes vertentes que garantirão também um maior sucesso financeiro do clube.

O crescimento do clube dá-se por meio de mais atletas. Revela-se necessário implementar estratégias que auxiliem na tomada de decisão, sendo imperativo a utilização de um plano de Marketing que faculte dados e apresente opções/soluções.

### 1.3. JUSTIFICAÇÃO DO TEMA

A aplicação de planos de Marketing ao desporto irá conduzir a uma melhor gestão das qualidades e defeitos, dos clubes e o seu ambiente envolvente.

A procura irá consequentemente aumentar, o que trará resultados positivos não só para os clubes em questão, como para a modalidade respetiva e para o desporto em geral.

A realidade do desporto português na atualidade reflete o potencial de crescimento que este mercado ainda apresenta. Os clubes de pequena dimensão, que competem em campeonatos da região, apresentam uma potencialidade de progressão elevada devido às qualidades precárias que geralmente se encontram, tanto a nível financeiro, como físico e humano.

Desta forma, o Marketing inclui-se nas áreas menos desenvolvidas ou totalmente inexistentes na visão destes clubes que, por desvalorização desta ou falta de qualificações para tal, não exploram as potencialidades que o Marketing apresenta. A criação de um plano de Marketing num clube das dimensões referidas acaba por ser visto como inovador, bem como um ponto de partida ao desenvolvimento do mesmo em clubes concorrentes, de modo a valorizar o Marketing Desportivo independentemente das dimensões do clube ou da modalidade.

A ideia de desenvolver a presente dissertação deve-se então às questões suprarreferidas, e aliando a um desejo de contribuição para um projeto desportivo que apoie a comunidade local, sendo por isso o clube Associação de Moradores de Atibá o clube-alvo. O clube tem tido até então um crescimento considerável no que diz respeito à qualidade dos recursos humanos, ao número de atletas e vitórias, bem como à procura por parte dos jovens de pertencer ao clube. Revela-se necessário procurar o potencial de aplicação de um plano de Marketing no clube como ferramenta de apoio ao seu crescimento, de modo a acompanhar as tendências do mercado.

Desta forma, a presente iniciativa de elaboração de um plano de Marketing para o clube, que será *a posteriori* colocado em prática, é justificada pelo desejo desportivo de dar continuidade a este crescimento e criação de valor, aliado à inovação da valorização do Marketing em clubes de menor dimensão.

#### **1.4. PERGUNTA DE PARTIDA E PERGUNTAS DERIVADAS DA INVESTIGAÇÃO**

De modo a aliar, de forma coerente, os objetivos da presente dissertação com os resultados que se pretende obter, formula-se a **pergunta de partida**, orientadora do plano de ação:

Quais as estratégias de que o clube deve implementar, de modo a elaborar um plano de Marketing eficaz?

A partir da pergunta de partida, é possível criar **perguntas derivadas**, mais específicas e orientadoras da pergunta de partida. As perguntas às quais a investigação deverá conseguir responder são:

Pergunta 1: Quais os objetivos (gerais e específicos) do clube a curto, médio e longo prazo?

Pergunta 2: Quais as estratégias de Marketing atualmente estabelecidas pelo clube?

Pergunta 3: Quais os recursos disponíveis que se devem aproveitar por forma a combater os pontos fracos e aumentar a procura?

Pergunta 4: Na perspetiva dos atuais clientes, o que é necessário ao clube desenvolver ou melhorar, de modo a atrair utentes e manter satisfeitos os atuais?

#### **1.5. OBJETO DA INVESTIGAÇÃO**

Enquadrado num contexto desportivo aplicado ao ramo de Marketing, a presente dissertação, intitulada “Aplicação do Plano de Marketing no Clube de Futsal Associação de Moradores de Atibá”, tem como **objeto** o estudo da potencialidade de aplicação de um plano de Marketing em clubes desportivos de menor dimensão (i.e. competidores em competições regionais), especificamente no Clube Associação de Moradores de Atibá.

## 1.6. OBJETIVOS DA INVESTIGAÇÃO

O objetivo geral visa encontrar as potencialidades da aplicação de um plano de Marketing coeso e eficiente para clubes de pequena dimensão. *A posteriori*, o objetivo passa ainda por criar um modelo de Marketing ideal a aplicar no Clube de Futsal de Atibá. Pretende-se ainda que o modelo sirva de referência a outros clubes, sendo visto como adequado à concretização dos seus objetivos e às necessidades desse mercado específico.

Os **objetivos específicos** passam por:

- Definir quais as principais lacunas dos clubes de menor dimensão (em particular do Clube de Futsal de Atibá);
- Encontrar as oportunidades presentes no mercado que estes clubes devem aproveitar, e de que forma o podem fazer;
- Entender que tipo de abordagens apresentam estes clubes atualmente para alcançar os objetivos do mercado;
- Identificar que conhecimentos apresentam estes clubes no que diz respeito ao ramo do Marketing e à sua importância e potencialidade;
- Contribuir para a valorização do Marketing Desportivo, em especial nos clubes de menor dimensão.

## 1.7. METODOLOGIA

A metodologia utilizada é baseada numa Pesquisa Aplicada, tendo por base o **estudo de caso**. Esta pesquisa pretende gerar informações acerca dos problemas e potencialidades da organização que é pretendido conhecer (questões essas já mencionadas *a priori*), de modo a que posteriormente seja possível chegar à solução e concretização dos objetivos estabelecidos. Deste modo, é feita uma pesquisa qualitativa, onde são realizadas **entrevistas** aos recursos humanos do clube, com o objetivo de verificar quais as lacunas presentes e quais as potencialidades que os mesmos encontram no clube.

Fez-se uma análise quantitativa realizada através da administração de **inquéritos** aos pais e representantes dos atletas, de modo a conhecer as características do clube, os pontos fortes, os pontos fracos, as oportunidades de aumento da procura e as ameaças

(nomeadamente a importância que para estes teria uma maior valorização das marcas, publicidade, redes sociais e outras variáveis; bem como quais as qualidades dos clubes concorrentes que deveriam ser tidas em conta ao nível do Marketing. Posteriormente, após o levantamento dos dados e respetivas conclusões, torna-se possível iniciar a elaboração do respetivo plano de Marketing.

## 1.8. MODELO METODOLÓGICO DA INVESTIGAÇÃO

A figura síntese do modelo de investigação global da dissertação é a seguinte:



**Figura 1: Metodologia de investigação.**

## 1.9. SÍNTESE DOS CAPÍTULOS

A presente dissertação encontra-se dividida do seguinte modo:

O **capítulo 2** é o ponto de partida para relacionar o Marketing com o mundo do desporto. É definido o conceito de Marketing Desportivo, bem como a história do seu surgimento, a importância das estratégias de Marketing neste mercado e as particularidades do consumidor desportivo. Destaca-se também a caracterização do plano de Marketing.

O **capítulo 3** foca especificamente o Clube de Futsal Associação de Moradores de Atibá. É abordada a história da modalidade do futsal, o seu desenvolvimento, influência em Portugal e o estado da modalidade na atualidade, bem como a sua margem de progressão aliada ao desenvolvimento do Marketing na modalidade. Após este entendimento é feita a caracterização e avaliação da situação atual do Clube de Atibá, nomeadamente a sua história, evolução, objetivos e Marketing Mix.

O **capítulo 4** aborda os dados financeiros e físicos do clube, bem como especifica os métodos de investigação utilizados, nomeadamente as entrevistas e questionários direcionados aos recursos humanos do clube, bem como aos pais representantes dos atletas. Posteriormente, são apresentados os resultados da administração dos mesmos.

Por fim, no **capítulo 5** são respondidas as perguntas de partida e derivadas da presente dissertação. É ainda elaborado um plano de Marketing para o Clube de Atibá, após a análise das entrevistas e questionários. Pretende-se entender a realidade atual do clube, as lacunas a preencher, a satisfação geral em relação aos serviços prestados, entre outras questões, de modo que seja possível concluir a possível eficácia da imposição do plano de Marketing suprarreferido no Clube para engrandecer o seu nome, o seu valor e respetivos resultados.

Deste modo, relacionando conceitos teóricos, elaborando um plano de Marketing para um clube específico, bem como administrando um questionário focado em questões claras que apoiem o plano de Marketing previamente criado, será possível responder à questão norteadora sobre como gerir e para onde direcionar as estratégias do clube tendo em conta o plano de Marketing e a sua influência na criação de valor do Clube em específico e da modalidade de futsal.

## CAPÍTULO 2

### MARKETING E MARKETING DESPORTIVO

#### 2.1. EVOLUÇÃO DO MARKETING DESPORTIVO

##### 2.1.1. CONCEITO DE MARKETING

O Marketing pode ser definido como uma representação dos meios utilizados por uma organização para satisfazer o seu público-alvo de forma mais eficiente que os concorrentes, fazendo face às suas necessidades e interesses (Kotler, 2000). Assim, os profissionais desta área têm funções de decisão no que diz respeito aos recursos utilizados para a criação de novos produtos, qual o valor dos mesmos, como e onde devem ser vendidos, bem como os valores que devem ser gastos em propaganda (Kotler & Keller, 2013).

O Marketing encontra-se nos mais variados ambientes e atividades, formal ou informalmente, sendo que um Marketing de qualidade é visto como sendo não acidental, mas sim o resultado de um planeamento cuidadoso das ferramentas à disposição. O papel desempenhado por este ramo tem vindo a mostrar-se fundamental, tendo surgido aquando da primeira década do séc. XXI, num turbulento cenário económico, onde se mostrou essencial no que toca à gestão da procura por bens e serviços, função essa considerada prioritária uma vez que o lucro gerado permitiria dar então sentido às restantes funções organizacionais. Assim, e atualmente, considera-se o sucesso da empresa tendo em consideração, além de outros aspetos, a qualidade do seu departamento de Marketing (Kotler & Keller, 2013).

Atualmente, a visão de Marketing estendeu-se e renovou-se sendo que nos últimos anos é pedido pelos *marketeers* a consideração de um “Marketing 3.0”, este que se encontrasse centrado não só no produto, como no consumidor e ser humano (Kotler *et al.*, 2017), priorizando-se aqui os valores humanos e a preocupação com as suas necessidades. Assim, o Marketing estendeu-se como um todo na sociedade, surgindo novos produtos que vêm a facilitar ou melhorar a vida das pessoas, passando a procurar identificar e satisfazer as necessidades humanas, de tal forma que, na visão das empresas, os CEOs reconhecem a importância do investimento no Marketing como fonte de força para as

marcas, bem como para a fidelização dos clientes (Kotler & Keller, 2013), notando-se então a importância do ramo a nível empresarial bem como para a sociedade.

### **2.1.2. CONCEITO DE MARKETING DESPORTIVO**

O desporto apresenta particularidades de produção, distribuição e consumo. Desta forma, a complexidade deste mercado justifica a necessidade do Marketing Desportivo e de considerar o desporto uma indústria singular (Paulico, 2008).

O Marketing Desportivo é cada vez mais utilizado no mundo do desporto derivado da sua capacidade de promover e gerar receitas que tornam o desporto um mercado extremamente lucrativo (Oliveira & Cunha, 2019; Sainam *et al.*, 2010). A terminologia surge na revista *Advertising Age* em 1978 (Mullin *et al.*, 1999), e pode ser visto como uma “aplicação do Marketing”, como Philip Kotler afirma. Isto é, a aplicação do conceito de Marketing em outros domínios que não o domínio empresarial (Sá & Sá, 1999). Assim, o Marketing Desportivo é definido como “o conjunto de ações e prestações produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor de desporto” (Sá & Sá, 1999; p.18).

O presente conceito consiste assim na aliança do desporto com a marca (Pozzi, 1998), tendo como principais objetivos: fortalecer a imagem, evoluir em termos de reconhecimento público, ligar-se a segmentos específicos do mercado e diferenciar-se da concorrência, bem como garantir a qualidade e credibilidade dos serviços a prestar (Oliveira & Cunha, 2019).

O Marketing Desportivo desenrola-se então em três áreas: na prática desportiva em que o consumidor é praticante por lazer; nos eventos em que o consumidor é espectador; e nas atividades desenvolvidas por empresas externas, utilizando o desporto como veículo de comunicação (Lindon *et al.*, 2004)

Em suma, o Marketing Desportivo surgiu com o objetivo de construção de uma base sólida entre as organizações desportivas e os consumidores desportivos, bem como os media e patrocinadores (Paulico, 2008), por forma a melhorar a imagem da marca perante os seus potenciais clientes (Yang & Goldfarb, 2015).

### 2.1.3. SURGIMENTO DO MARKETING DESPORTIVO

O Marketing surgiu como um ramo relevante no mundo do desporto largos anos após o surgimento do desporto *per se*. De facto, apenas a partir de cerca da segunda metade do séc. XX surge uma alteração profunda da realidade: o desporto deixa de ser visto apenas como uma competição, onde os conhecimentos acerca da medicina desportiva eram reduzidos, bem como os métodos de treino se mostravam arcaicos; passando a ser valorizadas questões como o profissionalismo, as vendas através do merchandising e bilhetes, bem como os patrocínios e audiências televisivas (Paulico, 2008), entre outras questões que revelam a importância que é finalmente dada ao ambiente externo à competição propriamente dita. e que é igualmente relevante para o crescimento dos clubes e modalidades desportivas.

Regressando ao passado, existia no mercado desportivo uma má gestão da publicidade, os patrocínios mostravam-se processos pouco profissionais, bem como os dirigentes dos clubes revelavam igualmente problemas de gestão, estando as entidades desportivas dependentes principalmente de subsídios. Essa falta de organização levou a que o desporto tivesse, por anos, uma menor influência e um abrandamento de praticantes, adeptos e expansão dos clubes (Sá & Sá, 1999).

Surge então a necessidade urgente de adaptar o desporto à evolução das gerações. Deste modo, os dirigentes dos clubes passaram a valorizar questões como a promoção dos seus jogos (Sá & Sá, 1999). Com o tempo, os eventos desportivos começaram a atrair a atenção dos *media*, e como consequência as organizações passaram a utilizar os eventos para comunicar com os clientes e investir cada vez mais no Marketing desses mesmos eventos (Gijnsberg, 2014).

Os investimentos em patrocínios mostram-se assim como possibilitadores de criação de valor e atitudes positivas do cliente face à marca, como: realização, poder e outras formas de se afiliar a esta (Gwinner & Bennett, 2008; Koronios *et al.*, 2021). A publicidade começou por isso a ser valorizada e foi procurado maximizar o impacto da mesma nas transmissões televisivas, estas que passam agora a ser uma prioridade para os clubes, numa era em que a cobertura do desporto por parte dos *media* é uma prioridade e os clubes mostram preocupação em possuir instalações adequadas a essa mesma cobertura. A imagem dos atletas é igualmente explorada, e os bilhetes de época são vistos como importantes para a fidelização dos consumidores desportivos (Sá & Sá, 1999).

Nota-se assim que, com a popularidade e importância do desporto nas últimas décadas, o ramo do Marketing e as suas vertentes associadas começa a chegar ao mundo do desporto numa perspetiva moderna (Paulico, 2008).

No entanto, e até aos últimos anos, são ainda poucos os planos de Marketing produzidos por Federações ou clubes onde se encontrem integradas todas as políticas necessárias (Paulico, 2008), o que revela que, embora o Marketing tenha surgido e seja agora considerado um ponto crucial neste mercado, possui ainda um grande potencial de evolução e desenvolvimento no mundo do desporto, principalmente para as modalidades, clubes e federações de menores dimensões ou de menor procura no que toca a atletas e adeptos.

#### **2.1.4. SEGMENTAÇÃO DE MERCADO**

O processo de segmentação de mercado é apontado como sendo uma das soluções de apoio à tomada de decisão de um gestor da área de Marketing, sendo assim uma condição indispensável para o crescimento de uma organização desportiva (Rodrigues, 2019).

Derivado da existência da necessidade de satisfazer um leque diversificado de clientes, todos estes com diferentes preferências e gostos, a segmentação é então a subdivisão dos mercados derivado dessas diferenças, criando conjuntos de clientes homogéneos e com valores percebidos semelhantes, sendo que para cada um se pode estabelecer um Marketing Mix diferenciado (Rodrigues, 2019). As vantagens da segmentação são principalmente a possibilidade de localizar e avaliar as oportunidades, as forças e fraquezas da concorrência, bem como otimizar os pontos fortes da organização (Rodrigues, 2019).

A tarefa dos profissionais desta área passa então por identificar quais as subdivisões apropriadas, sendo que as principais variáveis da segmentação são: geográfica, demográfica, psicográfica e comportamental (Kotler & Keller, 2013): a **segmentação geográfica** diz respeito à subdivisão do mercado em áreas geográficas de modo a elaborar estratégias de Marketing adequadas a cada região; a **segmentação demográfica** diz respeito a divisões relativas a variáveis como idade, sexo, género, classe social, entre outros; na **segmentação psicológica**, a divisão tem como base traços

psicológicos e da personalidade e estilo de vida; e a **segmentação comportamental** está relacionada com o conhecimento, atitude e uso do produto, uma vez que nem todas as pessoas dão o mesmo uso e tiram os mesmos benefícios do mesmo produto (Kotler & Keller, 2013).

Tomando então como base os critérios de segmentação suprarreferidos torna-se possível atender às necessidades e desejos específicos de cada nicho de consumidor, garantindo a sua satisfação e a criação de valor para a organização.

A segmentação deve assim ser vista como um veículo facilitador da relação que se pretende obter não só com o cliente, mas também com patrocinadores, garantindo uma eficácia em termos de gestão de relacionamentos (Sá & Sá, 1999).

#### **2.1.5. POSICIONAMENTO DE MERCADO**

O posicionamento, relativamente ao ramo de Marketing, é definido como a maneira como se pretende que o produto/serviço vendido seja entendido pelo mercado-alvo (Sá & Sá, 1999), procurando sempre que a posição do mesmo seja credível, atrativa e inovadora, de modo a que esse produto seja distinguido perante os seus concorrentes. Assim, as duas principais questões a ter em conta por uma organização no que diz respeito ao seu posicionamento, passam por definir criteriosamente qual o produto ou serviço em questão, bem como de que forma é que este se diferencia dos restantes concorrentes (Rodrigues, 2019).

No que diz respeito ao mundo do desporto, devido à ampla variedade de potenciais públicos-alvo, há particular importância na definição do posicionamento das organizações. Assim, é necessário atuar em duas vertentes no que diz respeito à definição do produto global da organização: sobre as empresas que consideram o desporto importantes veículos de comunicação para si; e sobre os consumidores de desporto (Sá & Sá, 1999), estes que, além de serem de elevado número e importância, apresentam gostos diferenciados.

Assim, de modo que a organização encontre superioridade posicional no setor desportivo em que se encontra, é necessário que a mesma se posicione tendo em conta os

elementos suprarreferidos, aliados às expectativas quanto aos concorrentes e possíveis novas entradas de outros agentes desportivos no mesmo mercado-alvo (Sá & Sá, 1999).

#### **2.1.6. MARKETING MIX APLICADO AO DESPORTO**

O Marketing Mix é considerado o momento de tomada de decisões práticas e objetivas, em concordância com a instituição ou empresa em questão bem como com os interesses dos consumidores, sendo o Marketing Mix Desportivo composto por três grandes dimensões: O Marketing Tradicional, Marketing Interativo e Marketing Interno (Sá & Sá, 1999).

Analisando as três vertentes suprarreferidas, o Marketing Tradicional é uma teoria dominante no que diz respeito à gestão de Marketing (Kwok *et al.*, 2020), e refere-se às operações básicas relativas ao desenvolvimento do produto, preço, comunicação e distribuição do mesmo; o Marketing Interativo envolve-se na preocupação com o cliente e contacto direto, importando-se com a qualidade da relação expectativa-satisfação final; por fim, o Marketing Interno diz respeito às questões que o gestor desportivo deve ter em conta, nomeadamente a preocupação com a qualificação dos recursos humanos, formação e motivação dos prestadores dos seus serviços (Sá & Sá, 1999).

No que diz respeito ao **produto/serviço** desportivo, este é diversificado, incluindo produtos desportivos como vestuário e equipamento, e serviços como competições, turismo e espetáculos de desporto (Sá & Sá, 1999). No desporto, alia-se a preocupação com os clientes e a sua ligação ao desporto, com a complexidade da não existência apenas do fator competição por si só, mas também a ligação que existe com os fatores saúde, sociabilidade e lazer. As características que diferenciam o produto desportivo dos restantes passam por: a imprevisibilidade (por exemplo, do resultado final de uma competição), a diversão em grupo (uma família pode usufruir do mesmo momento independentemente da diferença de género ou faixa etária), a espontaneidade (há uma atração pela incerteza do que o produto ou serviço irá proporcionar), entre outras facetas diferenciadoras (Mullin *et al.*, 1999).

No que diz respeito ao **preço**, o ponto de partida passa pela determinação de quanto estará disposto a pagar o consumidor pelo produto em questão, mediante o posicionamento do mesmo e a concorrência do mercado. No desporto em particular, um

ponto crucial a ter em conta ao estabelecer o preço de um produto ou serviço são os benefícios associados ao mesmo que não são mensuráveis, isto é, as questões intangíveis pelas quais o cliente está disposto a pagar (Sá & Sá, 1999).

Quanto à **comunicação**, esta desempenha o seu papel no desporto por meio da publicidade, venda, promoção e merchandising (Sá & Sá, 1999). Atualmente, a comunicação integrada no Marketing da organização, já não é apenas uma vantagem, mas sim uma necessidade para um clube desportivo que pretenda ser bem sucedido (Varmus & Kubina, 2015). Salienta-se aqui a importância dos media para atingir o público-alvo, bem como a existência de uma equipa de vendas encarregue de especializar a venda dos produtos. Em suma, planos estratégicos de comunicação são instrumentos valiosos para o gestor desportivo, devendo seguir dois objetivos concretos: eficiência e eficácia (Sá & Sá, 1999).

Já no que diz respeito à **distribuição**, esta é vista como a componente menos estudada no que ao mercado desportivo diz respeito, e encontra-se relacionada com as acessibilidades ao produto ou serviço desportivo. São incluídos na distribuição aspetos como as facilidades de acesso aos recintos desportivos, questões como o estacionamento e o tempo de acesso aos mesmos, bem como o suporte físico (os elementos físicos que contribuem para a prestação do serviço: a qualidade das instalações e materiais) (Sá & Sá, 1999).

Não deve ser esquecida a importância dos recursos humanos para o Marketing Interativo e o Marketing Interno, estes que são peças fundamentais ao sucesso no que diz respeito a entender os gostos e necessidades dos clientes, sendo por isso fundamental para os gestores desportivos assegurarem o fator motivacional dos seus colaboradores (Sá & Sá, 1999).

Embora o Marketing Mix Tradicional, que engloba os 4P's, seja considerado uma importante ferramenta, este modelo estendeu-se a 7P's, incluindo assim novas variáveis: pessoas, ambiente físico e processos. Desta forma, é possível analisar uma organização de forma ainda mais compreensiva e detalhada (Kwok *et al.*, 2020), sendo necessário ter em conta estas variáveis ao estudar também uma organização desportiva.

A variável **pessoas** engloba todos os participantes no ambiente, i.e., quer os consumidores, quer os recursos humanos, visto que a qualidade do produto final é influenciada pela qualidade dos serviços prestados (Rafiq & Ahmed, 1995). Desta forma,

inclui-se aqui os recursos humanos do clube desportivo em questão, bem como os seus consumidores (praticantes, simpatizantes ou adeptos).

Quanto ao **ambiente físico**, inclui-se aqui todo o ambiente em volta da prestação de um serviço, seja o local onde o serviço é prestado, ou os meios utilizados para facilitar a comunicação e a prestação do mesmo. Esta variável é fundamental no que respeita à avaliação dos clientes sobre a qualidade do produto ou serviço (Rafiq & Ahmed, 1995). No mundo do desporto, o serviço prestado passa não só pelos treinos e jogos, como pela convivência com os jogadores, adeptos e familiares.

Por fim, e quanto aos **processos**, estes referem-se aos procedimentos e fluxos de atividade necessários para que o cliente possa adquirir o seu produto ou serviço. É necessário que os profissionais de Marketing garantam que o cliente entenda o processo de aquisição e que os tempos de realização se adequem às expectativas do cliente (Rafiq & Ahmed, 1995), representando, no caso do desporto, os horários e métodos de treino, resultados em competições, entre outros procedimentos necessários para que o treino desportivo possa ser realizado nas condições ideais.

Assim, o Marketing Mix é a base da elaboração de planos estratégicos numa organização, sendo visto da mesma forma para entidades desportivas, sendo que é necessário ter em conta as particularidades do mercado e do consumidor desportivo.

### **2.1.7. CONSUMIDOR DESPORTIVO**

O consumidor desportivo, devido à sua relevância, importa analisar aprofundadamente. A exigência do consumidor, com o passar dos anos, complexificou-se (Paulico, 2008), justificando uma preocupação ao nível do Marketing direcionada especificamente para os mesmos.

As opções do consumidor passam pela escolha das ofertas que, para os mesmos, lhes proporcionarão maior valor, i.e., a relação entre os benefícios (tangíveis e intangíveis) e os custos (financeiros e emocionais) que resultam da escolha desse produto. Este conceito de “valor”, de extrema relevância no ramo do Marketing, é visto como uma combinação triádica que envolve a qualidade, o serviço e o preço, esta que irá definir o nível de satisfação do cliente perante a sua escolha, caso alcance ou não as suas

expectativas (Kotler & Keller, 2013), e trará a decisão de optar de novo pelo mesmo produto ou não.

Existem variadas questões específicas cujo o consumidor de desporto se preocupa na procura pela sua tomada de decisão. O consumidor desportivo, na sua generalidade, apresenta um perfil de tomada de decisão resumido em três pontos: a socialização, o envolvimento e o compromisso, sendo o comportamento do consumidor influenciado por estas três questões (Sá & Sá, 1999). Estes consumidores podem depois ser vistos, além deste perfil geral, como consumidores praticantes e/ou consumidores espectadores.

Pesquisas recentes acerca das necessidades dos consumidores (Hill *et al.*, 2021; Borghini *et al.*, 2020) evidenciaram a importância da atmosfera em volta do momento de consumo, sendo que as experiências vividas e as emoções sentidas acabam por trazer uma ligação e lealdade para com a organização que proporcionou o momento experienciado. Os espectadores desportivos são especialmente sensíveis a fatores que envolvem a emoção comparativamente com outros consumidores, valorizando a modalidade, a preferência pelos atletas e equipas, as vitórias e derrotas, mas sendo acima de tudo valorizado o simbolismo e a festividade além do jogo “entre as quatro linhas” (Paulico, 2008).

Os praticantes desportivos surgem naturalmente do facto de o consumidor demonstrar cada vez mais interesse em participar no desporto principalmente por lazer, não se mantendo meramente um espectador, tendo assim uma função mais participativa (Sá & Sá, 1999). Assim, o consumidor desportivo pode ser unicamente espectador ou praticante, podendo também abranger as duas vertentes.

Os anunciantes desportivos e o ramo de Marketing deste mercado passam assim a ter em conta as duas vertentes suprarreferidas de consumidor do desporto, tentando ao máximo acompanhar as exigências cada vez mais complexas destes consumidores, estabelecendo vínculos emocionais com os mesmos como forma de os atrair e fidelizar (Marketing de relacionamento), criando estratégias de comunicação adequadas e associadas aos valores da atividade desportiva, bem como tendo sempre em conta e valorizando as características únicas de cada indivíduo, tornando os adeptos parte da organização com que se identificam (Paulico, 2008).

## 2.2. PLANO DE MARKETING

### 2.2.1. INTRODUÇÃO

Os planos de Marketing são os planos através dos quais os profissionais do ramo de Marketing regem as suas ações, uma vez que dão direção e sentido às organizações, à sua marca e respetivos produtos (Rodrigues, 2019). O plano de Marketing difere da definição das atividades estratégicas, embora deva ser, cronologicamente, o primeiro passo para um plano de Marketing bem elaborado e eficiente. As atividades estratégicas devem ser definidas da seguinte forma (Sarmiento, 2021):

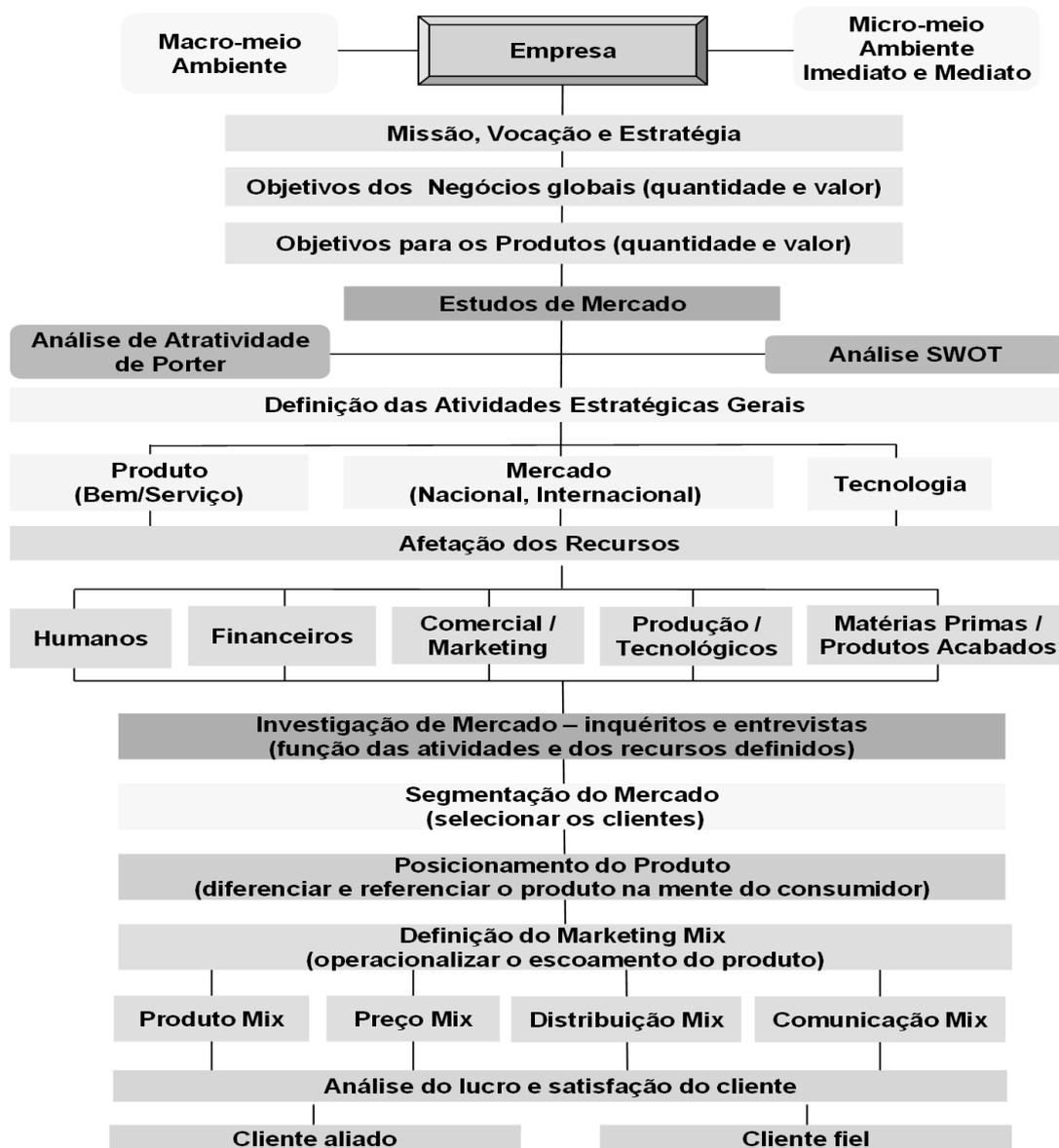


Figura 2: Definição das atividades estratégicas de Marketing.

Fonte: Sarmiento (2021)

O plano de Marketing é, posteriormente, mais limitado, descrevendo como é que os objetivos serão alcançados mediante as estratégias de Marketing específicas definidas. Este plano deve estar em articulação com as restantes áreas funcionais da organização de modo a garantir a sinergia e é, em geral, composto por um resumo do que a organização se propõe atingir mediante a análise *a priori* das questões estratégicas suprarreferidas: ameaças e oportunidades do ambiente, recursos disponíveis, definição de objetivos, quantificação das estratégias formuladas, entre outras (Rodrigues, 2019).

Ao encontrar os obstáculos e oportunidades e, através disso, elaborar o seu plano de Marketing, a organização pode delinear o caminho a seguir mediante os objetivos específicos, conseguirá mensurar o progresso e perseguir a lucratividade, bem como preparar-se para agir corretivamente em caso de obstáculos e variações (Skacel, 2005).

É de realçar a importância de não confundir o plano de Marketing com o planeamento de Marketing, uma vez que este segundo é definido como qualquer planeamento feito mediante as responsabilidades do Marketing, e o plano é um documento preciso, escrito e detalhado com ações específicas e dirigidas (Skacel, 2005). Assim, pode afirmar-se que este plano envolve uma elevada complexidade, que começa pela definição das atividades estratégicas gerais e segue para um plano que será, em seguida, descrito de modo pormenorizado.

### **2.2.2. ANÁLISE DO PLANO DE MARKETING**

Tradicionalmente, o plano de Marketing permite entender a situação atual da organização, para onde esta pretende ir e de que forma o fará. Num conceito mais ampliado, este plano permite ainda definir quem irá dirigir as ações, qual o tempo e os custos das ações, bem como quais os potenciais ganhos (Skacel, 2005), permitindo direcionar os esforços da organização de forma eficiente para as ações planeadas. É importante que o plano seja simples, de fácil entendimento, específico e mensurável, realista e completo, para que a sua execução seja facilitada (Kotler & Keller, 2013).

Este plano pode ser dividido, segundo Skacel (2005), em seis passos: preparação de um *fact base*; entendimento dos problemas e oportunidades; fixação de objetivos específicos; desenvolvimento de estratégias; estabelecimento do orçamento; elaboração de um projeto de vendas, lucros e resultados.

Num primeiro passo, o de **criação de um *fact based***, é essencial reunir todos os factos que possam ter relevância para a responsabilidade de mercado da organização, declarando um propósito claro da organização, e tendo especial atenção ao relatório completo de vendas e lucros do ano corrente. Qualquer omissão importante pode colocar em perigo todo o processo lógico de planeamento e afetar a eficiência do mesmo (Skacel, 2005).

De seguida, é necessário entender os **problemas e oportunidades** inerentes à organização e ao seu ambiente. Para identificar problemas, deve procurar-se qualquer desvio do resultado esperado, como um menor número de clientes, questões de inventário, perdas de distribuição ou de agentes, menores lucros que o expectável, entre outras possíveis questões (Skacel, 2005). Já no que diz respeito às oportunidades, é necessário identificar possíveis benefícios de situações como: tornar o processo de compra mais eficiente, personalizar determinado produto ou serviço, facilitar o processo de entrega de um produto, entre outras possibilidades, as quais devem ser avaliadas através a análise de oportunidades de mercado, encontrando especificamente quais os benefícios, se a organização tem recursos suficientes para proporcionar essa mudança, quais os mercados-alvo e a concorrência, e qual a taxa de retorno sobre o investimento feito (Kotler & Keller, 2013). A análise SWOT é uma ferramenta essencial para realizar uma avaliação global inicial das forças e fraquezas da organização (ambiente interno), bem como das oportunidades e ameaças da concorrência (ambiente externo), sendo considerado um processo fundamental no planeamento e gestão estratégica das organizações (Yamagishi *et al.*, 2021).

No passo seguinte é importante **fixar objetivos específicos**, além dos objetivos gerais da organização, que irão direcionar corretamente os recursos e a atenção para as ações de Marketing. Na maioria das organizações, alguns dos objetivos passam pela lucratividade, crescimento de vendas, aumento da participação no mercado, inovação e contenção de riscos. Os objetivos devem atender a vários critérios, nomeadamente: ser organizados de forma hierárquica, partindo do mais importante; estabelecer quantitativamente cada objetivo sempre que possível; e ser realistas e consistentes (Kotler & Keller, 2013). Além disso, devem ser específicos, de modo a que seja possível medir o progresso e determinar as medidas de correção dos desvios (Rodrigues, 2019).

