



Universidade de Évora - Escola de Ciências e Tecnologia

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Trabalho de Projeto

**Plano de Marketing para o Clube Desportivo de Torres
Novas - Organismo Autónomo de Basquetebol**

Leandro Valeiro Simões da Silva

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério

Paula Cristina Casimiro Ruivo

Évora 2021



Universidade de Évora - Escola de Ciências e Tecnologia

Mestrado em Direção e Gestão Desportiva

Trabalho de Projeto

**Plano de Marketing para o Clube Desportivo de Torres
Novas - Organismo Autónomo de Basquetebol**

Leandro Valeiro Simões da Silva

Orientador(es) | Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério
Paula Cristina Casimiro Ruivo

Évora 2021



O trabalho de projeto foi objeto de apreciação e discussão pública pelo seguinte júri nomeado pelo Diretor da Escola de Ciências e Tecnologia:

Presidente | Jorge Duarte Bravo (Universidade de Évora)

Vogais | Leonor Vacas-de-Carvalho (Universidade de Évora) (Arguente)
Marta da Conceição Soares da Silva Cruz Silvério (Universidade de Évora)
(Orientador)

Resumo

O marketing desportivo no basquetebol é cada vez mais utilizado pelos clubes, como forma de diferenciação em relação aos seus concorrentes. Sendo assim, os clubes exclusivos de formação de basquetebol têm um desafio contínuo de constituírem uma oferta que vá de encontro às necessidades dos clientes atuais e potenciais.

O projeto elaborado teve na sua génese um desejo pessoal em apoiar um clube e a consciencialização da falta de planeamento de marketing no setor.

O presente trabalho consiste na criação de um plano de marketing para o Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol, onde os objetivos traçados procuram redefinir a imagem do clube e a mudança da estratégia de comunicação.

Para uma melhor adequação estratégica do plano, foi necessário obter um conjunto de informações sobre a realidade do clube e do seu meio envolvente, partindo de entrevistas semiestruturadas aos responsáveis do clube.

Este trabalho resulta num projeto que irá modificar o relacionamento do clube com os sócios, atletas, comunidade e parceiros e abrir portas a novos mercados e ainda num modelo de plano de marketing que poderá vir a ser utilizado por outros clubes.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Basquetebol e Marketing Digital

Abstract

Marketing Plan of the Sports Club of Torres Novas – Autonomous Basketball Organization

Sports marketing in basketball is increasingly used by clubs, as a way of differentiating it from its competitors. As such, exclusive basketball training clubs face an ongoing challenge of providing an offering that meets the needs of current and potential consumers.

The motivation to do the present project relies on a personal will to support the club and it comes from the knowledge of the lack of marketing planning in this small sector.

The aim of the present work is to create a “*Marketing Plan of the Sports Club of Torres Novas – Autonomous Basketball Organization*” from 2021 to 2022, where the objectives set out seek to redefine the image of the club and change the communication strategy.

In order to make a better strategic adequation when elaborating this plan, it was necessary to draw a number of important informations about the club’s reality and its surrounding environment. For this purpose, semi-structured interviews was conducted with those responsible for the club.

This work results in a project that will change the club's relationship with members, athletes, community and partners and open doors to new markets and also a marketing plan model that could be used by other clubs.

Keyword: Marketing Plan, Basketball and Digital Marketing

Agradecimentos

De uma forma sincera, queria agradecer a todos que auxiliaram direta ou indiretamente à realização do trabalho nomeadamente:

À professora Marta Silvério, minha orientadora, pela disponibilidade, sapiência e paciência demonstrada ao longo do processo de elaboração do trabalho.

Ao Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol, nas pessoas da Paula Ruivo e Zélia de Sousa, pela oportunidade de colaboração direta no trabalho elaborado.

Aos professores Mário Carvalho e Michael Schon, antigos professores, pela amizade, cooperação e paciência demonstrada no processo inicial do trabalho.

Aos meus familiares pelo constante apoio psicológico ao longo de todo processo de elaboração do trabalho, não deixando que me fosse desmoralizando com as adversidades.

À Inês Ribeiro, minha namorada, pela sua paciência a corrigir pequenos detalhes de construção frásica e também pela sua capacidade motivacional que me mantiveram sempre focalizado no objetivo.

Índice

1. Introdução	10
1.1 Enquadramento do tema e Justificações da escolha	10
1.2 Objetivos do trabalho projeto	14
1.3 Metodologia de elaboração do Trabalho de Projeto	14
1.4 Estrutura do trabalho	15
2. Revisão da Literatura	16
2.1 Introdução.....	16
2.2 Marketing Desportivo	16
2.3 Marketing Relacional.....	22
2.4 Marketing Digital.....	25
2.5 Planeamento de marketing	28
2.5.1 Vantagens e Desvantagens do planeamento de Marketing	29
2.5.2 Plano de Marketing	32
2.5.3 Modelos de plano de marketing	34
2.6 Importância do marketing nas organizações desportivas não profissionais.....	39
2.6.1 Organizações desportivas sem fins lucrativos	39
2.6.2 <i>Stakeholders</i> nas organizações desportivas sem fins lucrativos	43
2.6.3 Identidade organizacional das organizações desportivas	46
2.7 Síntese	48
3. Enquadramento Nacional e Regional da Modalidade - Basquetebol	50
3.1 Enquadramento Nacional.....	50
3.2 Basquetebol na Região de Santarém	58
3.3 Síntese	60
4. Metodologia de Elaboração do Trabalho Projeto	61
4.1 Objetivos do trabalho projeto	61
4.2 Metodologia da Recolha de Informação	61
4.3 Modelo para a elaboração do plano de marketing.....	63
5. Proposta de Plano de Marketing para o Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol	66
5.1 Enquadramento Organizacional.....	66

5.1.1 Breve enquadramento do clube	66
5.1.2 Missão, Visão e Valores	67
5.1.3 Objetivos.....	67
5.1.4 Organograma	70
5.1.5 Estratégia	70
5.1.6 Situação Financeira.....	71
5.2 Análise Interna	71
5.3 Análise Externa	83
5.4 Matriz SWOT	94
5.5 Objetivos e Estratégias	97
5.6 Plano de Ação	109
5.7 Plano de Avaliação e Controlo	113
5.8 Plano de contingência	116
6.Considerações Finais	120
6.1 Conclusões.....	120
6.2 Limitações e Dificuldades do Trabalho de Projeto.....	121
6.3 Sugestões para trabalhos futuros	121
Referências bibliográficas	CXXI
Anexos.....	CXXX
Anexo nº 1	CXXX
Apêndices	CXXXI
Apêndice A	CXXXI

Índice de Figuras

Figura 1: Especificidades do marketing desportivo como Espetáculo.....	20
Figura 2: Modelo de Consumidor- fornecedor no setor do desportivo.....	21
Figura 3: Processo de planeamento estratégico, implementação e controlo	34
Figura 4: Processo de planeamento de marketing de Sá e Sá (2009)	35
Figura 5: Plano de marketing de Mcdonald, Frow e Payne (2011).....	36
Figura 6: Processo de Marketing Desportivo segundo Blakey (2011).....	37
Figura 7: Participantes da Liga Placard e Proliga em 2019/2020.....	51
Figura 8: Número de praticantes federados de basquetebol em Portugal	53
Figura 9: Número de treinadores federados de basquetebol em Portugal.....	54
Figura 10: Número de árbitros e juizes federados de basquetebol em Portugal	54
Figura 11: Comparticipação financeira do sector público no basquetebol em Portugal.....	55
Figura 12: Número de dirigentes de clubes desportivos de basquetebol em Portugal	56
Figura 13: Número de clubes desportivos de basquetebol em Portugal	57
Figura 14: Número de basquetebolistas dos escalões de formação na região Santarém	59
Figura 15: Modelo de Plano de Marketing	65
Figura 16: Organograma do Clube.....	70
Figura 17: Os Gatos-bravos do CDTN-OAB.....	76
Figura 18: Equipamento do Clube.....	80
Figura 19: Pirâmide Etária da população da região Centro de Portugal	83
Figura 21: Trabalhadores por conta de outrem nos estabelecimentos por município, segundo o setor de atividade e o género.....	86
Figura 22: Trabalhadores por conta de outrem nos estabelecimentos por município, segundo o nível de habilitações.....	86
Figura 23: Total de Reformados, aposentados e pensionistas em Torres Novas	87
Figura 24: Evolução do poder de compra do concelho de Torres Novas	87
Figura 25: Poder de compra per capita em 2017.....	88
Figura 27 – Layout do Website	101
Figura 28: Promoção da atividade com o União Desportiva e Recreativa da Zona Alta.....	102
Figura 30: Exemplo de Promoção do Projeto “Hoje Há Minibasquetebol na Escola”	102
Figura 31: Desafio “Faz o equipamento do CDTN-OAB”.....	103
Figura 32 – Página Facebook	104

Figura 33 – Página <i>Instagram</i>	104
Figura 34 – <i>Flyer</i> informativo da oferta e preço do clube	105
Figura 35 – Cartaz início de época 2021/22	106
Figura 36: <i>Flyer</i> Informativa.....	106
Figura 37: Faixa de Apoio	106
Figura 38: Exemplo do Merchandising do Clube	107
Figura 39: Exemplo de Newsletter	108

Índice de Tabelas

Tabela 1: Preçário das taxas de inscrição e mensalidades	78
Tabela 2: Pontos Forte e Fracos do Clube	82
Tabela 3: Despesas das Câmaras Municipais em atividades e equipamentos desportivos por local geográfico, 2018	91
Tabela 4: Oportunidades e Ameaças.....	94
Tabela 5: Matriz SWOT.....	95
Tabela 6: Critérios e Variáveis de segmentação	98
Tabela 7: Plano de ação 2021	110
Tabela 8: Plano de ação 2022	111
Tabela 9: Plano de ação 2023	112
Tabela 10: Indicadores de Controlo de cumprimento dos objetivos	113
Tabela 11: Cronograma das ações 2021	114
Tabela 12: Cronograma de Ações 2022	115
Tabela 13: Cronograma de Ações 2023	115
Tabela 14: Plano de Contingência	116

1. Introdução

Neste capítulo pretende-se conceber um preâmbulo acerca do trabalho do projeto que se inicia e, por outro lado, desenvolver uma contextualização do projeto que irá ser realizado. Neste ponto, também serão apresentados os objetivos do trabalho de projeto, a metodologia utilizada e a estrutura do trabalho.