Após a definição clara de quais os objetivos, é possível começar a **criar estratégias** mediante os objetivos definidos. Três estratégias genéricas definidas por

Michael Porter como sendo um bom ponto de partida para o pensamento estratégico são: A liderança total em custos (esforço para uma produção e distribuição a custos menores, de modo a poder ter preços baixos e competitivos), a diferenciação (a procura de uma qualidade acima dos concorrentes, diferenciando-se em determinado mercado), e o foco (concentrar os esforços e recursos num segmento estreito de mercado, tornando-se líder no mesmo) (Kotler & Keller, 2013). O Marketing Mix permite incluir os programas que informam cada estratégia de Marketing, dividindo as estratégias em políticas de: produto, preço, distribuição e comunicação, como já explicado anteriormente

Desta forma, torna-se necessário, perante as estratégias determinadas, **estabelecer orçamentos**. Embora não exista uma estrutura padrão, é essencial que qualquer orçamento tenha em conta o facto de que estas informações raramente são utilizadas por quem as produz, uma vez que existem cadeias de produção dentro das organizações (Rodrigues, 2019). Como tal, a informação presente no orçamento deve ser o mais clara e específica possível, de modo a que seja facilitada a interpretação do mesmo.

Por fim, estabelece-se um **projeto de vendas, lucros e resultados**. As projeções financeiras incluem uma previsão de vendas e despesas desdobrados em categorias, bem como uma análise do ponto de equilíbrio. Uma análise mais complexa estima também a análise de risco. Assim, a organização consegue verificar quais os resultados esperados e comparar com o que realmente ocorreu, de modo a entender se a mesma está a avançar em direção aos objetivos estabelecidos (Kotler & Keller, 2013).

Desta forma, mediante os passos suprarreferidos, o plano de Marketing é definido, sendo um documento que resume o conhecido acerca do mercado, bem como a forma como a organização planeia alcançar os objetivos, contendo as diretrizes para a alocação de fundos ao longo de um determinado período. É visto como um dos produtos mais importantes do processo de Marketing (Kotler & Keller, 2013), e permite às organizações chegar ao sucesso na venda do seu produto ou serviço. Também no desporto os planos de Marketing devem ser tidos em conta, de modo que as organizações possam maximizar o valor do serviço prestado ao cliente (consumidor ou espectador desportivo).

## **CAPÍTULO 3**

### **CLUBE ASSOCIAÇÃO DE MORADORES DE ATIBÁ**

#### **3.1. HISTÓRIA DO CLUBE**

O clube Associação de Moradores de Atibá destina-se à formação de atletas na modalidade de futsal, tendo sido fundado por Tiago Ribeiro em 2014. O clube encontra-se localizado na Rua Engenheiro de Andrade, na região de Atibá (concelho de Cascais), e o seu pavilhão foi construído a 16 de julho do ano de 2000. Atualmente, o gestor desportivo, também treinador, é João Raimundo.

Aquando das primeiras seis épocas desportivas após a sua fundação, o clube incluía apenas uma equipa federada pela AFL no escalão de Juvenis (idades compreendidas entre os 16 e 17 anos, de acordo com os regulamentos da Federação Portuguesa de Futebol), com cerca de 9 jogadores inscritos. Atualmente, o clube passa a contar com 118 atletas inscritos em todos os escalões de formação federados e não federados, dos 4 aos 18 anos.

O objetivo principal, o de formar e preparar atletas para o futuro, tanto a nível desportivo como pessoal, incluindo a abordagem física e psicomotora bem como os valores do desporto e da vida, tem sido cumprido com sucesso, justificando assim o crescimento em número dos atletas que pretendem ser formados nesta instituição.

Deste modo, e como o objetivo do clube passa também por se tornar uma referência em toda a região de Lisboa, torna-se necessária a criação de estratégias de Marketing e de gestão eficiente dos recursos (materiais, financeiros e humanos), de modo a acompanhar não só o crescimento em número de atletas inscritos e os valores comunitários do clube, como também o objetivo de crescimento e constante melhoria da qualidade dos serviços prestados aos seus presentes e futuros atletas.

## **3.2. AMBIENTE**

### **3.2.1. MICRO MEIO AMBIENTE**

O microambiente de uma organização inclui todos os participantes envolvidos de modo imediato na produção e distribuição do produto/serviço. Estes participantes são, nomeadamente, a empresa, os seus fornecedores e distribuidores e os seus clientes-alvo (Kotler & Keller, 2013).

Assim, e conforme o suprarreferido, o microambiente do clube de futsal de Atibá inclui primeiramente as instalações do pavilhão, este que é cedido pela Associação de Moradores de Atibá.

Esta organização encontra-se inscrita na AFL e atua em todos os escalões não federados e federados da modalidade de futsal. O clube inclui ainda um café de exploração própria, gerido pelos recursos humanos do clube.

Quanto aos patrocinadores, encontramos variadas marcas: Geração Fit, Samuka Gás, Grupo Trevo da Península, Mapel, ECHO e Watchlimb.<sup>1</sup> Estas marcas têm relação direta com o clube no que diz respeito a doações e recursos (patrocínios nos equipamentos desportivos e fornecimento de materiais de treino), sendo a tarefa principal do clube divulgar e promover as mesmas nas suas instalações (nas lonas do campo de treino) e redes sociais.

Quanto aos clientes e potenciais clientes do clube, incluem-se todos os jovens dos 4 aos 18 anos, de ambos os sexos, que pretendam praticar desporto, mais precisamente a modalidade de futsal, sendo que a principal prioridade são os jovens da comunidade de Atibá.

### **3.2.2. MACRO MEIO AMBIENTE**

Além da análise micro (i.e., do ambiente interno à organização), é importante para a elaboração dos objetivos de Marketing uma análise detalhada do ambiente externo em que o clube se envolve, de modo a que o plano estratégico vá de encontro às possíveis ameaças e oportunidades externas.

---

<sup>1</sup> A presente informação refere-se aos dados da época 2019/2020.

Para tal, é realizada uma análise PEST, cujo o nome incide sobre os principais fatores políticos/fiscais/legais, económicos, socioculturais e tecnológicos (McDonald & Wilson, 2011), neste caso da indústria do desporto, e mais precisamente na modalidade de futsal.

### **3.2.2.1. Fatores legais**

O organismo público responsável por “apoiar a definição, execução e avaliação da política pública do desporto, promovendo desta maneira a generalização do desporto” (IPDJ, 2012b; citado por Carneiro, 2017, p.44) é o Instituto Português do desporto e Juventude, I.P. (IPDJ).

Para além das atividades citadas, cabe também ao IPDJ dar “apoio à prática desportiva regular e de alto rendimento, através da disponibilização de diferentes meios, sejam eles técnicos, humanos e financeiros (IPDJ, 2012b; citado por Carneiro, 2017, p.44). Assim, o IPDJ é o órgão superior da gestão do desporto em Portugal, a quem os restantes organismos do desporto devem o poder máximo legal.

O órgão responsável pelo futsal em Portugal é a Federação Portuguesa de Futebol (FPF). Esta regulamenta e dirige o ensino e a prática das modalidades integradas no futebol (futebol, futsal e futebol de praia), de todas as competições nacionais.

Mais abaixo na hierarquia, e diretamente superior aos clubes desportivos distritais, encontramos as Associações das várias regiões de Portugal. A Associação de Futebol de Lisboa, fundada em 1910, possui a função de organização de competições em todo o distrito de Lisboa. Cabe à AFL, segundo os seus Estatutos (2011):

- *“Promover, desenvolver, regulamentar e dirigir a prática do futebol, em todas as suas versões, na área da respetiva jurisdição;*
- *Estabelecer e manter relações com os associados e com entidades congéneres, nacionais e internacionais, e assegurar a sua filiação na Federação Portuguesa de Futebol;*
- *Representar os associados da área da sua jurisdição, nomeadamente junto da Federação Portuguesa de Futebol e de quaisquer organismos ou entidades oficiais ou particulares;*

- *Fomentar, organizar e patrocinar campeonatos, provas e outras iniciativas, nomeadamente cursos de formação (...);*
- *Observar os princípios do respeito, lealdade, da integridade e do desportivismo de acordo com as regras do fair-play;*
- *Aplicar e fazer cumprir as Leis do Jogo emitidas pela IFAB, as Leis do Futebol de Onze, Futsal, Futebol de Nove e de Sete e Futebol de Praia, emitidas pelo Comité Executivo da FIFA;*
- *Proibir qualquer tipo de discriminação em função da ascendência, sexo, raça, nacionalidade, etnia, língua, território de origem, religião, convicções políticas ou ideológicas, instrução, situação económica, condição social ou orientação sexual. estatutos da AFL”.*

Assim, o Clube de Futsal de Atibá deve responder legalmente e financeiramente aos órgãos suprarreferidos, mais diretamente à AFL, com quem deve comunicar no que diz respeito à inscrição de atletas na modalidade, e à inscrição e participação do clube em competições distritais.

### **3.2.2.2. Fatores económicos**

O desporto em Portugal tem um impacto económico relativamente relevante. De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), em 2019 contavam-se 13.624 empresas no setor desportivo, que geraram cerca de 2 mil milhões de euros de volume de negócios (INE, 2021).

Relativamente ao emprego, e no ano de 2020, o INE estimou que o desporto em Portugal cria cerca de 38,5 mil postos de emprego (INE, 2021). No mesmo ano, e no que diz respeito ao financiamento, as Câmaras Municipais atingiram cerca de 320 milhões de euros no financiamento de atividades e equipamentos desportivos, bem como o IPDJ e as Federações desportivas financiaram um total de cerca de 46 milhões de euros (+5.3% que em 2018), havendo um claro destaque no financiamento da alta competição, que diz respeito a quase metade do valor financiado (INE, 2021).

Estes dados demonstram o investimento em crescimento existente na área do desporto por parte de vários organismos, sendo que, apesar disso, o alto rendimento ainda

possui financiamentos de valores elevados comparativamente ao desporto não profissional, trazendo isso impacto direto aos clubes distritais e aos apoios que são dados.

Acredita-se ainda que, embora os dados económicos positivos dos anos de 2019 e 2020, a pandemia de Covid-19 venha a afetar esses valores, derivado do cancelamento dos treinos e competições do desporto não profissional.

### **3.2.2.3. Fatores sociodemográficos e culturais**

Fatores demográficos relevantes para a modalidade de futsal dizem respeito ao facto de que, de acordo com o INE, em 2018 a população portuguesa menor de 15 anos decresceu em cerca de 16 mil indivíduos (INE, 2019).

No entanto, e no mesmo ano (época desportiva 2018/2019), de acordo com os dados da FPF, houve um aumento no número de praticantes da modalidade de futsal em quase 2 mil praticantes. Estes indicadores mostram-se positivos no que diz respeito à procura dos jovens pela modalidade.

Em 2019 existem assim mais de 11 mil clubes (+4.5% que em 2018) e quase 700 mil praticantes inscritos em Federações Desportivas (+3,2%). De entre estes valores, o maior número de praticantes verificou-se na modalidade de futebol (INE, 2021), modalidade esta pertencente à mesma Federação Desportiva da modalidade de futsal, sendo isso considerado um fator positivo para a modalidade.

Outro ponto relevante será que, do total de praticantes, os homens representam mais de 68% (INE, 2021), mostrando-se um fator a ter em questão nos objetivos futuros do desporto a diminuição da discrepância entre sexos.

A nível sociocultural, a modalidade de futsal tem demonstrado um crescimento evidente no que ao número de atletas, competições e visibilidade diz respeito. A conquista do Campeonato Europeu de Futsal em 2018 por parte da Seleção de Portugal apoiou essa visibilidade da modalidade.

A *Portugal Football Observatory* realizou um estudo de análise dessa evolução da modalidade nos últimos 10 anos, incluindo a vitória no Euro 2018 como um acelerador de crescimento. De acordo com este estudo, tem havido um aumento no número de praticantes, competições/eventos e clubes, verificando-se um crescimento de 14% entre

as épocas 2010/2011 e 2019/2020, o que equivale a mais 7 mil praticantes inscritos na modalidade. Contabilizando ainda a importância do Campeonato Europeu, verificou-se em 2018/2019 um crescimento em 5% no número de praticantes de futsal, comparativamente com a época transata.

No *podcast* da Federação Portuguesa de Futebol (Ciência e Futebol - *Podcast* Portugal Football Observatory), o atual selecionador português de futsal Jorge Braz aborda esta temática do crescimento da modalidade em Portugal, bem como das estratégias futuras que vão de encontro a esse crescimento. No que diz respeito ao Euro 2018 e ao impacto dessa conquista, o selecionador afirma que a publicidade, divulgação e nome da modalidade apoiou a captação de jovens, que resultou no crescimento acima descrito.

Jorge Braz (2021) afirma ainda existir, desde o final do ano de 2012, uma implementação de um plano estratégico, cujos objetivos principais passam por responder a questões sobre como cativar os jovens, como tratar os recursos disponíveis, e que planos de ação realizar

O crescimento da modalidade, afirma o selecionador, passa assim por implementar planos de ação que aumentem a competitividade e equilibrem as competições distritais, apoiem o desenvolvimento da prática feminina da modalidade (onde existe ainda uma grande discrepância comparativamente à prática masculina), e que apoiem a qualificação e quantificação das etapas de formação.

Além disso, é dada extrema importância ao impacto positivo causado pelo desporto escolar, onde a modalidade de futsal é a mais praticada no que diz respeito aos desportos de pavilhão.

Este facto apoia o crescimento dos atletas inscritos, uma vez que a seleção nacional tem uma ligação direta (sendo importante fortalecer ainda mais essa ligação) a essas atividades e promove a aquisição de talentos na modalidade.

Os dados demográficos e socioculturais acima presentes revelam-se cruciais para a perceção do impacto do desporto em Portugal, bem como da modalidade de futsal e a margem de progressão que a mesma apresenta.

#### **3.2.2.4. Fatores tecnológicos**

A tecnologia afeta o desporto em todo o mundo. No caso da Federação de Futebol, aplica-se a tecnologia no que diz respeito a sensores e aplicações que controlam e analisam dados e desempenhos dos atletas (Ramos, 2015).

Além disso, aplica-se também, e principalmente, quanto ao mundo da publicidade: marcas patrocinadas por publicidade eletrónica em volta dos campos, bem como utilização direta e constante das redes sociais, não só para publicidade, mas para todo o tipo de informação acerca do clube, dos jogos, e de atividades interativas com os adeptos.

O crescimento das tecnologias no mundo do desporto leva à necessidade de consciencialização da importância destas fontes para atração de atletas e adeptos, aumentando o valor dos clubes desportivos.

### **3.3. MISSÃO, VISÃO E OBJETIVOS**

#### **3.3.1. MISSÃO**

Muito além do nome, uma organização é essencialmente definida pela sua missão, esta que é “uma declaração global que define os objetivos da companhia” (IAPMEI, 2016, p.5).

A missão de qualquer negócio ou organização deve ser criada no sentido de aliada ao lucro, poder fornecer valor ao cliente. Assim, estas declarações devem ser partilhadas por todos os recursos humanos, desenvolvendo um propósito e uma direção única partilhada por todos (Kotler & Keller, 2013).

Deve ter-se assim em conta qual o negócio e as suas esferas competitivas, bem como o que trará valor ao cliente, tendo sempre como foco as políticas e valores da organização numa visão de longo prazo, alterando a missão apenas em caso de uma mudança de paradigma que torne necessária a realização de alterações (Kotler & Keller, 2013).

No que diz respeito ao clube de futsal de Atibá, desde a sua fundação que o foco principal se prende na vertente pedagógica, colocando em segundo plano os resultados

desportivos das competições em que o clube se insere. Os valores essenciais transmitidos passam pela importância das oportunidades que qualquer jovem deve ter, aliado à importância da prática de exercício físico e desporto, bem como de princípios como o espírito de equipa e de ajuda.

Além disso, e pelo facto de o clube estar inserido numa iniciativa de associação de moradores, o foco passa também pelo trabalho comunitário. Embora o seu crescimento resulte naturalmente na inscrição de crianças de outras localidades e diferentes contextos familiares, a principal mensagem do clube passa pela união e formação de uma comunidade desportiva na região de Atibá.

Assim, de modo mais concreto, o clube de futsal de Atibá tem como **missão** fornecer aos atletas (femininos e masculinos) todas as condições necessárias à prática da modalidade, contribuindo lado a lado com a sua formação para a vida, promovendo o sucesso escolar dos atletas, um estilo de vida saudável, e os valores do desporto (Responsabilidade, Amizade, Respeito, Pontualidade, Disciplina, Espírito de equipa, Dedicção). Assim, o clube não tem apenas em consideração a vertente competitiva, mas principalmente a vertente formativa.

### 3.3.2. VISÃO

A visão de uma organização é nada mais que a descrição acerca do que esta pretende ser ou realizar num determinado espaço de tempo, orientando assim todos os recursos humanos para o futuro. Nesse sentido, deve colocar-se em questão quais são os resultados que se espera obter a longo prazo e quando e como se pretende alcançar os mesmos (Ferreira, 2016).

A visão de uma organização assemelha-se assim a uma meta, no entanto num sentido de maior alcance: “Metas são para ser cumpridas em determinados prazos, mas as visões são para ser perseguidas com afinco por todas as pessoas que corporificam a organização” (Scorsolini-Comin, 2012, p.329).

Aliado à missão da formação e evolução dos jovens, torna-se necessário perspetivar a longo prazo uma melhoria das instalações e recursos, permitindo aos atletas qualidade nos treinos e melhoria da sua técnica. Consequentemente, esse

desenvolvimento trará consigo resultados desportivos, bem como nome e valor ao clube como se pretende em qualquer organização.

Assim, a **visão** do clube de futsal Atibá passa por tornar-se uma referência na modalidade de futsal no distrito de Lisboa, quer em número de inscritos e resultados desportivos, bem como na qualidade das instalações.

A visão suprarreferida demonstra e justifica a necessidade de solidificar os pilares desta organização e desenvolver experiência e estratégias de Marketing que amplificam o nome do clube e tornam os seus recursos mais eficientes, de modo a poder tornar o clube sustentável.

### **3.3.3. OBJETIVOS**

Aquando da fundação deste clube, o objetivo passava apenas pela promoção da prática desportiva nos jovens da comunidade de Atibá. Com o crescimento natural da organização, os objetivos foram redefinidos de modo a ir de encontro à crescente procura por parte de jovens das mais variadas zonas do concelho.

Com o surgimento no ano de 2020 da pandemia do Covid-19, o clube sofreu alguns constrangimentos financeiros, gerados principalmente pela perda de atletas e pela obrigação de encerramento das atividades durante largos meses. Assim, os objetivos foram também alterados em função das perdas financeiras e da readaptação futura à nova realidade no mundo do desporto.

Nomeando os objetivos do clube para a reabertura das atividades desportivas, e no que diz respeito aos **objetivos gerais desportivos**, estes passam por manter a competitividade que o clube tinha até então, mantendo ou melhorando as classificações desportivas nos diversos escalões; bem como aumentar o número de atletas inscritos, mantendo a totalidade de escalões/equipas que se apresentavam inscritas pré-pandemia (dos Petizes até aos Juniores) e promovendo a sua continuidade ao longo de todos os escalões que o clube apresenta, sendo uma referência para os jovens na região de Cascais.

No que diz respeito a **objetivos específicos (financeiros e desportivos, respetivamente)**, estes são:

- Manter a sustentabilidade financeira do clube, gerindo o mesmo eficientemente e mantendo ou aumentando o lucro mensal aquando da retoma das atividades desportivas;
- Criação de uma equipa do escalão Sénior (escalão com início a partir dos 18 anos)<sup>2</sup>;
- Tornar o clube de futsal de Atibá num clube eclético, derivado das condições do pavilhão<sup>\*\*3</sup>. Assim, pretende-se criar equipas em diferentes modalidades e realizar diferentes atividades:
  - Possibilidade de ligação com o clube de atletismo de Atibá;
  - Criação de uma turma de Ballet e Karaté;
  - Criação de equipas de Voleibol e Andebol;
  - Criação de aulas de grupo de Zumba e outras atividades.

Os resultados desportivos e o aumento do número de competições conquistadas apoiam natural e consequentemente a procura dos atletas pelo clube, pelo que este é um ponto essencial a manter e ter em conta no caminho para a concretização dos objetivos acima enumerados. Além disso, derivado de este ser um clube de pequenas dimensões, as inscrições e mensalidades dos atletas são o maior apoio ao aumento das condições que o clube terá para oferecer, uma vez que os apoios e patrocínios extra não são suficientes.

Assim, para aumentar e manter ao longo dos escalões a fidelidade dos jovens atletas, para gerar lucros e cumprir os objetivos referidos de modo a criar valor e nome para o clube, bem como gerar novas modalidades, justifica-se e mostra-se necessária a criação de um plano estratégico de Marketing que apoie a concretização de tudo aquilo a que o clube se propõe.

---

<sup>2</sup> Este objetivo estaria previsto para a época 2021/2022, tendo sido adiado como resultado da pandemia. Prevê-se agora que seja concretizado daqui a cerca de 3 anos, uma vez que envolve custos acrescidos e implica uma tomada de decisão consciente e morosa.

<sup>3</sup> Este objetivo implica uma relação futura mais impessoal com a Associação de Moradores de Atibá, de modo a facilitar e flexibilizar a burocracia implicada na criação de novas equipas em diferentes desportos.

### **3.4. ESTUDOS DE MERCADO**

De modo a criar uma estratégia competitiva, torna-se necessário relacionar a organização com o meio em que a mesma se insere (Porter, 2004), bem como conhecer o mercado envolvente e atratividade do negócio (Sarmiento, 2021). Para tal, ferramentas estratégicas como a análise da atratividade de Porter e a análise SWOT são cruciais para os estudos de mercado da organização.

#### **3.4.1. ANÁLISE DA ATRATIVIDADE DE PORTER**

A análise de Porter, fundada por Michael Porter, é uma ferramenta de planeamento estratégico cujo objetivo é analisar a competição entre as diversas organizações no microambiente externo (Sarmiento, 2021), nomeadamente, e neste caso em específico, a competitividade do clube comparativamente aos seus concorrentes diretos e em que questões valerá a pena financiar e investir tempo, de modo a desenvolver estratégias atrativas para os clientes-alvo em questão (jovens dos 4 aos 18 anos).

As cinco forças de Porter, que serão abordadas *a posteriori*, aplicam-se a qualquer mercado e produto independentemente da sua dimensão, sendo que quanto maiores forem as forças, maior será a probabilidade de atratividade (Sarmiento, 2021). Estas forças são: força da rivalidade entre os concorrentes, força da ameaça de produtos substitutos, força da ameaça de novas entradas, poder de negociação dos fornecedores, e poder de negociação dos clientes.

##### **3.4.1.1. Força da rivalidade entre os concorrentes**

O clube deve ter em consideração os clubes concorrentes, i.e., aqueles cujos clubes encontram parecenças no que diz respeito aos produtos/serviços disponíveis e os métodos de comercialização (Rodrigues, 2019), podendo trazer benefícios iguais aos que proporcionamos para o mesmo público-alvo (Sarmiento, 2021).

A rivalidade e competição pode afetar o clube no que diz respeito às suas margens de lucro e progressão, e pode levar à necessidade de um procura agressiva por novos clientes, bem como à eliminação de gastos do clube para poder sustentá-lo (Sarmiento, 2021).

Neste caso, os clubes concorrentes do clube de Atibá são os clubes de formação da zona de Cascais, que fornecem aos jovens entre os 4 e os 18 anos a possibilidade de praticar e competir nas modalidades de futsal e futebol (sendo um desporto diretamente relacionado e que atrai bastantes jovens). É relevante assim identificar quais os concorrentes e as suas quotas de mercado e taxas de crescimento, analisar as suas vantagens, público-alvo, estratégias e lacunas; entender de que forma se diferenciam os serviços do clube dos serviços concorrentes; bem como qual a forma de destacar o clube através da sua notoriedade e imagem (Sarmento, 2021).

Após uma análise dos concorrentes diretos na zona do concelho de Cascais, e recorrendo aos dados da Associação de Futebol de Lisboa, estes são:

- Associação Desenvolvimento Melhoramento de Bicesse;
- Grupo Dramático e Sportivo de Cascais;
- Colégio Marista de Carcavelos;
- Grupo Musical e Desportivo 9 de Abril Trajouce;
- União Recreativa e Desportiva de Tires;
- Grupo de Solidariedade Musical e Desportiva de Talaíde;
- Grupo Desportivo Malveira da Serra;
- Grupo Desportivo e Recreativo das Fontainhas;
- Grupo Sportivo de Carcavelos;
- Associação Familiar e Desportiva da Torre;
- Grupo de Instrução Musical e Desportiva de Abóboda;
- Grupo Recreativo e Familiar de Murches;
- Núcleo Sportinguista de Alcabideche;
- Associação Desportiva Reguilas de Tires Futsal;
- Clube Desportivo “Os Vinhais”.

Além dos clubes suprarreferidos, os clubes concorrentes de maiores dimensões e maior relevância são o Grupo Desportivo Estoril Praia, o Centro Recreativo Cultural Quinta dos Lombos e o Clube de Futebol Sasseiros.

No que diz respeito ao **Grupo Desportivo Estoril Praia**, este clube fundado em 1939 e com sede em Alcabideche, tem presentes todos os escalões de futsal, dos benjamins até ao escalão sénior (ao contrário do Clube de Futsal de Atibá, que não tem inscrita nenhuma equipa no último escalão).

Além da vantagem óbvia que essa questão traz para o clube, nomeadamente no que diz respeito à vontade dos jovens de dar continuidade ao seu trajeto desportivo dentro do mesmo clube, a vantagem principal é a do valor criado ao longo dos anos principalmente pela sua história e palmarés, que lhes permite ter um grande nome no mercado desportivo do Futebol e atrai os jovens e os seus familiares a inscrever-se.

Ainda em relação a vantagens competitivas deste clube, acresce à totalidade de escalões na modalidade de futsal e ao seu nome e história, o facto de este clube ter várias outras modalidades além do futebol e futsal, nomeadamente: triatlo, atletismo, basquetebol, muay thai, pesca submarina e *ea sports*. Como já referido anteriormente, este espectro alargado de desportos que o clube oferece para a prática dos mais jovens traz consequentemente a vantagem do aumento da procura por parte de mais jovens com diferentes gostos no que à prática do desporto diz respeito.

No que se refere ao **Centro Recreativo Cultural Quinta dos Lombos**, fundado em 1975 e localizado na zona de Carcavelos, as vantagens são idênticas às suprarreferidas. Acresce ainda que, embora o futsal seja o foco principal do clube, além da existência de várias modalidades essencialmente de pavilhão (entre elas basquetebol, corfebol, dança, ténis de mesa e karaté), possuem ainda modalidades aquáticas como surf e bodyboard, bem como uma modalidade de desporto adaptado (Boccia), alargando ainda mais o seu espectro de jovens.

Em relação ao **Clube de Futebol de Sassoeiros**, fundado em 1946 e localizado na zona de Carcavelos, este apresenta também as vantagens anteriormente referidas, sendo que as modalidades do clube são futsal, patinagem artística, andebol e ginástica e acresce o facto de estar representado em todos os escalões de futsal com mais de 160 atletas inscritos, sendo um dos clubes do top 10 nacional com mais atletas federados pelo seu clube. Além disso, o clube apresenta também uma característica positivamente diferenciadora e atrativa: apresenta o estatuto de “Entidade Formadora 5 Estrelas”, atribuído pela Federação Portuguesa de Futebol aquando do processo de certificação de entidades formadoras na época 2019/2020. É acima de tudo uma das questões mais

atrativas do clube, uma vez que este estatuto se encontra apenas atribuído a 3 clubes em Portugal.

Assim, é possível verificar que estes são clubes com um elevado número de modalidades, com história e palmarés que dão nome e valor aos mesmos, bem como reconhecimento por parte de uma das entidades máximas do futsal em Portugal (FPF). Estas características contrastam com o clube de Atibá, que por ser recente não apresenta as mesmas vantagens e características atrativas e diferenciadoras.

Assim, e analisando o espectro global, o número de concorrentes diretos é bastante elevado e a força de atratividade de alguns desses clubes de maior nome é bastante elevada em comparação, pelo que as forças no que diz respeito ao Clube de Futsal de Atibá para combater essa concorrência é relativamente fraca. No entanto, e atendendo ao próprio crescimento do clube e à taxa de crescimento da procura pela prática de desporto, e nomeadamente da modalidade de futsal, o clube tem uma atratividade relativamente forte na sua região e traz, aliado à criação de estratégias para combater a concorrência, uma possibilidade forte de progressão no que ao número de atletas inscritos no clube diz respeito.

#### **3.4.1.2. Ameaça de produtos substitutos**

De modo a entender os produtos/serviços substitutos, estes são os que não apresentam as mesmas características que os que se encontram no clube, mas que, no entanto, exercem funções idênticas e podem trazer os mesmos benefícios (idênticos ou semelhantes) (Sarmiento, 2021).

A maior ameaça do clube no que diz respeito aos serviços substitutos, tendo estes as características suprarreferidas, são as modalidades desportivas no geral (e principalmente a modalidade de Futebol, visto que é o desporto com características mais idênticas e é a modalidade para a qual o clube perde todos os anos vários jogadores), visto que o clube apresenta apenas a modalidade de futsal, e nestas idades-alvo os jovens encontram-se numa fase de descoberta acerca dos desportos que querem e gostam de praticar.

Quanto à modalidade de futsal na região, a maioria dos clubes não tem treinadores com o grau de formação indicado, sendo a formação dos treinadores do clube de Atibá relativamente idêntica à de outros clubes, acrescentando a empatia e pedagogia que todos apresentam e que apoia a atratividade do clube. Também no que diz respeito ao preço de venda, as modalidades não apresentam valores mensais muito diferentes, não sendo essa a principal característica diferenciadora.

Assim, a principal característica diferenciadora quanto aos produtos/serviços substitutos é a de que as várias modalidades são diferentes a todos os níveis (características do campo, equipamentos, regras de jogo, ...) e os jovens acabam por ter preferências diferentes, podendo não querer praticar especificamente a modalidade de futsal. Deste modo, a atratividade que têm as restantes modalidades para o clube é bastante forte.

Tendo o pavilhão do clube as características necessárias para que seja possível desenvolver outras modalidades, seria interessante e atrativo para o clube criar e desenvolver novas equipas para novas modalidades.

### **3.4.1.3. Ameaça de novos entrantes**

A ameaça de novas entradas diz respeito à probabilidade de entrada de novos clubes ou novos produtos/serviços concorrentes aos que o clube apresenta.

O facto de o mercado se encontrar em fase de crescimento no que diz respeito ao número de clientes, é motivo suficiente para o aparecimento de novos competidores (Sarmiento, 2021). Neste caso, o facto de os jovens praticarem cada vez mais desporto e os apoios existentes nessa área apoiam a ideia de um possível surgimento de novos clubes, ou de novas modalidades dentro dos mesmos clubes que são já concorrentes.

Como forma de combater essas possíveis novas entradas que poderão prejudicar a procura dos jovens pelo clube de futsal de Atibá, é necessário a criação de barreiras à entrada desses novos concorrentes. Essas barreiras devem passar por situações como: a criação de uma marca bem consolidada, patentes e contratos de exclusividade com terceiros, acesso aos canais de distribuição, entre outros fatores (Sarmiento, 2021).

Essencialmente, cabe ao clube Associação de Moradores de Atibá acompanhar o crescimento do mercado do futsal de diferentes formas. Inicialmente, começar por criar também mais equipas de diferentes modalidades, seguindo assim os passos dos clubes concorrentes que fazem também surgir novos produtos e serviços (neste caso, novas modalidades que podem também ser procuradas pelos jovens). Além disso, torna-se também essencial criar contratos de exclusividade com os parceiros/patrocinadores do clube, de modo a garantir que a possível entrada de novos concorrentes não atraia os atuais patrocinadores para as restantes organizações, mantendo assim a exclusividade das marcas para com o clube.

Deste modo, encontramos uma força de atratividade forte para o clube visto que, primeiramente, este se manterá o único da região de Atibá por ser um projeto incentivado pela Associação de Moradores. Como tal, a surgir novos clubes será sempre noutras regiões, sendo a zona de Atibá exclusiva do presente clube. Além disso, a procura por outras modalidades é algo a ter em conta e, como tal, a força do clube é bastante forte se acompanhar essa importância da existência de mais desportos e mais opções, embora o foco se encontre sempre na modalidade de futsal.

#### **3.4.1.4. Poder de negociação dos fornecedores**

O poder de negociação dos fornecedores, embora noutra perspetiva, é semelhante ao dos clientes (Sarmiento, 2021), sendo por isso necessário conhecer a dependência que o clube pode ter dos seus atuais e futuros fornecedores, tendo em conta que estes podem não ser exclusivos. É então importante, visto que o clube não tem muitos fornecedores, tentar aumentar os mesmos em número, bem como comparar as ofertas e qualidade de cada um (Sarmiento, 2021).

No caso do Clube de Futsal de Atibá, o contacto com fornecedores diz respeito ao fornecimento de equipamentos e materiais desportivos e de alimentação, para venda no café do clube. Questões como *utilities* e outros serviços de limpeza, saúde e segurança são tratadas diretamente pela Associação de Moradores de Atibá, e os seguros pela AFL, não havendo intervenção nesses aspetos por parte do clube.

Quanto ao fornecedor de equipamentos desportivos, a companhia limitada com a qual o clube tem acordo fornece anualmente a roupa desportiva (t-shirts, sweatshirts,

calções e conjuntos completos). O clube, embora tenha uma comunicação acessível com o fornecedor, não tem um grande poder de decisão sobre os preços estipulados anualmente, podendo apenas, caso decida, optar por fazer uma pesquisa alargada dos preços de mercado e optar por contactar novos fornecedores.

Relativamente aos fornecedores de materiais desportivos (como bolas, cones, e outros materiais utilizados em treino), bem como de alimentação, o clube recorre às grandes cadeias de desporto e de supermercado, respetivamente. Desta forma, o clube não possui qualquer poder de decisão sobre estes valores, estando dependentes dos valores estipulados pelos fornecedores.

Referente assim ao poder de negociação dos fornecedores, é visível uma grande dependência por parte do clube, caso não se realizem comparações de preços e pesquisas de opções de mercado mais vantajosas e negociáveis.

#### **3.4.1.5. Poder de negociação dos clientes**

No que diz respeito aos clientes, o seu poder de negociação diz respeito às suas capacidades de colocar o negócio sob pressão e negociar condições e montantes de pagamento (Sarmiento, 2021), uma vez que este participa e tem um grande poder de decisão no que à oferta e procura pelos serviços diz respeito. Assim, quanto maior a competitividade de mercado, maior é o controlo dos consumidores (Sarmiento, 2021).

Para os clubes desportivos, é importante analisar por que razão os atletas e os seus familiares procuram os outros clubes, bem como qual a quota de mercado desses concorrentes diretos. No Clube de Futsal de Atibá, a força de atratividade é média, visto que existem vários clubes no concelho de cascais, tanto de futsal como de outras modalidades, existindo bastante competição.

No entanto, os clientes possuem um elevado poder de negociação, pois os valores mensais são adaptados às dificuldades económicas dos moradores. De forma mais específica, os atletas pertencentes à aldeia SOS não pagam a mensalidade, os moradores de Atibá têm descontos diretos, e o clube pode entrar em acordo com famílias com dificuldades económicas, para que os seus atletas possam continuar a praticar a modalidade.

Desta forma, o poder negocial dos clientes é elevado, sendo isso considerado uma estratégia por parte do clube, uma vez que muitos dos atletas inscritos são devidos a esta oportunidade de mensalidades acessíveis.

### **3.4.2. ANÁLISE SWOT**

A análise SWOT é uma ferramenta estratégica utilizada nas organizações, derivado da importância da análise de cenários presentes e futuros (Fernandes *et al.*, 2015). Na sua tradução, a análise SWOT refere-se à análise das forças (*strengths*) e fraquezas (*weaknesses*) internas, bem como das oportunidades (*opportunities*) e ameaças (*threats*) externas, que a organização encontra e que são relevantes para o planeamento estratégico das suas ações.