1.1 Enquadramento do tema e Justificações da escolha

Ao longo do século XX e XXI, o desporto foi-se tornando uma mega-indústria, onde surgiram muitas organizações que se interligaram ao desporto, ligando a sua imagem aos clubes desportivos e criando um elo comunitário com o desporto e as comunidades locais (Sá & Sá, 2009). Esta mudança pode ser explicada por diversos motivos tais como:

- a inovação tecnológica, que permitiu uma maior eficiência na gestão operacional e comunicacional das entidades desportivas (Green & Smith, 2019);
- o acesso facilitado à informação, que originou uma maior exigência do consumidor desportivo (Sá & Sá, 2009);
- a mudança de mentalidade quanto à prática desportiva, ou seja, há uns anos atrás, o desporto era visto como um meio só para profissionais e a prática desportiva não era comumente vista como um benefício para o bem-estar psicológico e físico do ser humano (Comité Olímpico de Portugal, 2015) e (Instituto Português do Desporto e Juventude, 1992). Contudo, atualmente esta imagem é valorizada e o desporto é um meio para manter uma imagem saudável, combater problemas como a obesidade, o sedentarismo (Exel, Gonçalves, Mateus, & Sampaio, s.d) e a sanidade mental. (European Commission, 2018).
- a profissionalização crescente no mundo desportivo, que à luz do progresso tecnológico e social tornou indispensável criar estruturas mais qualificadas nos clubes para satisfazer os consumidores, que cada vez mais procuram a ligação emocional com as entidades e estarem informados acerca do dia-a-dia do clube, tendo um papel ativo na tomada de decisão (Dionísio, 2009).

Tudo isto permitiu colocar o desporto num nível mais tecnológico e profissional, ligando o desporto com a saúde e o bem-estar da população. Verificou-se também um

aumento exponencial da indústria dos ginásios, onde a procura tem vindo a aumentar quer por motivos estéticos, quer por motivos de saúde.

Qualquer gestor desportivo deve ter em conta que a centralização da cultura desportiva, em Portugal, está no futebol. Ao analisar-se o mercado desportivo pode-se constatar que os níveis de afluência e os níveis de fluxos financeiros gerados pelo futebol ultrapassam em larga escala todas as outras modalidades e o basquetebol não é exceção. Por isso, qualquer caracterização da modalidade de basquetebol e do seu contexto nacional deve ter em conta a notoriedade desportiva que esta modalidade não tem comparativamente com o futebol.

Neste contexto o basquetebol tem um elevado potencial de crescimento, uma vez que o público-alvo não tem que ser exclusivo do futebol. Logo, está nas mãos da federação e dos clubes captar a atenção dos adeptos e mudar o paradigma nacional de centralização desportiva para uma visão multidesportiva, tornando o basquetebol mais atrativo para o consumidor desportivo. Este será, sem dúvida, um dos desafios que se coloca a longo prazo.

O basquetebol é caracterizado por um conjunto de diretrizes que o tornam um desporto singular e muito popular em todo o mundo. Esta é a modalidade com mais regras próprias e mais noções técnicas específicas (Lacerda, 2015), por outro lado, possui uma elevada flexibilidade, uma vez que os seus jogos se adaptam ao local, evento, espaço ou número de jogadores, como por exemplo o basquetebol em cadeira de rodas e dentro de água (Lacerda, 2015).

As organizações desportivas de basquetebol proporcionam a prática da modalidade a jovens com a possibilidade de se tornarem futuros atletas seniores amadores ou profissionais.

Em Portugal, o basquetebol, é um desporto que pode ser praticado nos ringues ou pavilhões das cidades, devido à colaboração com as autarquias locais ao nível do financiamento e da construção dos espaços. Por vezes, estes auxílios são insuficientes para serem criadas condições que possibilitem o desenvolvimento e garantam melhores condições para os atletas, *staff* e conseqüentemente para a oferta de melhores espetáculos desportivos. No entanto, seria uma falácia afirmar que este é o único problema dos clubes de basquetebol. Muitas vezes, a falta de organização e de ambição nos clubes amadores é explicada, em parte, pela dificuldade de atração de profissionais para gerirem os clubes, uma vez que não são ressarcidos de salários significativos, mas também pelo conformismo dos clubes amadores, na medida em

que não procuram o desenvolvimento sustentável a médio/longo prazo, lutando apenas pela sua sobrevivência. Esta perspectiva contraria um dos principais princípios da gestão, que é procurar sempre o desenvolvimento (Economy & Nelson, 2006).

No entanto, existe outra realidade que condiciona os clubes de formação de basquetebol e que por isso importa abordar. Estas organizações têm um papel importantíssimo na formação desportiva e humana de muitos jovens, uma vez que lhes fornecem ferramentas e valores para serem melhores atletas e melhores pessoas no futuro. É na formação que os profissionais dos clubes, em conjunto com o contexto familiar dos jovens atletas, devem fornecer uma aprendizagem rica aos atletas, inculcando-lhes princípios éticos e morais da sociedade em conjunto com os valores de ética desportiva que fundamentem o respeito pelos adversários, pelos colegas de equipa e pelo *staff* técnico (Chaplin & Hutchinson, 2016) e (Honcová, 2019).

A transmissão da visão estratégica dos clubes de formação depende da sua dimensão desportiva e, conseqüentemente, das expectativas criadas pelos adeptos do clube. Esta pressão acontece em todos os clubes que apostam na formação, uma vez que se pode ter uma visão estratégica sobre como formar os jovens, mas o grande desafio é conseguir influenciar e dinamizar o contexto exterior aos atletas, como os pais, os *stakeholders* e o próprio *staff* técnico. Assim, são praticadas estratégias para cultivar ideologias desportivas nos *stakeholders*, interligando-os com a própria organização desportiva e criando um elo de confiança e de visão estratégica (Babiak, 2003); (Sharpe, 2006); (Frisby & Hayhurst, 2010); (Misener & Doherty, 2012). Estas estratégias passam pela definição de um plano estratégico para a organização (Frisby, Thibault, & Kikulis, 2007); (Barnes, Cousens, & Maclean, 2011); (Doherty & Misener, 2013).

Nos clubes de formação, principalmente nos amadores, é grande a dificuldade para manter os dirigentes motivados o que dificulta a criação de um plano estratégico, o que se reflete na dificuldade de captação de sócios. Por sua vez esta situação demonstra uma falta de cultura desportiva (Bourantas, Lioukas, & Papadakis, 1993); (Czaban & Whitley, 1998); (Acar & Guo, 2005); (Brouthers & Gelderman, 2007); (Ivaskovic, 2019) e conseqüentemente, as receitas de bilheteira e de *food & drinks* no ato do jogo diminuem. Por todas estas razões, torna-se necessário que estas organizações criem planos de marketing que capitalizem o produto desportivo para outros patamares e que recorram às tendências atuais do mundo digital e relacional.

As inovações tecnológicas e o surgimento do marketing relacional e do marketing digital permitem às indústrias desportivas recorrer a novas estratégias para

a captação de público para o desporto (Torres, 2009). A chave do sucesso destas novas estratégias passará por criar uma ligação emocional/fidelização com consumidor desportivo (Dionísio, 2009).

A prática de uma estratégia de marketing com recurso ao marketing digital e relacional pode funcionar como catalisadora de novos amantes da modalidade. Os clubes beneficiam desta estratégia apoio para subsistirem a longo prazo, pois são os adeptos que lhes dão viabilidade económica para se manterem vivos neste mundo tão competitivo que é o meio desportivo.

A elaboração do plano de marketing permite aos dirigentes terem um rumo de atuação no mercado, monitorizando e analisando as ações do plano. Por outro lado, permite perceber os padrões comportamentais do público interno e externo e o que é necessário para os fidelizar (Kotler & Keller, 2013); (Loudon, Mansfield, Stevens, & Wrenn, 2013). Desta forma, estes planos de marketing surgem como uma solução para o desenvolvimento dos clubes.

O facto de os clubes desportivos de formação não apostarem no marketing é uma lacuna preocupante na gestão desportiva destas entidades. Sendo assim, estas organizações devem acompanhar as tendências atuais do marketing desportivo para conseguirem captar o público para o setor de formação de jovens. É claramente um desafio que se coloca a estas organizações para criarem e elevarem a notoriedade nestes escalões etários, dando relevância ao desporto na sua génese, aumentando os níveis de assistências nos pavilhões e melhorando o grau de interligação entre o contexto familiar e o público.(Chaplin & Hutchinson, 2016); (Honcová, 2019).

A perceção sobre o tema escolhido para a realização deste trabalho projeto levou o autor a tentar ser parte da solução de um clube de basquetebol de formação – Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol. Este clube possui já por si uma realidade difícil, agravada pela pandemia do Covid-19, ora pela falta de financiamento público ora por escassez de recursos humanos profissionalizados. O marketing apesar de fundamental na gestão de um clube, tem sido posto de parte. Por isso, a elaboração de um plano de marketing desportivo para a redefinição da imagem do clube e para a mudança da estratégia de comunicação surge como uma medida para aumentar a capacidade organizacional do clube a médio/longo prazo e organizar a estrutura operacionalizando todo processo de marketing. Neste sentido, a escolha do tema para o trabalho a realizar justifica-se pela vontade de alavancar um clube, que merece alcançar mais e construir uma imagem diferente com suporte no marketing desportivo que tenha em conta o marketing digital

e relacional. Com isto, o objetivo final é claramente resolver uma lacuna identificada pela própria organização, ou seja, a falta de aposta no marketing.

1.2 Objetivos do trabalho projeto

Considerando o enquadramento realizado no ponto anterior o objetivo geral do presente trabalho consiste em desenvolver um plano de marketing para o Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol, para o biénio 2021-2023 com os seguintes objetivos específicos:

1. Rever o referencial teórico acerca de Marketing Desportivo, Planeamento de Marketing, Marketing Digital e Marketing Relacional;
2. Enquadrar o Basquetebol em Portugal;
3. Realizar uma análise SWOT;
4. Fixar os objetivos de marketing;
5. Desenvolver a Estratégia de marketing (segmento (s) alvo (s), posicionamento e *branding*);
6. Propor um plano de marketing operacional.

1.3 Metodologia de elaboração do Trabalho de Projeto

Para a realização deste trabalho de projeto irá recorrer-se à pesquisa exploratória através do recurso: a fontes secundárias, aos métodos de observação direta e informal e ao método da entrevista.

As fontes secundárias serão utilizadas para efetuar a pesquisa bibliográfica através de livros, artigos científicos e teses, de forma a elaborar o enquadramento teórico do trabalho e por conseguinte, identificar os modelos de plano de marketing que irão permitir adaptar um modelo que se adegue à organização em estudo. A este nível serão abordadas as seguintes temáticas: marketing desportivo, marketing relacional, marketing digital e planeamento de marketing. No que diz respeito ao modelo de plano de marketing que servirá de guião ao projeto irá optar-se por um *mix* do modelo de *Kotler e Keller* (2013) com o modelo de *Blakey* (2011).

Por outro lado, as fontes secundárias, também serão utilizadas para efetuar o levantamento de informação que irá permitir efetuar a análise interna e externa da organização, sendo a este nível consultadas fontes como: *websites* dos clubes, dados da empresa e relatórios, estatísticas oficiais, bases de dados entre outras.

O método da observação direta e indireta será utilizado pelo investigador no momento em que este irá permanecer na organização durante uma semana, como

forma de perceber o funcionamento e dinâmica do clube. Para além desta participação também serão levadas a cabo conversas informais com os responsáveis do clube.

O recurso à entrevista semiestruturada a elementos do corpo de dirigentes e da coordenação do clube terá como objetivo recolher informação para complementar a análise interna do clube e para perceber o rumo que se pretende para o mesmo, de forma a ajudar na construção do plano.

1.4 Estrutura do trabalho

O Presente trabalho encontra-se estruturado em 6 capítulos:

- Introdução - onde se efetua um enquadramento ao tema em termos teóricos e se apresentam os objetivos e a metodologia de elaboração do trabalho de projeto;
- Enquadramento Teórico - enquadramento sobre o marketing desportivo e as suas especificidades, o marketing relacional, o marketing digital e o planeamento de marketing com o objetivo de entender os conceitos e importância. Ainda neste capítulo serão identificados vários modelos de planos de marketing, para futura análise e escolha do modelo adequado a ser utilizado na proposta de plano de marketing. Por fim, é apresentada a importância do marketing nas organizações desportivas não profissionais.
- Caracterização da Modalidade do Basquetebol – neste ponto realiza-se uma breve descrição do Basquetebol em Portugal, onde são analisadas e exploradas as características e especificidades da modalidade no espaço nacional e da região de Santarém.
- Metodologia de Elaboração do Projeto - é apresentada a metodologia de recolha de informação para a realização deste trabalho, assim como a estrutura do plano de marketing que será utilizada no capítulo seguinte deste trabalho.
- Proposta de plano de marketing – é efetuada a proposta de plano de marketing para o Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol (CDTN-OAB) fundamentada nos princípios teóricos apresentados no capítulo 2 e no modelo apresentado no capítulo 4.
- Considerações Finais – é realizada uma reflexão sobre o trabalho realizado e os objetivos estabelecidos, sendo apresentadas as limitações do trabalho e os desenvolvimentos futuros do mesmo.

2. Revisão da Literatura

2.1 Introdução

Neste capítulo, será abordado em termos teóricos o tema do marketing desportivo, digital e relacional, uma vez que estes são fundamentais para a elaboração do plano de marketing do clube desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol. Segue-se uma caracterização do planeamento de *marketing* e dos seus modelos. Sendo que o capítulo termina com a abordagem da importância do marketing nas organizações desportivas não profissionais.

2.2 Marketing Desportivo

O marketing tornou-se numa área da gestão com elevada importância em diversos setores de atividade, nos quais se insere o desporto.

Segundo Kotler e Keller (2013, p. 3) o marketing é “a identificação e a satisfação das necessidades humanas e sociais”, ou seja, o marketing na sua essência é “suprir necessidades gerando lucro”. Por isso o marketing, hoje em dia tem uma elevada importância do ponto de vista da empresa e da sociedade.

Neste contexto Kotler, Kartajaya e Setiawan (2017) abordam o marketing 4.0 no prisma de adequação e adaptabilidade à economia digital, percebendo o rumo que os consumidores traçam ao longo das tendências atuais, criando a responsabilidade nas empresas quanto ao papel do marketing no mundo atual.

Segundo os autores, o marketing está centrado no ser humano, sendo esse um dos seus paradigmas atuais. Afirmam que o objetivo é “procurar humanizar as marcas com atributos semelhantes aos dos homens e mulheres”, em que na sua essência concetual é descrito como “um aprofundamento e uma ampliação do marketing centrado no ser humano para cobrir cada aspeto da jornada do cliente”, criando aspetos emocionais no cliente, ligando a marca e conseqüentemente criando relações entre cliente e empresa, adequadas ao paradigma digital existente (Kartajaya, Kotler, & Setiawan, 2017, p. 12).

Desta forma, pode referir-se que o *marketing* possui uma visão fulcral, unilateral, intemporal e adaptativa, em que a sua existência se torna uma vantagem competitiva para qualquer organização. Neste sentido deve recorrer à diferenciação e adequação à realidade de cada organização de forma a concorrer no mercado competitivo.

O marketing tornou-se imprescindível para elevar o desporto para outros patamares, colocando o produto de forma mais visível e apelativa junto do consumidor.

Importa referir que o desporto é um conceito muito abrangente, agregador e multidisciplinar, onde a visão do desporto de entretenimento e de lazer é um dos aspetos ricos deste conceito. Contudo, não é o único, uma vez que o desporto se interliga com muitas indústrias, que por sua vez estão ligadas ao desporto direta ou indiretamente. Esta ligação é vista na ótica empresarial como uma possível vantagem competitiva perante os demais, onde existe um aproveitamento das marcas através da associação ao desporto para se revitalizarem e se posicionarem no mercado. Por outro lado, as organizações ligadas ao desporto, usufruem da componente de informação de fácil acesso e constantemente atualizada por parte dos media sobre o tema do desporto, o que torna as organizações desportivas cada vez mais focadas no marketing relacional e digital.

Neste contexto, o marketing desportivo surgiu nas economias desportivas, sendo definido por Sá e Sá (2009, p. 18) como “um conjunto de ações e prestações, produzidas no sentido de satisfazer as necessidades, expectativas e preferências do consumidor desportivo”. Para estes autores o campo de atuação deste marketing divide-se em 2 grandes áreas (2009, p. 18):

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

Sá e Sá (2009, p. 19) citando a multinacional Nike, defendem que o marketing desportivo “não é o marketing desenvolvido pela companhia em relação aos seus produtos, mas sim um ativo que procura o desenvolvimento das modalidades desportivas ao mesmo tempo em que espera receber um retorno da associação de determinados atletas ou equipas com a imagem da empresa”, ou seja, este conceito de marketing desportivo é visto como uma reciprocidade natural entre um investimento no produto ou serviço desportivo com objetivo de retorno dessa associação.

Segundo os autores supracitados, o marketing desportivo tem características singulares que mistura a componente emocional com o rendimento organizacional, o que faz com que toda estratégia de marketing tenha que ser sempre reajustada aos

perfis e identidade desportiva das organizações, à atmosfera criada no evento desportivo e à imprevisibilidade dos resultados, o que representa uma dificuldade para os gestores adotarem uma estratégia adequada ao público-alvo. No entanto, não se trata de preencher só requisitos materiais, mas muito mais preencher padrões emocionais do público, correspondendo às expectativas desportivas do consumidor. Isto torna-se num desafio estratégico constante para colmatar sistematicamente a parte emocional do desporto.

Ao olhar-se para o marketing desportivo do ponto de vista do organizador de eventos desportivos, pode-se caracterizá-lo como um conjunto de ações de marketing direcionadas para o consumidor desportivo com o objetivo de alcançar um mercado que consiga rentabilizar as receitas e impulsionar as ações como por exemplo a transmissão de um evento em direto nas redes sociais, as animações durante o evento e a comercialização da marca (Sá & Sá, 2009)

Para Blakey (2011, p. 2) “o marketing desportivo é um processo de correspondência de produtos e serviços desportivos com a procura dos consumidores e clientes desportivos, ajudando a equilibrar a oferta e a procura”. Neste processo, a comunicação é um elemento essencial, uma vez que a relação de comunicação entre fornecedor/entidade desportiva e os consumidores/clientes é um componente fundamental do marketing desportivo.

Smith e Stewart (2015) apontam os dois ângulos do marketing desportivo que definem o seu campo multidimensional:

- a aplicação de conceitos de marketing ao desporto;
- o trabalho de potencialização do marketing em produtos não desportivos com base na associação ao desporto, muitas vezes com base em patrocínios de empresas não desportivas em eventos desportivos, perspetivando o aumento de notoriedade com esta associação.

Para Clow, Fetchko e Roy (2018) o marketing desportivo é definido pela utilização do marketing com objetivo de comunicação, criação, entrega de valores experienciais desportivos que tragam valor para o cliente, consumidor, patrocinador e sociedade. No entanto, segundo estes autores o marketing desportivo pode ter duas óticas distintas que são o marketing através do desporto e marketing do desporto.

O marketing do desporto é utilizado essencialmente em ligas, eventos desportivos, entidades desportivas e bilheteira. O seu objetivo é impulsionar a

transação de bens desportivos tangíveis ou intangíveis relacionados com a prática desportiva, utilizando o marketing para isso (Clow, Fetchko, & Roy, 2018).

O marketing através do desporto é promovido por empresas não desportivas com o objetivo de retirar vantagens comerciais, de mercado e financeiras através de parcerias diretas com entidades desportivas e eventos desportivos (Clow, Fetchko, & Roy, 2018).

Para Clow, Fetchko e Roy (2018) o marketing desportivo possui 3 características que o distinguem das outras indústrias que aplicam o marketing:

- a vantagem da afinidade, que se prende com a capacidade das marcas em criar lealdade com as entidades desportivas;
- o desafio do posicionamento das entidades desportivas, que se prende com as características do mercado desportivo, no qual o desporto tem um posicionamento abrangente relativo à oferta e diferenciado comparativamente com as demais indústrias;
- a experiência desportiva baseada no relacionamento que se prende fortemente por um consumidor desportivo cada vez mais informado e exigente, que não se contenta apenas pela simples compra de bens/serviços desportivos, mas que ao mesmo tempo procura uma oferta experiencial na compra do produto/serviço desportivo.