Entender as características internas e externas onde o clube se encontra é visto como primordial para a tomada de decisões (Fernandes *et al.*, 2015). Assim, e após uma reflexão e debate de grupo com os recursos humanos da organização, foi elaborada a análise SWOT do clube de futsal de Atibá:

| <b>PONTOS FORTES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>PONTOS FRACOS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Boa relação e união entre todos;</li> <li>● Critérios inclusivos de aceitação dos atletas;</li> <li>● Instalações de qualidade (campo e café);</li> <li>● Condições dadas a atletas, tais como equipamentos, primeiros socorros e acompanhamento;</li> <li>● Condições dadas a treinadores, tais como facilitando o seu profissionalismo e evolução dos resultados dos atletas.</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Pouca formação dos recursos humanos;</li> <li>● Poucos treinadores para o número de escalões inscritos;</li> <li>● Materiais de treino em quantidades insuficientes;</li> <li>● Inexistência de transportes dos atletas para treinos e competições;</li> <li>● Poucas verbas financeiras;</li> <li>● Prestação de contas à Associação de Moradores de Atibá (despesas);</li> <li>● Balneário não acompanha a qualidade das instalações de treino.</li> </ul> |
| <b>OPORTUNIDADES</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>AMEAÇAS</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>● Localização perto de escolas* permite uma maior publicitação do clube;</li> <li>● Elevada procura;</li> <li>● Boa localização (perto de transportes).</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>● Efeitos diretos da pandemia de Covid-19 (perda de 60% de atletas, perda de financiamentos, desmotivação dos atletas)</li> <li>● Clubes concorrentes com melhores condições 4;</li> <li>● Clubes concorrentes com outras modalidades<sup>5</sup>;</li> <li>● Dependência dos patrocinadores para materiais e equipamentos de treino.</li> </ul>                                                                                                               |

**Quadro 1: Análise SWOT Clube de Futsal de Atibá.**

<sup>4</sup> Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril; EB1/JI de Bicesse; Agrupamento de Escolas da Alapraia; Escola EB 2,3 de Alapraia; Escola EB N<sup>o</sup>1 Murtal; Escola Básica 2,3 da Galiza; EB1/JI das Areias; Escola Velha; Escola de Artes & Teatro; Salesianos.

<sup>5</sup> Os principais nomes concorrentes, atendendo às dimensões dos clubes, localização e o nome são: Grupo Desportivo Estoril Praia, Associação Desportiva Reguilas de Tires Futsal, Grupo Desportivo de Carcavelos e Grupo Dramático e Desportivo de Cascais. Estes clubes incluem a modalidade de futebol nas suas atividades, sendo também uma ameaça uma vez que a dimensão, histórico e comunicação social da modalidade de Futebol possui uma maior procura que a modalidade de Futsal.

Analisado o quadro 1, justifica-se a criação de um plano estratégico de Marketing como parte das oportunidades do clube de fazer face às ameaças, combater os pontos fracos e aproveitar os pontos fortes da organização, aproveitando ao máximo os recursos disponíveis e criando aqueles que sejam necessários.

### 3.5. DEFINIÇÃO DAS ATIVIDADES ESTRATÉGICAS GERAIS

#### 3.5.1. SERVIÇO

O Clube de Futsal Atibá é uma organização desportiva e, como tal, presta um serviço baseado na formação de atletas na modalidade de futsal em todos os escalões existentes de formação mediante o estipulado pela Associação de Futebol de Lisboa (dos 4 aos 18 anos).

Os atletas dos diferentes escalões possuem diferentes horários de treino:

| Dias        | 2ª Feira                  | 3ª Feira                         | 4ª Feira                  | 5ª Feira  | 6ª Feira                         |
|-------------|---------------------------|----------------------------------|---------------------------|-----------|----------------------------------|
| Horas       |                           |                                  |                           |           |                                  |
| 18:00/18:30 | Benjamins<br>(formação)   | Babies,<br>petizes,<br>traquinas | Benjamins<br>(formação)   | Infantis  | Babies,<br>petizes,<br>traquinas |
| 18:30/19:00 |                           |                                  |                           |           |                                  |
| 19:00/19:30 | Benjamins<br>(competição) | Infantis                         | Benjamins<br>(competição) | Iniciados |                                  |
| 19:30/20:00 |                           |                                  |                           |           |                                  |
| 20:00/20:30 | Iniciados                 | Femininos                        | Juniore                   | Juvenis   | Femininos                        |
| 20:30/21:00 |                           |                                  |                           |           |                                  |
| 21:00/21:30 |                           | Juvenis                          |                           |           |                                  |
| 21:30/22:00 | Juniore                   |                                  |                           |           |                                  |
| 22:00/22:30 |                           |                                  |                           |           |                                  |

**Quadro 2: Mapa de Treinos**

Fonte: Atibá Futsal 2020

Como observável no quadro 2, os horários dos diferentes escalões variam entre as 18h e as 22h30, sendo que os escalões Babies, Petizes, Traquinas, Benjamins e Infantis treinam duas vezes por semana num total de 2 horas; os Iniciados e Juvenis treinam também duas vezes por semana num total de 3 horas; e os Juniores treinam três vezes por semana num total de 4 horas.

Estes horários apoiam a possibilidade de discussão para a extensão dos horários para outras modalidades ou aulas de grupo.

Ainda relativamente aos serviços oferecidos pelo clube, este oferece serviços de cafetaria para os atletas e familiares em dias de treinos e de competições.

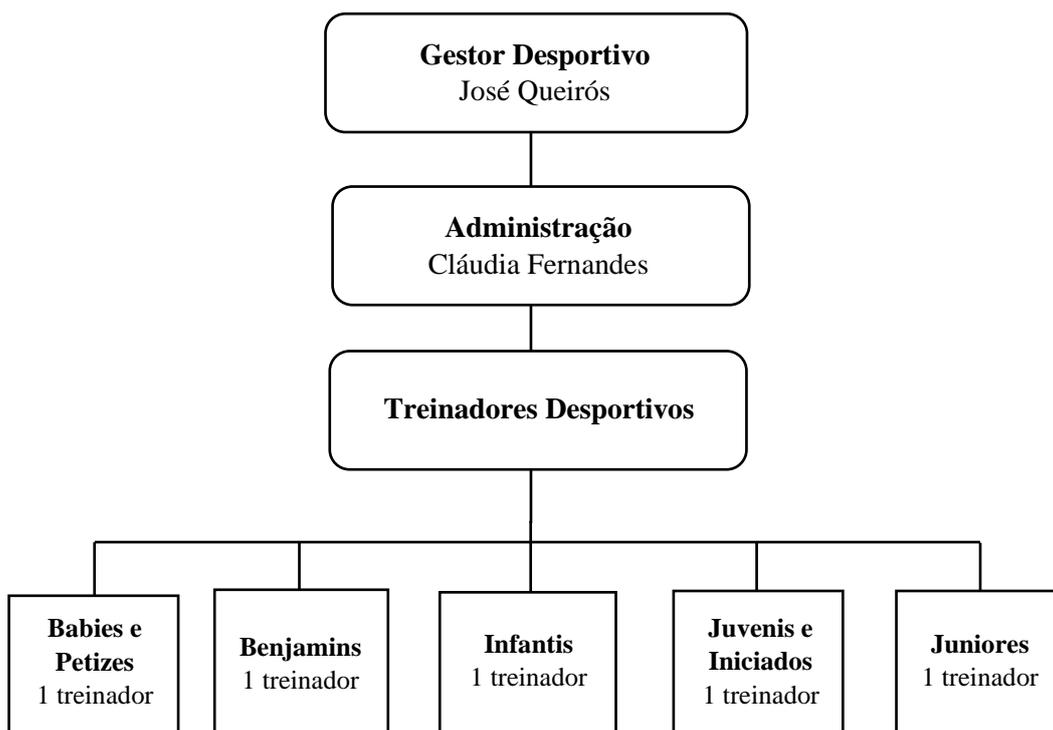
### **3.5.2. MERCADO-ALVO**

O mercado-alvo do clube vai de encontro aos clientes e serviços prestados no presente, nomeadamente todos os jovens entre os 4 e os 18 anos, de ambos os sexos, que pretendam realizar desporto, mais precisamente treinos e competições na modalidade de futsal. O Clube de Futsal de Atibá possui ainda um acordo com a Aldeia SOS, cuja missão principal é apoiar a comunidade, recebendo atletas sem quaisquer custos para os mesmos derivado das suas condições socioeconómicas. Deste modo, o mercado desta organização, sendo uma organização sem fins lucrativos, dirige-se a todos jovens, não só independentemente na idade e do sexo, mas também independentemente das suas capacidades económicas, preservando e promovendo o desporto para todos.

### **3.5.3. AFETAÇÃO DOS RECURSOS**

#### **3.5.3.1. Recursos humanos**

O clube, para a época 2021/2022, a nível dos seus recursos humanos, apresenta-se com a seguinte organização:



**Figura 3: Organização recursos humanos Clube de Futsal de Atibá**

O clube tem assim, consoante observável na figura 3, 5 treinadores à sua disposição, pelo que o mesmo treinador pode treinar mais do que um escalão. O clube sofreu assim um decréscimo no número de treinadores, sendo que na passada época (2020/2021) tinha 7 treinadores à disposição.

Os serviços de cafetaria são geridos por todos os recursos humanos do clube em espírito de entreatajuda.

### 3.5.3.2. Recursos financeiros

O clube apresenta despesas a variar entre os 1200€ e 1400€ mensais:

| <b>Valor Mensalidades Associação de Moradores de Atibá</b> | <b>Preço</b> |
|------------------------------------------------------------|--------------|
| Menos 70 Atletas                                           | A definir    |
| 70 a 90 Atletas                                            | 300,00 €     |
| 90-110 Atletas                                             | 350,00 €     |
| Mais de 110                                                | A definir    |

**Quadro 3: Despesas do clube respeitantes ao pavilhão.**

O valor das despesas fixas mensais a pagar à Associação de Moradores de Atibá pela utilização do espaço é atualmente de 350€ mediante o quadro 3 acima apresentado.

Ainda em relação a despesas fixas estão valores a pagar à Associação de Futebol de Lisboa. As multas a pagar à Associação de Futebol de Lisboa referentes aos treinadores do clube que se encontram ainda sem o grau de treinador são de 25€ por treinador.

Quanto à inscrição e federação dos atletas anualmente, estes valores variam anualmente mediante o número de atletas e equipas inscritas.

A inscrição das equipas dos diferentes escalões tem o valor de 100€, e por jogador encontra-se o clube obrigado a pagar o valor da inscrição do mesmo, dos seguros, cartão de jogador e código de barras, sendo que estes valores rondam entre os 17€ e os 31€ por jogador, dependendo do escalão em que será inscrito.

Também os dirigentes necessitam de cartão, seguro e código de barras, devendo pagar à Associação um total de 31,22€ por dirigente técnico.

Quanto a outras despesas variáveis encontra-se o pagamento do policiamento em dias de jogo, sendo que o valor a pagar é de 8€ para os escalões de Benjamins e Infantis, e 25€ para os restantes escalões.

Outros valores variáveis a pagar pelo clube a pagar à Associação de Futebol de Lisboa dizem respeito a agravamentos de multas, taxas de urgência na inscrição e transferências entre clubes, sendo valores que dependem bastante de mês para mês. Ainda em valores variáveis encontra-se as despesas com equipamentos de treino.

As receitas do clube dizem respeito unicamente às inscrições e mensalidades dos atletas, bem como às receitas provenientes do serviço de cafetaria.

### **3.5.3.3. Recursos comercial e de Marketing**

O Clube de Futsal de Atibá apresenta uma área comercial e de Marketing pouco desenvolvida a nível de organização e ideias.

No que diz respeito à publicidade e parcerias, são utilizados os equipamentos de treino e competição, bem como as suas lonas de pavilhão para publicitar as marcas parceiras.

A procura dos jovens pelos clubes deriva, essencialmente, do “passa a palavra” entre os atletas presentes e passados, uma vez que o clube não tem nenhuma estratégia de Marketing coesa desenvolvida. Justifica-se assim a criação das mesmas para cumprimento dos objetivos já referidos, que exigem maior organização por parte do clube, bem como estratégias coesas de comunicação, Marketing e publicidade.

### **3.5.3.4. Recursos produtivos**

As instalações, nomeadamente o pavilhão e tudo o que este envolve (balneários, campo e bancadas, sala de treino físico e zona de cafetaria), pertencem à Associação de Moradores de Atibá, sendo as mesmas utilizadas pelo clube.

A roupa de treino e competição dos atletas pertencem aos mesmos, não fazendo parte das matérias primas do clube.

Quanto aos equipamentos de treino, estes incluem variados materiais como: quadro de jogo, bolas de vários tamanhos, pinos, escadas, arcos, barreiras, e outros materiais essenciais aos treinos de futsal.

## **3.6. POSICIONAMENTO DO PRODUTO**

A criação de um plano estratégico e, conseqüentemente, de uma estratégia competitiva da organização, depende da procura pelo melhor posicionamento dentro do mercado em que a mesma se encontra, de modo a poder defender-se das forças e fraquezas supramencionadas.

Em suma, o posicionamento consiste na forma como a organização pretende que o seu produto ou serviço seja entendido pelos clientes-alvo, sendo que essa definição dependerá das características e capacidades internas da organização (Sá & Sá, 1999).

Assim, e tendo em conta as dimensões do clube, bem como os seus objetivos e valores, o Clube de Futsal de Atibá pretende posicionar-se competitivamente no mercado dos clubes da região de Lisboa, cujo a qualidade dos atletas, treinos e resultados das competições são elevados, sem nunca esquecer os valores de humildade e apoio comunitário aos atletas com dificuldades económicas, especialmente da Associação de Moradores de Atibá, da Aldeia SOS e de outras entidades.

Com o tempo e a melhoria dos resultados e também por consequência das capacidades financeiras, possam procurar o apoio deste clube e a promoção do desporto para todos em outras organizações comunitárias, sendo esse o ponto diferenciador do clube além dos resultados que este pretende obter.

### **3.7 MARKETING MIX**

O Marketing Mix é um conceito que se refere ao conjunto de decisões de Marketing resultantes das orientações tomadas pelos gestores, relativas a quatro questões: produto, preço, distribuição e comunicação.

Estas orientações são tomadas de uma forma integrada para ajustar a oferta das organizações à procura dos clientes-alvo.

Assim, quando estas quatro variáveis se integram numa estratégia, deixam de permanecer independentes, criando sinergias importantes para o desempenho da organização (Rodrigues, 2019), sendo vistas como decisões práticas de aplicação no terreno que devem servir os interesses tanto da organização como dos seus clientes (Sá & Sá, 1999).

### **3.7.1. SERVIÇO**

O produto ou serviço da organização deve ser algo que satisfaz uma necessidade ou desejo de mercado (Rodrigues, 2019). No caso do desporto, é essencial relembrar a necessidade de que este produto ou serviço seja de carácter amplo, tendo em vista não só a competição como o lazer e entretenimento (Sá & Sá, 1999).

Os serviços do clube são então os treinos semanais da modalidade de futsal de formação, para todos os escalões dos 4 aos 18 anos, bem como as competições da Associação de Futebol de Lisboa. Qualquer jovem entre essas idades pode ingressar nas equipas do clube, promovendo o desporto para todos.

Além dos serviços desportivos, o clube possui um café, sendo que qualquer atleta ou familiar pode usufruir dos serviços durante a semana e em qualquer ocasião de competição a realizar no pavilhão.

O clube pretende ainda, a curto prazo, criar uma secretaria de modo a agilizar as questões administrativas junto diretamente dos clientes; bem como uma loja desportiva de equipamentos para os atletas e merchandising, visto que a compra desses equipamentos ocorre, de momento, no café.

### **3.7.2. PREÇO**

O preço representa os valores que os clientes estão dispostos a pagar pelos serviços prestados (Rodrigues, 2019), sendo que as estratégias de preço devem estar relacionadas de forma direta com o posicionamento do produto (Sá & Sá, 1999).

Um gestor desportivo deve ter em conta determinadas questões para a formulação de um preço de venda do seu produto ou serviço, nomeadamente: Os preços da concorrência; se os mesmos são percebidos pelo consumidor; bem como o “preço psicológico” do produto, uma vez que no desporto o produto é intangível e pode estar associado a vários benefícios não mensuráveis (Sá & Sá, 1999).

Os atletas do clube devem assim pagar a inscrição no clube, cujo valor é de 15€ independentemente do seu escalão, bem como uma mensalidade dependendo do seu escalão etário, uma vez que também as horas de treino e as competições são diferentes:

| <b>Escalão</b> | <b>Mensalidade</b> |
|----------------|--------------------|
| 4 a 6 anos     | 25€                |
| 6 aos 8 anos   | 25€                |
| Escolinhas     | 25€                |
| Iniciados      | 20€                |
| Juvenis        | 15€                |
| Juniores       | 10€                |

**Quadro 4: Mensalidades dos atletas**

Fonte: Atibá Futsal

É possível verificar, mediante o quadro 4, que a mensalidade dos atletas apresenta uma diminuição de valor que acompanha a subida do escalão dos mesmos. Além dos valores estipulados, acrescem as exceções: as famílias com mais de um atleta no clube têm um desconto de 5€ em cada mensalidade, e quem é morador da região de Atibá paga um valor fixo mensal de 15€ nas camadas jovens, como forma de apoiar a comunidade e fazer cumprir os valores do clube. Pelo mesmo motivo, os jovens da Aldeia SOS não pagam mensalidade, em acordo com a mesma.

### **3.7.3. DISTRIBUIÇÃO**

A distribuição diz respeito às ações necessárias para que o produto ou serviço chegue ao consumidor, incluindo a sua localização, canais de distribuição e transporte (Rodrigues, 2019). Esta questão está diretamente relacionada com o conceito de facilidade, visto que é necessário tornar o produto ou serviço acessível para o consumidor (Sá & Sá, 1999).

No que diz respeito ao mercado desportivo, e mais precisamente ao pavilhão do clube, é necessário estudar questões como a localização do mesmo e dos eventos, e as facilidades e tempo de acesso ao estacionamento e pavilhão (Sá & Sá, 1999).

O Clube de Futsal de Atibá encontra-se localizado na Rua Engenheiro de Andrade, na zona de Atibá (concelho de Cascais), onde realiza todas as suas atividades, nomeadamente atividades de pavilhão.

As deslocações necessárias são feitas em dias de competição, onde os treinadores e jovens atletas necessitam de ir a outros clubes da região, sendo que esta deslocação deve ser feita autonomamente, visto que o clube não possui qualquer tipo de transporte, questão essa a ter em conta nas estratégias e objetivos de futuro do clube.

#### **3.7.4. COMUNICAÇÃO**

A comunicação de uma organização abrange as ações que promovem o consumo do produto ou serviço (Rodrigues, 2019), visto que estimular o interesse do consumidor é a chave principal. A comunicação utiliza instrumentos como a publicidade, a promoção, o merchandising e a venda direta, como forma de tentar perseguir os objetivos de eficiência e eficácia na procura e na oferta da organização (Sá & Sá, 1999).

Atualmente, autores como Varmus e Kubina (2015) afirmam que a publicidade, enquanto meio de comunicação, é percecionada pelos clientes como sendo necessária, não representando um impacto significativo no comportamento do cliente. Por outro lado, estes autores afirmam que as várias gerações percebem o ambiente online como tendo um impacto relevante na comunicação das organizações, valorizando as redes sociais e fóruns que permitam o cliente interagir diretamente com a organização.

O clube de Atibá investe algum do seu tempo no Marketing de redes sociais, nomeadamente através da sua página de Facebook e de Instagram, sendo que as mesmas necessitam de mais atividade e publicações relevantes e atrativas.

Devido às dimensões e capacidades financeiras atuais, a comunicação do clube passa, maioritariamente, pela comunicação de "passar a palavra", nomeadamente entre os jovens nos seus meios do dia-a-dia (principalmente a escola) bem como aconselhamento

dos familiares, derivado da qualidade do trabalho feito dentro do clube e que acaba por apoiar este método de comunicação de aconselhamento dos serviços.

Ainda em relação a outro meio de comunicação, o patrocínio, o clube de Atibá tem as suas marcas patrocinadoras já anteriormente enumeradas. O patrocínio é visto como um tipo de Marketing promocional diferenciado da publicidade tradicional, que cria intimidade e melhora a relação entre a organização e os seus consumidores, e traz ainda um impacto positivo no apoio financeiro aos eventos e atividades (Sá & Sá, 1999).

Por fim, e em relação ao merchandising, além dos equipamentos vendidos e fornecidos aos jogadores, o clube tem a ambição de criar uma loja de merchandising com todos os equipamentos e cachecóis, que se encontre à disposição não só dos atletas como de todos os familiares, recursos humanos do clube e apoiantes/adeptos.

### **3.7.5. PESSOAS**

A variável “pessoas” é percecionada, conforme referido por Rafiq e Ahmed (1995) como sendo a variável mais amplamente aceite no que diz respeito às novas variáveis do Marketing-Mix.

No que diz respeito ao Clube de Futsal de Atibá, o ambiente é formado por uma série de participantes, nomeadamente: os recursos humanos do clube, os atletas, os seus familiares e representantes, bem como os adeptos do clube (que incluem os familiares dos atletas e outros simpatizantes).

Os recursos humanos são constituídos por 7 participantes devidamente descritos em “Recursos humanos” (ponto 3.5.3.1. da presente dissertação), sendo considerada por isso uma equipa de pequena dimensão, onde cada participante faz, muitas vezes, mais do que uma função, predominando o espírito de entreaajuda.

Os atuais cargos presentes no clube são o de gestor desportivo, administrativo e treinador. O clube, atualmente, não encontra condições para reforçar os recursos humanos, sendo que pretende futuramente incluir outros cargos, como: responsável de limpeza, motorista, delegados e fisioterapeutas.

Ao nível do consumidor desportivo, o clube tem atletas de todos os escalões, federados e não federados, femininos e masculinos. Na época 2020/2021, o clube contou

com 118 atletas inscritos. Uma vez que é um clube de formação, a maior parte dos atletas é menor de idade, sendo por isso o seu representante direto um participante de elevada importância (responsável pelos pagamentos, deslocações e principais decisões do atleta).

Também relevante quanto aos consumidores desportivos são os adeptos e simpatizantes do clube, estes que se encontram presentes principalmente nos dias de jogos e também no café do clube, geralmente moradores da região de Atibá.

Desta forma, encontramos várias vertentes quanto aos participantes no ambiente do clube, sendo todas elas igualmente relevantes e necessárias ter em conta na elaboração de planeamentos estratégicos.

### **3.7.6. AMBIENTE FÍSICO**

O Clube de Futsal de Atibá, no que respeita ao ambiente envolvente para a prestação do serviço, tem à sua disposição o pavilhão<sup>6</sup> da Associação de Moradores de Atibá, onde se realizam os treinos dos vários escalões e onde se presta um serviço de cafetaria, local onde a maior parte dos familiares e adeptos se deslocam em dias de treino e competição.

O pavilhão desportivo apresenta condições adequadas, tanto ao nível do campo, como ao nível das bancadas, café e balneários. No entanto, e desde a inauguração do mesmo, não foram efetuadas obras ou compra de outros materiais, sendo necessários alguns cuidados ao nível da pintura e aquisição de novos materiais desportivos. O Clube de Futsal de Atibá, no entanto, não tem responsabilidade sobre o pavilhão, este que pertence à Associação de Moradores de Atibá.

Os atletas, familiares e adeptos do clube relacionam-se mais diretamente e diariamente com os treinadores de cada escalão, que proporcionam um ambiente agradável e espírito de união entre todos os participantes envolvidos no ambiente.

---

<sup>6</sup> Mais informações relativas ao pavilhão em “Anexo A”.

### **3.7.8. PROCESSOS**

Ao nível dos procedimentos necessários à prestação de serviços, o Clube de Futsal de Atibá é responsável por garantir preços adequados, treinos diários dos atletas, bons métodos de treino, resultados competitivos e de crescimento pessoal e coletivo, bem como a satisfação dos familiares e adeptos quanto a todo o processo, por forma a corresponder às suas expectativas.

No que respeita ao departamento de administração, os preços estabelecidos (devidamente discriminados no quadro 4) são disponibilizados a todos os familiares e atletas, existindo ainda poder negocial do cliente, uma vez que o objetivo principal do clube passa pela formação e criação de oportunidades para os moradores da região.

Relativamente à organização e comunicação interna, alguns procedimentos não são ainda automatizados (como os processos de inscrição), provocando por vezes demoras na comunicação e oficialização de burocracias, sendo necessária uma maior preocupação a este nível, por forma a evitar desentendimentos internos e garantir a satisfação dos clientes envolvidos.

Quanto aos treinos, entre as 18h e as 22h30, são realizados no pavilhão do clube os treinos dos vários escalões (devidamente discriminados no quadro 2). Cada escalão treina entre 1h e 1h30min, sendo os treinadores responsáveis pela satisfação dos atletas e representantes quanto aos seus métodos de treino. As competições realizam-se aos fins de semana, quer no pavilhão do clube, quer nos pavilhões de outros clubes da associação, sendo os atletas acompanhados sempre pelos seus treinadores.

É essencial que os clientes sejam informados de todos os processos, nomeadamente os preços, horários, método de treino e resultados das competições, de modo presencial e digital, por forma a garantir o entendimento e satisfação de todos os envolvidos.

## **CAPÍTULO 4**

### **TRABALHO DE CAMPO E RESULTADOS**

#### **4.1. INTRODUÇÃO**

No seguimento do objetivo da presente dissertação, e como forma de responder às perguntas de partida e derivadas acerca do potencial do plano de Marketing no Clube de Futsal de Atibá, é necessária a realização de investigação a nível quantitativo e qualitativo no presente clube.

Assim, e após a análise da evolução do Marketing e das suas repercussões no mundo do desporto, bem como o estudo pormenorizado do Clube de Futsal Associação de Moradores de Atibá no seu ambiente interno e externo, torna-se possível iniciar o trabalho de campo a nível da investigação do potencial da aplicação de um plano de Marketing no clube.

O presente capítulo reflete assim a investigação realizada, sendo dada inicialmente uma explicação da metodologia utilizada no trabalho de campo, seguido de uma análise quantitativa e qualitativa dos dados do clube e do seu potencial de progressão, passando *a posteriori* para a análise das entrevistas e questionários realizados e administrados, bem como os resultados obtidos através dos mesmos.

#### **4.2. METODOLOGIA DO TRABALHO DE CAMPO**

De modo a responder assertivamente às perguntas de partida e derivadas da presente dissertação, torna-se necessária uma planificação da intervenção de campo.

Assim, e de forma a analisar as qualidades e lacunas presentes no clube, bem como o seu potencial de progressão aquando da aplicação de um plano de Marketing, a técnica de recolha de dados da presente investigação consiste na observação não participante, por meio de entrevistas e inquéritos por questionário, sendo para isso utilizados métodos de investigação qualitativos e quantitativos.

Ao nível da investigação por métodos qualitativos, as entrevistas a realizar aos recursos humanos do clube são baseadas em perguntas de resposta aberta, de modo a que seja possível analisar minuciosamente as opiniões dos intervenientes diretos no trabalho realizado diariamente pelo clube.

Relativamente à investigação através de métodos quantitativos, os questionários a administrar aos pais e representantes de atletas apresentam perguntas com opção de resposta ou por meio de avaliações através de escalas, permitindo analisar cada resposta estatisticamente de modo a retirar conclusões mais precisas daquela que será a opinião de um dos principais alvos de mercado do clube.

#### **4.3. DADOS DO CLUBE: ANÁLISE QUANTITATIVA E QUALITATIVA**

Derivado do crescimento exponencial do Clube de Futsal Atibá enquanto organização, é altamente necessário assegurar às respetivas equipas técnicas o máximo de informação em formato simplificado de leitura, de modo a que os dados dos atletas, bem como os dados financeiros, sejam apresentados de forma mais explícita e dinâmica.

Essa organização proporciona ao clube uma maior facilidade em agilizar recursos e estabelecer objetivos concretos com prazos realizáveis, auxiliar os profissionais na tomada de decisão, bem como mantém a organização interna assegurada.

Inicialmente, e aquando dos anos subsequentes à fundação do clube (da época 2014/2015 a 2016/2017), a falta de uma estrutura coesa não permitiu ao clube uma organização dos dados, pelo que estes foram solicitados pelo clube à Federação Portuguesa de Futebol.

Atualmente, a organização e crescimento permitiram iniciar a criação de um sistema de informação e bases de dados, ainda em desenvolvimento, que permitem auxiliar a tomada de decisão.

Assim, a presente análise quantitativa e qualitativa dos dados obtidos até época 2020/2021 permite identificar as possibilidades do clube de aplicar as estratégias e concretizar os objetivos definidos, bem como criar uma base sólida de análise que sirva de exemplo prático do que o clube deve continuar a realizar nas épocas que se seguem.

Os dados do clube relativos aos atletas inscritos na época 2021/2022 não estão ainda disponíveis devido ao atraso do início da época desportiva e do desconhecimento relativo às renovações ou não de atletas, derivado das desistências provenientes da pandemia.

### **Número de Atletas**

Uma das grandes preocupações do clube de Atibá é manter ou aumentar o número de atletas inscritos. Na tabela seguinte (tabela 1) podemos observar os dados relativos a esses números desde o ano de surgimento do clube:

| <b>Atletas inscritos</b> |               |                |                  |                  |                 |                 |                |               |                  |              |
|--------------------------|---------------|----------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|------------------|--------------|
| <b>Época</b>             | <b>Babies</b> | <b>Petizes</b> | <b>Traquinas</b> | <b>Benjamins</b> | <b>Infantil</b> | <b>Iniciado</b> | <b>Juvenil</b> | <b>Júnior</b> | <b>Femininos</b> | <b>Total</b> |
| <b>2014/2015</b>         |               |                |                  |                  |                 | 9               | 9              |               |                  | 18           |
| <b>2015/2016</b>         |               |                |                  | 6                | 9               | 17              |                |               |                  | 32           |
| <b>2016/2017</b>         |               |                |                  | 2                | 10              | 12              | 22             |               |                  | 46           |
| <b>2017/2018</b>         |               | 8              |                  | 22               | 9               | 10              | 14             |               |                  | 63           |
| <b>2018/2019</b>         | 2             | 18             | 26               | 21               | 20              | 23              | 17             | 18            | 14               | 159          |
| <b>2019/2020</b>         | 4             | 9              | 11               | 31               | 12              | 26              | 12             | 15            | 7                | 127          |
| <b>2020/2021</b>         |               | 6              | 13               | 24               | 14              | 16              | 19             | 20            | 6                | 118          |

**Tabela 1: Número de atletas inscritos no Clube de Futsal Atibá**

Relativamente aos dados obtidos, é visível um crescimento desde a criação do clube até aos dias de hoje, sendo que na primeira época o clube encontrava-se com apenas 18 atletas federados. Na última época, esse registo é de 118 atletas, representando um crescimento de 656% relativamente ao primeiro ano.

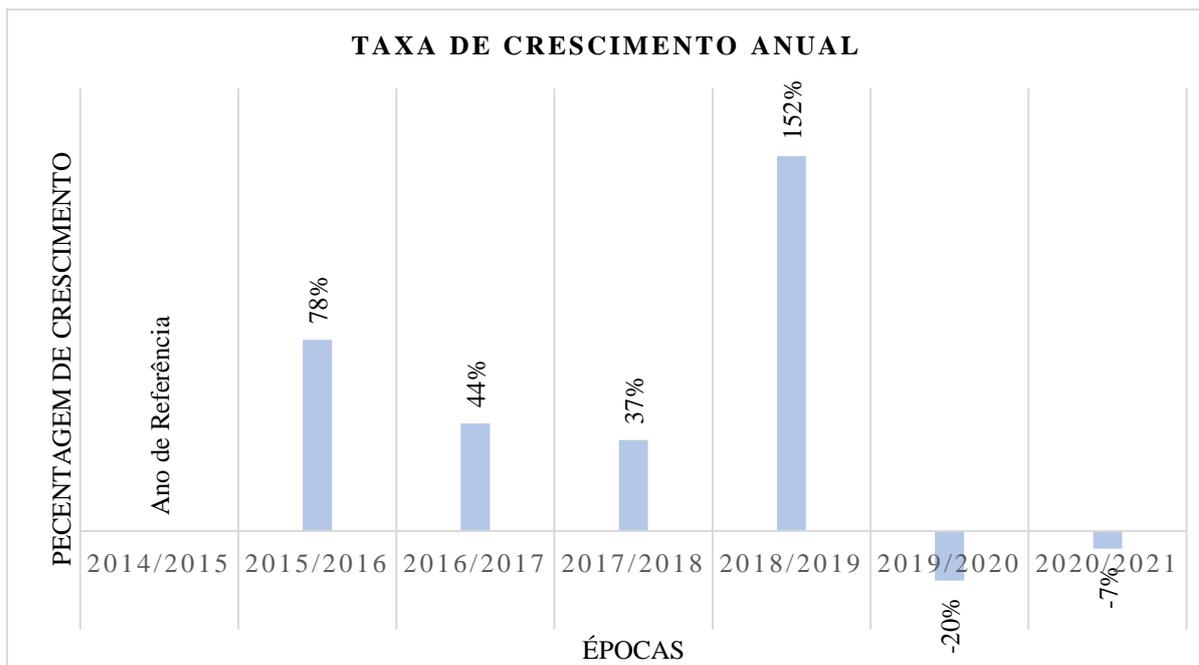
De registar que o número de atletas na última época, apesar de positivo quando relacionado com o primeiro, sofreu uma redução significativa quando comparado com os anos imediatamente anteriores. Isto deve-se essencialmente aos efeitos da pandemia de COVID-19.

Como é possível verificar na tabela 1, nos primeiros 5 anos foi sempre registado um elevado crescimento, sendo que a época de 2018/2019 se destaca como sendo a melhor no que diz respeito ao número de atletas inscritos, com este número a ser cerca de 8 vezes superior ao número de inscritos na primeira época do clube.

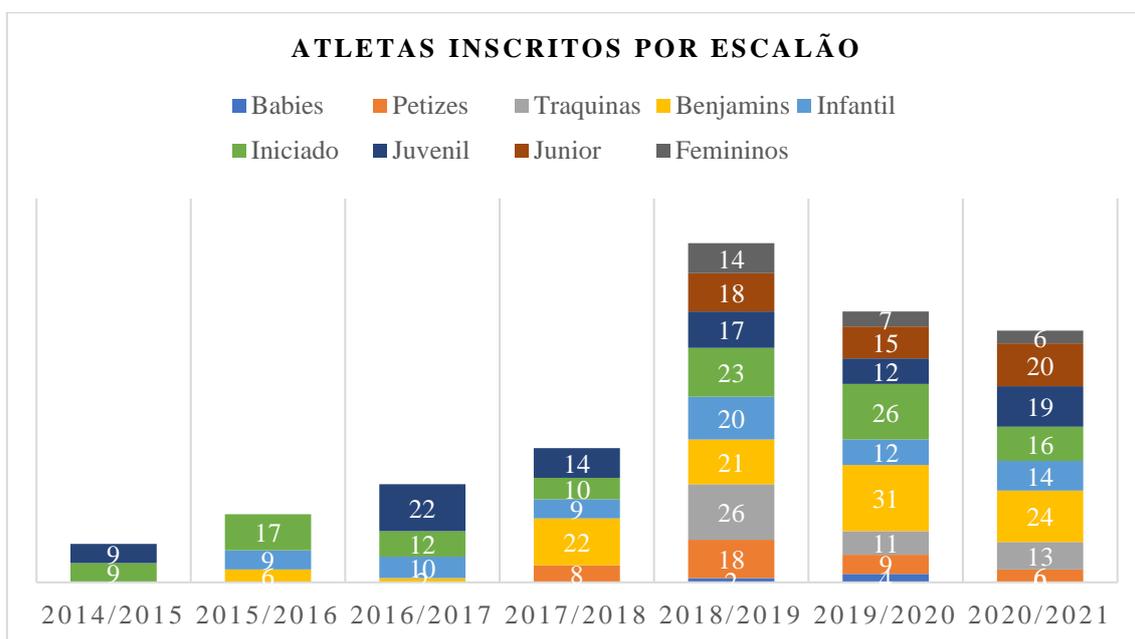
Este facto é resultante da vitória da seleção nacional de futsal no Campeonato Europeu de 2018, esta que teve um impacto positivo na modalidade em todos os escalões, como já referido anteriormente.