Nesta linha de pensamento já Beech e Chadwick (2007, p. 42) referiam que o marketing desportivo era “um processo contínuo pelo qual são disputadas competições com resultados incertos, criando oportunidades para o cumprimento simultâneo de objetivos diretos e indiretos entre clientes desportivos, empresas e outros indivíduos e organizações relacionadas”.

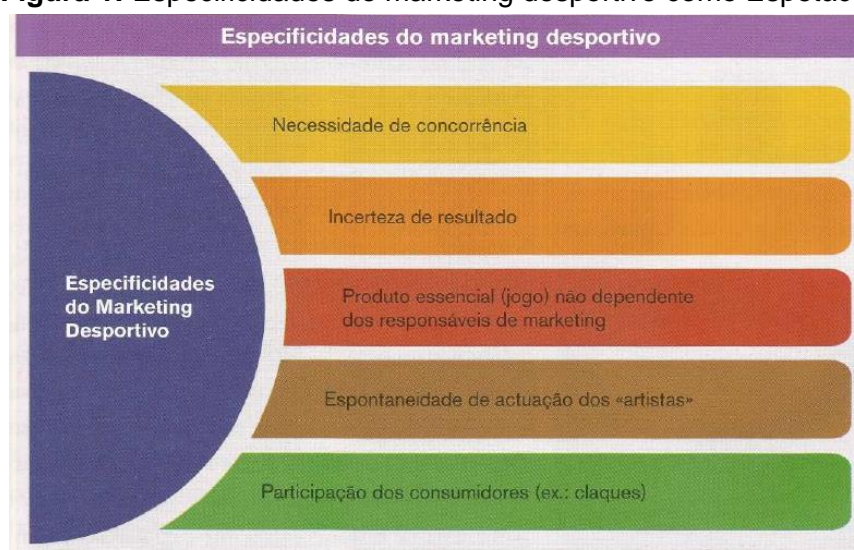
A incerteza dos resultados, referida na definição de marketing desportivo, pode criar um misto de emoções no cliente desportivo, onde um dos aspetos mais importantes para balançar estas emoções é a tensão e drama inserido no desporto, ao se retirar isso, o cliente tem tendência a perder o interesse, por isso a incerteza do resultado torna-se mais ténue, levando a respostas diferentes do público. O cliente desportivo pode relacionar-se com o desporto de forma diferente, pois existem aqueles que são participantes ativos, que são os atletas, os participantes passivos, que são os que consomem o desporto na TV ou nos jornais por puro prazer e lazer, aqueles que usam o desporto como expressão de valores e aqueles que usam o desporto para se promoverem (Beech & Chadwick, 2007).

A definição de Marketing Desportivo, referida por Beech e Chadwick, na perspetiva dos clubes e organizações desportivas, é vista duma outra forma, sendo possível dividi-la em duas óticas: “os clubes e organizações desportivas que precisam do cliente desportivo para criar excitação e tensão que muitos associam a prática desportiva” (Beech & Chadwick, 2007, p. 42). Por outro lado, a organização também tem obrigação de potencializar o seu produto desportivo com auxílio do marketing potencializando a excitação e tensão no cliente desportivo” (Beech & Chadwick, 2007, p. 42).

Esta incerteza do desporto, torna difícil a tarefa de sustentabilidade da organização desportiva, pois é necessário que um determinado número de clientes desportivos (fãs) consuma o produto desportivo, de modo a gerar rentabilidade suficiente para suportar os custos associados e, por outro lado, que exista a capacidade de os atletas competirem nas competições desportivas a longo prazo, pois sem público não há possibilidade desses realizarem competições sustentáveis a longo prazo (Beech & Chadwick, 2007).

O marketing desportivo possui características que o tornam único em relação às demais aplicações do marketing nos diferentes setores, nomeadamente a reciprocidade entre cliente desportivo e clubes desportivos na ótica da sustentabilidade desportiva e a variável da imprevisibilidade de resultados, que torna o desporto mais interessante e emocionante para o espetador. Para além destas características no marketing desportivo ainda podem ser consideradas outras especificidades (figura 1).

Figura 1: Especificidades do marketing desportivo como Espetáculo



Fonte: (De Baynast, Dionisio, Lendrevie, Lévy, & Rodrigues, 2018, p. 601)

A figura demonstra a singularidade do marketing desportivo demonstrando que este deve ter uma atuação diferenciada no mercado.

No Basquetebol, as organizações desportivas procuram essencialmente as vitórias como forma de conferir sustentabilidade aos seus projetos e isso primordialmente obtém-se de resultados positivos, mas verifica-se que não são apenas os resultados desportivos que levam adeptos aos pavilhões. A emoção trazida pelos concorrentes diretos faz com que as equipas que ganham sempre, percam interesse e relevância no mercado, pois a componente da incerteza do resultado e a emoção que daí resulta desaparece. Por isso, uma concorrência competitiva torna o espetáculo e a competição mais interessante para o consumidor desportivo.

No entanto, é importante referir que o contexto onde o basquetebol se insere não é fácil para os *marketeers*, uma vez que se verifica uma centralização de interesse pelo futebol por parte do mercado europeu, fazendo com que seja um desafio permanente para as organizações de basquetebol elevar a modalidade a um grau de relevância no mercado desportivo.

Para além da vertente do marketing desportivo na ótica do espetáculo, também existe a vertente na ótica da prática de atividades desportivas. Do ponto de vista de participação existem mais pessoas a praticar desporto do que a assistir espetáculos desportivos ao vivo (Dionísio, 2009). Perante isto, verifica-se a existência de um marketing por parte de produtores e intermediários, clubes, entidades promotoras de eventos e de marcas (figura 2).

Figura 2: Modelo de Consumidor- fornecedor no setor do desportivo



Fonte: (De Baynast, Dionísio, Lendrevie, Lévy, & Rodrigues, 2018, p. 601)

A figura demonstra a importância da interligação entre setores, conduzindo o ciclo produtivo desde os consumidores, intermediários e produtores, que têm como objetivo tirar vantagens mútuas das transações comerciais e relacionais que trocam entre si. O marketing desportivo tornou-se uma ferramenta muito importante para este modelo, aproveitando o novo paradigma tecnológico para se tornar mais eficiente e mais próximo ao nível da comunicação entre os 3 intervenientes.

As definições e especificidades do marketing no que toca aos académicos e aos *marketeers* desta área não são congruentes. Na classe dos *marketeers* existe um criticismo às abordagens teóricas que os académicos têm sobre o marketing desportivo, defendendo que estas teorias apresentadas são muito teóricas e focadas nos princípios do marketing com um intuito de criar uma dinâmica concetual unificadora do marketing desportivo que seja exequível em diferentes cenários e que muitas das vezes não têm relevância na realidade do sector (Degaris, 2015).

Os *marketeers* preferem uma abordagem mais prática, onde a ação e experiência na área tornam a idealização do marketing desportivo numa abordagem mais adaptável aos cenários existentes, isto é, nem sempre a resposta certa para um caso é igual para o outro. Deste modo, preferem olhar para esta área do ponto de vista da atualidade e contexto dos cenários, atacando futuros problemas com a prioridade da relevância prática para a entidade desportiva no seu contexto (Degaris, 2015).

Concluindo, o marketing desportivo tem imensas definições e paradigmas segundo o olhar de diversos autores, mas as suas especificidades singulares fazem com que a sua atuação seja diferenciada perante as demais indústrias e classes sociais. É claro que existem mais pontos congruentes entre autores (parte académica) sobre o marketing desportivo. No entanto, existe uma abordagem mais prática dos profissionais da área, que põe em causa a relevância da teoria na prática da realidade do marketing desportivo (Degaris, 2015). Tendo em conta este dilema, esta área será moldada pelos contextos apresentados ao longo dos anos, em que existirá sempre um conflito de qual a melhor abordagem a aplicar, em que o desenvolvimento do marketing e do desporto irá ser sempre discutido para desenvolver sempre uma melhor prática do marketing.

2.3 Marketing Relacional

Para Berry (1983) o marketing relacional é um conceito que tem na sua essência o aliciamento, sustentação e desenvolvimento de relacionamentos com os clientes. Para este autor, a conquista de um cliente é apenas uma parte do processo,

sendo que solidificar o relacionamento, transformar clientes indiferentes em clientes leais e tornar consumidores em clientes deve ser considerado marketing.

Este processo de marketing relacional para Berry e Gresham (1986) é idealizado num processo estrutural de aprendizagem e gestão de padrões comportamentais de clientes, atendendo às necessidades dos clientes. A principal vantagem deste processo é a criação de valor na própria empresa com produtos direcionados para os clientes, onde se procura a fidelização dos mesmos e com isto desenvolver vantagens competitivas perante a concorrência.

Com um ponto vista similar, Vavra (1993) considera que o marketing relacional é fundamentado com a relação entre consumidor e empresa, sendo este processo iniciado com a venda e desenvolvido ao longo da interação continuada, designada pós-venda.

Para Morgan e Hunt (1994) o marketing relacional é claramente todas as ações de marketing desenvolvidas para o estabelecimento, sustentabilidade e desenvolvimento de relações entre clientes e empresas bem-sucedidas sendo muito similar à definição de Berry.

Para Gronroos, citado por Marques (2014, p. 29), “o marketing relacional tem a ver com o estabelecimento, a manutenção e o desenvolvimento de relações com os clientes, bem como com outros parceiros, com objetivo do lucro, de modo a cumprir os objetivos das partes envolvidas, o que pode ser conseguido através do mútuo cumprimento de promessas entre as partes”.

O marketing deixou de ser transacional e passou a ser mais relacional como referem Parvatiyar e Sheth (1995), ou seja, onde se procura envolver e incluir os consumidores desportivos nas ações de marketing, em que a relação entre empresa e consumidor é mais aproximada em termos económicos, emocionais e estruturais entre as partes, tendo como consequência relacionamentos duradouros e lucrativos entre si. Nesta perspetiva, o marketing relacional vai muito mais além do que uma estratégia competitiva da empresa, sendo uma filosofia integradora (Parvatiyar & Sheth, 1995).