Nos anos seguintes existe uma reversão desta tendência, verificando-se um decréscimo de 20% de inscrições na época 2019/2020, e de 7% na época seguinte.

O principal fator explicativo do decréscimo na primeira época referida (2019/2020) é a transferência de um número significativo de atletas para clubes de Futebol (mostrando que a concorrência não se resume apenas a clubes de futsal, mas também à modalidade de Futebol, que atrai bastante os jovens); e na época seguinte (2020/2021) o fator COVID-19 já referido, que levou bastantes atletas a abandonar o clube e o desporto por tempo indeterminado.



**Gráfico 1: Taxa de crescimento anual de atletas inscritos entre as épocas 2014/2015 e 2020/2021**



**Gráfico 2: Taxa de crescimento anual de atletas inscritos entre as épocas 2014/2015 e 2020/2021 por escalão do atleta**

No gráfico 2 conseguimos ainda observar o crescimento do número de atletas inscritos ao longo dos anos, desta vez divididos por escalão desportivo. Numa fase inicial

do clube, apenas existiam atletas inscritos em dois escalões: Iniciados e Juvenis, respeitante às idades entre os 14 e os 17 anos.

Conforme o referido pelo coordenador do clube João Raimundo em entrevista, um dos principais objetivos do clube no seu início foi a inscrição de um novo escalão por época. Como é possível verificar no quadro acima, o objetivo foi facilmente cumprido, sendo que o clube possui à data pelo menos uma equipa inscrita na Federação por cada escalão existente, revelando o potencial do clube para continuar a crescer em nome e número.

### **Dados financeiros**

Os dados financeiros do clube, ainda que pouco desenvolvidos, refletem de forma clara o seu crescimento gradual. A evolução relativa às receitas do clube pode ser analisada mediante a seguinte tabela (tabela 2):

| <b>Receitas anuais por escalão</b> |                |                |                  |                  |                 |                 |                |                |                  |              |
|------------------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|----------------|----------------|------------------|--------------|
| <b>Escalões</b>                    | <b>Babies</b>  | <b>Petizes</b> | <b>Traquinas</b> | <b>Benjamins</b> | <b>Infantil</b> | <b>Iniciado</b> | <b>Juvenil</b> | <b>Junior</b>  | <b>Femininos</b> | <b>Total</b> |
| <b>Mensalidade por atleta</b>      | <b>25,00 €</b> | <b>25,00 €</b> | <b>25,00 €</b>   | <b>25,00 €</b>   | <b>25,00 €</b>  | <b>20,00 €</b>  | <b>15,00 €</b> | <b>10,00 €</b> | <b>25,00 €</b>   |              |
| <b>2014/2015</b>                   |                |                |                  |                  |                 | 1 935,00 €      | 1 485,00 €     |                |                  | 3 420,00 €   |
| <b>2015/2016</b>                   |                |                |                  | 1 590,00 €       | 2 385,00 €      | 3 655,00 €      |                |                |                  | 7 630,00 €   |
| <b>2016/2017</b>                   |                |                |                  | 530,00 €         | 2 650,00 €      | 2 580,00 €      | 3 630,00 €     |                |                  | 9 390,00 €   |
| <b>2017/2018</b>                   |                | 2 120,00 €     |                  | 5 830,00 €       | 2 385,00 €      | 2 150,00 €      | 2 310,00 €     |                |                  | 14 795,00 €  |
| <b>2018/2019</b>                   | 530,00 €       | 4 770,00 €     | 6 890,00 €       | 5 565,00 €       | 5 300,00 €      | 4 945,00 €      | 2 805,00 €     | 2 070,00 €     | 3 710,00 €       | 36 585,00 €  |
| <b>2019/2020</b>                   | 1 060,00 €     | 2 385,00 €     | 2 915,00 €       | 8 215,00 €       | 3 180,00 €      | 5 590,00 €      | 1 980,00 €     | 1 725,00 €     | 1 855,00 €       | 28 905,00 €  |
| <b>2020/2021</b>                   |                | 1 590,00 €     | 3 445,00 €       | 6 360,00 €       | 3 710,00 €      | 3 440,00 €      | 3 135,00 €     | 2 300,00 €     | 1 590,00 €       | 25 570,00 €  |

**Tabela 2: Receitas do Clube de Futsal de Atibá por escalão**

As receitas do clube dizem respeito, de forma exclusiva, aos valores de inscrição e mensalidade dos atletas (valores discriminados no capítulo 2 – ponto 7.2.)

Desta forma, e avaliando a tabela relativa às receitas, em conjunto com a tabela relativa ao número de atletas inscritos, é possível verificar que a evolução no número de inscrições se traduz, naturalmente, no crescimento do valor das receitas obtidas. Estas receitas, que no primeiro ano foram de 3 420 euros, passam a ser de 25 570 euros na época 2020/2021, representando um crescimento de cerca de 650% comparativamente ao ano de referência.

A época de maiores receitas (36 585 euros) foi a de 2018/2019, sendo que nos anos seguintes, e derivado do surgimento da pandemia de COVID-19, menos atletas se inscreveram ou deixaram de pagar as mensalidades ao longo das épocas, refletindo-se num decréscimo das receitas que, ainda assim, são bastante superiores às receitas iniciais do clube, sendo expectável um crescimento futuro pós-pandemia.

É também expectável um aumento no valor das receitas no reinício das atividades desportivas, derivado de apoios de publicidade que se mantêm em discussão.

No que diz respeito ao débito, vários aspetos não têm sido contabilizados pelo clube, nomeadamente: gastos nos equipamentos, manutenção do campo, transporte e salário dos treinadores. A contabilização feita diz assim respeito apenas aos gastos com a Associação de Futebol de Lisboa. Verificamos assim esses gastos no seguinte quadro:

| <b>Despesas anuais por escalão</b> |               |                |                  |                  |                 |                 |                |               |                  |              |
|------------------------------------|---------------|----------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|------------------|--------------|
| <b>Escalões</b>                    | <b>Babies</b> | <b>Petizes</b> | <b>Traquinas</b> | <b>Benjamins</b> | <b>Infantil</b> | <b>Iniciado</b> | <b>Juvenil</b> | <b>Júnior</b> | <b>Femininos</b> | <b>Total</b> |
| <b>2014/2015</b>                   |               |                |                  |                  |                 | 326,98 €        | 344,98 €       |               |                  | 671,96 €     |
| <b>2015/2016</b>                   |               |                |                  | 203,32 €         | 263,98 €        | 528,74 €        |                |               |                  | 996,04 €     |
| <b>2016/2017</b>                   |               |                |                  | 134,44 €         | 282,20 €        | 402,64 €        | 698,84 €       |               |                  | 1 518,12 €   |
| <b>2017/2018</b>                   |               |                |                  | 478,84 €         | 263,98 €        | 352,20 €        | 481,08 €       |               |                  | 1 576,10 €   |
| <b>2018/2019</b>                   |               |                |                  | 461,62 €         | 464,40 €        | 680,06 €        | 562,74 €       | 670,96 €      |                  | 2 839,78 €   |
| <b>2019/2020</b>                   |               |                |                  | 633,82 €         | 318,64 €        | 755,72 €        | 426,64 €       | 575,80 €      |                  | 2 710,62 €   |
| <b>2020/2021</b>                   |               |                |                  | 513,28 €         | 355,08 €        | 503,52 €        | 617,18 €       | 734,40 €      |                  | 2 723,46 €   |

**Tabela 3: Despesas do Clube de Futsal de Atibá por escalão**

Conseguimos verificar assim, mediante a tabela 3, que os gastos sofreram um aumento gradual devido ao crescimento do número de escalões inscritos e do número de atletas inscritos por escalão, passando hoje a ter despesas no valor de 2 723,46 euros (relativos apenas à AFL).

Os escalões de babies, petizes e traquinas, referentes às idades entre os 4 os 7 anos, não se traduzem em quaisquer gastos, visto que não competem e não estão filiadas à AFL. Desta forma, estes escalões geram apenas receitas, aproveitadas para cobrir os gastos não referidos na tabela das despesas.

Em conclusão, é possível afirmar mediante o quadro de despesas que estas têm vindo a aumentar ao longo das épocas como consequência do também aumento do número de atletas inscritos. No entanto, a discriminação das restantes despesas do clube continua em falta. e como tal não é possível que mais conclusões possam ser retiradas. Desta forma, não é possível fazer uma análise mais profunda ao nível da gestão financeira do clube.

Analisando o saldo total, neste caso, a diferença entre as receitas de inscrições e mensalidades e despesas referentes à Associação de Futebol de Lisboa e a Federação Portuguesa de Futebol, encontra-se o seguinte quadro de resultados:

| <b>Saldo anual das receitas versus despesas por escalão</b> |               |                |                  |                  |                 |                 |                |               |                  |              |
|-------------------------------------------------------------|---------------|----------------|------------------|------------------|-----------------|-----------------|----------------|---------------|------------------|--------------|
| <b>Escalões</b>                                             | <b>Babies</b> | <b>Petizes</b> | <b>Traquinas</b> | <b>Benjamins</b> | <b>Infantil</b> | <b>Iniciado</b> | <b>Juvenil</b> | <b>Júnior</b> | <b>Femininos</b> | <b>Total</b> |
| <b>2014/2015</b>                                            |               |                |                  |                  |                 | 1 608,02 €      | 1 140,02 €     |               |                  | 2 748,04 €   |
| <b>2015/2016</b>                                            |               |                |                  | 1 386,68 €       | 2 121,02 €      | 3 126,26 €      |                |               |                  | 6 633,96 €   |
| <b>2016/2017</b>                                            |               |                |                  | 395,56 €         | 2 367,80 €      | 2 177,36 €      | 2 931,16 €     |               |                  | 7 871,88 €   |
| <b>2017/2018</b>                                            |               | 2 120,00 €     |                  | 5 351,16 €       | 2 121,02 €      | 1 797,80 €      | 1 828,92 €     |               |                  | 13 218,90 €  |
| <b>2018/2019</b>                                            | 530,00 €      | 4 770,00 €     | 6 890,00 €       | 5 103,38 €       | 4 835,60 €      | 4 264,94 €      | 2 242,26 €     | 1 399,04 €    | 3 710,00 €       | 33 745,22 €  |
| <b>2019/2020</b>                                            | 1 060,00 €    | 2 385,00 €     | 2 915,00 €       | 7 581,18 €       | 2 861,36 €      | 4 834,28 €      | 1 553,36 €     | 1 149,20 €    | 1 855,00 €       | 26 194,38 €  |
| <b>2020/2021</b>                                            |               | 1 590,00 €     | 3 445,00 €       | 5 846,72 €       | 3 354,92 €      | 2 936,48 €      | 2 517,82 €     | 1 565,60 €    | 1 590,00 €       | 22 846,54 €  |

**Tabela 4: Saldo de tesouraria**

Na tabela 4 acima representada encontram-se assim, além das informações já obtidas no que diz respeito às receitas de inscrição e às despesas por atleta a pagar à AFL, outros custos relativos à FPF, nomeadamente no que diz respeito às necessidades de policiamento para a organização dos jogos e coimas da não profissionalização de treinadores.

O crescimento relativo a estes dados é visível, visto que o saldo total anual do clube no seu primeiro ano era de 2 348,04 euros, sendo agora de 18 477 euros. Confirma-se ainda a questão de os melhores resultados dizerem respeito à época 2017/2018 (29 372,68 euros) pelos motivos já referidos acerca da pandemia.

Desta forma, é possível denotar que a diferença entre a receita das mensalidades e inscrições dos atletas e as despesas dessas mesmas inscrições são potenciadoras de lucro por parte do clube, este que é utilizado para continuar a melhorar a qualidade das infraestruturas e da profissionalização de treinadores ao longo das épocas, proporcionando a concretização daquele que é o objetivo de oferecer aos utilizadores a maior qualidade possível aquando da prática do seu desporto.

É importante denotar de novo que este saldo não engloba outras receitas e custos variáveis que possam surgir durante a atividade. Ainda assim, o mais importante foi verificado na análise dos dados disponibilizados: o crescimento do clube quantitativa e financeiramente é bastante claro, e torna-se claro o potencial de crescimento que ainda é possível alcançar por parte do clube.

Espera-se agora o desenvolvimento de uma plataforma de controlo de gastos para as próximas épocas, de modo a poder acompanhar todos os gastos anuais e fazer uma análise mais profunda das potencialidades e riscos.

#### **4.4. ENTREVISTAS**

No âmbito da investigação qualitativa da presente dissertação, e mediante a análise dos dados quantitativos e qualitativos fornecidos pelo clube, foram realizadas entrevistas aos recursos humanos, as quais foram sujeitas, *a posteriori*, a uma análise minuciosa das opiniões e respostas às perguntas realizadas. Foi, desta forma, realizada

uma análise temática dos conteúdos da entrevista, por forma a encontrar padrões de resposta emergentes direcionadas para as perguntas de partida da presente investigação.

Assim, a amostra diz respeito à totalidade dos recursos humanos do clube na época 2021/2022, mais especificamente: os treinadores, gestor, assistente administrativa e o fundador do clube, que aos dias de hoje continua a ter uma ligação com o clube de forma voluntária.

A recolha foi realizada entre setembro e outubro do ano 2021, em modo presencial, no café explorado pelo clube. Devido às diferentes disponibilidades horárias, foi necessária a deslocação aos espaços várias vezes durante o período referido, por forma a conseguir entrevistar todos os sujeitos pretendidos para o objetivo.

As entrevistas tiveram uma duração média de 15 minutos, e mediante consentimento, o momento da entrevista foi guardado através de gravação de som, e posteriormente transcritas na sua totalidade.<sup>7</sup>

De ressaltar que foi também realizada uma entrevista prévia (embora não tivesse seguido os cânones definidos nas restantes entrevistas) ao gestor do clube da época 2020/2021, João Raimundo, que ainda que não se encontre na atual época no clube, teve também um papel preponderante sobre o qual é importante incluir as suas opiniões e sugestões para análise. A soma corresponde à totalidade de 8 entrevistas realizadas e analisadas.

As questões realizadas aos entrevistados tiveram assim por base encontrar opiniões e sugestões em comum, nomeadamente no que diz respeito aos valores e objetivos do clube com os quais os recursos humanos se identificam; os pontos fortes e fracos, oportunidades e ameaças que pensam existir no clube e para o clube; quais as maiores dificuldades e entraves que encontram no alcance dos objetivos de grupo; sugestões de melhoria no que diz respeito às infraestruturas e estratégias internas; e, por fim, opiniões acerca da importância das redes sociais e formas de divulgação e fidelização dos atletas.

---

<sup>7</sup> As entrevistas encontram-se de forma completa em “Apêndice B”.

#### 4.5. INQUÉRITOS

No âmbito da investigação quantitativa da presente dissertação, e também mediante a análise dos dados quantitativos e qualitativos fornecidos pelo clube, foram aplicados questionários aos atletas do clube, bem como aos representantes dos mesmos nos escalões mais baixos.

O questionário foi construído ad-hoc, tendo sido realizado um pré-teste com os treinadores do clube, através de reflexão falada, por forma a confirmar a adequação da linguagem, garantindo o entendimento das perguntas por parte tanto dos familiares, como também dos jovens atletas.

A administração do questionário foi realizada no pavilhão do clube, sendo que todos os participantes responderam autonomamente. Os atletas e representantes responderam, consoante preferência, em formato online nos seus telemóveis ou computadores (respondendo através do *google forms*) em horário de treino, ou em formato físico, colocando o questionário à disposição no espaço do café do clube.

Os questionários foram sujeitos posteriormente a uma análise de modo agregado de modo a apoiar a tomada de decisão no que diz respeito à resposta às perguntas de partida e derivadas da dissertação.

Considera-se de elevada importância a presente análise, uma vez que, além do ponto de vista interno à organização, o cliente é o ponto de foco das estratégias de Marketing. Assim, torna-se extremamente relevante entender o ponto de vista dos atuais atletas, presentes pela primeira vez no clube ou já presentes em épocas anteriores, bem como os seus pais, representantes e familiares, que tanta importância têm na tomada de decisão na escolha do clube nestas idades.

Assim, a amostra dos questionários inclui 53 participantes, sendo que 11 destes participantes são atletas masculinos pertencentes ao escalão de juniores, e os atletas dos restantes escalões (menores de idade) estão representados pelos seus encarregados de educação. Apenas 2 atletas da equipa feminina responderam ao questionário, o escalão de juvenis apresenta a maior representatividade, tendo respondido ao questionário 21 representantes destes atletas.

Estes números estão condicionados pelo número atual de inscritos no clube no primeiro ano de alguns alívios após a pandemia. Atualmente, estes 53 atletas representam

cerca de 80% do número de atletas do clube, considerando assim haver confiança na análise das respostas obtidas.

As questões foram divididas em grupos<sup>8</sup>, iniciando-se questões acerca do início de carreira do atleta (nomeadamente o escalão, a justificação da escolha do clube e da modalidade, se o atleta foi ou não aconselhado por alguém a escolher o clube, e se o próprio aconselharia o clube aos seus colegas e amigos);

No segundo grupo, as questões são referentes às opiniões acerca do clube, avaliando de 1 a 5 determinadas valências como o ambiente, a organização e a qualidade das instalações;

No terceiro grupo, pretende-se encontrar sugestões de melhoria mediante o ponto de vista do cliente, pedindo para seleccionar os pontos principais que necessitam de mudança;

No quarto grupo, pretende-se entender o futuro do atleta no clube, isto é, se pretende manter-se no clube, a curto e a longo prazo.

Por fim, o último grupo foca-se nas redes sociais e na importância percebida do ponto de vista do cliente, questionando ainda qual a opinião específica sobre as redes sociais do clube e se devem ou não ser melhoradas.

Os dados dos questionários foram recolhidos utilizando a ferramenta *Google Forms* e o tratamento de dados feito através das ferramentas do *Microsoft Excel*.

#### **4.6. RESULTADOS**

Após a realização e administração dos questionários, foram analisados os resultados tanto das entrevistas como dos questionários separadamente.

Esta dupla análise permite assim ter em conta o ponto de vista interno da organização e as suas perspectivas sobre qual o potencial de melhoria e progressão do clube; bem como o ponto de vista do cliente (neste caso, do atleta e do seu representante), este que é o alvo principal e prioritário do Marketing da organização, que permite

---

<sup>8</sup> O questionário encontra-se na sua totalidade e de forma completa em “Apêndice C”.

entender quais os pontos relevantes e as prioridades na procura pela escolha do clube, de modo a que o mesmo possa saber onde e como agir e qual o potencial de aplicação de um plano de Marketing no clube.

#### **4.6.1. ENTREVISTAS**

Em análise à primeira questão ("*Porquê trabalhar no Atibá Futsal?*") pretende-se encontrar as motivações do clube e de quem nele exerce funções, pontos estes que devem à partida ser mantidos nas épocas que se seguirão, uma vez que se apresentam também como pontos positivos internos do clube. Embora não voltados diretamente para o cliente, as motivações de quem se insere na organização geram como consequência um bom ambiente de trabalho, o que afetará a procura pelo clube no futuro.

No que toca às respostas dadas, é possível entender que o clube de Atibá tem como grandes características a sua simplicidade, acolhimento e ambiente familiar, características essas que geram prazer e orgulho em colaborar com a organização. Ao longo da análise das entrevistas é verificado o sentimento comum de foco destes amantes da modalidade de futsal no seu crescimento pessoal aliado às motivações que os levaram a escolherem este clube. Como afirma Inês Santos, treinadora do clube:

*“Adoro todo o conceito de “família” que o clube representa.” (6E)*

Além das motivações referentes ao ambiente familiar e acolhedor, acresce o gosto pela formação da juventude. José Augusto, treinador do escalão de Infantis, afirma ter prazer em ajudar os jovens e apoiá-los no seu crescimento (4E), e Marlene Marques, também treinadora do clube, afirma:

*“(...) poder trabalhar com as crianças torna este desafio ainda mais empolgante.” (3E)*

Pode afirmar-se assim que a formação dos jovens, aliada ao bom ambiente interno do clube, apoia a procura em pertencer a esta organização. Estas são assim características que devem permanecer no clube ao longo dos anos e que potencializam a procura pelo clube de profissionais dedicados e com gosto pelo bom ambiente organizacional, o que à partida afetará consequentemente e positivamente o interesse dos atletas em pertencer ao clube.

Na segunda questão *“Com que valores do clube se identifica?”*, é pretendido confirmar os valores do clube já referidos anteriormente e, naturalmente, se a organização se identifica com os próprios, procurando confirmar que o caminho percorrido e a percorrer pelo clube segue em coerência com os ideais dos seus participantes diretos.

Analisando as respostas é possível afirmar que o clube tem como principal valor o de ajudar os atletas e poder trabalhar com eles, não só desportivamente na modalidade de futsal, como a nível de crescimento pessoal, ensinando os valores da cooperação, amizade, respeito e trabalho em equipa. Alguns exemplos de valores referidos pelos entrevistados, e em concordância com os valores já referidos: Rodrigo Queirós identifica-se com a *“dedicação do clube e a força de vontade”* (1E), o Tiago Ribeiro com o *“valor da amizade, da solidariedade e valor do respeito”* (2E), a Marlene Marques afirma ainda identificar-se com a *entreadjudada* (3E), José Augusto fala na *responsabilidade* (4E), e Inês Santos refere como valor do clube o facto de *“darem muita importância ao bem-estar de toda a gente”* (6E).

É possível identificar com as respostas suprarreferidas um conjunto alargado de valores com que os treinadores se identificam e que afetam positivamente o ambiente dentro da organização. As duas primeiras questões mostram pontos bastante positivos para o clube que devem continuar a ser aposta para os anos que se seguem, estes que mostram que existe potencial de crescimento do clube se certos valores já incutidos se mantiverem.

A terceira questão *“Quais são os seus objetivos no clube e para o clube?”* pretende, como na questão anterior, encontrar uma linha orientadora entre os objetivos do clube e os dos seus colaboradores, alinhada naturalmente com os valores que se inserem na organização e que se pretende transmitir. Foi possível observar que independentemente das funções (treinadores, gestores ou fundador), é encontrado um objetivo comum, que mostra que a organização consegue passar uma mensagem clara e sólida daqueles que são os objetivos para todos os que nela participam.

O gestor do clube, João Raimundo, numa entrevista que não a entrevista-base, fez uma análise mais profunda da questão. Este afirmou que, inicialmente, quando foi criado o projeto, o objetivo era apenas o de proporcionar a possibilidade da prática do desporto aos atletas da comunidade de Atibá. À medida que o projeto foi crescendo os objetivos começaram, naturalmente, a ser redefinidos mediante o crescente do número de atletas inscritos em escalões de várias idades.

Atualmente, e derivado dos efeitos da pandemia, os objetivos passam um pouco por recuperar em número de atletas e continuar o crescimento que vinha a ser obtido. Embora os objetivos específicos variem mediante a função no clube, é possível encontrar pontos em comum. Cláudia Fernandes, gestora e administrativa do clube, afirma que pretende:

*“(...) ajudar o clube a crescer a nível de atletas e da qualidade do desporto praticado e do espírito desportivo e de equipa” (5E).*

Rodrigo Queirós, treinador do clube, afirma ainda ter como objetivo fazer com que o clube *“seja um pouco mais conhecido do que aquilo que é” (1E).*

Assim, e mediante as dimensões do clube, conclui-se que os objetivos pessoais são comuns aos objetivos do clube, confirmando-se a ligação que é necessária existir para a criação de linhas orientadoras e para o bem-estar da organização, passando todos os objetivos pela ideia de fazer parte de uma história de crescimento e reconhecimento por parte da região e do concelho. Como o gestor da época 2020/2021 Tiago Raimundo afirma, é necessário tornar o clube *“(...) uma referência no concelho de Cascais”.*

Os objetivos, além dos relativos ao crescimento, vão ainda de encontro aos valores do clube no que diz respeito ao ensino dos jovens e ao apoio no seu desenvolvimento. Inês Santos, por exemplo, afirma que pretende *“ajudar a formar uma equipa unida e cativar as crianças a gostar de futsal” (6E).*

Nesta questão é possível, além de confirmar que todos as funções desempenhadas no clube possuem objetivos específicos e gerais alinhados com os objetivos e valores do clube, demonstrar o potencial de concretização do objetivo de crescimento se também este alinhamento se mantiver ao longo das próximas épocas.

A quarta questão, ***“Que dificuldades sente para alcançar estes objetivos?”***, inicia a anotação das problemáticas que afetam diretamente a concretização do objetivo específico de crescimento, começando a revelar também os pontos fracos do clube vistos do ponto de vista interno da organização, essenciais para a resolução de problemas *a posteriori*.

As respostas variam entre as dificuldades trazidas pela pandemia, as dificuldades financeiras que existiam e foram agora agravadas, a falta de formação dos treinadores e outras questões relativas ao pavilhão e à relação com a Associação de Moradores da região.

De facto, verificou-se até à pandemia um elevado crescimento de atletas inscritos, como já havia sido referido. O clube tornava-se já autónomo e sustentável, no entanto, o surgimento deste entrave relativo à situação pandémica dificultou a concretização dos objetivos do clube. Conforme referiu Cláudia Fernandes, administrativa do clube:

*“O principal problema para alcançar o crescimento no número de atletas é sem dúvida a pandemia, que ao contrário do objetivo fez com que houvesse agora muito menos atletas inscritos.” (5E)*

Aliado às questões pandémicas, a falta de autonomia financeira também se faz sentir por parte da organização:

*“As dificuldades que nós temos neste momento são as dificuldades que os clubes pequenos sentem. Acima de tudo é, por vezes, as dificuldades em ter meios financeiros para conseguir dar apoios a todos os atletas, especialmente aqueles que têm maiores dificuldades.” (2E)*

*“(...) também pelas dificuldades financeiras que vieram do Covid, são as dificuldades do clube e das famílias, que não conseguem muitas vezes pagar as mensalidades, e embora tentemos ajudar todas as crianças, acabamos por não ter também meios financeiros nós enquanto clube.” (7E)*

Fazendo uma ligação lógica, e sendo o objetivo da organização crescer em número de atletas, a pandemia veio a causar, estima-se, uma redução de cerca de 40% dos atletas que estavam inscritos nas épocas pré-pandemia. Uma vez que o clube se sustenta financeiramente a partir das mensalidades dos atletas e dos apoios dos patrocínios, verifica-se que o decréscimo de atletas afeta drasticamente a redução de poder financeiro do clube. Aliado a isso, os patrocinadores que existem perdem alguma confiança no clube, além das próprias dificuldades financeiras que também as próprias marcas passam com a pandemia, afetando drasticamente o valor físico e monetário desses apoios. Outras dificuldades em concretizar os objetivos do clube passam pela formação dos recursos humanos, bem como a comunicação entre a direção e a Associação de Moradores de Atibá. Quanto aos recursos humanos, a dificuldade também ela financeira em apoiar a formação dos seus treinadores é nítida, bem como as dificuldades sentidas pelos próprios: *“A única dificuldade que acho que tenho é a falta de tempo para poder fazer o curso para ter mais competências para treinar os meus atletas” (3E)*. A falta de valências de formação, nomeadamente o curso de treinador grau I, dos treinadores do clube, afeta

negativamente a concretização dos objetivos, uma vez que gera multas a pagar à AFL, bem como diminui a atratividade para os pais e atletas de escolher o clube para treinar estes jovens.

Ainda no que diz respeito às competências de treino, a qualidade dos espaços é algo importante, sendo que inclusive os treinadores afirmam: “(...) *o piso do nosso pavilhão e as condições de treino, que para mim não são as melhores*” (1E). De facto, o potencial do pavilhão do clube mesmo sendo elevado, parece necessitar de melhorias e de uma melhor exploração. No entanto, e uma vez que o pavilhão não pertence diretamente ao clube, mas sim à Associação de Moradores, o processo torna-se mais complicado, essencialmente pelas dificuldades na comunicação entre a direção e a Associação que Tiago Ribeiro, fundador do clube, sente existir (2E). Apesar disso, este afirma que sente algumas melhorias neste aspeto ao longo do tempo, mostrando esperança na possibilidade de as condições do clube poderem ser alteradas.

Uma outra dificuldade afirmada pelo fundador Tiago Ribeiro mostra uma potencial ideia de melhoria futura: “*Dificuldades também em poder chegar até eles através de, por exemplo, uma carrinha, que era necessária uma vez que os pais por vezes não têm forma de os levar ao treino...*” (2E). De facto, este aspeto seria atrativo para os jovens, mas principalmente para os seus pais e responsáveis, que veriam a sua vida um pouco mais facilitada, gerando automaticamente uma maior possibilidade de crescimento no número de atletas.

Em suma, as principais adversidades a ter em conta, além do fator externo e incontrolável do surgimento da pandemia, são as dificuldades financeiras que se fazem sentir, a falta de formação dos recursos humanos que torna pouco atrativo o clube, bem como a falha de comunicação com a Associação de Moradores de Atibá em ordem a realizar melhorias no espaço de treinos do clube, que mostra um grande potencial.

A pergunta número 5 “***Quais pensa que são os pontos fortes do clube?***” tenciona encontrar possibilidades de apoio na procura pela melhoria das condições, nomeadamente dos pontos fracos e das dificuldades de concretização dos objetivos do grupo.

De facto, e apesar das dificuldades, o clube tem características que permitem retirar o maior rendimento possível dos poucos recursos à disposição. Tiago Raimundo refere os seguintes pontos:

- Capacidade de trabalho, não só pela qualidade de treino, mas principalmente na forma como são aproveitados os poucos equipamentos de treino que o clube consegue adquirir;
- Grande ginástica financeira de modo a dar as melhores condições possíveis aos atletas (nomeadamente equipamentos do clube, primeiros socorros e boas condições de treino no pavilhão e de higiene dos balneários);
- Igualmente boas condições de trabalho para os treinadores.

Assim, e mediante o suprarreferido, comprovamos a força de vontade do clube em aproveitar ao máximo os recursos disponíveis.

Além do Tiago Raimundo, a treinadora Marlene Marques afirma:

*“Os pontos fortes do clube são a confiança que existe entre os coordenadores e o restante clube, o bom ambiente entre os treinadores e atletas, a liberdade que os treinadores têm para conduzir os treinos, todos os jogadores terem espaço para jogar na equipa, entre muitos outros aspetos.” (3E)*

E ainda relativamente ao bom ambiente e à valorização dos atletas, Tiago Ribeiro realça que o clube *“valoriza a participação das crianças e dos jovens, dando-lhes oportunidades sempre, não olhando muito para resultados” (2E)*.

Estes aspetos de bom ambiente e comunicação entre os diversos órgãos do clube com os atletas e familiares, bem como a valorização de todos os jovens independentemente dos resultados desportivos apoia assim a criação de novos projetos para crescimento do clube, uma vez que um ambiente saudável é um fator facilitador.

Em geral, os pontos fortes do clube, além dos suprarreferidos, passam por alguns valores já referidos e que potenciam a entreaajuda no caminho da mudança. Algumas dessas características positivas do clube passam pelo *“humanismo e companheirismo” (5E)*, por ser *“um clube inclusivo e respeitador” (2E)*, pelo já referido *“espírito de equipa” (6E)*, e acima de tudo, fator preponderante e que mostra resiliência, a *“força de vontade” (1E)* e a *“união de grupo para combater as adversidades”*.

Já a sexta questão ***“Quais pensa que são os pontos fracos do clube?”*** mostra o reverso da medalha e o que os pontos fortes devem ajudar a combater. Mais importante, discrimina de forma clara e ponto a ponto quais as lacunas que devem ser preenchidas e melhoradas com urgência para uma mudança positiva no clube.

As respostas dadas dão seguimento aos motivos pelos quais os objetivos têm dificuldade em ser concretizados, nomeadamente: alguma desorganização interna, condições de treino que poderiam ser melhoradas, e as dificuldades financeiras (mencionadas em grande parte das entrevistas, e em mais do que uma resposta), estas que não permitem avanços nestas e outras questões onde seria necessária uma renovação ou evolução.

As respostas revelam, na sua generalidade, que os pontos fracos do clube são *“Principalmente a falta de recursos financeiros e também a falta de uma estrutura organizada e coesa ao longo dos anos.”* (5E). Esta organização diz respeito, por exemplo, *“(...) a nível de horários e também a nível dos treinadores, pois infelizmente neste ano de pandemia perderam-se vários elementos do staff”* (1E). Além dos horários e da organização de treinadores, outro aspeto é *“(...) o facto de o clube não ser o proprietário do campo, e as qualificações dos treinadores que poderiam ser melhoradas se tivéssemos apoios para tal”* (3E).

Ou seja, e mediante as afirmações dos entrevistados, a formação e falta de organização existente poderia ser facilmente colmatada com apoios financeiros. Estes seriam assim alocados à melhoria das condições do pavilhão e ao *“(...) nível dos balneários”* (6E), bem como a formação de treinadores e um maior recrutamento, uma vez que, e como Inês Santos afirma, *“(...) há uma falta de profissionais”* (6E). Sendo jogadora do clube Quinta dos Lombos, a mesma afirma encontrar grandes diferenças entre o Atibá e este clube de grande nível e maiores dimensões. O exemplo dado foi o caso de profissionais de fisioterapia, essenciais à recuperação e saúde física dos atletas.

Com uma visão abrangente, e que resume a ideia de todos os intervenientes do clube, o gestor João Raimundo enumera os principais problemas, nomeadamente:

- Poucos recursos materiais (nomeadamente material de treino, que não é renovado desde o início do projeto);
- Falta de uma carrinha para transporte de atletas;
- Condições do pavilhão que poderiam ser melhoradas;
- Necessidade de mais recursos humanos;
- Dependência das decisões e recursos da Associação de Moradores de Atibá e dever as contas do clube a essa mesma Associação;

- Falta de recursos financeiros, que é a base de grande parte dos problemas, estes que seriam solucionados com apoios.

São assim resumidos os principais problemas que devem ser colmatados em ordem ao alcance dos objetivos presentes e futuros.

Na sétima questão, inicia-se o processo de anotação de quais as ideias do grupo acerca da possibilidade ou não de colmatar os pontos fortes e de que forma será possível fazê-lo: *“Quais pensa que devem ser as principais alterações a fazer de modo a combater esses pontos fracos?”*.

Grande parte das respostas mostraram a ideia coletiva de necessidade de apoios financeiros e a necessidade de os procurar junto das entidades competentes. O fundador do clube, Tiago Ribeiro, responde à questão e demonstra a necessidade de proatividade na busca por esses apoios:

*“As principais alterações deveriam ser: nós, enquanto clube e enquanto departamento de futsal, temos que ir mais frequentemente ao encontro das autoridades que nos podem ajudar (que neste caso são a Junta de Freguesia de Alcabideche e a Câmara Municipal de Cascais). Temos de ser mais proativos neste sentido (...)” (2E).*

No entanto, e como afirma José Augusto, esses fundos *“continuam a ser muito para os clubes grandes”* (4E), sendo os clubes pequenos por vezes ignorados. O treinador assume ainda a sua ideia de que é necessário procurar fundos também através das pessoas já presentes direta ou indiretamente no clube, como forma de colmatar as dificuldades em ter apoios das entidades competentes.

Além da resposta mais frequente, foram também abordadas ideias para a resolução dos problemas de organização. As opiniões dos entrevistados passaram por identificar que uma solução *“Seria o Atibá ser o proprietário tanto do campo, como dos balneários e de toda a associação”* (3E). A forma de solucionar essa questão, na opinião de Rodrigo Queirós, passaria por *“(...) comunicar à Associação de Moradores de Atibá e influenciar um pouco a fazer uma manutenção no pavilhão, tanto a nível dos balneários como a nível do pavilhão em si.”* (1E).

Em suma, o ideal para o clube *“Seria o Atibá ser o proprietário tanto do campo, como dos balneários e de toda a associação, os treinadores poderem ter o curso, havendo*

*um investimento nisso por parte do clube quando houvesse uma maior estabilidade financeira.” (3E).*

A oitava questão, **“Que ameaças exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes, autarquia local municipal, governo central, etc)”**, acabou por ir naturalmente de encontro à maioria das respostas à questão referente às dificuldades para concretizar os objetivos do clube, uma vez que os entrevistados revelaram não só pontos fracos internos à organização, como também algumas das ameaças externas ao mesmo, controláveis ou incontroláveis.

As respostas foram, no geral, referentes à ameaça dos clubes grandes, que acabam por ser mais procurados pelos jovens devido ao nome do clube, aos resultados dos mesmos e às suas condições de treino. Além dessa procura pelos clubes grandes numa primeira instância, alguns jovens acabam por ser transferidos do clube de Atibá para esses mesmos clubes ao longo das épocas, uma vez que Atibá não dá tantas oportunidades de progressão de carreira:

*“Acima de tudo os clubes de grande dimensão, com os quais não podemos combater pois não temos os recursos que eles têm. Os miúdos acabam por procurar mais vezes esses clubes.” (5E)*

*“O que poderá acontecer (...) é o facto de existirem transferências de jogadores sem o conhecimento do clube de Atibá. Existem vários aspetos aqui que devem ser tratados com muito cuidado, nomeadamente quando se trata de crianças dos escalões de benjamins, infantis e Iniciados... crianças que poderão vir a ser bons jogadores, e estas transferências acabam por influenciar no futuro do clube.” (1E)*

De realçar que, embora Rodrigo Queirós (1E) tenha feito a afirmação supracitada, este refere ainda que crê que a situação de transferências *“(...) tenha acontecido muito mais vezes antigamente”*, mostrando os frutos da melhoria das condições do clube alinhada com o crescimento nítido do número de atletas até à época pré-pandemia, mostrando o potencial de continua melhoria que o clube possui.

De realçar também que os próprios intervenientes do clube têm a noção de que as ameaças externas podem ser combatidas com os pontos fortes internos ao clube. Como refere a treinadora Marlene Marques, o clube tem potencial de chegar ao nível dos clubes grandes se resolver *a priori* os seus problemas internos, financeiros e humanos (3E),

mostrando assim o potencial dos pontos fortes e as possibilidades de progressão do clube se o mesmo se focar em eliminar os pontos fracos atuais.

No seguimento da oitava pergunta, a questão 9 (*“Que oportunidades exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes autarquia local municipal, governo central, etc)”*) procura encontrar outras formas de responder às ameaças e aos pontos fracos do clube. As respostas foram variadas, mostrando uma série de possibilidades e oportunidades que o clube deveria explorar.

Algumas das principais oportunidades surgem através de entidades como a Câmara Municipal e a Junta de Freguesia, bem como uma maior procura por patrocínios, visto que os atuais se mostram insuficientes:

*“As oportunidades são lançadas pela junta e pela câmara, que têm ajudas financeiras às quais podemos concorrer e devemos concorrer (...). Outra forma é procurar mais apoios e patrocínios em cafés, lojas, empresas... Já temos alguns, mas se procurássemos mais locais aqui perto poderíamos ter mais ajudas.” (2E)*

Outra oportunidade encontrada é a localização, que segundo os treinadores e gestores, permite atrair atletas para o clube, tanto a nível de atividades de grupo no exterior (7E), como também o facto de existirem inúmeras escolas e transportes por perto, que ajudam a atrair mais jovens da região (3E).

Assim, a localização do clube e os apoios financeiros externos são os principais pontos onde o clube se deve focar em aproveitar enquanto oportunidade de colmatar e minimizar os pontos fracos e ameaças.

A décima questão foca-se agora numa outra questão, a da importância do Marketing Digital na nova era: *“O Atibá possui presença nas redes sociais? Acha que seria importante um maior desenvolvimento dessa área?”*. Pretende-se assim com esta questão entender qual a importância percebida por parte dos intervenientes no clube no que às redes sociais e ao mundo digital no geral diz respeito.

As respostas foram consensuais: todos os entrevistados, independentemente da função ou idade, entendem ser essencial a presença do clube nas redes sociais, tanto para atrair atletas, como para manter os atuais jovens e seus representantes informados, bem como também atrair eventuais apoios e patrocinadores. Algumas das ideias do que deveria ser desenvolvido nas redes sociais foram:

*“Eu acho que o Atibá tem redes sociais, e-mail, Facebook, instagram, penso que tem Twitter... Mas acho que poderia ter uma presença mais assídua semanalmente nestas redes sociais, com fotografias sobre o que está a acontecer, apelos aos pais para estarem presentes nos treinos, para irem aos jogos (...)” (2E)*

*“Deveríamos, além de desenvolver as redes sociais que já temos, ter um site. Nessas redes sociais deveríamos fazer algumas melhorias. Começar a colocar, por exemplo, todos os anos, as fotografias dos treinadores para que os pais e atletas possam ter conhecimento de quem os vai treinar, ter mais informação no geral, mais fotografias, ser mais atrativo e interativo (...)” (3E)*

José Queirós, gestor do clube, assume que o clube deve arriscar em tudo o que seja benéfico e acrescente valor ao mesmo, sendo as redes sociais uma dessas áreas a melhorar em prol do crescimento do clube (7E). Assim, chega-se à conclusão de que o fraco desenvolvimento das redes sociais deve ser melhorado derivado do seu potencial no que diz respeito à atratividade, fidelização de atletas e valor acrescentado.

Na última questão (***“De que outro modo pensa que o clube poderia ser divulgado e continuar a criar valor e fidelizar os atletas?”***), é pretendido apelar ao pensamento livre acerca de possíveis estratégias futuras a aplicar no clube para divulgação e fidelização, mediante o que as pessoas que intervêm diretamente e diariamente no clube pensem estar dentro das possibilidades do clube.

De facto, as respostas realçam a importância das redes sociais, mas principalmente a importância do *“tradicional passa a palavra”* (5E) e outros métodos tradicionais que são importantes e muitas vezes eficientes (especialmente derivado da localização do clube), nomeadamente, e por exemplo, a partilha de panfletos:

*“A melhor opção será mesmo a partilha de panfletos, partilha nas redes sociais, afixar cartazes ou alguns papéis distribuídos em vários sítios. O mais importante neste momento são as escolas, devido à facilidade do contacto com jovens e atletas das idades pretendidas. Aqui onde o clube de Atibá está localizado é bastante fácil, pois existem várias escolas, e é bastante fácil fazer essa partilha do nome do nosso clube e as nossas condições.” (1E)*

*“Primeiramente, deveríamos ir às escolas e liceus divulgar o clube. Depois, incentivar os atletas que já temos no clube a que falem com os amigos e os tragam a experimentar os treinos.” (4E)*

Outra forma de divulgar o clube de forma mais indireta poderá ser, como afirma Tiago Ribeiro, retomar os eventos festivos e mensais do clube, como as festividades e os almoços com toda a equipa (2E).

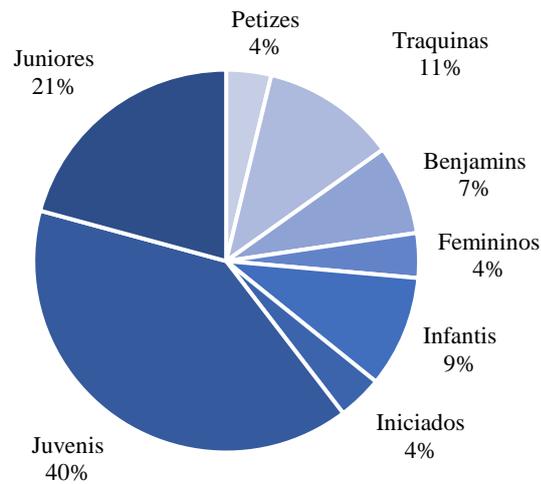
Assim, e através da entrevista, foram recolhidos diversos dados importantes para a tomada de decisão e resposta às questões de partida e derivadas. O clube e os seus intervenientes, que encontram alguns pontos fracos e ameaças à organização, mostram também formas de os colmatar e a possibilidade de progressão do clube mediante soluções de divulgação, angariação de fundos e apoios, desenvolvimento dos meios digitais, criação de eventos, partilha de panfletos, incentivo ao “passa a palavra”, e outras soluções possíveis.

Além disso, os pontos fortes e valores do clube garantem um elo de ligação claro entre o que estes pretendem pessoalmente e o que pretendem para a organização, bem como uma união e força de vontade essenciais à mudança e ao crescimento do clube no futuro. Além disso, e como o gestor do clube afirma, estão abertos a sugestões e dispostos a criar estratégias benéficas para o clube (7E) no que diz respeito à satisfação do cliente e ao constante aumento da procura de atletas pelo Clube de Futsal de Atibá.

#### **4.6.2. INQUÉRITOS**

Analisando separadamente as questões do primeiro grupo, acerca da carreira do atleta, inicia-se a caracterização da amostra:

### 1.1. INDIQUE O ESCALÃO DO ATLETA:



**Gráfico 3: Resultados da questão “Indique o escalão do atleta”**

Analisando o gráfico 3, relativos à primeira questão, encontramos um total de 53 respostas aos questionários. Embora o escalão de Juvenis (correspondente às idades de 16 e 17 anos) tenha uma maior representatividade (correspondendo a quase 40% das respostas), todos os escalões se encontram representados por atletas ou seus familiares/representantes.

Deste modo, os resultados incluem os pontos de vista de todos os escalões presentes no clube.

De realçar que 53 atletas correspondem, atualmente, a quase 80% dos atletas inscritos para a época 2021/2022, devido aos atrasos nas renovações e incertezas causadas pela pandemia e pelo alívio ou não das restrições, sendo que é esperado um grande número de novas inscrições durante os primeiros meses da época, iniciada em setembro.

## 1.2. INICIOU A SUA CARREIRA DESPORTIVA NO CLUBE DE FUTSAL DE ATIBÁ?

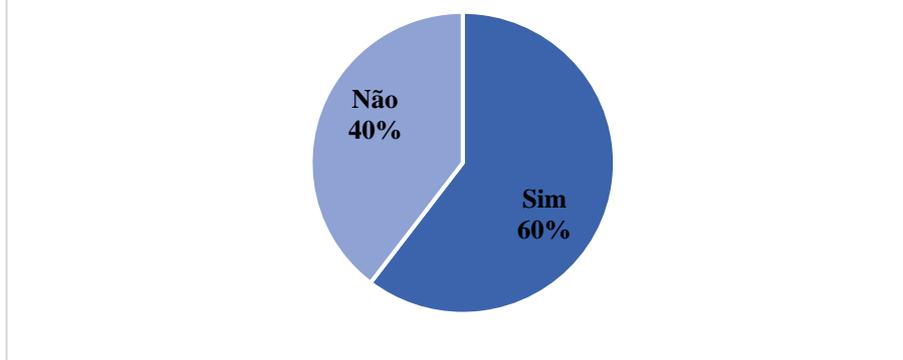
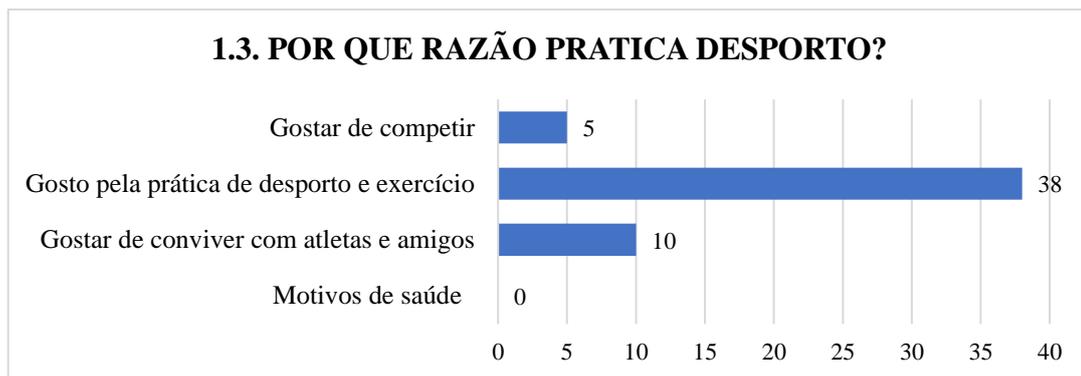


Gráfico 4: Resultados da questão "Iniciou a sua carreira desportiva no Clube de Futsal de Atibá?"

Mediante as respostas à segunda questão (gráfico 5), é possível identificar algum equilíbrio entre os atletas que iniciaram a sua carreira no clube de Atibá e os que iniciaram num outro clube ou modalidade.

De facto, cerca de 60% dos atletas, correspondente a 32 jogadores, iniciaram a sua carreira no clube, sendo que os restantes atletas não o fizeram. Mediante estes dados, é possível concluir que o clube possui duas valências: este apresenta alguma atratividade como primeiro clube de formação (seja pela localização ou outros aspetos relevantes para o jogador), visto que a maioria dos atletas iniciou a carreira no clube; mas apresenta também alguma atratividade para atletas de outros clubes, mostrando que o clube é competitivo e possui valências que levam os atletas e seus representantes a decidir ou aceitar trocar de clube.

Acima de tudo, os valores de familiaridade mostram-se presentes, sendo que o clube acolhe qualquer jogador sem exceção (isto é, independentemente das capacidades físicas ou financeiras do mesmo), como é possível verificar pela sua iniciativa de Aldeia SOS. A questão seguinte procura justificar as razões pelas quais o atleta pratica desporto, procurando por um lado entender principalmente quais as razões pelas quais os atletas valorizam o desporto e quais os pontos onde o clube se deve focar de modo a garantir a satisfação dos mesmos:



**Gráfico 5: Resultados da questão “Por que razão pratica desporto?”**

Deste modo, através do gráfico 6, é possível entender que os atletas praticam atividades desportivas essencialmente pelo gosto pela prática de desporto e de exercício físico no geral, uma vez que mais de 70% dos atletas selecionaram essa opção das 4 existentes.

Além do gosto pela prática, alguns atletas afirmam ainda que outras razões são: gostar de conviver com atletas, bem como gostar de competir.

Estas opções por parte dos atletas revelam a necessidade do clube de manter os valores da união e espírito de equipa, tanto nos treinos e competições como nos eventos realizados em equipa, bem como manter ou aumentar a competitividade do clube, uma vez que essa competitividade é também um motivo de atração dos jogadores. Sem a competitividade e motivação, os atletas acabam por abdicar não só da presença do clube, como também da prática desportiva que tantos benefícios traz aos mesmos.

De ressaltar que existia ainda a opção “motivos de saúde”, sendo que esta opção não foi selecionada por nenhum atleta.



**Gráfico 6: Resultados da questão “Por que razão escolheu o Clube de Futsal de Atibá?”**

A questão representada no gráfico 7 especifica de forma mais clara quais as razões pelas quais os atletas escolheram o Clube de Futsal de Atibá, permitindo entender quais os aspetos positivos do clube que devem ser mantidos e quais os aspetos que deveriam ser também atrativos e poderão ou deverão ser melhorados. Importante referir relativamente a esta questão, e por poder existir diversas razões, que foi permitindo aos jovens escolher até 2 opções, sendo que todos os atletas acabaram por escolher apenas uma.

É possível observar que a maioria dos atletas escolheram o clube para acompanhar os seus amigos (15 respostas), por ter sido aconselhado por alguém (14 respostas), ou devido à localização, nomeadamente por ser perto da escola e/ou residência (14 respostas). No total, as 3 opções foram escolhidas por cerca de 81% dos jovens. Assim, verificamos a importância de 3 questões, nomeadamente:

- Foi realçada uma vez mais a importância de manter os valores de união, amizade e espírito de equipa do clube, valores esses que os colaboradores do clube afirmam existir, que os atletas procuram na prática do desporto, e que se confirmam através do gráfico acima ser uma das principais razões da procura pelo clube. Assim, estes valores confirmam-se ser essenciais e devem continuar a ser trabalhados;

- Como se concluiu previamente nas entrevistas e é possível confirmar nos questionários, o clube beneficia diretamente do tradicional “passa a palavra”, uma vez que grande parte dos jovens afirma que o clube lhes foi recomendado por alguém. Assim, esta estratégia mostra-se eficaz e deve ser mantida e aperfeiçoada;
- A localização do clube confirma-se, uma vez mais, ser um ponto forte e uma oportunidade do clube, a qual deve continuar a ser aproveitada e se deve procurar maximizar o seu potencial.

De realçar ainda que também um grande número de atletas se encontra no clube por ter sido convidado pelo mesmo, mostrando que o clube possui capacidades de recrutamento que devem ser também potenciadas. Além disso, um atleta realçou a qualidade das instalações. Este é um número bastante baixo e deve ter-se em atenção que, como já referido nas entrevistas, é necessária uma melhoria das condições, uma vez que as instalações demonstram um elevado potencial e parecem ainda pouco exploradas.

Importante ainda referir que outras opções faziam parte da questão, nomeadamente “pelos resultados do clube”, “por ter visto as redes sociais do clube” e “por nenhuma razão em especial”. Esta ausência de seleção das opções referidas apela a uma reflexão sobre o que se pode ou deve melhorar, uma vez que alguns atletas revelam gostar do desporto pela competição, no entanto não procuram o clube pelos seus resultados. Além disso, as redes sociais são muito utilizadas pelos jovens e, aparentemente, não estão dentro das razões de atratividade do clube. Assim, é importante para o clube trabalhar as questões da competitividade e do Marketing Digital.

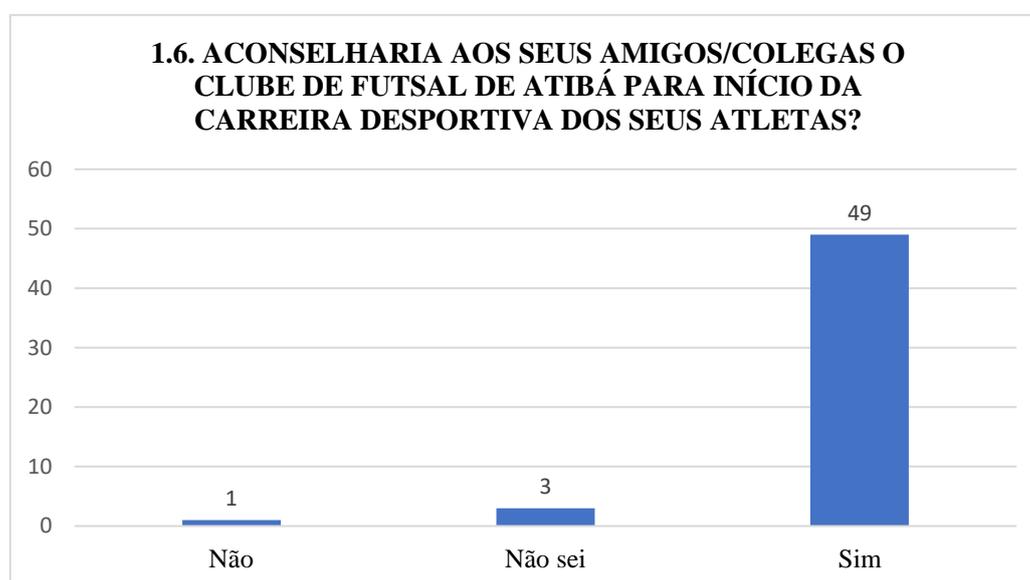
### **1.5. O CLUBE DE FUTSAL DE ATIBÁ JÁ LHE FOI ALGUMA VEZ ACONSELHADO POR UM COLEGA/AMIGO?**



**Gráfico 7: Resultados da questão “O Clube de Futsal de Atibá já lhe foi alguma vez aconselhado por um colega/amigo?”**

Com a questão 1.5. representada acima no gráfico 8, é pretendido entender se o clube alguma vez foi aconselhado por um colega/amigo a cada um dos jovens questionados. As respostas são positivas e motivadoras, mostrando que cerca de 80% dos jovens foi aconselhado a entrar no clube. As respostas comprovam, uma vez mais, a eficácia do “passa a palavra”, bem como a satisfação dos atletas, representantes e pessoas da organização que frequentam e pertencem ao clube, uma vez que os mesmos aconselham frequentemente o clube aos seus mais próximos.

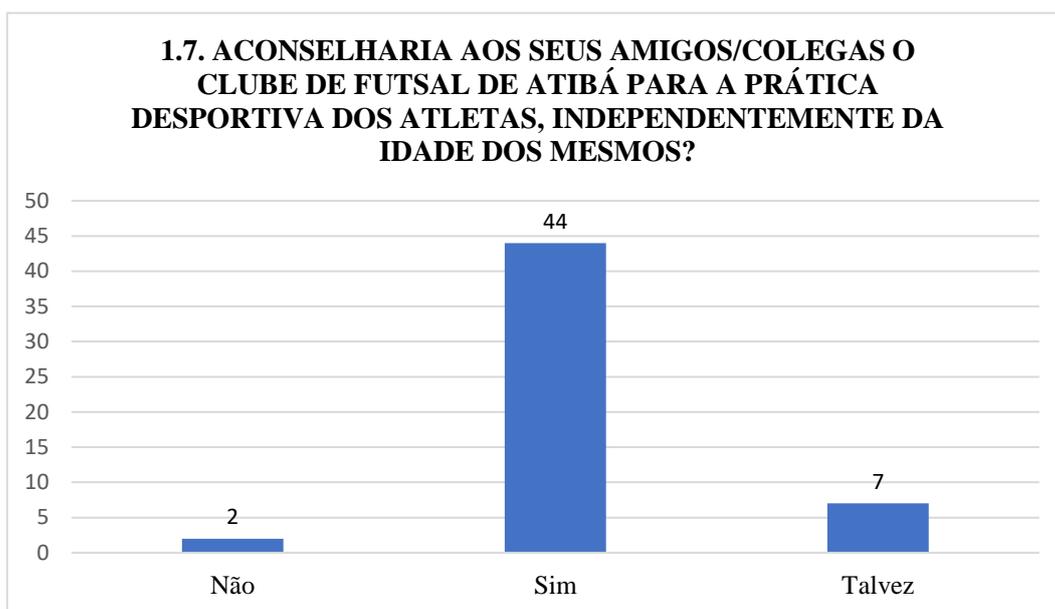
Passando para as questões seguintes, e em seguimento da questão 1.5, pergunta-se aos jovens se os próprios aconselhariam o clube aos seus colegas e amigos:



**Gráfico 8: Resultados da questão “Aconselharia aos seus amigos/colegas o Clube de Futsal de Atibá para início da carreira desportiva dos seus atletas?”**

Os resultados mostram-se, uma vez mais, bastante positivos, uma vez que apenas um atleta não aconselharia o clube e 3 outros atletas não sabem se o fariam. Os restantes 49 jovens, cerca de 92% da amostra, aconselhariam aos seus amigos e colegas o clube de Atibá como clube de formação. Comprova-se assim, uma vez mais, a satisfação dos jovens com o clube e alguma garantia de continuidade do já referido “passa a palavra”.

Seria relevante refletir ou encontrar respostas relativamente aos 8% dos questionados que não aconselhariam o clube ou que não sabem se o fariam, como forma de melhoria e crescimento relativamente às razões dessas respostas.



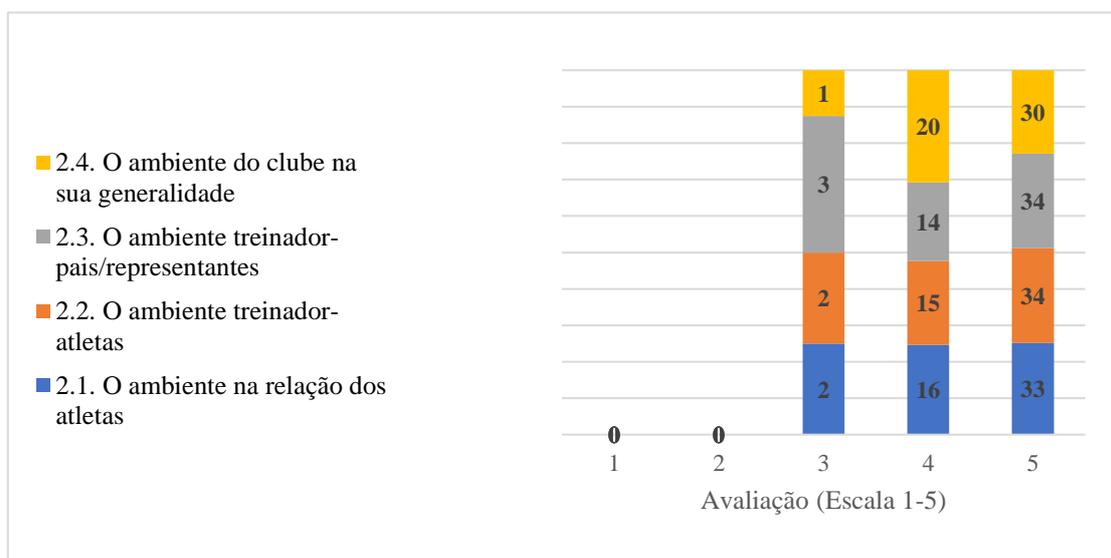
**Gráfico 9: Resultados da questão “Aconselharia aos seus amigos/coleas o Clube de Futsal de Atibá para a prática desportiva dos atletas independentemente da idade dos mesmos?”**

Na última questão do primeiro grupo os jovens são questionados também acerca do aconselhamento, sendo que, neste caso, não como um clube de início de carreira, mas como um clube para qualquer idade. Neste caso, as respostas são mais variadas, sendo que a grande maioria continua a assumir que aconselharia o clube (44 respostas, representando cerca de 83% da totalidade). No entanto, dois atletas afirmam que não aconselhariam, e 7 jovens mostram dúvidas.

Conseguimos entender que há uma diferença entre o clube enquanto representante de vários escalões e idades e o clube enquanto escola de formação, sendo esta segunda mais valorizada entre os jovens. Tal como as entrevistas já haviam demonstrado, existe uma grande cultura de gosto pelas crianças e pelo seu crescimento e desenvolvimento. Mais uma vez, e entre os jovens, esse espírito é comprovado, identificando que ao longo do crescimento dos jovens o clube pode não ser o indicado. Isto deve-se a questões como a competitividade e a procura dos mais velhos por clubes de maiores dimensões, questões essas que o clube deve tentar combater.

No segundo grupo de questões, o objetivo passa por encontrar as qualidades e lacunas do clube, nomeadamente as suas infraestruturas, organização, relação interna, entre outros pontos. Foi assim pedido aos jovens e familiares que avaliassem, numa escala

de 1 a 5 devidamente identificada (sendo 1- Mau; 2- Medíocre; 3- Razoável; 4- Bom; 5- Muito bom), uma série de aspetos relativos ao clube:



**Gráfico 10: Resultado das questões relativas às relações interpessoais do clube (Questões 2.1. a 2.4.)**

No que diz respeito aos quatro primeiros pontos, representados no gráfico 11 e relativos à qualidade das relações pessoais presentes no clube, é possível observar intuitivamente as avaliações positivas. Fazendo o cálculo das médias de avaliações realizadas, as quatro questões acerca das relações interpessoais tiveram uma avaliação média de 4,6, sendo que a moda foi, nas quatro questões, uma avaliação de 5, representando o topo da escala, isto é, uma avaliação muito boa das relações no clube.

De acordo com as avaliações suprarreferidas, as relações interpessoais entre pais, atletas e treinadores são vistas como bastante positivas, podendo concluir que são um ponto forte e a realçar no clube, como já teria sido comprovado em outras questões, bem como nas entrevistas aos recursos humanos, onde este ponto foi também bastante realçado pelos treinadores.

Analisando as questões 2.5. a 2.10. individualmente, chegamos a conclusões referentes a outros aspetos do clube.

A questão 2.5., referente à avaliação dos horários de treino/tempo de treino, teve uma avaliação média de 4,1 (sendo, por isso, considerada uma boa gestão do tempo), tendo como moda uma avaliação de 4. Este aspeto, ainda que não tão positivo como as relações do clube, apresenta-se avaliado como “Bom” de uma forma consistente. Assim, é verificável que as restrições de horários que o clube possui no que diz respeito às

decisões da Associação de Moradores de Atibá não se mostra uma ameaça ou ponto urgente a ter em conta para melhorias futuras.

Na questão 2.6. é pedido para avaliar o valor das mensalidades. Existe também uma satisfação generalizada, sendo a média das avaliações de 4,3, sendo também a moda o valor 4. Deste modo o clube, que se encontra na linha dos valores de mercado dos clubes da região, beneficia da sua valorização dos atletas através dos descontos (nomeadamente os descontos aos moradores da região, à redução da mensalidade para famílias com mais de um atleta no clube, bem como os atletas da Aldeia SOS não pagarem mensalidade). Mais uma vez, e além das relações interpessoais e os horários praticados, também as mensalidades são avaliadas positivamente pelos atletas e representantes.

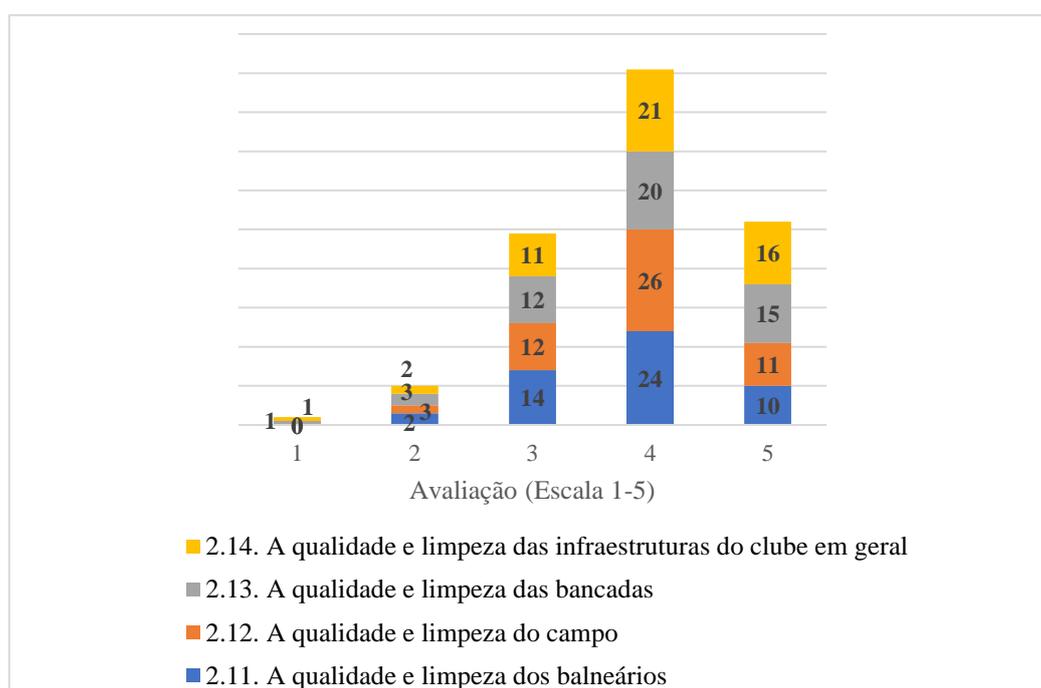
A questão 2.7., referente à qualidade dos treinos, apresenta uma média de 4,2 e uma moda igualmente de 4. Assim, e apesar de os treinadores não terem formação suficiente, estes demonstram profissionalismo e empenho na preparação dos treinos, ponto valorizado pelos atletas e seus representantes.

Na questão 2.8. a avaliação diz respeito à qualidade e organização dos serviços de secretariado, com uma média igualmente de 4,2 bem como uma moda de 4 e 5. Estes serviços mostravam-se como um dos pontos fracos do clube no início do projeto, tendo sido o clube forçado a organizar os serviços de modo a proporcionar uma maior confiança e comodidade aos familiares dos atletas, bem como aos recursos humanos alocados a esse serviço. De momento, e pelo resultado das avaliações, o serviço foi melhorado (sendo que apresenta ainda algumas lacunas).

A organização dos treinos e dias de competição, referente à questão 2.9., teve uma média igualmente de 4,2 e uma moda de 4 nas avaliações. De encontro à qualidade dos treinos, a organização foi também bem avaliada, mostrando a valorização dos atletas e seus representantes no que diz respeito ao esforço do clube para organizar o melhor possível e dentro das possibilidades tanto os treinos como os dias de competição. De facto, e apesar das dificuldades, o clube consegue organizar-se por e-mail ou em grupos de *Whatsapp*, há um aproveitamento de qualidade dos poucos recursos materiais disponíveis e todos os atletas possuem equipamentos de treino e jogo. Nesta questão é possível comprovar uma vez mais o potencial de crescimento do clube, que consegue tirar o máximo partido dos recursos à disposição.

Já na questão 2.10, relativa aos resultados desportivos do clube, a avaliação teve uma média de 3,8, mantendo-se a moda de 4. Comparativamente às questões avaliadas acima, os resultados do clube mostram a média de avaliações mais baixa, comprovando-se uma vez mais que este é um dos pontos fracos do clube, sendo também uma das questões mais valorizadas na escolha do clube. Mostra-se assim relevante, além de melhorar este ponto, promover com maior eficácia os resultados positivos dos jogos e competições, como forma de potenciar ao máximo os feitos do clube.

As questões 2.11. a 2.14. são referentes à qualidade e limpeza das infraestruturas do clube:

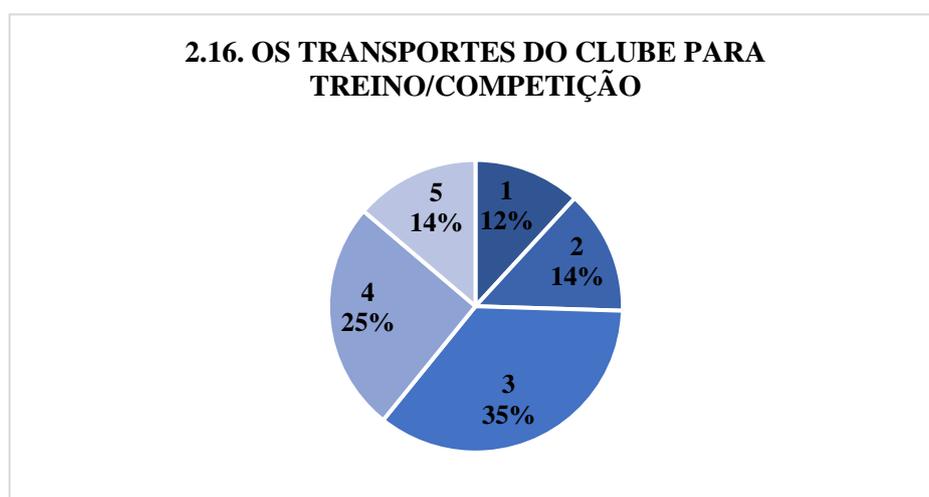


**Gráfico 11: Resultado das questões relativas à qualidade e limpeza das instalações do clube (Questões 2.11. a 2.14.)**

As médias de avaliação das infraestruturas representadas no gráfico 12 foram, respetivamente, 3,8, 3,9, 3,9 e, de uma forma geral, uma média de 4. Também estas questões, como os resultados desportivos, demonstram avaliações em média inferiores aos restantes aspetos internos ao clube. Este aspeto deve-se, principalmente, à falta de capacidades financeiras para contratar recursos humanos alocados à limpeza dos espaços, sendo que tem de ser um esforço comum a todos os presentes no clube. O mesmo acontece com a manutenção dos equipamentos, sendo que estes aspetos devem procurar ser

melhorados em ordem a manter os atletas e representantes satisfeitos com o serviço prestado.

Na questão 2.15., relativa à qualidade das redes sociais do clube, embora a moda das avaliações se mantenha 4, a média das mesmas é de 3,7, sendo uma das médias mais baixas de avaliação dos aspetos do clube. Embora as redes sociais existam, a qualidade das mesmas apresenta uma avaliação relativamente baixa e demonstra ser o ponto fraco mais relevante mencionado pelos jovens e representantes, que não apresentam interação com as mesmas. Sendo cada vez mais importante o desenvolvimento desta área digital, e mostrando-se a mesma o ponto fraco do clube, esta questão é uma das principais a melhorar.