Para Marques (Marques, 2014, p. 29 e 30), o conceito de marketing relacional tem sido usado para refletir sobre diversos temas, por isso, conceitos como o *Customer Relationship Management* (CRM), Marketing Digital e Marketing *One to One*, abordam a transição do marketing transacional para o marketing relacional.

Tomando como base a essência do marketing relacional e a importância da captação e gestão de clientes, surgiu um modelo de gestão de utilidade para este processo – *Customer Relationship Management* (CRM). Para Payne (2006) o CRM consiste no desenvolvimento sustentável das relações com os clientes, com recurso ao auxílio de meios tecnológicos de informação, complementados com os conteúdos e estratégias do marketing relacional.

Perante o acima referido, Frow e Payne (2009) defendem que o marketing relacional é fundamentado na gestão estratégica das relações desenvolvidas entre empresas e *stakeholders*, por outro lado, o CRM tem a função de analisar e compreender a gestão estratégica das relações estabelecidas com os clientes com o auxílio da tecnologia de informação

Desta forma, para Marques (2014, p. 30) a essência do marketing relacional tem “que estar cristalizada na manutenção e aprofundamento de uma relação com os clientes”, tornando a definição do marketing relacional como “o desenvolvimento e consequentemente manutenção de uma relação de carácter duradouro, reciprocamente proveitosa e satisfatória com interlocutores estrategicamente mais significativos para a organização”.

Perante isto, Marques (2014, p. 37) considera que o marketing relacional é uma nova disciplina do marketing, justificando-o com 8 razões:

- “ (1) o “domínio do marketing relacional está bem delimitado, que diz respeito à compreensão e gestão de relacionamentos com os clientes;
- (2) identidade distinta fundamentada em 3 características: (i) relação *one to one* entre *marketeer* e cliente (ii) um processo interativo e não uma troca comercial (iii) uma atividade de valor acrescentado através da interdependência mútua entre fornecedores e clientes baseada na colaboração e cooperação;
- (3) a existência de bases de dados respeitáveis e bem estruturadas”, filtrando e aprofundando melhor o perfil dos consumidores e clientes;
- (4) “desenvolvimento de métricas de performance para melhorar o controlo das ações de marketing;
- (5) o emprego de métodos de pesquisa longitudinal;
- (6) inúmeras publicações em *top journals*;
- (7) o respeito académico que o marketing relacional tem conquistado;
- (8) a proliferação dos estudos exploratórios sobre variáveis do marketing relacional”.

A evolução do conceito do marketing relacional e o seu espectro atual, pode ser observado no quinto estágio do marketing. Segundo Baynast, Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2018) este remete-nos para o início dos anos 90 até aos dias de hoje, em que o marketing relacional se tornou um estandarte do marketing sustentado com as novas tecnologias de informação, *e-commerce* e o marketing digital, onde este novo paradigma acaba quase definitivamente com o marketing artesanal, colocando o marketing relacional e o marketing digital nas bocas das empresas.

Este último estágio, referido pelos autores, é claramente o paradigma atual do marketing, juntando outros aspetos complementares ao marketing relacional. Como referido por Kotler *et al.* (2017) o marketing 4.0 resulta de avanços tecnológicos significativos que mudaram o paradigma por todo o mundo, tais como CRM social, economia compartilhada, etc. Perante isto, Kotler *et al.* (2017, p. 11) acreditam na interligação a curto prazo entre “o marketing tradicional e digital, em que as pessoas anseiam por um envolvimento profundo”. Em retrospectiva, afirmam que “quanto mais sociais somos, mais queremos as coisas feitas sob medida para nós”, complementado as ferramentas do CRM com a acumulação de dados sobre o cliente. Torna-se cada vez mais fácil adequar os produtos ao cliente, sendo mais personalizado e mais pessoal, criando relações duradouras com o *target*.

Por fim, Petroll, Scussel e Semprebon (2017, p. 19) avançam com um conceito unificador do marketing relacional, que consiste numa “filosofia de negócio que promove a interação de colaboradores internos, parceiros e clientes visando a interligação com a organização e criação de valor para todas as partes”.

Ao se considerar todas estas definições, torna-se explícito que este tema possui diversas visões, mas que na atualidade, na presença de um mercado competitivo e global em que cada vez é mais difícil reter e fidelizar, torna-se fundamental para qualquer organização utilizar o marketing relacional como estratégia competitiva e filosofia integradora. A sua utilização é fundamental nas organizações para que exista uma aquisição, retenção e aumento de lucros sustentadamente a longo prazo, logo deve haver uma situação *win-win* para todos os lados, quer para a empresa, quer para os *stakeholders*, quer para os clientes.

2.4 Marketing Digital

Kotler (2008) refere que no início do século XXI, os mercados e o marketing mudaram da perspetiva de sociedade industrial para a sociedade de informação. Esta mudança de paradigma mudou a forma de pensar sobre conceitos de espaço, tempo e

massa na ótica do marketing (Kotler, 2008). O marketing digital tornou-se uma realidade na vida das organizações e da sociedade.

Segundo Torres (2009) o marketing digital consiste em usar a *Internet* como um meio, interligando a comunicação e a publicidade e juntando todas as estratégias e conceitos do marketing. O marketing digital não foge à essência do marketing, o que existe é uma adaptação à realidade atual de forma a dar resposta às necessidades e desejos dos clientes. Enfatizando esta mesma ideia, Torres (2009, p. 66) refere “que quando falamos em marketing digital estamos falando sobre pessoas, suas histórias e seus desejos. Estamos falando sobre relacionamentos e necessidades a serem atendidas. Assim, a visão que mais se aproxima da realidade e baseada no comportamento do consumidor e considera que o Internauta é o mesmo consumidor, o mesmo ser humano, que também assiste a televisão, lê jornais ou revistas, ouve rádio, trabalha, passeia e vive como um cidadão comum: como se diz: a Internet é feita de pessoas”.

Além do mais, o marketing digital tem a possibilidade de ser dividido por temáticas agilizando desta forma as ações do marketing de conteúdo, marketing viral, marketing dos medias sociais, *e-mail* marketing, pesquisa *on-line*, publicidade *on-line* e monitorização (Torres, 2009).

Para Aleixo, Ferreira, Nascimento e Viana (2014, p. 2) “o marketing digital são ações de comunicação realizadas pelas empresas que usufruem da internet e outros meios de comunicação digitais para difundir e comercializar os seus produtos, conquistar potenciais clientes e ampliar a sua rede de relacionamentos”.

A interligação entre redes sociais e marketing digital, segundo Marteleto (2001), moldou o mundo com uma nova forma de partilha e troca de ideias, sendo que as redes sociais tornaram muito mais fácil uma pessoa transmitir e exprimir as suas opiniões para o mundo em geral. Esta nova forma de comunicação permite uma avançada e personalizada oferta para os clientes.

As plataformas tecnológicas como as redes sociais tornaram-se os instrumentos ideais para serem utilizadas no marketing digital, com os diversos meios para esse efeito como o *business blogs*, *tagging*, *social bookmarking* e Facebook e LinkedIn (Carrera, 2009).

Todos estes aspetos realçados pelos autores ajudam a perceber a importância do marketing digital na atualidade. Por isso, pode-se afirmar que o marketing digital contribui para uma abertura de oportunidades de atuação por parte das empresas,

tornando-se numa vantagem competitiva para as mesmas como estratégia operacional, num meio de difusão de mensagem para o *Target*, numa maior facilitação de captação e retenção/fidelização de clientes (Barata, 2011).

O marketing digital tornou-se então um elemento fundamental para a tomada de decisão por parte do consumidor, pois será em grande parte a plataforma digital que impulsionará os seus desejos de compra. Neste processo é necessário não esquecer a fase pós-venda, por ser normalmente a fase em que se consegue realizar uma fidelização de clientes (Mendes, Silva, & Souza, 2019). “A realização de um Marketing Digital eficiente é fundamental para delimitar e impulsionar seguidores e consumidores” (Barreiro, Bittencourt, Castro, Chaves, & Reis, 2015, p. 6).

O perfil de marketing traçado anteriormente, segundo Barreiro *et al.* (2015, p. 6) “possui uma maior capacidade de segmentação, praticidade e comunicação personalizada, sendo bem mais económica em contraposto das ações de comunicação convencional”. Tendo isto em conta, percebe-se que o marketing digital é diferente do marketing tradicional, pois tem características diferentes, como a utilização da internet para aproximar e interligar a relação entre consumidor e empresa, de maneira a conseguir ter uma oferta mais segmentada e personalizada (Barreiro, Bittencourt, Castro, Chaves, & Reis, 2015, p. 6).

O marketing digital tornou-se uma realidade cada vez mais presente nas vidas das empresas e da população em geral. Barreiro *et al.* (2015) defendem que “a alteração dos aspectos sociais das empresas e do mercado acabou tomando novos caminhos identificando a necessidade de adequação do marketing digital direcionando para um novo contexto social e empresarial, assim constituindo um importante passo para a construção de uma comunicação coerente e melhor com seus clientes”.

Sustentando este ponto de vista, Kotler (2010) defende que as empresas devem ter em consideração a relação cliente/empresa nos meios digitais de forma a conhecerem melhor os seus consumidores.

No entanto, existe uma desvantagem do marketing digital, que importa frisar e que consiste no mundo tecnológico atual e na concorrência que se faz sentir no mercado, o que faz com que os consumidores sejam mais exigentes, desconfiados e, com isto, mais difíceis de reter e fidelizar (Kartajaya, Kotler, & Setiawan, 2017).

Por isso, para Kotler *et al.* (2017, p. 27) existe uma solução para combater esta desvantagem, que passa pelas marcas não verem os consumidores como meros alvos, mas sim tratá-los numa base de confiança e transparência mútua “em que os

consumidores deveriam ser considerados colegas e amigos da marca. E a marca deveria revelar seu caráter autêntico e ser honesta sobre seu verdadeiro valor. Somente então ela será confiável”.

Neste contexto, segundo Kotler *et al.* (2017, p. 82) “o Marketing 4.0 é uma abordagem de marketing que combina interações *on-line* e *off-line* entre empresas e clientes, mescla estilo com substância no desenvolvimento das marcas e, finalmente, complementa a conectividade máquina a máquina com o toque pessoa a pessoa para fortalecer o engajamento dos consumidores. Ele ajuda os profissionais de marketing na transição para a economia digital, que redefiniu os conceitos chave do marketing. O marketing digital e o marketing tradicional devem coexistir no Marketing 4.0 com o objetivo máximo de conquistar a defesa da marca pelos clientes”.