**Gráfico 12: Resultado da questão “Os transportes do clube para treino/competição” para avaliação da qualidade de 1 a 5**

Na última questão do segundo grupo, relativa à qualidade dos transportes do clube, a moda das avaliações foi de 3 e a média foi de 3,2. Este apresentou-se como sendo o maior ponto fraco do clube, com um elevado número de baixas avaliações (sendo que cerca de 62% dos jovens e familiares não se encontram satisfeitos com este serviço). De facto, e embora os treinadores e o clube em geral façam um esforço de organização para transporte de atletas que necessitem do mesmo, seria uma mais-valia a presença de um transporte próprio do clube. Como já referido também nas entrevistas, por parte dos recursos humanos do clube, seria uma ajuda para os familiares, que mostraram também ser este um ponto relevante na sua tomada de decisão para inscrever os atletas.

Assim, e embora o clube utilize uma carrinha das Associação de Moradores de Atibá sempre que possível e para grandes deslocações em dias de competição, um

transporte próprio para as competições e treinos seria um ponto importante de valorização do clube por parte de quem o procura.

De um modo geral, observou-se uma satisfação relativamente às relações interpessoais, organização e qualidade dos treinos, bem como o valor de mercado. No entanto, pontos nos quais os jovens e familiares se revelam menos satisfeitos dizem respeito principalmente aos resultados desportivos, à qualidade das redes sociais bem como os transportes do clube.

O terceiro grupo de questões, indo de encontro ao grupo anterior, procura encontrar sugestões concretas de quais os principais pontos a melhorar no clube, sem limite de respostas. Como tal, os 53 atletas deram 88 respostas:



**Gráfico 13: Resultados da questão “Assinale as questões que pensa que o clube se deve focar em melhorar nas próximas épocas”**

Analisando o gráfico 13, é possível observar que a grande maioria das respostas (34 respostas, representando cerca de 38% da sua totalidade) se centrou na sugestão de melhoria dos transportes, confirmando a média mais baixa da qualidade avaliada no grupo anterior.

As redes sociais e as atividades de grupo seguem-se nas sugestões de melhoria, representando em conjunto 34% das respostas assinaladas. Assim, é possível observar

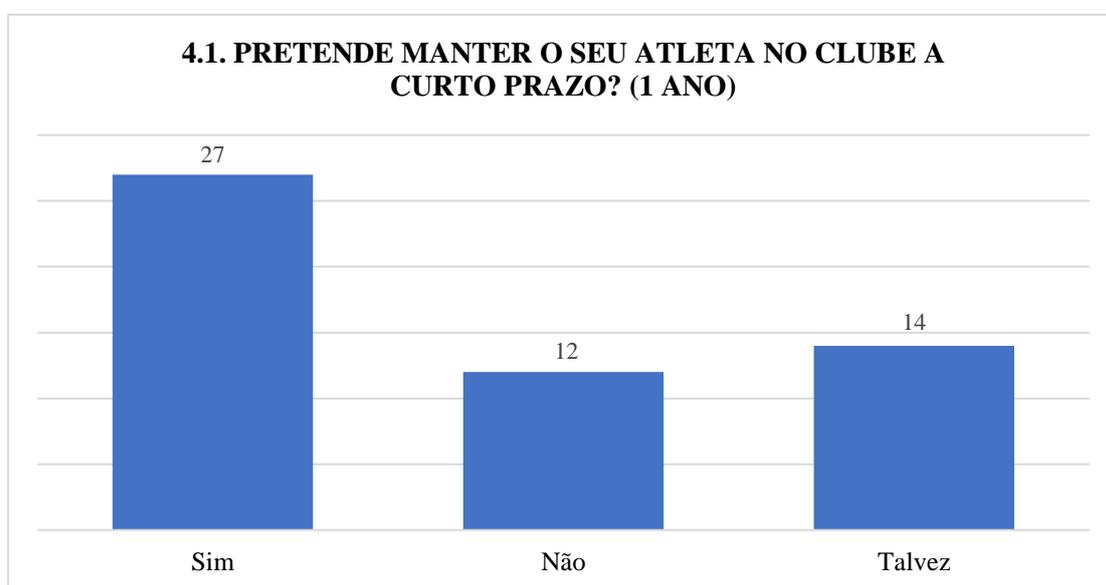
uma vez mais a valorização dos atletas e dos seus representantes, tanto da importância das redes sociais como também das atividades de grupo (uma vez que uma parte dos mesmos referiu que a escolha do clube teve como influência a importância das amizades).

Seguiram-se sugestões acerca da qualidade das instalações e treinos, bem como dos serviços de secretariado. Estas questões foram menos escolhidas pelos atletas e representantes, sendo que foram também relativamente bem avaliadas no grupo de questões anterior, mostrando alguma relevância na melhoria destes aspetos, mas uma menor urgência comparativamente aos outros pontos já referidos.

Seguiu-se por fim, assinalado 5 vezes, a competitividade relativamente a outros clubes, bem como uma vez assinalada a questão da relação qualidade-preço, sendo respostas dadas com menor frequência comparativamente às mencionadas acima.

De referir ainda que nenhum dos 53 atletas ou representantes selecionou a opção “relação treinadores-atletas-familiares”, frisando uma vez mais as relações interpessoais como um ponto forte e bastante bem conseguido pelo clube, cujo os valores se prendem pela amizade e união.

O quarto grupo de questões é referente ao futuro do atleta no clube:



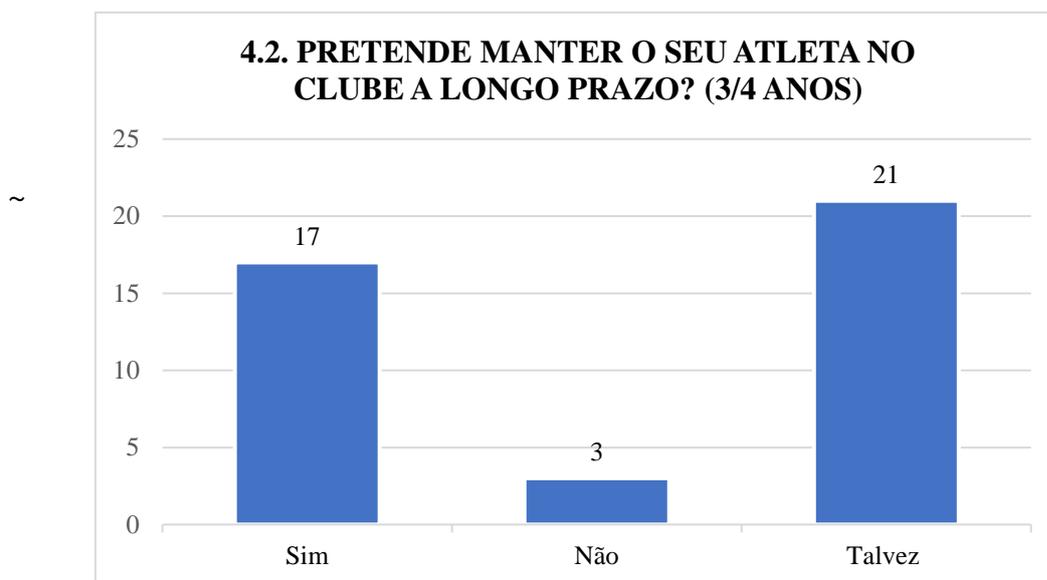
**Gráfico 14: Resultados da questão “Pretende manter o seu atleta no clube a curto prazo? (1 ano)”**

É possível observar que as respostas se dividem entre as positivas, negativas e as de dúvida. Cerca de 50% dos questionados afirma que pretende manter-se/manter o seu

atleta no clube a curto prazo, no entanto, a restante parte dos questionados divide-se entre o “não”, com 12 respostas, e o “talvez”, com 14 respostas.

Embora seja positivo o número de pessoas que pretende manter-se no clube, é também demasiado elevado o número de pessoas com certeza de que não pretendem manter-se ou que estão com dúvidas, sendo necessário focar as atenções também para esse grupo de pessoas e decifrar os pontos essenciais a melhorar para que a opinião seja alterada.

Acredita-se ainda que a pandemia e a situação atual de incerteza possam ter influenciado algumas das respostas, no entanto, outras respostas podem não se referir a esse fator externo, mas sim à decisão de procura por outro clube noutra localidade ou com diferentes/melhores condições ou mais competitividade.



**Gráfico 15: Resultados da questão “Pretende manter o seu atleta no clube a longo prazo? (3/4 anos)”**

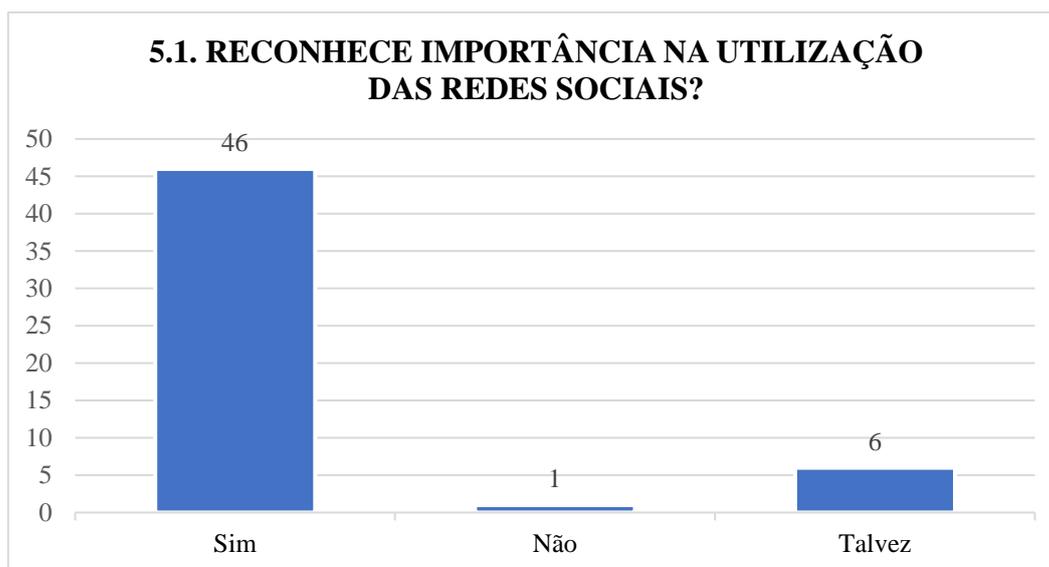
Na questão seguinte, pretende-se saber a ideia sobre o futuro do atleta no clube a longo prazo, sendo que nesta questão, ao contrário da anterior, predomina a incerteza.

Tendo sido retiradas as respostas incoerentes (responder “não” a curto prazo e “sim” a longo prazo), observamos que cerca de 51% dos atletas e representantes mostra incerteza quanto à decisão de um futuro no clube. Ainda assim, cerca de 41% pretendem manter-se no clube, e apenas os restantes responderam negativamente à questão.

A incerteza de longo prazo deve-se, não só ao facto de ser naturalmente mais incerto o futuro mais longínquo, mas também ao facto de nas camadas jovens, a incerteza

derivada das decisões escolares e de vida poderem variar constantemente, bem como as oportunidades que possam surgir para os atletas que, naturalmente, irão procurar oportunidades em clubes de nome e grande dimensão.

Ainda assim, e com o elevado número de respostas “Talvez”, a resposta “Sim” foi também muito frequente e mostra um ponto positivo para o clube, que tem potencial de fidelização dos seus atletas.



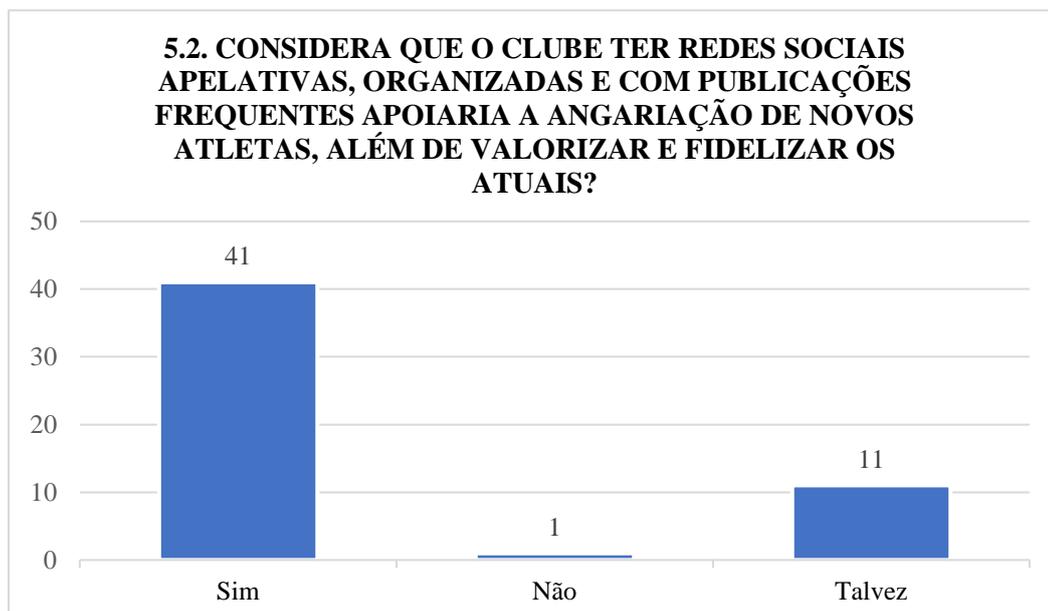
**Gráfico 16: Resultados da questão “Reconhece importância na utilização das redes sociais?”**

O quinto e último grupo é reservado de forma exclusiva à questão das redes sociais e da importância atual da área do Marketing Digital:

Mediante o gráfico 17 acima representado, quando questionados acerca da importância das redes, sociais, 46 dos questionados (correspondendo a cerca de 87% da totalidade), identificam como importante esta área, sendo que apenas os restantes consideram que não ou mostram alguma incerteza acerca do assunto.

É assim confirmado, tal como nas entrevistas, que atualmente independentemente da idade é reconhecida a importância do mundo digital, nomeadamente das redes sociais para interação com o cliente, sendo por isso um ponto onde o clube se deve focar.

Quando questionados acerca da importância das redes sociais para fidelizar os atletas, as respostas foram as seguintes:

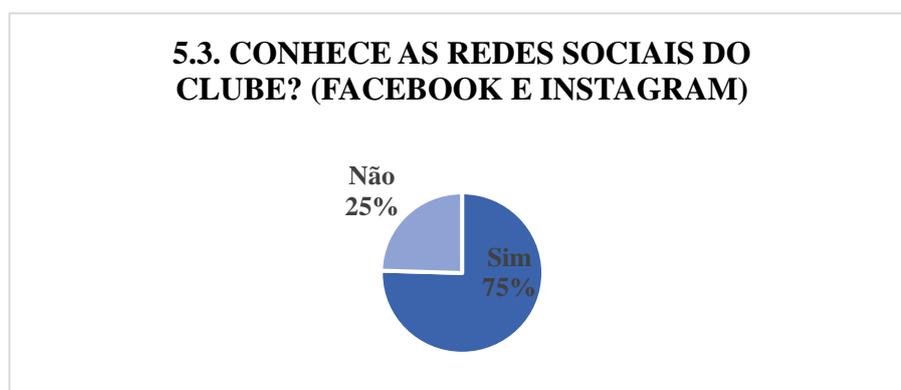


**Gráfico 17: Resultados da questão “Considera que o clube ter redes sociais apelativas, organizadas e com publicações frequentes apoiaria a angariação de novos atletas, além de valorizar e fidelizar os atuais?”**

Mediante a questão acima referida, 77% dos questionados afirma que uma maior organização e presença nas redes sociais potencializa a fidelização dos clientes, sendo que apenas uma pessoa afirma não ser importante e os restantes mostram incerteza.

Uma vez mais, fica clara a importância das redes sociais e, acima de tudo, da forma como elas são utilizadas para fidelizar e atrair novos clientes, sendo importante, no caso do clube de Atibá, para fidelizar e angariar atletas.

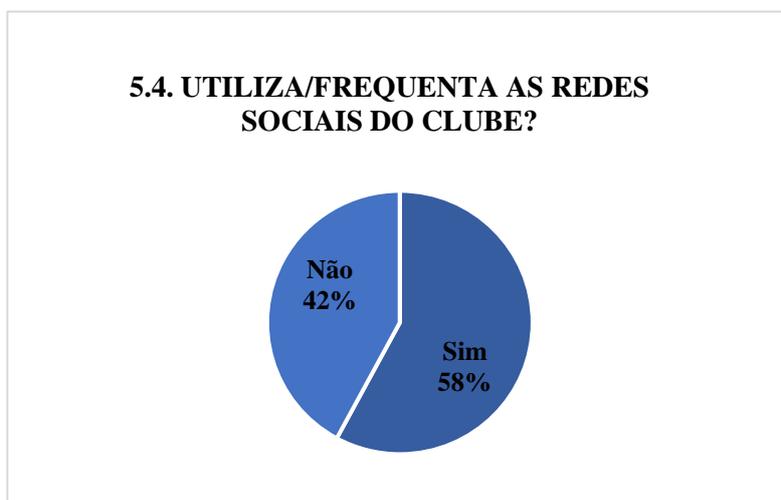
Após as questões mais gerais, são feitas questões específicas acerca do Clube de Futsal de Atibá:



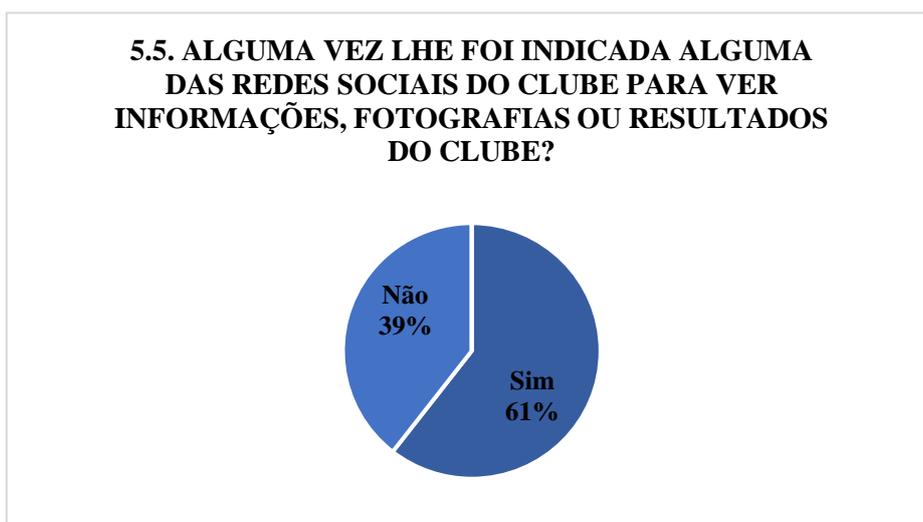
**Gráfico 18: Resultados da questão “Conhece as redes sociais do clube? (Facebook e Instagram)”**

É possível observar que 25% dos atletas e representantes questionados não conhece as redes sociais do clube. Embora os restantes tenham conhecimento, este número relativo ao desconhecimento é ainda bastante elevado, mostrando a pouca eficácia da partilha e popularidade das redes sociais do clube, estas que são vistas como tendo grande importância.

Quando questionados se utilizavam ou frequentavam as redes sociais do clube (gráfico 20), as respostas, ao contrário do desejável, foram bastante equilibradas, sendo que 42% dos questionados ainda não frequentam as mesmas, o que demonstra a necessidade de dinamizar as redes sociais para que estas sejam práticas e apelativas a todos os pertencentes ao clube e a eventuais futuros atletas.

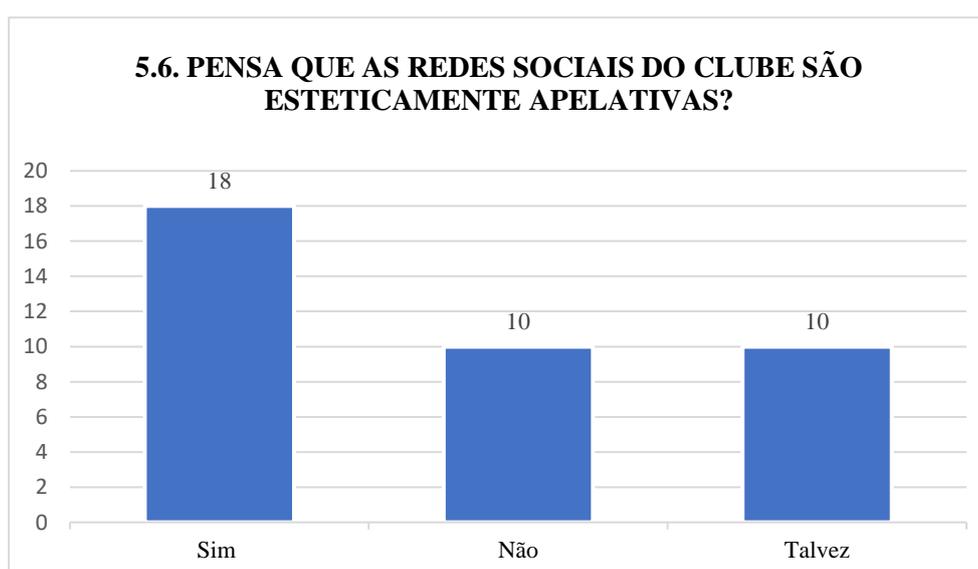


**Gráfico 19: Resultados da questão "Utiliza/frequenta as redes sociais do clube?"**



**Gráfico 20: Resultados da questão "Alguma vez lhe foi indicada alguma das redes sociais do clube para ver informações, fotografias ou resultados do clube?"**

No gráfico 20 é possível verificar que 61% dos atletas e representantes já receberam alguma vez uma indicação para acompanhar alguma informação, fotografia ou resultado nas redes sociais do clube. Por um lado, demonstra o potencial das redes sociais do clube, bem como do já referido “passa a palavra” tradicional, visto que estas foram recomendadas pelo menos uma vez por alguém. Por outro, é importante ter em consideração que 39% dos questionados nunca receberam alguma recomendação, devendo existir um foco no estudo acerca de quais as possibilidades e potencialidades que devem ser melhoradas para que, no futuro, haja um maior número de reconhecimento e recomendação das redes sociais do clube.



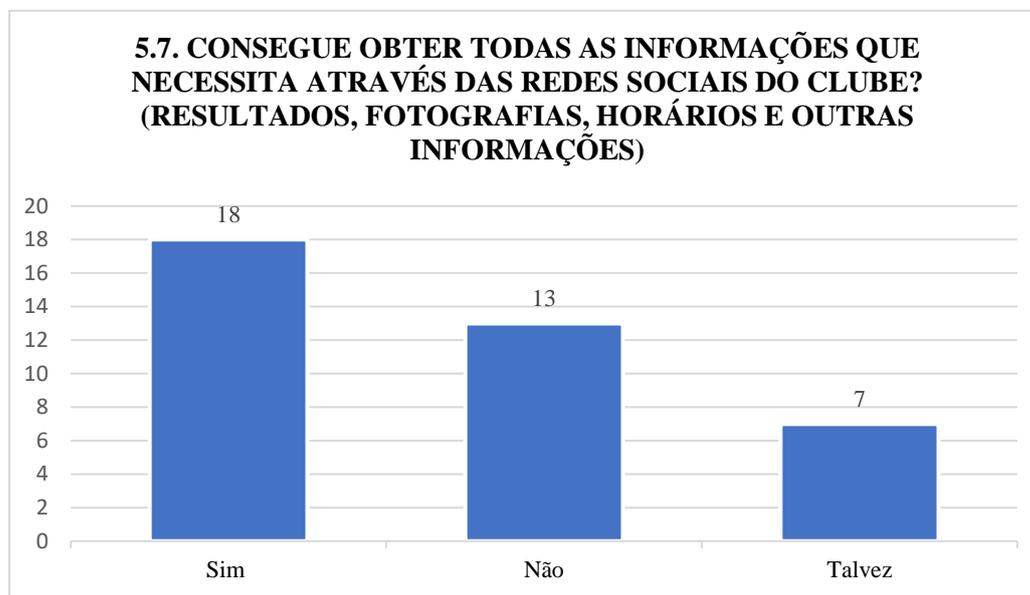
**Gráfico 21: Resultados da questão “Pensa que as redes sociais do clube são esteticamente apelativas?”**

Com base nos resultados representados acima no gráfico 21, e com o objetivo de entender se as redes sociais do clube são ou não apelativas do ponto de vista estético. De ressaltar que o gráfico corresponde a um total de apenas 38 participantes, por ausência de resposta dos restantes.

É possível então observar resultados difusos: enquanto 18 indivíduos afirmam que consideram ser, os restantes 20 pensam que não ou mostram incerteza. É possível observar assim resultados equilibrados, sendo que o desejável seria que a maioria considerasse que as redes sociais são apelativas.

Assim, é possível concluir que a estética das redes sociais deve ser melhorada e mais apelativa a todos os escalões etários, de modo a que estes resultados sejam alterados.

Por fim, foi questionado se os atletas e representantes conseguem, através das redes sociais do clube, obter todas as informações que desejam, sejam essas informações resultados de competições, fotografias, horários, entre outras:



**Gráfico 22: Resultados da questão “Consegue obter todas as informações que necessita através das redes sociais do clube? (Resultados, fotografias, horários e outras informações)”**

Uma vez mais, os resultados acima representados correspondem às respostas de apenas 48 participantes, por ausência de resposta dos restantes.

Os resultados foram equilibrados, sendo que cerca de 47% afirmam ser possível obter as informações que desejam, cerca de 34% afirmam não ser possível, e cerca de 19% apresentam incertezas. Assim é demonstrada pouca consistência quanto aos conteúdos publicados pelo clube, mediante aquilo que os seus atletas e familiares pretendem.

Uma vez que as redes sociais se revelam importantes não só para atrair clientes, mas também para satisfazer as necessidades dos atuais, revela-se necessário melhorar e desenvolver esta questão a nível do clube (nomeadamente quanto ao dinamismo, frequência e relevância das publicações) este que mostra potencial de crescimento se procurar melhorias especialmente ao nível do Marketing Digital.

Assim, tal como nas entrevistas, os questionários permitiram identificar quais os pontos mais e menos valorizados pelos atletas e os seus representantes, e

consequentemente quais os pontos essenciais a melhorar por parte do clube, bem como os pontos positivos que devem ser mantidos e maximizados derivado do potencial que proporcionam ao clube, visto que os seus clientes se demonstram bastante satisfeitos.

## **CAPÍTULO 5**

### **CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES**

#### **5.1. INTRODUÇÃO**

No presente capítulo, e como forma de conclusão da dissertação, é confirmada a concretização dos objetivos gerais e específicos propostos, bem como a resposta às questões de partida e derivadas que guiaram a investigação.

Assim, estas questões são abordadas com base no trabalho realizado, nomeadamente a revisão da literatura, a análise detalhada do Clube de Futsal Associação de Moradores de Atibá em todo o seu ambiente externo e interno, bem como o trabalho de campo realizado dentro do clube a todos os recursos humanos e ao seu público, mediante a administração de entrevistas e questionários e posterior análise dos resultados obtidos.

Ainda de forma conclusiva, aborda-se o modelo final da investigação, bem como as limitações relativas à realização da mesma e recomendações para investigações futuras, dentro da mesma temática que é a gestão do ramo de Marketing dos clubes desportivos.

#### **5.2. CONFIRMAÇÃO DOS OBJETIVOS GERAIS E ESPECÍFICOS**

A presente investigação foi realizada com vista a ir de encontro a objetivos gerais e específicos pré-estabelecidos no capítulo inicial.

Assim, e como forma de confirmar a sua concretização, é possível afirmar que a metodologia utilizada (nomeadamente, a administração de entrevistas aos recursos humanos, bem como de um questionário aos atletas inscritos na presente época desportiva) permitiu encontrar as potencialidades da aplicação de um plano de Marketing, sendo que, embora com referência a clubes de pequena dimensão, o foco da metodologia e resultados é direcionado especificamente ao Clube de Futsal de Atibá, permitindo entender quais as lacunas a preencher pelo clube, bem como se um plano de Marketing seria o modo de minimizar as mesmas e catapultar os pontos positivos de atração de clientes.

Quanto aos objetivos específicos, é possível confirmar a sua concretização, no sentido em que se tornou possível definir de forma clara, após a análise das entrevistas e dos dados da organização, quais as lacunas do clube (servindo como referência para outros clubes de menor dimensão), sendo estas essencialmente a falta de apoios financeiros e de recursos humanos suficientes para fazer face às responsabilidades, provocando uma desorganização interna geral; bem como um fraco desenvolvimento de uma ferramenta importante nos dias que correm, nomeadamente o Marketing Digital, e em específico as redes sociais do clube.

Foi possível ainda encontrar as oportunidades presentes no mercado que podem apoiar a eliminação de algumas lacunas, nomeadamente através de entrevistas onde foram confirmadas as possibilidades de apoios locais bem como de melhorar os planos de Marketing e de organização da estrutura do clube.

Quanto ao entendimento do tipo de abordagens dos clubes de pequena dimensão, e em específico do Clube de Atibá, de modo a alcançar os seus objetivos de mercado, foi possível confirmar através das entrevistas que as abordagens tradicionais são bastante utilizadas, nomeadamente, e como exemplos, o uso preponderante do “passa a palavra”, distribuição de panfletos e organização de eventos internos.

Relativamente aos restantes objetivos, foi possível identificar ainda através das entrevistas os conhecimentos que um clube desta dimensão possui relativamente ao ramo do Marketing, mostrando-se este ramo muito pouco desenvolvido para as potencialidades e importância que detém na atualidade, permitindo a presente investigação contribuir na valorização do ramo na área do desporto, especialmente nos clubes de menor dimensão, que traria inúmeras vantagens e crescimento a estes clubes.

### **5.3. RESPOSTA ÀS PERGUNTAS DERIVADAS E À PERGUNTA DE PARTIDA DA INVESTIGAÇÃO**

Em resposta às questões derivadas:

*Pergunta 1: Quais os objetivos (gerais e específicos) do clube a curto, médio e longo prazo?*

Mediante a análise das entrevistas e informações do clube sujeitas a análise, é possível entender de forma clara os objetivos do clube: os objetivos gerais e desportivos passam por, a curto e médio prazo, manter ou melhorar a competitividade, aumentar o número de inscrições de atletas, bem como tornar-se a longo prazo uma referência na região onde se insere.

Já os objetivos específicos e financeiros passam por manter ou melhorar a sustentabilidade do clube, sendo este um objetivo de curto prazo devido à emergência de estabilidade pós-pandemia; e os objetivos desportivos passam por criar um escalão sénior de futsal, bem como criar mais modalidades dentro do clube, sendo este um objetivo a longo prazo atualmente, derivado uma vez mais das condições pandémicas que atrasaram o processo em curso.

***Pergunta 2:** Quais as estratégias de Marketing atualmente estabelecidas pelo clube?*

Conforme é possível observar através do organigrama da organização (figura 3), bem como a análise das entrevistas, o clube não possui atualmente nenhum colaborador vocacionado para a área do Marketing.

A abordagem utilizada de Marketing Tradicional mostra-se eficaz, no que respeita às estratégias de “passa a palavra” e utilização de panfletos. No entanto, poderia ser adotada uma ideia holística do Marketing, focando e criando novas estratégias de comunicação e angariação de atletas. Desta forma, questões como uso da publicidade e de meios de comunicação digital seriam uma mais-valia que, até ao momento, não se encontra aproveitada.

Estes factos confirmam o potencial de evolução e desenvolvimento do clube que poderia ser potenciado pela valorização do Marketing e a criação de um plano eficiente.

***Pergunta 3:** Quais os recursos disponíveis que se devem aproveitar por forma a combater os pontos fracos e aumentar a procura?*

Quanto ao combate aos pontos fracos, e embora o clube e os seus intervenientes sejam capazes de identificar de forma clara quais são as lacunas e os atrasos à concretização dos objetivos, não se verificam estratégias de combate a estas questões,

dificultando o processo de crescimento do clube e de concretização dos seus objetivos financeiros e desportivos.

Os resultados obtidos, e mediante a análise dos dados históricos do clube, bem como a análise dos dados atuais por meio de questionários, passam por observar a concretização da satisfação geral dos atuais clientes quanto aos serviços do clube, sendo que a qualidade e limpeza das instalações, a qualidade dos treinos e a relação qualidade-preço foram avaliadas como sendo bastante satisfatórias. Nesse seguimento, devem ser incluídas estratégias que incluam o aproveitamento destes recursos como potenciadores de maior adesão de atletas ao clube.

***Pergunta 4:** Na perspectiva dos atuais clientes, o que é necessário ao clube desenvolver ou melhorar, de modo a atrair utentes e manter satisfeitos os atuais?*

Na perspectiva dos atuais atletas e representantes, e mediante os resultados dos questionários, encontramos três questões principais a ser melhoradas, nomeadamente: o transporte dos atletas e as redes sociais do clube, pontos em comum com a opinião dos recursos humanos; bem como a organização de atividades de grupo exteriores ao ambiente desportivo, proporcionando espírito de equipa e fidelização.

Vemos então que, utilizando possivelmente os recursos disponíveis encontrados na pergunta 4, o clube deve procurar melhorar os pontos aqui referidos, por forma a garantir a fidelização e a atração de novos atletas.

No que diz respeito à questão de ***partida da presente investigação*** (“*Quais as estratégias que o clube deve implementar, de modo a elaborar um plano de Marketing eficaz?*”), é possível afirmar que, de modo a alcançar os objetivos do clube já suprarreferidos, e uma vez que este demonstra potencial de crescimento mediante determinadas mudanças e melhorias organizacionais, mostra-se necessário a elaboração de estratégias a incluir num plano de Marketing, permitindo ao clube realizar estas melhorias necessárias à fidelização dos atuais clientes e crescimento da procura pelo clube.

Analisando as perguntas derivadas e a sua relação, e em coerência com os pontos estratégicos essenciais no mundo do Desporto referidos na literatura, é visível uma lacuna

do clube no que à publicidade e aos meios de comunicação diz respeito (especialmente ao nível digital).

Desta forma, estes serão os principais pontos estratégicos a desenvolver, visto que as estratégias de raiz do clube se encontram apenas ao nível do Marketing Tradicional, e quase inexistentes no que refere à promoção do serviço.

#### **5.4. MODELO FINAL (PROPOSTAS PLANO DE MARKETING)**

A análise prévia do clube permitiu confirmar a existência de um *fact base*, bem como objetivos definidos pelo clube a curto e longo prazo, financeiros e desportivos. Além disso, e mediante análise das entrevistas e questionários, os problemas e oportunidades foram também identificados de forma clara. Assim, e derivado dos resultados obtidos e analisados aquando da investigação, confirma-se o potencial da aplicação de um plano de Marketing no clube, uma vez que já existem bases e objetivos delineados.

Deste modo, a elaboração de estratégias será o passo seguinte na criação de um plano de Marketing ideal para a concretização dos objetivos do clube.

Deve, primeiramente, existir algum foco na utilização de recursos externos que facilitem a posterior concretização dos objetivos, tais como:

**(1) Pesquisa por apoios locais** – estabelecer um projeto de ação e participação nos concursos locais direcionados a apoios financeiros e desportivos na região e no concelho de Cascais;

**(2) Plano de reestruturação e comunicação com a Associação de Moradores de Atibá** – garantir uma comunicação eficiente e de qualidade entre o Clube e a Associação permitirá melhorar as condições e disponibilidades do pavilhão de treinos no que é respeitante aos horários de utilização, serviços de limpeza e alargamento do número de desportos praticados, bem como tornará possível a hipótese de elaborar um plano de reestruturação das infraestruturas em conjunto com a Associação;

**(3) Planear pedidos de cedência de transportes para o clube** – pesquisar as hipóteses existentes na região para cedência, aluguer ou compra de transporte para o clube, bem como todas as burocracias envolvidas;

**(4) Busca por patrocínios** – organizar um plano de comunicação com potenciais patrocinadores, fazer uma pesquisa sobre as hipóteses da região, bem como planejar quais os acordos que beneficiarão o clube (seja em equipamentos e materiais como atualmente, seja em outras questões que possivelmente apoiem o clube e atraiam atletas).

Dentro das hipóteses encontradas, foi elaborado um protótipo de apresentação, em formato *PowerPoint*, que pode ser utilizado ou servir como base para a comunicação com futuros potenciais patrocinadores<sup>9</sup>.

Posteriormente, e relativamente a estratégias específicas a desenvolver, foi possível observar que a publicidade e utilização dos meios de comunicação do clube não é bem aproveitada, e não parecem existir estratégias de melhoria a este nível.