Isto dá-nos a visão clara que por muito que o marketing digital esteja muito presente na realidade atual das organizações, deve existir sempre uma interligação com o marketing tradicional.

2.5 Planeamento de marketing

Para definir planeamento de marketing é necessário primeiro entender a definição de planeamento que, segundo Baynast *et al.* (2018) consiste por um lado em prever situações que tornem as nossas decisões mais esclarecedoras e assertivas e por outro a existência da tomada de decisão por via do imprevisto que passa por se tomar decisões em cima da hora com uma aplicação imediata e assertiva. Por isso, para os autores, os elementos essenciais do planeamento são a antecipação, a formalização e a conjugação de decisões.

Segundo Westwood (1999) o planeamento de marketing define-se pela utilização e descrição de metodologias para aplicar os recursos de marketing de modo a que os seus objetivos sejam atingidos, mas este é um processo muito complexo, que envolve a recolha de informação do contexto interno e externo da empresa, a identificação de objetivos, a elaboração de estratégias e a definição de programas e orçamento.

De acordo com Boone e Kurtz (2002, p. 183) “o planeamento de marketing é o processo de antecipar eventos e condições futuros a determinar cursos de ação necessários para alcançar objetivos de marketing”.

Por sua vez, McDonald (2004, p. 486) defende que “o planeamento de marketing é simplesmente uma sequência lógica e uma série de atividades que levam à determinação de objetivos de marketing e à formulação de planos para alcançá-los”.

Segundo Kotler e Keller (2006) o processo de planeamento de marketing consiste em detetar e analisar oportunidades de Marketing, de seguida identificar e seleccionar os segmentos alvos, estruturar estratégias de marketing, desenvolver programas de ação de marketing e, por último, criar o esforço de marketing.

Blakey (2011) considera que o planeamento de marketing é um processo estruturado que visa corresponder a objetivos organizacionais, utilizando o marketing desportivo para cumprir esses mesmos objetivos. Por outro lado, serve também para aproveitar oportunidades de mercado e necessidades do segmento alvo.

Neste âmbito, o planeamento estratégico de marketing deve seguir um conjunto de diretrizes que sejam respondidas por um conjunto de respostas e de paradigmas, formando assim a sua estrutura.

Destes vários olhares dos autores sobre o planeamento de marketing, retira-se que este não é muito diferenciado das demais áreas que também requerem um planeamento prévio para aplicação prática. O planeamento é claramente um processo de antecipação de cenários futuros, tomando-se decisões fundamentadas nesses cenários e adequadas às características de cada organização e seus clientes.

Por fim, qualquer gestor tem que ter em mente a importância e relevância de um bom planeamento prévio das suas ações. No marketing é essencial identificar as oportunidades existentes no mercado e maximizá-las numa sequência de decisões e ações para cumprir o objetivo principal. Para isso, a identificação de oportunidades, estabelecimento de objetivos, adequação estratégica aos objetivos e desenvolvimento de programas de ação e de controlo são fundamentais para um bom planeamento de marketing.

2.5.1 Vantagens e Desvantagens do planeamento de Marketing

Para os gestores, o planeamento de marketing constitui uma ferramenta essencial para um bom funcionamento da empresa. Por outro lado, é uma ferramenta quase invisível num contexto externo à empresa e, que por vezes, é considerada menos relevante para o olhar comum.

Neste sentido existem um conjunto de problemas que as empresas podem encontrar, quando não fazem planeamento de marketing:

- Oportunidades perdidas de lucro (McDonald, 2004, p. 59);
- Números sem sentido em planos de longo prazo (McDonald, 2004, p. 59);
- Objetivos irreais e números no lugar de objetivos (McDonald, 2004, pp. 57-59);
- Falta de informações acionáveis de mercado e separação entre o planejamento operacional e o planejamento estratégico (McDonald, 2004, pp. 57-59);
- Disputa interfuncional (McDonald, 2004, p. 59);
- Frustração da administração e fraco apoio (McDonald, 2004, pp. 57-59);
- Proliferação de produtos e mercados (McDonald, 2004, p. 59);
- Desperdício de verbas promocionais (McDonald, 2004, p. 59);
- Crescente vulnerabilidade à mudança ambiental (McDonald, 2004, p. 59);
- Ritual que acontece uma vez por ano (McDonald, 2004, p. 57);
- Perda de controlo do negócio (McDonald, 2004, p. 59) ;
- Falta de Informação (Petraglia, Prado, & Toledo, 2007, p. 297);
- Precariedade, fragilidade ou até a pouca relevância das previsões: a tomada de decisões estratégicas é cada vez mais feita em condições de incerteza sobre o comportamento futuro das variáveis do ambiente externo incontrolável. (Petraglia, Prado, & Toledo, 2007, p. 297);
- Rigidez do plano e a conceção autoritária/formal do planejamento (Petraglia, Prado, & Toledo, 2007, p. 297);
- O trabalho despendido para o planejamento ser por vezes excessivo perante a contribuição real para o processo (Loudon, Mansfield, Stevens, & Wrenn, 2013);
- A complexidade do planejamento fazer com que as ações sejam mais demoradas na sua execução e mais rigorosas na sua dinamização, o que leva a perda de criatividade e inovação nos recursos humanos que as colocam em prática (Loudon, Mansfield, Stevens, & Wrenn, 2013).

Para não se verificarem os problemas apontados é necessário que o planejamento de marketing por um lado seja explícito, pois esta é uma ferramenta muito útil na comunicação e no controlo da organização, tornando os recursos humanos mais informados sobre as decisões da empresa (McDonald, 2004) e, por outro, estabelecer programas de ação, com intuito de cumprimento de objetivos iniciais, intermédios e finais que serão ao longo do tempo controlados pelas organizações (De Baynast, Dionisio, Lendrevie, Lévy, & Rodrigues, 2018).

A existência de planejamento de marketing traz um conjunto de vantagens/benefícios para as organizações:

- Descrever o sistema de valores e a filosofia dos dirigentes, disseminando uma visão comum do futuro na equipe de colaboradores (Campomar, Todelo, & Toledo, 2006, p. 62);
- Explicar a situação de partida e descrever as condições, as mudanças e evoluções passadas e esperadas no futuro do ambiente de negócios, o que possibilita escolhas mais consistentes por parte da administração (Campomar, Todelo, & Toledo, 2006, p. 62);
- Ser um instrumento de coordenação entre atividades e áreas funcionais, permitindo que se mantenha coerência entre os objetivos. Além disso, quando houver conflitos e incompatibilidades, os planos favorecem arbitragens tendo por base critérios objetivos (Campomar, Todelo, & Toledo, 2006, p. 62);
- Facilitar o acompanhamento e monitoramento das ações empreendidas, possibilitando efetuar uma interpretação imparcial dos desvios entre os objetivos estabelecidos e o desempenho efetivo, e determinar rapidamente ações corretivas, se necessário (Campomar, Todelo, & Toledo, 2006, p. 62);
- Aumentar a flexibilidade de reação da empresa face às mudanças imprevistas (Campomar, Todelo, & Toledo, 2006, p. 62);
- Permitir à organização uma gestão mais rigorosa, fundamentada em normas, orçamentos, calendários, e não em soluções administrativas improvisadas e aleatórias (Campomar, Todelo, & Toledo, 2006, p. 62);
- Processo sistemático de previsão de cenários por parte das organizações que levam a uma melhor esquematização das suas tarefas de planeamento como analisar continuamente a posição de mercado da organização com análises prévias ao contexto externo e interno, estabelecer metas e estratégias num espaço temporal específico (Loudon, Mansfield, Stevens, & Wrenn, 2013).

Estas especificidades do planeamento de marketing demonstram a valia do marketing enquanto área de atuação, em que os seus benefícios são alargados a todos espetros dentro da própria organização.

As barreiras ao planeamento de marketing tanto podem vir de dentro das organizações como de fora, o que leva os gestores a pensarem que o planeamento de marketing traz algumas desvantagens para as organizações como: o trabalho despendido para o planeamento; a complexidade do planeamento; a falta de informação; a precariedade, fragilidade ou até a pouca relevância das previsões; e a rigidez do plano e a conceção autoritária/formal do planeamento (Loudon, Mansfield, Stevens, & Wrenn, 2013); (Petraglia, Prado, & Toledo, 2007, p. 297).

Concluindo, verifica-se que o planeamento de marketing apresenta mais vantagens do que desvantagens, revelando-se uma ferramenta muito importante na gestão das organizações desportivas, como facilitador da tomada de decisão.

2.5.2 Plano de Marketing

Denomina-se plano de marketing “um documento formal que direciona e agrega todas as informações referentes às tomadas de decisões de marketing, servindo como um guia do previsto para o realizado” (Petraglia, Prado, & Toledo, 2007, p. 298).

O plano de marketing é um instrumento de gestão primordial para a sustentabilidade a longo prazo das organizações em geral e em particular das organizações desportivas. Nestas últimas, este instrumento adequa as tendências atuais, como a ligação emocional e digital para chegar ao *target* desportivo de uma forma mais eficaz. Este instrumento de gestão consiste num meio fundamental para aumentar a capacidade organizacional e competitividade dos clubes desportivos, criando um desafio constante para inovar estratégias direcionadas ao consumidor desportivo, atendendo a uma conjuntura económica, social e cultural cada vez mais competitiva no mundo atual.

Normalmente os planos de marketing têm um padrão de conceção bem definido, como refere Westwood citado por Campomar *et al.* (2006, p. 61). A maioria dos planos de marketing tem um período temporal de 1 ano ou por vezes mais longo conforme a complexidade e abrangência do plano, que na sua extensão pode variar também conforme as características da organização, do mercado, dos produtos e marcas.

O plano de marketing pode ser usado como um meio de comunicação formal, organizada e documentada dentro e fora das organizações, como tal, os benefícios de realizar planos de marketing prende –se por diversas motivações que fazem com que a sua realização traga benefícios claros para organização, tais como (Petraglia, Prado, & Toledo, 2007, pp. 293-294):

- ser um guia para todas as atividades de marketing da empresa para o próximo ano;
- assegurar que as atividades de marketing estejam de acordo com o alinhamento estratégico da organização;
- forçar os gerentes de marketing a reverem e a pensarem objetivamente todos os passos do processo de marketing;

- assessorar o planeamento financeiro para combinar os recursos com os objetivos do marketing;
- criar uma forma de monitorizarem os resultados e compararem os atuais com os esperados;
- convencer investidores a disponibilizar fundos às organizações
- maior interligação entre parceiros com base na confiança do plano de marketing.