Para o efeito foram criadas duas propostas de divulgação que permitam ao clube comunicar com o seu público-alvo. Estas estratégias foram criadas por forma a divulgar as qualidades do clube encontradas através da metodologia de investigação (qualidade das instalações, do treino e da relação qualidade-preço), acabando por desenvolver e melhorar os veículos de comunicação do clube (tanto ao nível da comunicação tradicional como ao nível digital):

### **1. *Open Day* Atibá**

A primeira proposta passa pela criação de um *Open Day* no espaço do clube. Com o estabelecimento de um dia ou de um horário específico no início da época desportiva, jovens de todas as idades poderiam passar pelo clube e experimentar uns minutos de treino e convivência com os treinadores do clube, visto que os pontos fortes passam não só pela qualidade do campo e dos treinos, como do ambiente vivido no dia-a-dia do clube.

O planeamento de atividades e jogos ao longo do dia seriam uma mais-valia, sendo que um aspeto crucial passaria por publicitar de forma eficaz os planos de mensalidade do clube, que são também uma mais-valia derivado da relação qualidade-preço, bem como do potencial de negociação de futuros atletas que pretendam ingressar num clube, mas cujo as famílias possuam maiores dificuldades financeiras.

---

<sup>9</sup> A apresentação encontra-se em “Apêndice F”.

Tendo sido criado um panfleto<sup>10</sup> para a época 2021/2022, em ordem a ser partilhado no início da época e usar como veículo de publicidade pelas escolas da região, a sugestão passa pela adaptação deste panfleto passando a incluir uma tabela de mensalidades a distribuir no *Open Day* a todos os familiares, atletas e amigos.

O *Open Day* deve ser publicitado, da mesma forma, nas escolas da região, bem como utilizando o tradicional método de “passa a palavra” dos atletas do clube para com os seus colegas e amigos. Também as redes sociais são um veículo de comunicação para o efeito, onde devem ser partilhadas: uma publicação *Open Day* Atibá; vídeos interativos dos atletas e treinadores em momentos de treino, convidando o público a participar; bem como as mensalidades, aproveitando este que é um ponto forte do clube e publicitando-o devidamente, por forma a atrair o público-alvo.

## **2. Giveaway Atibá**

Por forma a aproveitar os veículos de comunicação digital do clube, um *giveaway* seria uma estratégia que permitiria: desenvolver este meio de comunicação sobre o qual os atuais atletas referem ser tão importante, mas estar pouco desenvolvido pelo clube; publicitar eficazmente o clube e os seus pontos fortes já referidos; bem como melhoria do *engagement* da página do clube, por forma a angariar seguidores e potenciais novos atletas e simpatizantes.

Desta forma, a proposta passa pela oferta de um treino nas instalações do clube através de um sorteio, sem qualquer custo, com a condição de partilha de uma publicação da página e identificação de colegas e amigos nessa mesma publicação, por forma a aumentar o alcance da página do clube.

Com a utilização do *giveaway*, potencia-se a comunicação digital do clube, recorrendo uma vez mais aos pontos fortes no que respeita ao bom ambiente e qualidade dos treinos, simpatia dos recursos humanos e a disponibilidade e abertura para acolher o vencedor independentemente dos meios financeiros.

---

<sup>10</sup> Encontra-se como sugestão um panfleto realizado para a presente época 2021/2022 a usar como possível referência para épocas futuras em “Apêndice E”.

Estas estratégias permitem, além de melhorar os pontos fracos através do aproveitamento das qualidades do clube, garantir que os valores e a missão do clube se mantêm fiéis e sempre incluídos em todas as estratégias desenvolvidas: formar jovens, pessoal e desportivamente, independentemente do seu nível socioeconómico.

Importante referir que estas propostas, caso aceites, devem ser postas em prática incluindo: planos de orçamento; prazos delineados e recursos humanos e físicos alocados; e um planeamento da análise posterior à aplicação desses mesmos planos, de modo a entender os resultados obtidos, o cumprimento ou não dos objetivos, quais as atividades de sucesso e quais as lacunas na realização das ações, de modo a que a avaliação final permita melhorar e desenvolver os planos de ação futuros para o clube.

## 5.5. RECOMENDAÇÕES

Em clubes de pequena dimensão, como o presente clube da região de Atibá, o contacto direto com o cliente, i.e., com os atletas e familiares, é facilitado, permitindo aceder de forma célere e direta à opinião dos mesmos. Deste modo, um pequeno questionário como o que foi criado e apresentado no presente trabalho de campo é possível de ser realizado, por exemplo, anualmente, de modo a inquirir acerca da satisfação dos atletas, sugestões de melhoria e perspetivas de futuro dos atletas no clube. Assim, seria possível agilizar os recursos diretamente para as questões que os clientes consideram cruciais, de modo a garantir a fidelização destes e o crescimento em número de futuros atletas.

Além disso, e em específico para o Clube de Atibá, mas como recomendação possível para clubes com os mesmos problemas, as lacunas referentes às questões de organização interna já referidas podem ser melhoradas mediante a criação e aplicação de um ficheiro em formato de *Excel*<sup>11</sup>, interativo e organizado por temas, a utilizar a nível administrativo, de modo a controlar questões cruciais para a elaboração dos orçamentos e posterior plano de ação. Foi elaborado durante a presente época um ficheiro para o objetivo, focado no controlo das inscrições e mensalidades dos atletas, e que o Clube de Futsal de Atibá poderá utilizar na presente época, bem como utilizar como referência para

---

<sup>11</sup> O ficheiro *excel* encontra-se demonstrado em “Apêndice G”.

a criação de outros ficheiros direcionados para outros lucros ou despesas, sendo a principal variável facilitadora do processo o facto de as fórmulas estarem já implementadas e, ao preencher determinados campos, realizar as contas de forma automática, permitindo automatizar os processos dos serviços de secretariado evitando alguns problemas de desorganização ou perda de informação.

## **5.6. LIMITAÇÕES DA INVESTIGAÇÃO**

Ao longo da realização da presente dissertação surgiram alguns obstáculos e limitações, estes que acabaram por ser ultrapassados.

A grande limitação da investigação prende-se com a difícil generalização dos resultados, aplicando-se apenas ao caso em específico aqui presente. Todos os clubes, independentemente da dimensão, possuem vicissitudes e dificuldades únicas, sobre as quais não é possível refletir algum tipo de análise ou conclusão por parte deste estudo, uma vez que se limita às informações e necessidades do Clube de Futsal de Atibá, sendo este o principal ponto fraco a salientar.

Outra limitação, e derivado das datas das épocas desportivas, surge derivado de o trajeto para realização da dissertação iniciar durante uma época desportiva (2020/2021) e continuar a ser desenvolvido e posteriormente terminado ao longo da época atual (2021/2022). Assim, tiveram de ser realizadas alterações para que a investigação dissesse respeito a uma época específica, nomeadamente à época 2021/2022, tendo sido necessário alterar informações relativas ao organigrama da organização (devido à mudança de gestor desportivo e treinadores), bem como relativamente aos dados dos atletas inscritos.

Ainda relativamente às questões cronológicas, a pandemia de Covid-19 acabou por ser uma limitação incontornável no que diz respeito à administração dos questionários aos atletas e seus representantes, essencialmente devido ao atraso na inscrição dos atletas, fazendo com que a amostra fosse mais reduzida que o esperado, sendo que, ainda assim, e derivado dos esforços relativos a essa administração, tenha sido conseguida resposta por parte da grande maioria dos jovens, embora fossem ainda poucos os inscritos à data da administração dos questionários.

Na fase de caracterização do clube, a principal limitação foi a pouca informação fornecida pelo clube relativamente às suas épocas iniciais, em ordem a ser possível analisar a história e evolução do mesmo. De forma a solucionar o problema, foi contactada a Federação Portuguesa de Futebol, que facultou os dados necessários à análise.

Quanto ao trabalho de campo, alguns obstáculos foram também encontrados. Primeiro, e como já referido quando à transição entre épocas, foi necessário aguardar que a nova equipa estivesse estruturada, bem como entrar em contacto com os novos intervenientes da organização, de modo a poder realizar as entrevistas. Além disso, e derivado de dificuldades na gestão de tempo, as limitações de horários dos recursos humanos implicaram uma maior flexibilidade para a realização das mesmas, tanto por parte dos entrevistados como do entrevistador, tendo sido necessários vários dias de realização de entrevistas. Ainda no trabalho de campo, e relativamente aos questionários aos atletas, as principais dificuldades derivam das incertezas quanto às inscrições, uma vez que no início de cada época vários atletas se inscrevem e outros desistem, tendo sido necessário alargar os prazos definidos para a administração dos questionários.

Deste modo, as principais limitações foram relativas às alterações constantes internas à organização, derivado da transição entre épocas, que é natural e incontornável. Foi assim necessário adaptar de forma constante a realização da dissertação e do trabalho de campo, procurando solucionar constantemente os obstáculos, de modo a contornar os mesmos e adaptar o projeto às disponibilidades do clube.

## **5.7. INVESTIGAÇÕES FUTURAS**

A presente investigação pretende ser útil, não só, e de forma mais direta, ao Clube de Futsal de Atibá, mas também a qualquer clube desportivo, independentemente das modalidades praticadas ou da sua dimensão.

Como referido ao longo dos capítulos, e seguindo a literatura, há uma necessidade de começar a investir no Marketing bem como no desenvolvimento de estratégias ao nível dos clubes desportivos, de modo a proporcionar crescimento no que ao público-alvo e à qualidade dos clubes e do desporto diz respeito.

O presente estudo pretende ainda servir de incentivo, principalmente aos clubes que pretendem satisfazer as necessidades dos jovens atletas da sua região específica, para que estes realizem estudos e iniciativas semelhantes.

Além disso, pretende-se que o projeto apoie o entendimento da importância e da necessidade da consideração de aplicação de um plano de Marketing nos clubes desportivos, de modo a promover o crescimento dos clubes, das modalidades e do desporto no geral, de modo a atrair o público e satisfazer as suas necessidades ao nível do desporto em Portugal. É também pretendido reforçar o potencial do Marketing Digital nesta nova era onde o público valoriza as redes sociais e o que delas pode ser retirado.

Sugere-se, desta forma, e por ser ainda um tema pouco explorado, que as futuras investigações na área do Marketing passem por abordar a relevância dos planos de Marketing no mundo do desporto, fazendo possíveis comparações entre as diferentes necessidades dos clubes de pequena, média e grande dimensão; bem como as diferenças dos planos de Marketing a aplicar entre estes.

Além disso, e por forma a desenvolver o Marketing Desportivo na modalidade, é sugerido que se realizem estudos de elevada escala (por exemplo, a todos os clubes de uma associação ou da federação) ao nível das necessidades dos consumidores desportivos (praticantes), por forma a entender quais as lacunas a ser preenchidas, não num clube em específico, mas na modalidade em geral, por forma a promover o crescimento da modalidade e do número de atletas inscritos e satisfeitos com a prática desta modalidade.

## REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Associação de Futebol de Lisboa. (2011, novembro 22). *Estatutos*.  
[https://afl.pt/\\_docs/documentacao/estatutos/estatutos.pdf](https://afl.pt/_docs/documentacao/estatutos/estatutos.pdf)
- Associação de Futebol de Lisboa. (2021). *Os clubes da AFL*.  
<https://afl.pt/osclubesdaafl/CASCAIS/>
- Borghini S., Sherry, J., Joy. A. (2020), “Attachment to and Detachment from Favorite Stores: An Affordance Theory Perspective,” *Journal of Consumer Research*, 47 (6), 890–913. <https://doi.org/10.1093/jcr/ucaa044>
- Braz, J. (2021, abril 21). *Ciência e Futebol*. [Podcast]. Portugal Football Observatory, 2021. <https://portugalfootballobservatory.fpf.pt/Content.aspx?id=188>
- Carneiro, S. (2017). *Plano de marketing para a Federação Portuguesa de Hóquei* [Dissertação de Mestrado, IPAM]. Repositório Comum. <http://hdl.handle.net/10400.26/19625>.
- Federação Portuguesa de Futebol. (2012, outubro 9). *Estatutos*.  
<https://www.fpf.pt/Portals/0/Documentos/Centro%20Documentacao/Estatutos/estatutos.pdf>
- Federação Portuguesa de Futebol. (2021, fevereiro 25). *Indicadores*. Portugal Football Observatory. <https://portugalfootballobservatory.fpf.pt/Indicator.aspx>
- Fernandes, I., Figueiredo, H., da Costa Junior, H., Sanches, S., & Brasil, Â. (2015). Planejamento estratégico: análise SWOT. *Revista Conexão Eletrônica das Faculdades Integradas de Três Lagoas, Mato Grosso do Sul*, 8(01). <http://www.aems.edu.br/conexao/edicaoanterior/sumario/2013/downloads/2013/3/88.pdf>
- Ferreira, A. (2016). Elementos de articulação: missão, visão, valores e a identidade organizacional. *Revista Eduicep*, 1(1).  
<http://www.icepsc.com.br/ojs/index.php/eduicep/article/view/129>
- Gijnsberg, M. J. (2014). Comment: Measuring marketing effectiveness around major sports events:: A comparison of two studies and a call for action. *International journal of research in marketing*, 31(1), 30-32. ISSN 0167-8116

- Gwinner, K., & Bennett, G. (2008). The impact of brand cohesiveness and sport identification on brand fit in a sponsorship context. *Journal of Sport Management*, 22(4), 410-426. <https://doi.org/10.1123/jsm.22.4.410>
- Hill, T., Canniford, R., & Eckhardt, G. M. (2021). The Roar of the Crowd: How Interaction Ritual Chains Create Social Atmospheres. *Journal of Marketing*, 00222429211023355. <https://doi.org/10.1177/00222429211023355>
- IAPMEI (2016). *Guia explicativo para a Criação do Plano de Negócios e do seu Modelo Financeiro*. <https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Empreendedorismo-Inovacao/Empreendedorismo/Documentos-Financiamento/ComoElaborarPlanodeNegocioGuiaExplicativo.aspx>
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Estatísticas Demográficas - 2019*. [https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine\\_publicacoes&PUBLICACOESpub\\_boui=71882686&PUBLICACOESmodo=2](https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=71882686&PUBLICACOESmodo=2)
- Instituto Nacional de Estatística. (2021). *Desporto em números - 2020*. [https://ipdj.gov.pt/documents/20123/36310/Publicac%CC%A7a%CC%83o\\_Desp\\_orto+em+Nu%CC%81meros2020.pdf/17b2bbcc-47f7-2624-498c-a091a10c2fe3?t=1617640372512](https://ipdj.gov.pt/documents/20123/36310/Publicac%CC%A7a%CC%83o_Desp_orto+em+Nu%CC%81meros2020.pdf/17b2bbcc-47f7-2624-498c-a091a10c2fe3?t=1617640372512)
- Koronios, K., Vrontis, D., & Thrassou, A. (2021). Strategic sport sponsorship management—A scale development and validation. *Journal of Business Research*, 130, 295-307. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.03.031>
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management, Millenium Edition*. Prentice Hall, Inc. <http://www.ascdegreecollege.ac.in/wp-content/uploads/2020/12/Marketing-Management-Millenium-Edition.pdf>
- Kotler, P., & Keller, K. L. (2013). *Administração de marketing*. Prentice Hall, Inc.
- Kotler, P., Kartajava, H., & Setiawan, I. (2017). *Mudança do tradicional para o digital Marketing 4.0*. Conjuntura Atual Editora. <https://doi.org/10.4000/cp.4302>
- Kwok, L., Tang, Y., & Yu, B. (2020). The 7 Ps marketing mix of home-sharing services: Mining travelers' online reviews on Airbnb. *International Journal of Hospitality Management*, 90, 102616. <https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102616>
- Lindon, D., Lendrevie, J., Dionísio, P., & Rodrigues, J. (2004). *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*. Dom Quixote.

- McDonald, M & Wilson, H. (2011). *Marketing Plans: how to prepare them, how to use them* (6<sup>a</sup> ed.). Elsevier. <https://www.elsevier.com/books/marketing-plans/mcdonald/978-0-08-048935-3>
- Miguel, L. (2015). *Plano de marketing para a empresa DIMA-Distribuição Madeira, LDA*. [Dissertação de Mestrado, ISEG]. Repositório da Universidade de Lisboa. <http://hdl.handle.net/10400.5/10968>
- Mullin, B., Hardy, S. & Sutton, W. (1999). *Marketing Desportivo* (2<sup>a</sup> ed.). Editorial Paidotribo.
- Oliveira, Á. M., & Cunha, M. N. (2019). Marketing Desportivo: O Caso Do Desporto Profissional. <https://www.researchgate.net/publication/338234269>
- Paulico, F. (2008). Marketing desportivo no pódio. *GESTIN*, 113-121. <http://hdl.handle.net/10400.11/251>
- Pitts, B., & Stotlar, D. (2002). *Fundamentos de marketing esportivo*. Porte.
- Porter, M. (2004). *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Elsevier.
- Portugal Football Observatory. (2021, abril 19). O crescimento do futsal nacional e o título europeu da Seleção. <https://portugalfutbolobservatory.fpf.pt/Content.aspx?id=176#>
- Pozzi, L. (1998). *A grande jogada - teoria e prática de marketing esportivo*. GLOBO.
- Rafiq, M., & Ahmed, P. K. (1995). Using the 7Ps as a generic marketing mix: an exploratory survey of UK and European marketing academics. *Marketing Intelligence & Planning*. 13,9. ISSN: 0263-4503
- Ramos, J. (2015, outubro 10). *Como a tecnologia invadiu o desporto*. Sapo: Revista Exame. <https://visao.sapo.pt/exame/2015-10-15-como-a-tecnologia-invadiu-o-desporto/>
- Rodrigues, J. (2019). *Princípios de Gestão de Marketing*. Escolar Editora.
- Sá, C., & Sá, D. (1999). *Marketing para desporto: Um Jogo Empresarial* (3<sup>a</sup> ed). Edições IPAM.

- Sainam, P., Balasubramanian, S., & Bayus, B. L. (2010). Consumer options: Theory and an empirical application to a sports market. *Journal of Marketing Research*, 47(3), 401-414. <https://doi.org/10.1509/jmkr.47.3.401>
- Sarmiento, M. (2021). *Análise SWOT e Análise de Porter*. Apontamentos das aulas [Documento não publicado]. Universidade Lusíada de Lisboa.
- Sarmiento, M. (2021). *Sebenta de Fundamentos de Marketing Estratégico* [Documento não publicado]. Universidade Lusíada de Lisboa.
- Scorsolini-Comin, F. (2012). Missão, visão e valores como marcas do discurso nas organizações de trabalho. *Psico*, 43(3). <https://revistaseletronicas.pucrs.br/index.php/revistapsico/article/view/8055>
- Skacel, R. K. (2005). *Plano de marketing: o que deve conter e como preparar*. Nobel.
- Varmus, M., & Kubina, M. (2015). Innovative Approaches to Creation of Marketing Communications for Sports Clubs. *Procedia Economics and Finance*, 26, 12-16. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(15\)00794-7](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(15)00794-7)
- Yamagishi, K., Sañosa, A. R., de Ocampo, M., & Ocampo, L. (2021). Strategic marketing initiatives for small co-operative enterprises generated from SWOT-TOWS analysis and evaluated with PROMETHEE-GAIA. *Journal of Co-operative Organization and Management*, 9(2), 100149. <https://doi.org/10.1016/j.jcom.2021.100149>
- Yang, Y., & Goldfarb, A. (2015). Banning controversial sponsors: Understanding equilibrium outcomes when sports sponsorships are viewed as two-sided matches. *Journal of Marketing Research*, 52(5), 593-615. <https://doi.org/10.1509/jmr.14.0225>

## ANEXO A

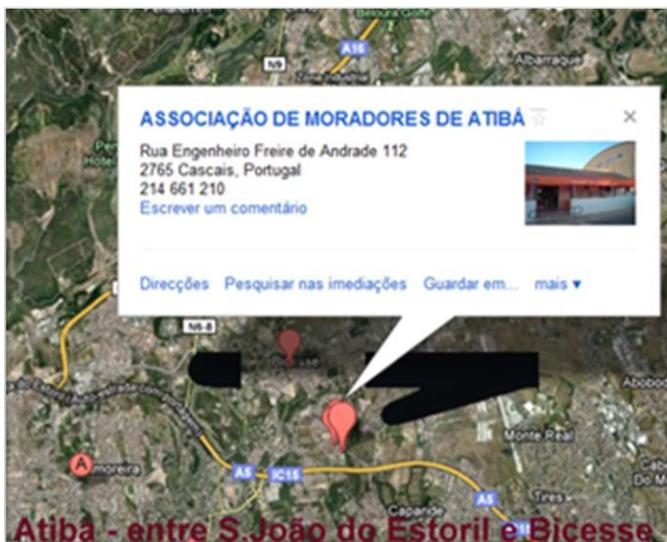
### INFORMAÇÃO ACERCA DO PAVILHÃO

**Nome:** Associação de Moradores de Atibá

**Data de construção:** 16 de julho de 2000

**Rua:** Rua Engenheiro Freire de Andrade

**Inaugurado por:** Presidente Câmara Municipal de Cascais António José Silva



## **APÊNDICE A**

### **ENTREVISTA**

A presente entrevista enquadra-se na investigação que se encontra em desenvolvimento, esta que é conducente à obtenção do grau de mestre em Gestão no ramo de Marketing pela Universidade Lusíada de Lisboa, sendo a dissertação denominada “Aplicação do Plano de Marketing no Clube de Futsal Associação de Moradores de Atibá”.

Como o nome indica, é pretendido encontrar o potencial do desenvolvimento de um plano de Marketing para o clube. Torna-se assim imperativo para o efeito saber a opinião dos recursos humanos, de modo a avaliar o potencial das técnicas de Marketing nas estruturas do clube. A presente entrevista é de curta duração e de elevada importância no que diz respeito ao apoio ao desenvolvimento e crescimento do Clube de Futsal de Atibá.

Agradeço desde já a sua colaboração.

[Esta entrevista será gravada e guardada para mais tarde ser realizado o tratamento dos dados].

**Nome do entrevistado:**

**Local:**

**Data:**

**Hora de início:**

**Hora do fim:**

**1. Organização/ Empresa:**

**2. Cargo/posto/função:**

**3. Idade:**

**4. Sexo:**

## **5. Habilitações literárias:**

### **Questões:**

1. Porquê trabalhar no Atibá Futsal?
2. Com que valores do clube se identifica?
3. Quais são os seus objetivos no clube e para o clube?
4. Que dificuldades sente para alcançar esses objetivos?
5. Quais pensa que são os pontos fortes do clube?
6. Quais pensa que são os pontos fracos do clube?
7. Quais pensa que devem ser as principais alterações a fazer de modo a combater esses pontos fracos?
8. Que ameaças exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes, autarquia local municipal, governo central, etc)
9. Que oportunidades exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes autarquia local municipal, governo central, etc)
10. O Atibá possui presença nas redes sociais? Acha que seria importante um maior desenvolvimento dessa área?
11. De que outro modo pensa que o clube poderia ser divulgado e continuar a criar valor e fidelizar os atletas?

## APÊNDICE B

### ENTREVISTAS REALIZADAS

**1E- Nome do entrevistado:** Rodrigo Filipe Martins Queirós

**Local:** Clube Associação de Moradores de Atibá

**Data:** 15/09/2021

**Hora de início:** 15h

**Hora do fim:** 15h10

- 1. Organização/ Empresa:** Clube de Futsal de Atibá
- 2. Cargo/posto/função:** Treinador (escalões Infantis e Juniores)
- 3. Idade:** 24 anos
- 4. Sexo:** Masculino
- 5. Habilitações literárias:** 9º Ano

#### Questões:

**6. Porquê trabalhar no Atibá Futsal?**

Trabalho no Atibá Futsal porque tenho muito gosto no desporto, adoro desporto. Além disso, também gosto de ensinar o desporto a quem quer aprender.

**7. Com que valores do clube se identifica?**

Identifico-me um pouco com a dedicação do clube e a força de vontade de todos os que nele se envolvem.

**8. Quais são os seus objetivos no clube e para o clube?**

Os meus objetivos pessoais passam por alcançar certos objetivos que o clube em si nunca conseguiu alcançar. Dependendo também do escalão, mas o objetivo principal passa por fazer com que o clube de Atibá seja um pouco mais conhecido do que aquilo que é.

### **9. Que dificuldades sente para alcançar esses objetivos?**

A dificuldade que sinto, muito mais importante que todas as outras é pura e simplesmente o piso do nosso pavilhão e as condições de treino, que para mim não são as melhores.

### **10. Quais pensa que são os pontos fortes do clube?**

Os pontos fortes do clube são o facto de termos muito conhecimento... Uma vasta área de conhecimento em diversos aspetos, e sobretudo a nossa força de vontade. Todos os treinadores se juntam em prol do futuro da equipa, e temos uma ligação bastante forte e estruturada.

### **2. Quais pensa que são os pontos fracos do clube?**

Os pontos fracos do clube são a falta de organização a nível de horários e também a nível dos treinadores, pois infelizmente neste ano de pandemia perderam-se vários elementos do staff e temos poucos organizadores.

### **3. Quais pensa que devem ser as principais alterações a fazer de modo a combater esses pontos fracos?**

Para combater estes pontos fracos penso que deveríamos comunicar à Associação de Moradores de Atibá e influenciar um pouco a fazer uma manutenção no pavilhão, tanto a nível dos balneários como a nível do pavilhão em si; e deveremos repensar o staff, visto que os poucos treinadores que temos são já bons treinadores, mas os treinadores que ainda necessitamos são alguns treinadores mais rígidos com os atletas.

### **4. Que ameaças exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes, autarquia local municipal, governo central, etc)**

A nível de ameaças não creio que existam muitas... O que poderá acontecer, mas creio que tenha acontecido muito mais vezes antigamente, é o facto de existirem transferências de jogadores sem o conhecimento do clube de Atibá. Existem vários aspetos aqui que devem ser tratados com muito cuidado, nomeadamente quando se trata de crianças dos escalões de Benjamins, Infantis e Iniciados... crianças que poderão vir a ser bons jogadores, e estas transferências acabam por influenciar no futuro do clube.

**5. Que oportunidades exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes autarquia local municipal, governo central, etc)**

A nível de oportunidades creio que estamos bem localizados para possíveis transferências dos nossos atletas, independentemente do escalão. Temos na região vários clubes que se consideram grandes e com melhores condições que nós e creio que seja ótimo para o futuro dos nossos atletas, que também nos procuram inicialmente por existir essa possibilidade de futuro.

**6. O Atibá possui presença nas redes sociais? Acha que seria importante um maior desenvolvimento dessa área?**

A área das redes sociais não existe, e penso que é uma das prioridades que o clube deveria ter, a nível de participação nos jogos, resultados, talvez relatos em vários escalões, e a possibilidade do conhecimento dos pais dos nossos atletas e também do staff... Porque ao fim ao cabo, conseguiriam ter acesso a várias informações com apenas um *click* e saber por exemplo quanto ficou o jogo, quem marcou, que acaba por ser também importante, e saber várias outras informações com mais facilidade.

**7. De que outro modo pensa que o clube poderia ser divulgado e continuar a criar valor e fidelizar os atletas?**

A melhor opção será mesmo a partilha de panfletos, partilha nas redes sociais, afixar cartazes ou alguns papéis distribuídos em vários sítios. O mais importante neste momento são as escolas, devido à facilidade do contacto com jovens e atletas das idades pretendidas. Aqui onde o clube de Atibá está localizado é bastante fácil, pois existem várias escolas, e é bastante fácil fazer essa partilha do nome do nosso clube e as nossas condições.

**2E- Nome do entrevistado:** Tiago Rodrigues

**Local:** Clube Associação de Moradores de Atibá

**Data:** 21/09/2021

**Hora de início:** 14h

**Hora do fim:** 14h20

**1. Organização/ Empresa:** Clube de Futsal de Atibá

**2. Cargo/posto/função:** Fundador do clube (atualmente sem função, apenas em ajuda voluntária)

- 3. Idade:** 38 anos
- 4. Sexo:** Masculino
- 5. Habilitações literárias:** Licenciatura

### **Questões:**

#### **1. Porquê trabalhar no Atibá Futsal?**

Escolhi o Atibá para treinar porque o Atibá é um clube que, na altura e até agora, tem sido muito bem dirigido, tanto a nível do presidente como da coordenação do futsal. Além disso, é um clube com grandes condições para podermos dar o nosso treino. Sem dúvida que também temos um ótimo ambiente para trabalhar, treinar e estar com os miúdos. Esses foram os grandes motivos que me levaram a cá estar.

#### **2. Com que valores do clube se identifica?**

Identifico-me acima de tudo com o valor da amizade, da solidariedade e o valor do respeito. São estes os três valores principais.

#### **3. Quais são os seus objetivos no clube e para o clube?**

O grande objetivo neste momento no clube é servir a comunidade através do desporto, e sinto que isso está cada vez mais presente. Como grande objetivo é o de ajudar a comunidade à sua volta, as crianças e jovens e famílias que estão à volta do clube e daqui do concelho de Cascais.

#### **4. Que dificuldades sente para alcançar esses objetivos?**

As dificuldades que nós temos neste momento são as dificuldades que os clubes pequenos sentem. Acima de tudo é, por vezes, as dificuldades em ter meios financeiros para conseguir dar apoios a todos os atletas, especialmente aqueles que têm maiores dificuldades. Dificuldades também em poder chegar até eles através de, por exemplo, uma carrinha, que era necessária uma vez que os pais por vezes não têm forma de os levar ao treino...

Outra das dificuldades que sinto é por vezes a falta de comunicação que há entre o departamento de futsal e a direção, mas que sinto que neste momento está a melhorar.

#### **5. Quais pensa que são os pontos fortes do clube?**

Os pontos fortes do clube acima de tudo é a forma como o departamento de futsal está organizado. Temos pessoas à frente que acima de tudo querem que o futsal tenha uma vertente de formação, não olhando muito para os resultados. Este é o grande ponto forte, é que olha para a formação dos atletas, valoriza a participação das crianças e dos jovens, dando-lhes oportunidades sempre, não olhando muito para resultados. Tentamos sempre ser um clube inclusivo e respeitador.

#### **6. Quais pensa que são os pontos fracos do clube?**

Os pontos fracos do clube neste momento, que não vejo como um ponto fraco mas um ponto a melhorar, é procurarmos ter mais estratégias para conseguir chegar a todas as famílias à volta do clube. Procurarmos mais ajudas junto da câmara e da junta de freguesia para podermos dar resposta às dificuldades que o clube tem. É de facto um aspeto a melhorar.

#### **7. Quais pensa que devem ser as principais alterações a fazer de modo a combater esses pontos fracos?**

Sem dúvida que isso vai ao encontro da pergunta anterior. As principais alterações deveriam ser: nós, enquanto clube e enquanto departamento de futsal, temos que ir mais frequentemente ao encontro das autoridades que nos podem ajudar (que neste caso são a Junta de Freguesia de Alcabideche e a Câmara Municipal de Cascais). Temos de ser mais proativos neste sentido, pois se ficarmos à espera ninguém nos vai ajudar. Para haver um ponto de viragem temos de ser nós a procurar os apoios.

#### **8. Que ameaças exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes, autarquia local municipal, governo central, etc)**

Acho que não há ameaças nem obstáculos, acho que o grande obstáculo somos nós mesmos. Temos de ser mais proativos na procura de ajuda, não esperar que as coisas cheguem sozinhas ao clube. Devemos encontrar soluções que passam pelo que já referi, através de programas comunitários, que podem ser a solução para a resolução dos nossos problemas.

#### **9. Que oportunidades exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes autarquia local municipal, governo central, etc)**

As oportunidades são lançadas pela junta e pela câmara, que têm ajudas financeiras às quais podemos concorrer e devemos concorrer, para procurar ajuda para conseguirmos

ter algum apoio financeiro no clube. Outra forma é procurar mais apoios e patrocínios em cafés, lojas, empresas... Já temos alguns, mas se procurássemos mais locais aqui perto poderíamos ter mais ajudas.

**10. O Atibá possui presença nas redes sociais? Acha que seria importante um maior desenvolvimento dessa área?**

Eu acho que o Atibá tem redes sociais, e-mail, Facebook, instagram, penso que tem Twitter... Mas acho que poderia ter uma presença mais assídua semanalmente nestas redes sociais, com fotografias sobre o que está a acontecer, apelos aos pais para estarem presentes nos treinos, para irem aos jogos, que finalmente e felizmente já poderemos ter pessoas nas bancadas e jogos abertos. Uma mensagem semanalmente a convidar os pais e amigos a vir a estes jogos era bom, bem como dar a conhecer mais do clube era ótimo.

**11. De que outro modo pensa que o clube poderia ser divulgado e continuar a criar valor e fidelizar os atletas?**

Eu penso que acima de tudo o clube devia apostar numa maior divulgação. Vindo ao encontro da pergunta anterior, esta divulgação nas redes sociais deveria ser mais constante. Além disso se as restrições aliviarem podemos voltar a fazer os nossos eventos festivos e mensais, como a festa de natal e os almoços frequentes com atletas e pais. Se tudo isto se proporcionar, será mais uma oportunidade para divulgar o clube e fazê-lo crescer e aproximá-lo mais das famílias.

**3E- Nome do entrevistado:** Marlene Marques

**Local:** Clube Associação de Moradores de Atibá

**Data:** 21/09/2021

**Hora de início:** 14h30

**Hora do fim:** 15h

- 1. Organização/ Empresa:** Clube de Futsal de Atibá
- 2. Cargo/posto/função:** Treinadora (escalão Benjamins)
- 3. Idade:** 28 anos
- 4. Sexo:** Feminino
- 5. Habilitações literárias:** 12º Ano

## **Questões:**

### **1. Porquê trabalhar no Atibá Futsal?**

Bem, inicialmente foi-me proposto este desafio, e como sempre tive ligada ao desporto (nomeadamente o futsal), achei que seria um ótimo desafio, e poder trabalhar com as crianças torna este desafio ainda mais empolgante.

### **2. Com que valores do clube se identifica?**

Identifico-me com a entreatajuda que sempre presenciei, os valores da igualdade e equidade, o trabalho em equipa, a relação entre os treinadores e os atletas e a coordenação e os treinadores.

### **3. Quais são os seus objetivos no clube e para o clube?**

Os meus objetivos são crescer enquanto treinadora, melhorando as minhas habilidades e competências a nível tático e técnico e contribuir para o crescimento do clube, trazendo, por exemplo, mais atletas, uma vez que trabalho com crianças.

### **4. Que dificuldades sente para alcançar esses objetivos?**

A única dificuldade que acho que tenho é a falta de tempo para poder fazer o curso para ter mais competências para treinar os meus atletas.

### **5. Quais pensa que são os pontos fortes do clube?**

Os pontos fortes do clube são a confiança que existe entre os coordenadores e o restante clube, o bom ambiente entre os treinadores e atletas, a liberdade que os treinadores têm para conduzir os treinos, todos os jogadores terem espaço para jogar na equipa, entre muitos outros aspetos.

### **6. Quais pensa que são os pontos fracos do clube?**

Os pontos fracos são a falta de verbas e condições suficientes para poder melhorar a nível de espaços, o facto de o clube não ser o proprietário do campo, e as qualificações dos treinadores que poderiam ser melhoradas se tivéssemos apoios para tal.

### **7. Quais pensa que devem ser as principais alterações a fazer de modo a combater esses pontos fracos?**

Seria o Atibá ser o proprietário tanto do campo, como dos balneários e de toda a associação, os treinadores poderem ter o curso, havendo um investimento nisso por parte do clube quando houvesse uma maior estabilidade financeira. Uma outra grande

dificuldade é não termos transportes, poderíamos ter mais atletas se tivéssemos garantido um transporte para os treinos e competições uma vez que muitas vezes os pais não têm essa possibilidade.

**8. Que ameaças exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes, autarquia local municipal, governo central, etc)**

Eu acho que os clubes grandes não são uma ameaça, acho que principalmente são os nossos problemas internos a nível de qualificação humana e financeiro. Se tivéssemos os recursos necessários conseguiríamos chegar ao nível desses mesmos clubes, mas primeiramente deveríamos resolver os problemas internos.

**9. Que oportunidades exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes autarquia local municipal, governo central, etc)**

As oportunidades são por exemplo o maior e melhor aproveitamento do uso do nosso pavilhão que é bastante bom, as escolas que temos por perto e que podem ser um alvo para angariar novos atletas, e os transportes públicos na zona que apoiam para colmatar as questões da falta dos nossos transportes de clube.

**10. O Atibá possui presença nas redes sociais? Acha que seria importante um maior desenvolvimento dessa área?**

O Atibá tem redes sociais, e acho isso bastante importante nos dias hoje pois todos os jovens têm redes sociais atualmente. Deveríamos, além de desenvolver as redes sociais que já temos, ter um site. Nessas redes sociais deveríamos fazer algumas melhorias. Começar a colocar, por exemplo, todos os anos, as fotografias dos treinadores para que os pais e atletas possam ter conhecimento de quem os vai treinar, ter mais informação no geral, mais fotografias, ser mais atrativo e interativo. É importante estarmos todos em maior contacto uns com os outros e ter em atenção que os pais também querem e gostam de ver as coisas.

**11. De que outro modo pensa que o clube poderia ser divulgado e continuar a criar valor e fidelizar os atletas?**

Podemos criar panfletos, embora não se use tanto como as redes sociais, mas acho que ir às escolas e entregar panfletos nas escolas para ir experimentar era uma das melhores opções mediante as nossas capacidades financeiras e disponibilidade.

**4E- Nome do entrevistado:** José Augusto

**Local:** Clube Associação de Moradores de Atibá

**Data:** 21/09/2021

**Hora de início:** 15h10

**Hora do fim:** 15h25

1. **Organização/ Empresa:** Clube de Futsal de Atibá
2. **Cargo/posto/função:** Treinador (escalão Infantis)
3. **Idade:** 65 anos
4. **Sexo:** Masculino
5. **Habilitações literárias:** 4º Ano

#### **Questões:**

##### **1. Porquê trabalhar no Atibá Futsal?**

Porque é um clube que me dá estabilidade, e trabalhar com crianças da idade com que trabalho me dá muito gosto e prazer em orientá-los em vários aspetos, tanto a nível desportivo como pessoal.

##### **2. Com que valores do clube se identifica?**

Identifico-me com o facto de ser um clube que leva as coisas a sério, com muita responsabilidade. Acho que me adapto bem a essa responsabilidade que o clube tem e me dá, a mim e aos outros treinadores e a todo o staff.

##### **3. Quais são os seus objetivos no clube e para o clube?**

Primeiro, divulgar o nome do clube, porque acho que merece devido a todo o esforço de ter tantas equipas de todos os escalões no nosso clube. Depois, desenvolver ainda mais tudo o que o clube já dá às crianças.

##### **4. Que dificuldades sente para alcançar esses objetivos?**

O facto de ser um clube pequeno e sem grandes posses para poder desenvolver mais. Não há grandes apostas, pois o clube ainda está pouco divulgado apesar de já ser algo conhecido. Somos pouco divulgados no sentido da falta de apoios em termos de câmaras e juntas. O grupo todo está a tentar que Atibá Futsal comece a aparecer mais vezes.

##### **5. Quais pensa que são os pontos fortes do clube?**

Para mim os pontos fortes são as capacidades que temos no desenvolvimento das crianças. Temos no clube crianças a partir dos 3 anos e apostamos muito neles a vários níveis para o seu desenvolvimento pessoal e desportivo.

**6. Quais pensa que são os pontos fracos do clube?**

Como já disse, e acima de tudo, o facto de não termos estabilidade financeira para nos podermos desenvolver mais. A organização do clube tenta por todos os meios angariar fundos, mas existem tantos clubes que torna-se mais difícil os clubes pequenos angariarem fundos suficientes.

**7. Quais pensa que devem ser as principais alterações a fazer de modo a combater esses pontos fracos?**

Temos 8 ou 9 equipas todas federadas, no entanto, para manter estas equipas, o clube tem de ter fundos, fundos esses que continuam a ser muito para os clubes grandes. Temos assim de procurar fundos através principalmente dos pais, treinadores e um pouco de todos nós.

**8. Que ameaças exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes, autarquia local municipal, governo central, etc).**

Não acho que haja ameaças, somos um clube seguro e muito procurado na região onde nos inserimos.

**9. Que oportunidades exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes autarquia local municipal, governo central, etc)**

Existem poucas oportunidades derivado principalmente à zona onde nos inserimos e ao que temos à nossa volta, por não ser muita coisa. As oportunidades, acima de tudo devem vir dos apoios que já referi. Falando muito abertamente, sem dinheiro não se faz nada e não conseguimos crescer.

**10. O Atibá possui presença nas redes sociais? Acha que seria importante um maior desenvolvimento dessa área?**

Eu acho que as redes sociais ajudam bastante a desenvolver os clubes, a dar uma abertura enorme e a angariar mais apoios, publicidades e sobretudo mais atletas. Era muito importante que começássemos a desenvolver mais essa área.

**11. De que outro modo pensa que o clube poderia ser divulgado e continuar a criar valor e fidelizar os atletas?**

Primeiramente, deveríamos ir às escolas e liceus divulgar o clube. Depois, incentivar os atletas que já temos no clube a que falem com os amigos e os tragam a experimentar os treinos. Como referi, temos várias equipas e idades dos 3 aos 20 anos, e há possibilidade de termos ainda mais atletas em cada equipa. Quanto mais melhor, e cabe-nos a nós divulgar o clube.

**5E- Nome do entrevistado:** Cláudia Fernandes

**Local:** Clube Associação de Moradores de Atibá

**Data:** 21/09/2021

**Hora de início:** 15h30

**Hora do fim:** 15h40

**1. Organização/ Empresa:** Clube de Futsal de Atibá

**2. Cargo/posto/função:** Administrativa

**3. Idade:** 48 anos

**4. Sexo:** Feminino

**5. Habilitações literárias:** 12º Ano

**Questões:**

**1. Porquê trabalhar no Atibá Futsal?**

Porque é um clube que me identifico no seu todo, e por querer ajudar a fazê-lo crescer um pouco mais todos os anos.

**2. Com que valores do clube se identifica?**

Identifico-me com vários valores do clube, mas acima de tudo com o companheirismo presente, e sobretudo com o sentimento de equipa e família.

**3. Quais são os seus objetivos no clube e para o clube?**

Acima de tudo ajudar o clube a crescer a nível de atletas e da qualidade do desporto praticado e do espírito desportivo e de equipa.

**4. Que dificuldades sente para alcançar esses objetivos?**

O principal problema para alcançar o crescimento no número de atletas é sem dúvida a pandemia, que ao contrário do objetivo fez com que houvesse agora muito menos atletas inscritos.

**5. Quais pensa que são os pontos fortes do clube?**

Os pontos fortes são os valores que já referi e que me identifico, de humanismo e companheirismo, que são valores muito importantes num clube desta dimensão.

**6. Quais pensa que são os pontos fracos do clube?**

Principalmente a falta de recursos financeiros e também a falta de uma estrutura organizada e coesa ao longo dos anos.

**7. Quais pensa que devem ser as principais alterações a fazer de modo a combater esses pontos fracos?**

Devíamos pedir ajuda e apoio a entidades competentes como a Câmara Municipal e a Junta de Freguesia.

**8. Que ameaças exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes, autarquia local municipal, governo central, etc)**

Acima de tudo os clubes de grande dimensão, com os quais não podemos combater pois não temos os recursos que eles têm. Os miúdos acabam por procurar mais vezes esses clubes.

**9. Que oportunidades exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes autarquia local municipal, governo central, etc)**

Infelizmente, por conta das burocracias, existem muito poucas oportunidades de apoios que deveríamos procurar e deveríamos ter.

**10. O Atibá possui presença nas redes sociais? Acha que seria importante um maior desenvolvimento dessa área?**

Sim, acho que é um ponto muito importante e que poderíamos alcançar muitas coisas positivas como ter mais atletas através da divulgação nas redes sociais.

**11. De que outro modo pensa que o clube poderia ser divulgado e continuar a criar valor e fidelizar os atletas?**

Além da divulgação nas redes sociais, é muito importante o tradicional passa a palavra, por parte dos treinadores, organização e dos próprios atletas.

**6E- Nome do entrevistado:** Inês Santos

**Local:** Clube Associação de Moradores de Atibá

**Data:** 23/09/2021

**Hora de início:** 14h

**Hora do fim:** 14h10

- 1. Organização/Empresa:** Clube de Futsal de Atibá
- 2. Cargo/posto/função:** Treinadora (escalões Petizes e Traquinas)
- 3. Idade:** 19 anos
- 4. Sexo:** Feminino
- 5. Habilitações literárias:** Licenciatura

**Questões:**

**1. Porquê trabalhar no Atibá Futsal?**

Fui convidada para ser treinadora do Atibá e quando recebi esse convite adorei, porque adoro todo o conceito de “família” que o clube representa. Além disso, também fui jogadora e achei muito interessante a oportunidade de poder transmitir o que já me foi transmitido para outros jogadores mais novos.

**2. Com que valores do clube se identifica?**

Os valores com que mais me identifico são o facto de darem muita importância ao bem estar de toda a gente e de zelarem para que todos se sintam em casa (e, de facto, isso acontece).

**3. Quais são os seus objetivos no clube e para o clube?**

O meu objetivo no clube é, acima de tudo, ajudar a formar uma equipa unida e cativar as crianças a gostarem de futsal tanto como eu gosto, e que consigam sentir-se em casa no nosso clube.

**4. Que dificuldades sente para alcançar esses objetivos?**

Não acho que haja propriamente um obstáculo que dificulte a concretização dos meus objetivos. Aliás, sinto que o clube até pode ajudar de várias maneiras a concretizá-los.

**5. Quais pensa que são os pontos fortes do clube?**

Na minha opinião o espírito de equipa é sem dúvida o ponto forte do clube, não só dentro de cada escalão, mas a nível de todos. Há sem dúvida uma grande entreaajuda entre jogadores, pais e treinadores, e isso é muito bom num clube.

**6. Quais pensa que são os pontos fracos do clube?**

Há sempre aspetos a melhorar, e na minha opinião um dos pontos mais fracos do clube é a falta de condição a nível de balneários. Tendo em atenção outros escalões, dá para ver que há uma falta de profissionais a nível, por exemplo, de fisioterapeutas. Como jogo na Quinta dos Lombos, consigo encontrar grandes diferenças a esses níveis.

**7. Quais pensa que devem ser as principais alterações a fazer de modo a combater esses pontos fracos?**

Para combater estes pontos fracos acho que devia haver uma maior organização por parte do clube e também seria necessária uma maior ajuda financeira.

**8. Que ameaças exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes, autarquia local municipal, governo central, etc)**

Honestamente, além dos clubes grandes, não sei que ameaças exteriores possam existir.

**9. Que oportunidades exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes autarquia local municipal, governo central, etc)**

Neste caso, o clube tem como oportunidade a autarquia local municipal, para apoiar financeiramente ou a outros níveis.

**10. O Atibá possui presença nas redes sociais? Acha que seria importante um maior desenvolvimento dessa área?**

Não acho que o clube seja muito ativo nas redes sociais, mas acho que seria muito importante para ajudar o clube a chegar a várias pessoas, e até para informar de coisas importantes aos atletas e aos pais, nomeadamente horários de treinos e os diferentes jogos de todos os escalões.

**11. De que outro modo pensa que o clube poderia ser divulgado e continuar a criar valor e fidelizar os atletas?**

Para além das redes sociais, acho que poderiam ser feitos panfletos e ser distribuídos nas escolas das zonas para ajudar a que mais jovens procurem o nosso clube.

**7E- Nome do entrevistado:** José Queirós

**Local:** Clube Associação de Moradores de Atibá

**Data:** 24/09/2021

**Hora de início:** 15h00

**Hora do fim:** 15h15

1. **Organização/ Empresa:** Clube de Futsal de Atibá
2. **Cargo/posto/função:** Gestor Desportivo
3. **Idade:** 53 anos
4. **Sexo:** Masculino
5. **Habilitações literárias:** 6º Ano

**Questões:**

**1. Porquê trabalhar no Atibá Futsal?**

Fui convidado pelo Tiago, o fundador do clube. Já temos 7 anos de clube desde que fui convidado a vir ajudar o Atibá. Além disso, o meu “bichinho” sempre foi o futsal.

**2. Com que valores do clube se identifica?**

Identifico-me com tudo: sentido de amizade, de união de grupo. Sou sócio e tenho grandes amigos aqui no futsal de Atibá.

**3. Quais são os seus objetivos no clube e para o clube?**

Os objetivos, antes de me convidarem a ser coordenador e gestor do futsal, e antes do Covid, eram objetivos um pouco mais altos. Agora, com o Covid, trememos em todas as equipas, perdemos alguns jogadores. Agora, é quase como começar do zero novamente, e temos de ver se as crianças querem voltar. Neste momento vamos de semana a semana.

**4. Que dificuldades sente para alcançar esses objetivos?**

Como disse, e número 1, é a pandemia do Covid. Número 2, e também pelas dificuldades financeiras que vieram do Covid, são as dificuldades do clube e das famílias, que não conseguem muitas vezes pagar as mensalidades, e embora tentemos ajudar todas

as crianças, acabamos por não ter também meios financeiros nós enquanto clube. Penso que vamos ter dificuldades daqui para a frente.

**5. Quais pensa que são os pontos fortes do clube?**

O maior ponto forte é a união do grupo para combater as adversidades.

**6. Quais pensa que são os pontos fracos do clube?**

O nosso elo mais fraco é não termos dinheiro. Porque união, gosto, dedicação, força... nós temos. O que não temos é dinheiro.

**7. Quais pensa que devem ser as principais alterações a fazer de modo a combater esses pontos fracos?**

Como frisei, antes do Covid tinha um pensar diferente do que tenho agora. Agora, deveríamos procurar apoios financeiros para conseguir pagar os equipamentos, os treinadores, pagar à associação... Agora, só consigo pensar de semana a semana, pois os patrocínios que temos estão também a passar um mau bocado.

**8. Que ameaças exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes, autarquia local municipal, governo central, etc)**

As ameaças vêm de sermos um clube pequeno. Não temos uma associação que nos ajude, precisávamos de ter mais treinadores com o curso, prometeram que nos iriam ajudar, mas não temos qualquer apoio. Nos clubes maiores, isso será mais fácil.

**9. Que oportunidades exteriores ao clube Atibá existem? (outros clubes autarquia local municipal, governo central, etc)**

A nossa localização ajuda a atividades exteriores com a equipa para desenvolver o espírito de equipa e atrair mais atletas. No entanto, e com a pandemia, ainda não é possível retomar e aproveitar essa oportunidade.

**10. O Atibá possui presença nas redes sociais? Acha que seria importante um maior desenvolvimento dessa área?**

Tudo o que vier que seja benéfico e acrescente valor a Atibá deve ser feito, e as redes sociais é uma delas. Temos alguma presença e somos algo conhecidos, podemos arriscar em desenvolver mais essa área.

**11. De que outro modo pensa que o clube poderia ser divulgado e continuar a criar valor e fidelizar os atletas?**

Neste momento, e devido à pandemia, estamos com poucas ideias de como desenvolver e divulgar o clube. Aceitamos sugestões e apoio no que toca a essa divulgação.

## APÊNDICE C

### QUESTIONÁRIO

#### Questionário Clube de Futsal de Atibá

O presente questionário enquadra-se na investigação em desenvolvimento, conducente à obtenção do grau de mestre em Gestão no ramo de Marketing pela Universidade Lusíada de Lisboa, sendo a dissertação denominada "Aplicação do Plano de Marketing no Clube de Futsal Associação de Moradores de Atibá".

Por ser representante de um atleta do clube, a sua participação e opinião revela-se muito importante, uma vez que permite garantir que os resultados do questionário são fidedignos e podem contribuir eficazmente para o crescimento do clube e, conseqüentemente, para a melhoria das condições para os atletas.

O questionário que lhe apresentamos de seguida apresenta uma série de situações acerca das quais gostaríamos de conhecer a sua opinião e não lhe tomará mais do que alguns minutos a responder. Este é anónimo e as suas respostas são absolutamente confidenciais.

As respostas serão submetidas a um tratamento estatístico de forma agregada e exclusivamente no âmbito da presente investigação.

Agradecemos desde já a sua colaboração.

**\*Obrigatório**

## 1. Carreira Desportiva do Atleta

1.1. Indique o escalão do atleta: \*

- Babies
- Petizes
- Traquinas
- Benjamins
- Infantis
- Iniciados
- Juvenis
- Juniores
- Femininos

1.2. Iniciou a carreira desportiva no Clube de Futsal de Atibá? \*

- Sim
- Não

1.3. Por que razão o seu atleta pratica Desporto? (Selecionar a mais relevante)

- Motivos de saúde
- Gostar de conviver com atletas e amigos
- Gosto pela prática de desporto e exercício
- Gostar de competir

1.4. Por que razão escolheu o Clube de Futsal de Atibá? (Selecionar no máximo 2) \*

- Por ser perto da escola/residência
- Por ter lá os amigos
- Por ter sido aconselhado por alguém
- Pelos resultados do clube
- Pela qualidade das instalações
- Por ter sido convidado
- Por ter visto as redes sociais do clube
- Por nenhuma razão em especial

1.5. O clube de Futsal de Atibá já lhe foi alguma vez aconselhado por um colega/amigo? \*

- Sim  
 Não

1.6. Aconselharia aos seus amigos/colegas o Clube de Futsal de Atibá para início da carreira desportiva dos seus atletas? \*

- Sim  
 Não  
 Não sei

1.7. Aconselharia aos seus amigos/colegas o Clube de Futsal de Atibá para a prática desportiva dos atletas, independentemente da idade dos mesmos? \*

- Sim  
 Não  
 Talvez

## 2. Opinião acerca do clube

Pedimos agora que avalie, de 1 a 5 (sendo 1- Mau; 2- Mediocre; 3- Razoável; 4- Bom; 5- Muito bom) as seguintes questões acerca do clube:

2.1. O ambiente na relação dos atletas \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

2.2. O ambiente treinador-atletas \*

- |                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

2.3. O ambiente treinador-pais/representantes \*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

2.4. O ambiente do clube na sua generalidade \*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

2.5. Os horários de treino/tempo de treino \*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

2.6. O valor das mensalidades \*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

2.7. A qualidade dos treinos \*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

2.8. A organização dos serviços de secretariado \*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

2.9. A organização dos treinos e dias de competição \*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

2.10. Os resultados desportivos \*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

2.11. A qualidade e limpeza dos balneários \*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

2.12. A qualidade e limpeza do campo \*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

2.13. A qualidade e limpeza das bancadas \*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

2.14. A qualidade e limpeza das infraestruturas do clube em geral \*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

2.15. As redes sociais do clube \*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

2.16. Os transportes do clube para treino/competição \*

|                       |                       |                       |                       |                       |
|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|-----------------------|
| 1                     | 2                     | 3                     | 4                     | 5                     |
| <input type="radio"/> |

### 3. Sugestões de Melhoria

Assinale as questões que pensa que o Clube se deve focar em melhorar nas próximas épocas: \*

- Competitividade em relação aos outros clubes da região
- A relação qualidade-preço
- Serviços de secretariado (mais organizados, mais céleres, ...)
- Transporte dos atletas para as competições (ex: Carrinha do clube)
- As instalações de treino (campo, balneários, café, ...)
- A qualidade dos treinadores
- A relação treinadores-atletas-familiares
- Desenvolvimento de mais atividades de grupo fora do contexto de treino
- Plataformas de redes sociais

#### 4. O futuro do seu atleta no clube

4.1. Pretende manter o seu atleta no clube a curto prazo? (1 ano) \*

- Sim
- Não
- Talvez

4.2. Pretende manter o seu atleta no clube a longo prazo? (3/4 anos) \*

- Sim
- Não
- Talvez

#### 5. A importância das redes sociais

Para terminar, e porque na atualidade as redes sociais têm cada vez mais influência na vida da população, pedimos que responda a algumas questões relativas a esse tema:

5.1. Reconhece importância na utilização das redes sociais? (Para utilização dos atuais atletas e familiares) \*

- Sim
- Não
- Talvez

5.2. Considera que o clube ter redes sociais apelativas, organizadas e com publicações frequentes apoiaria a angariação de novos atletas, além de valorizar e fidelizar os atuais? \*

- Sim
- Não
- Talvez

5.3. Conhece as redes sociais do clube? (Facebook e Instagram) \*

- Sim
- Não

(Se respondeu que sim na 5.3.) - 5.4. Utiliza/frequenta as redes sociais do clube?

- Sim
- Não

(Se respondeu que sim na 5.3.) - 5.5. Alguma vez lhe foi indicada alguma das redes sociais do clube para ver informações, fotografias ou resultados do clube?

- Sim
- Não

(Se respondeu que sim na 5.3.) - 5.6. Pensa que as redes sociais do clube são esteticamente apelativas?

- Sim
- Não
- Talvez

(Se respondeu que sim na 5.3.) - 5.7. Consegue obter todas as informações que necessita através das redes sociais do clube? (Resultados, fotografias, horários e outras informações)

- Sim
- Não
- Talvez

## **APÊNDICE D**

### **QUESTÕES A JOÃO RAIMUNDO**

#### **1. Quais é a missão e quais os valores que procura transmitir no Clube de Futsal de Atibá?**

O clube de Atibá é uma organização sem fins lucrativos que está inserida numa Associação de moradores, tendo o foco no trabalho com a comunidade. Procuramos também muito trazer as crianças que moram aqui na comunidade, para oferecer uma prática desportiva e para que se mantenham ativas.

A missão inicial foi essa mesmo, de trabalhar para a comunidade. Depois o clube foi crescendo e começou a trabalhar com crianças de outras localidades e acabou por se tornar um clube bastante eclético em termos de crianças de diferentes zonas e de diferentes contextos familiares.

Atualmente, a missão passa pelo foco na formação de atletas e de pessoas, sempre com a perspectiva de cooperação de aprendizagem. Os resultados naturalmente vêm sempre em segundo plano. Acima de tudo, queremos que conheçam as regras, aprendam a modalidade e se desenvolvem enquanto pessoas lado a lado com o clube.

Em termos dos nossos valores, passam muito pela cooperação, amizade, trabalho de grupo e respeito, tanto pelas regras como pelos outros. Naturalmente quando estamos inseridos nas competições e principalmente quando estamos a falar de escalões mais velhos como por exemplo de juvenis e juniores olhamos naturalmente muito mais para o resultado do que se tivermos a falar dos escalões mais novos (traquinas, benjamins e infantis), onde procuramos o desenvolvimento pessoal e de trabalho em equipa muito mais do que o contexto de competição.

#### **2. Quais são os objetivos gerais e específicos do clube?**

Inicialmente, quando começamos o projeto, o objetivo era mesmo só a prática do desporto com os atletas da comunidade. Depois, com o crescimento do projeto, naturalmente os objetivos começaram a ser redefinidos, pois começamos a ter uma grande quantidade de atletas de várias idades comparando com as épocas iniciais, e começamos a procurar ter a inscrição de um novo escalão por cada época.

Olhando para a próxima época, e derivado da pandemia, o objetivo é recuperar a competitividade que estávamos a ter enquanto clube. Além disso, pretendemos manter a sobrevivência do clube tanto a níveis financeiros como em número de atletas, de modo a manter a sustentabilidade. É pretendido também tornar o clube uma referência de Cascais e até do concelho de Lisboa, e naturalmente formar uma equipa de escalão Sénior, embora este objetivo envolva custos acrescidos e não possa ser realizado de uma época para outra.

Pretendemos também continuar a aumentar a competitividade, visto que os nossos resultados desportivos atraem atletas.

### **3. Quais são os pontos fortes e fracos do clube?**

Os pontos fortes passam pela capacidade de trabalho, não só pela qualidade de treino, mas principalmente pela forma como conseguimos adaptar os treinos aos nossos recursos materiais e humanos; a grande ginástica financeira, para dar as melhores condições possíveis aos atletas; e todo o profissionalismo que o clube tem dentro do amadorismo que está inevitavelmente presente.

Os pontos fracos são a falta de recursos materiais para o treino dos atletas, a falta de uma carrinha de transporte, poucos recursos humanos, visto que temos treinadores a treinar mais que uma equipa cada um, os poucos recursos financeiros... Além disso, a responsabilidade está toda direcionada para o gestor desportivo, neste caso eu. Temos também outro calcanhar de Aquiles: o facto de o clube de futsal ter de prestar contas à Associação de Moradores de Atibá, em termos da utilização das instalações, gás, água, campo, luz,...

### **4. Quais considera ser as oportunidades e ameaças do clube?**

Não sei quanto às oportunidades, mas as ameaças são, sobretudo, a pandemia e os restantes clubes da região. Sobretudo com a pandemia, perdemos grande parte do financiamento dos patrocinadores e cerca de 60% dos atletas, o que é uma grande baixa para o clube, sabendo ainda que os atletas virão desmotivados para a próxima época.

Quanto à concorrência, todos os clubes são concorrentes de Atibá. A presença de clubes muitos fortes na Associação de Futebol de Lisboa, desde Benfica, ao Sporting e Leões de Porto Salvo, são clubes que estão na primeira liga de futsal em Portugal. Clubes com muito nome e história, e isto faz com que seja uma concorrência muito forte. Mesmo assim continuamos a fazer um trabalho muito bom e da mais força para o futuro próximo, sendo que continuamos ainda a perder muitos jogadores para clubes como o Estoril Praia, Tires, Carcavelos, Cascais... além disso, e como o futebol tem muito mais visibilidade na comunicação social e histórico do que futsal, por vezes estes atletas são também influenciados e querem ir para o futebol.

## APÊNDICE E

### PANFLETO PARA DISTRIBUIÇÃO



**ESTÁS À ESPERA DE QUÊ?  
BORA!  
ÉPOCA 2021/ 2022**

**CAPTAÇÕES ABERTAS PARA OS ESCALÕES:**

- PETIZES, TRAQUINAS: 2013/2016
- BENJAMINS: 2011/2012
- INFANTIS: 2009/2010
- INICIADOS: 2007/2008
- JUVENIS: 2005/2006
- JUNIORES: 2003/2004



**COM ESFORÇO, TUDO É POSSÍVEL!**

JOSÉ QUEIROS : 910988620

LOCALIZAÇÃO: ATIBÁ FUTSAL, R. ENG. FREIRE DE ANDRADE 112 2765, 2765-112 ALCABIDECHÉ

## APÊNDICE F

### PLANO DE APRESENTAÇÃO – ACORDO DE PATROCÍNIO



#### *Atibá Futsal*

- O clube Associação de Moradores de Atibá destina-se à formação de atletas na modalidade de futsal
- Aquando das primeiras seis épocas desportivas após a sua fundação, o clube incluía apenas uma equipa federada, com cerca de 9 jogadores inscritos. Atualmente, o clube passa a contar com 118 atletas inscritos em todos os escalões de formação federados e não federados, dos 4 aos 18 anos.

#### *Objetivo do clube*

Formar e preparar atletas para o futuro, tanto a nível desportivo como pessoal, incluindo a abordagem física e psicomotora bem como os valores do desporto e da vida.

## Crescimento do número de atletas

| Jogadores |        |          |             |            |          |          |          |        |           |       |
|-----------|--------|----------|-------------|------------|----------|----------|----------|--------|-----------|-------|
| Época     | Babies | Pequenos | Tragalinhas | Benjaminos | Infantil | Iniciado | Juvvenil | Adulto | Femininos | Total |
| 2014/2015 | 0      | 0        | 0           | 0          | 0        | 9        | 9        | 0      | 0         | 18    |
| 2015/2016 | 0      | 0        | 0           | 6          | 9        | 17       | 0        | 0      | 0         | 32    |
| 2016/2017 | 0      | 0        | 0           | 2          | 10       | 12       | 22       | 0      | 0         | 46    |
| 2017/2018 | 0      | 8        | 0           | 22         | 9        | 10       | 14       | 0      | 0         | 63    |
| 2018/2019 | 2      | 18       | 26          | 21         | 20       | 23       | 17       | 18     | 14        | 159   |
| 2019/2020 | 4      | 9        | 11          | 10         | 12       | 26       | 12       | 15     | 7         | 127   |
| 2020/2021 | 0      | 6        | 13          | 24         | 14       | 16       | 19       | 20     | 6         | 118   |

## Missão

Fornecer aos atletas (femininos e masculinos) todas as condições necessárias à prática da modalidade, contribuindo lado a lado com a sua formação para a vida, promovendo o sucesso escolar dos atletas, um estilo de vida saudável



## Valores

Os valores do desporto (Responsabilidade, Amizade, Respeito, Pontualidade, Disciplina, Espírito de equipa, Dedicção). Assim, o clube não tem apenas em consideração a vertente competitiva, mas principalmente a vertente formativa.





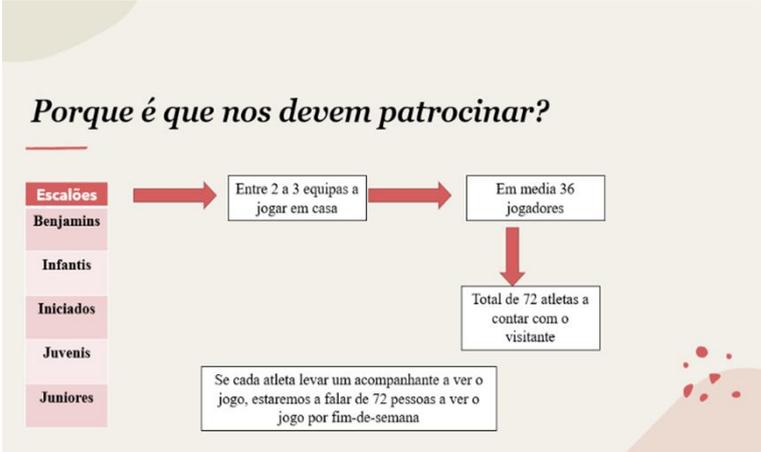
## Visão

A **visão** do clube de futsal Atibá passa por tornar-se uma referência na modalidade de futsal no distrito de Lisboa, quer em número de inscritos e resultados desportivos, bem como na qualidade das instalações.

## Porque é que nos devem patrocinar?

- Somos um clube em crescimento
- Divulgação através das redes sociais (Instagram e Facebook)
- Divulgação através lonas no pavilhão
- Logotipo estampado nas camisolas

## Porque é que nos devem patrocinar?



The flowchart illustrates the calculation of total spectators:

- Escalões** (Levels): Benjamins, Infantis, Iniciados, Juvenis, Juniores.
- From these levels, **Entre 2 a 3 equipas a jogar em casa** (Between 2 and 3 teams playing at home).
- This results in **Em media 36 jogadores** (Average of 36 players).
- Therefore, **Total de 72 atletas a contar com o visitante** (Total of 72 athletes counting with the visitor).
- A note states: **Se cada atleta levar um acompanhante a ver o jogo, estaremos a falar de 72 pessoas a ver o jogo por fim-de-semana** (If each athlete brings a companion to watch the game, we are talking about 72 people watching the game on weekends).

## Porque é que nos devem patrocinar?



### Seguidores:

Instagram: 341

Facebook: 951



## Porque é que nos devem patrocinar?

- Comunicação no café do clube



## Porque é que nos devem patrocinar?

- Comunicação no pavilhão do clube



*Porque é que nos  
devem  
patrocinar?*

---

A nossa imagem poderá ser usada para qualquer campanha publicitária da empresa.

Estamos disponíveis para participar em ações que a empresa entenda ser úteis.

*Termos do  
patrocínio*

---

- Apoio financeiro
- Recursos materiais



## APÊNDICE G

### FICHEIRO *EXCEL* AUXILIAR

#### Tabela de introdução dos dados

|    | A        | B     | C        | D          |
|----|----------|-------|----------|------------|
| 1  | Escalão  | Nome  | Mês      | Valor Pago |
| 2  | Iniciado | Braga | Setembro | 20,00 €    |
| 3  |          |       |          |            |
| 4  |          |       |          |            |
| 5  |          |       |          |            |
| 6  |          |       |          |            |
| 7  |          |       |          |            |
| 8  |          |       |          |            |
| 9  |          |       |          |            |
| 10 |          |       |          |            |

#### Tabela automática

|    | A       | B    | C       | D     | E          | F | G          | H       | I     | J          | K | L             |
|----|---------|------|---------|-------|------------|---|------------|---------|-------|------------|---|---------------|
| 1  | Escalão | Nome | Morador | Irmão | Aldeia SOS |   | Valor Base | Morador | Irmão | Aldeia SOS |   | Valor a Pagar |
| 2  |         |      | Não     | Não   | Não        |   | 0          | 0       | 0     | 0          |   | 0             |
| 3  |         |      | Não     | Não   | Não        |   | 0          | 0       | 0     | 0          |   | 0             |
| 4  |         |      | Não     | Não   | Não        |   | 0          | 0       | 0     | 0          |   | 0             |
| 5  |         |      | Sim     | Não   | Não        |   | 0          | 15      | 0     | 0          |   | 0             |
| 6  |         |      |         |       |            |   | 0          | 0       | 0     | 0          |   | 0             |
| 7  |         |      |         |       |            |   | 0          | 0       | 0     | 0          |   | 0             |
| 8  |         |      |         |       |            |   | 0          | 0       | 0     | 0          |   | 0             |
| 9  |         |      |         |       |            |   | 0          | 0       | 0     | 0          |   | 0             |
| 10 |         |      |         |       |            |   | 0          | 0       | 0     | 0          |   | 0             |
| 11 |         |      |         |       |            |   | 0          | 0       | 0     | 0          |   | 0             |
| 12 |         |      |         |       |            |   | 0          | 0       | 0     | 0          |   | 0             |

## Tabela auxiliar mensalidades

|    | A | B          | C           | D |
|----|---|------------|-------------|---|
| 1  |   | Escalão    | Mensalidade |   |
| 2  |   | Traquinas  | 25 €        |   |
| 3  |   | Benjamins  | 25 €        |   |
| 4  |   | Infantil   | 25 €        |   |
| 5  |   | Iniciado   | 20 €        |   |
| 6  |   | Juvenil    | 15 €        |   |
| 7  |   | Junior     | 10 €        |   |
| 8  |   | Sênior     | 0 €         |   |
| 9  |   | Petizes    | 25 €        |   |
| 10 |   | Femininos  | 25 €        |   |
| 11 |   |            |             |   |
| 12 |   | Inscrição  | 15 €        |   |
| 13 |   |            |             |   |
| 14 |   |            |             |   |
| 15 |   | Morador    | 15          |   |
| 16 |   | Irmão      | -5          |   |
| 17 |   | Aldeia SOS | 0           |   |
| 18 |   |            |             |   |

## Tabela mensalidades

|   | A       | B    | C          | D            | E     | F   | G        |
|---|---------|------|------------|--------------|-------|-----|----------|
| 1 | Escalão | Nome | Valor Pago | Valor devido | Saldo |     | Setembro |
| 2 | 0       |      | 0          | - €          | - €   | - € |          |
| 3 | 0       |      | 0          | - €          | - €   | - € |          |
| 4 | 0       |      | 0          | - €          | - €   | - € |          |
| 5 | 0       |      | 0          | - €          | - €   | - € |          |
| 6 | 0       |      | 0          | - €          | - €   | - € |          |
| 7 | 0       |      | 0          | - €          | - €   | - € |          |
| 8 | 0       |      | 0          | - €          | - €   | - € |          |
| 9 | 0       |      | 0          | - €          | - €   | - € |          |

## Tabela anual mensalidades (automática)

| Mês          | Valor Pago | Valor devido | Saldo      |
|--------------|------------|--------------|------------|
| Janeiro      | - €        | - €          | - €        |
| Fevereiro    |            |              | - €        |
| Março        |            |              | - €        |
| Abril        |            |              | - €        |
| Maio         |            |              | - €        |
| Junho        |            |              | - €        |
| Julho        |            |              | - €        |
| Agosto       |            |              | - €        |
| Setembro     |            |              | - €        |
| Outubro      |            |              | - €        |
| Novembro     |            |              | - €        |
| Dezembro     |            |              | - €        |
| <b>Total</b> | <b>- €</b> | <b>- €</b>   | <b>- €</b> |