Para Baynast *et al.* (2018, pp. 39-40) “o plano de marketing é o instrumento central para direcionar e coordenar o esforço de marketing, que funciona em dois níveis”:

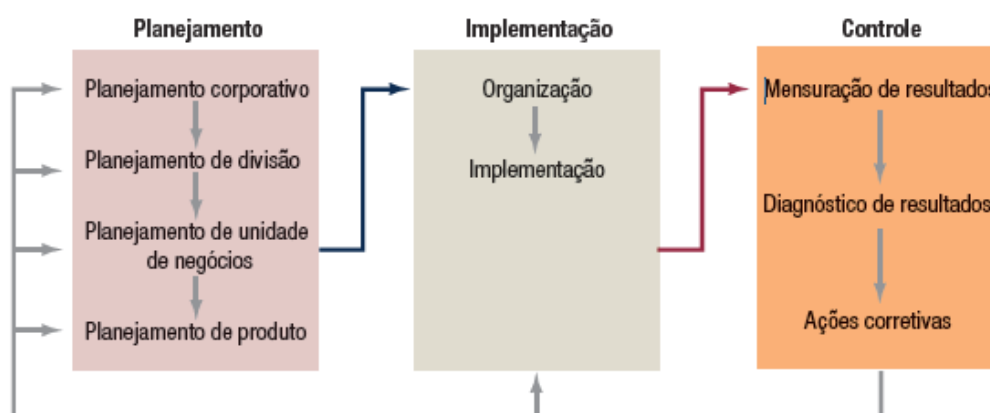
- Estratégico “estabelece os mercados-alvo e a proposta de valor a ser oferecida com base em uma análise das melhores oportunidades de mercado”;
- Tático “especifica as táticas de marketing, incluindo características do produto, promoção, *merchandising*, determinação de preço, canais de vendas e serviços”.

O plano de marketing, sendo um plano de uma unidade de negócio, encontra-se inserido no processo de planeamento de uma organização como se pode observar na figura abaixo.

Em conclusão, pode-se verificar ao rever a literatura consultada, que existem pontos de congruência entre autores, focando claramente a importância do planeamento de marketing na organização e no sucesso de uma empresa. No entanto, o que fica mais evidente é a essência do planeamento de marketing e do próprio plano de marketing, onde se verifica um conjunto de diretrizes de atuação para a organização, servindo como documento utilizado para comunicar e orientar a organização num dado período. O foco do documento será o de identificar os objetivos e estratégias a partir de uma análise interna e externa pormenorizada. Neste processo existe uma distribuição e clarificação de responsabilidades dos intervenientes diretos na implementação deste processo. Não esquecendo o planeamento de marketing e o próprio plano de marketing, constituem uma ferramenta de auxílio ao controlo e monitorização da gestão de uma organização.

De forma a dar corpo a um processo de planeamento de marketing é importante definir uma estrutura para o processo que se adapte à realidade da organização, neste sentido apresenta-se em seguida a perspetiva de alguns autores.

Figura 3: Processo de planeamento estratégico, implementação e controlo



Fonte: (Kotler & Keller, Administração de Marketing, 2013).

2.5.3 Modelos de plano de marketing

Na literatura consultada identificaram-se inúmeros modelos de planos de marketing, onde cada um tem a sua formulação e apresentação diferentes. Esta diversidade de modelos permite que as organizações utilizem o que mais se adequa à sua realidade ou então efetuar as adaptações necessárias à realidade interna e externa.

No que toca às estruturas do plano de marketing verificou-se que existem pontos congruentes e divergentes entre os autores, por vezes, a diferenciação passa apenas pela forma como apontam as várias fases do plano, como pode ser observado nos modelos que se apresentam de seguida.

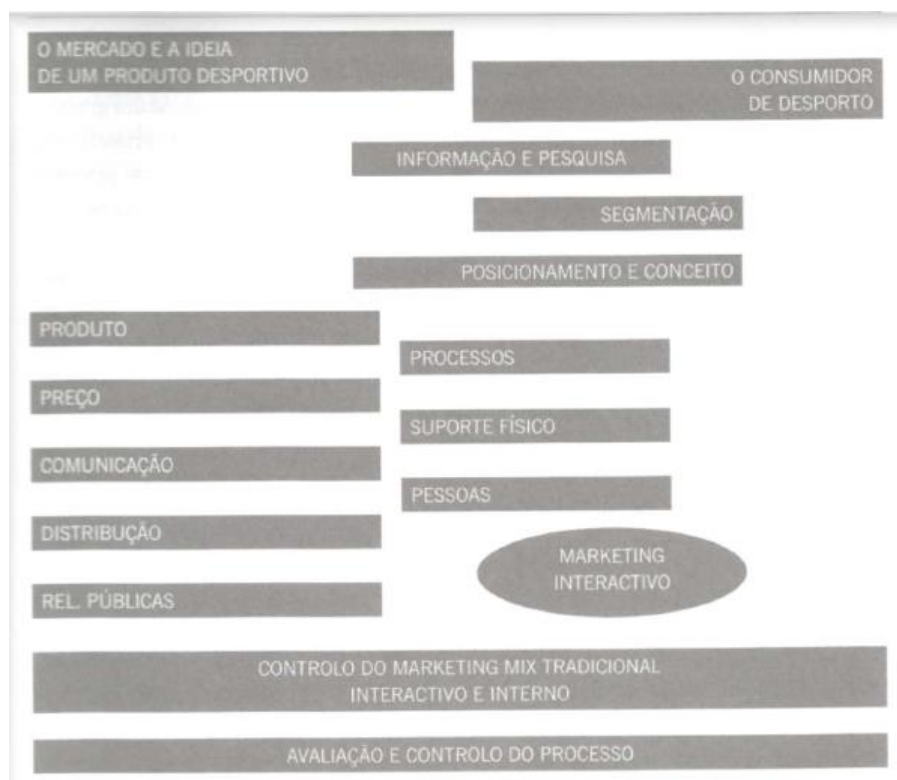
A. Modelo de Sá e Sá (2009)

O modelo de plano de marketing apresentado por Sá e Sá (2009) não é muito diferente dos outros autores, sendo que as principais diferenças são ter em conta os elementos de marketing de serviços e ser aplicado ao desporto (figura 4).

Numa primeira fase, o modelo procura fixar objetivos *Smart* para estabelecer objetivos qualitativos e quantitativos. De seguida, é necessário criar condições de conhecimento interno e externo sobre o contexto organizacional, realizando para isso uma recolha de informação com recurso a métodos específicos. Posto isto são identificados os segmentos alvos a apostar.

O passo seguinte consiste em definir um posicionamento inequívoco da empresa/produto para não deixar dúvidas ao consumidor sobre a sua identidade. Depois de tomar decisões estratégicas é necessário identificar os elementos do marketing *mix* (Preço, Produto, Comunicação, Distribuição, Relações Públicas, Processos, Suporte físico e Pessoas). Por fim, o modelo identifica como fundamental uma avaliação e controlo interno de todo o processo.

Figura 4: Processo de planeamento de marketing de Sá e Sá (2009)



Fonte: Sá e Sá (2009, p. 28).

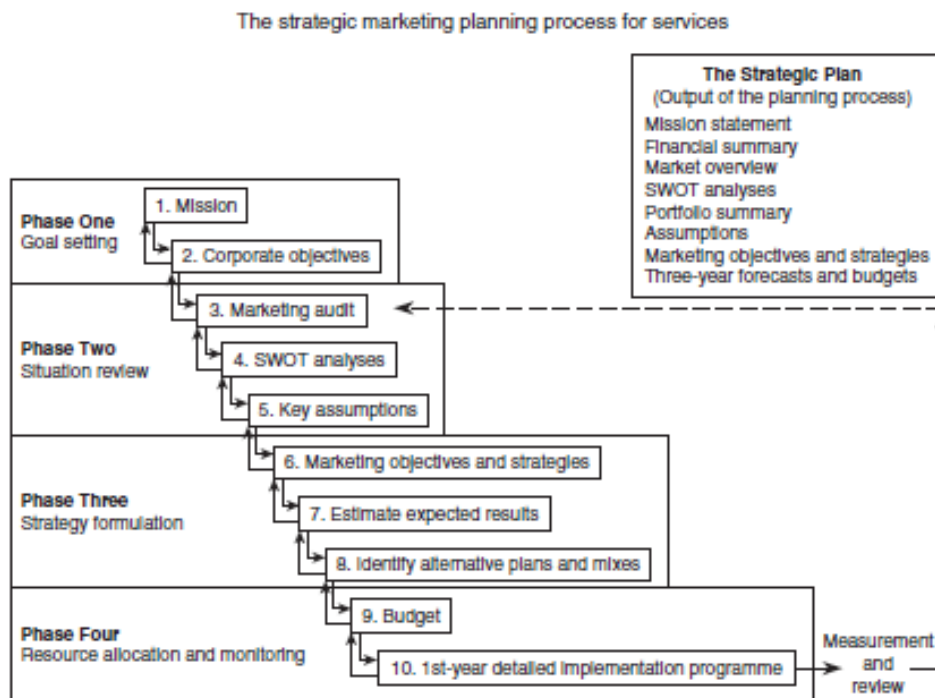
B. Modelo de Mcdonald, Frow e Payne (2011)

O modelo de Mcdonald, Frow e Payne (2011) consiste num processo de planeamento de marketing que se fundamenta em 4 fases e 10 etapas (figura 5):

- *Goal setting* – consiste em definir a missão da empresa e os objetivos que a organização se propõe atingir, ou seja, definir o que são e o que querem atingir;
- *Situation review* – consiste em identificar o contexto estratégico interno e externo, avaliando a situação conjuntural da organização;
- *Strategy Formulation* – consiste em identificar claramente os objetivos e estratégias de marketing para a organização;

- *Resource allocation and monitoring* – consiste em definir a orçamentação de todo o processo delineando um plano de implementação e monitorização para o primeiro ano de atividade.

Figura 5: Plano de marketing de Mcdonald, Frow e Payne (2011)



Fonte: Mcdonald, Frow e Payne (2011, p. 67).

C. Modelo de Blakey (2011)

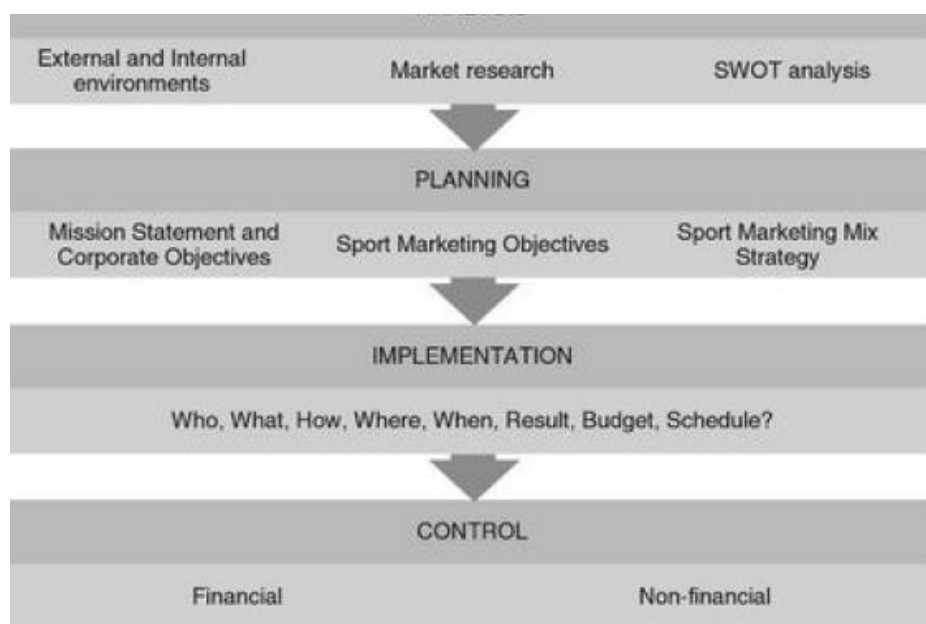
Para Blakey (2011) o plano de marketing deveria ter por base questões financeiras, materiais e de recursos humanos pela importância da interligação do marketing com estas áreas funcionais das organizações.

Desta forma, o modelo (figura 6) apresentado por Blakey (2011) está adaptado às organizações desportivas, no qual apresenta o processo de marketing desportivo sustentado em 4 fases: Análise, Planeamento, Implementação e Controlo.

Na primeira é realizado um processo de análise, que consiste numa recolha de dados sobre o contexto interno e externo da organização, denominado por pesquisa de mercado. Todo este processo é feito para auxiliar na fundamentação das decisões futuramente tomadas em fases posteriores do plano. Blakey (2011) acredita que o planeamento de marketing deve ter sempre em conta o meio envolvente interno e externo à empresa com a maior recolha possível de dados para se tomar decisões mais fundamentadas e aproximadas da realidade dos factos.

Numa segunda fase é realizado um processo denominado de planeamento, que consiste na definição de metas a curto prazo (-1ano) e a longo prazo (+1ano), identificando assim um rumo para organização, definindo para isso, um conjunto de estratégias para alcançar estas metas que irão trilhar o rumo da organização desportiva nas fases seguintes do processo.

Figura 6: Processo de Marketing Desportivo segundo Blakey (2011)



Fonte: Blakey (2011, p. 9)

Numa terceira fase é definido o processo de implementação que consiste em tomar decisões sobre como atuar ao nível do *marketing mix* (produto, preço, comunicação, distribuição, processos, suporte físico, pessoas, relações públicas).

Na última fase é realizado um processo denominado de controlo, que consiste em definir como avaliar se os objetivos traçados no plano são cumpridos. No entanto, este processo deve ser realizado ao longo de toda implementação do plano de forma a controlar se o estabelecido está a ser cumprido. Se isso não acontecer deve privilegiar-se um conjunto de ações corretivas para solucionar desvios ao plano ou possíveis irregularidades. Deve existir um comportamento proactivo nas organizações desportivas (em vez de reativo) para solucionar os problemas antes de acontecerem.

D. Modelo Kotler e Keller (2013)

Kotler e Keller (2013) defendem um plano de marketing sustentado em 5 fases:

- 1. Resumo executivo e sumário:** nesta fase deve ser realizada uma síntese com a identificação de metas e recomendações de ação.

2. **Análise da situação:** a este nível é necessário realizar um trabalho de recolha e análise de dados relevantes perante o contexto atual e antigo do setor (lucros, vendas), seus intervenientes (mercado, consumidores e concorrência) e uma análise da própria organização/produto/marca. Esta análise irá contribuir para construir uma matriz SWOT (*Strengths/Weakness/Oportunities/Threahts*), que ajudará a identificar estratégias de atuação e que contribuirá para a eficácia do plano de marketing
3. **Estratégia de Marketing:** Numa terceira fase, procede-se a uma identificação dos alicerces estratégicos para o plano de marketing, onde serão definidos os objetivos de marketing, os segmentos alvos, o posicionamento competitivo e o *branding*. Tudo isto deve ser alicerçado em informações de outros setores da organização como compras, vendas, recursos humanos, produção e finanças.
4. **Projeções Financeiras:** Numa quarta fase deve-se estimar as vendas, as despesas e analisar o ponto de equilíbrio.
5. **Controlo:** Numa última fase, estabelecem-se os mecanismos de controlo para realizar a monitorização do plano. As metas e orçamento são especificados ao pormenor para cada mês e trimestre, de modo a ser possível a análise dos resultados obtidos e se necessário, realizar ajustes ao plano, elaborando ações corretivas que podem ser externas ou internas. Em algumas empresas estruturam-se ainda planos de contingência para fazer face a possíveis imprevistos que possam acontecer.

E. Síntese dos modelos apresentados

Os 3 modelos apresentados seguem um conjunto de diretrizes similares, que possibilitam uma conclusão abrangente sobre o tema do plano de marketing.

O processo de planeamento de marketing é transposto para um documento formal e estruturado redigido pelos *marketeers* o qual se designa de plano de marketing. De acordo com esta linha de pensamento, observa-se que os autores abordados apresentam o plano de marketing como um instrumento subdividido em 4 a 5 partes.

Em primeiro lugar, existe a fase de análise contextual interna e externa, com a respetiva recolha de dados sobre todos os fatores relevantes para organização/marca/produto, à qual deve preceder-se o estabelecimento da missão, visão e objetivos estratégicos da organização. De seguida, vem a fase do

planeamento, em que se definem os objetivos de marketing a curto e longo prazo, as estratégias para os atingir, os segmentos alvos a atingir, o posicionamento que se pretende obter e a estratégia do *branding*. Tudo isto é auxiliado com a política de marketing *mix*, que contribui para o estabelecimento das ações que serão realizadas na fase da implementação do plano. Por fim, aparece a fase de controlo, que monitoriza todo o processo desde a primeira fase, na qual se observa atentamente os desvios efetuados ao longo do processo e se promove a sua correção.

Perante isto, o papel do plano de marketing é extremamente importante como ferramenta de auxílio à tomada de decisões estratégicas de marketing e à colocação em prática dessas decisões.

2.6 Importância do marketing nas organizações desportivas não profissionais

Neste ponto, o foco serão os aspetos subjacentes ao marketing para o sucesso de uma organização desportiva não profissional, em que serão explorados os aspetos fundamentais para a sustentabilidade destas organizações: *stakeholders* e identidade organizacional.

2.6.1 Organizações desportivas sem fins lucrativos

As organizações sem fins lucrativos definem-se como organizações que institucionalmente estão separadas do estado, não dão retorno a quem nelas investe, são autogovernadas e o seu prisma principal de funcionamento passa pela contribuição de voluntários (Hoye, Nicholson, Smith, Stewart, & Westerbeek, 2006).

Segundo Hoye et al. (2006) as organizações desportivas sem fins lucrativos são entidades que incorporam organizações desportivas profissionais e não profissionais, empresas de organização de eventos e órgãos governamentais. A maioria destas organizações sem fins lucrativos oferece oportunidades de competição desportiva para os seus atletas e *staff* (maioritariamente não pago) ou de participação em eventos desportivos por parte dos membros internos da organização ou por membros externos como órgãos governamentais ou *stakeholders*.

O objetivo destas organizações é desenvolver comunidades e satisfazer necessidades dos segmentos alvos destas mesmas comunidades, percebendo ao preencher estas necessidades que as organizações sem fins lucrativos estarão a trabalhar para um bem público e não em prole da riqueza financeira de uma empresa (Hoye, Nicholson, Smith, Stewart, & Westerbeek, 2006).

As organizações desportivas sem fins lucrativos possuem características que as colocam num patamar distinto das demais. As organizações desportivas profissionais por norma relevam muito mais os resultados desportivos do que as organizações desportivas sem fins lucrativos, o que releva a preocupação com o desenvolvimento local. As organizações desportivas profissionais são normalmente mais inovadoras e proactivas, enquanto as organizações desportivas sem fins lucrativos são regidas por um conjunto de regras pré-estabelecidas sem correrem muitos riscos. As organizações desportivas profissionais sofrem uma maior pressão para atingir objetivos mais rapidamente do que as outras organizações (Brouthers & Gelderman, 2007); (Ivaskovic, 2019); (Bourantas, Lioukas, & Papadakis, 1993); (Czaban & Whitley, 1998). Acresce a estas diferenças o facto de as organizações sem fins lucrativos não terem uma gestão focalizada no lucro, tendo vários apoios do setor público que fazem com que a pressão existente para cumprir objetivos seja menor, enquanto que, as organizações profissionais possuem uma gestão focalizada no lucro, fazendo com que exista um grau de exigência elevado para cumprir os objetivos pré-definidos. Por tudo isto, estes dois tipos de organizações possuem situações conjunturais diferentes, o que faz com que as estratégias organizacionais sejam diferentes e adaptadas às realidades de cada tipo de organização.

Por norma, as organizações desportivas sem fins lucrativos denominavam-se como clubes amadores sem fins lucrativos, incorporando-se em associações nacionais desportivas e com um grande grau de dependência de fundos públicos e privados para a sua operacionalidade (Cater & Ivaskovic, 2018).

Existe uma panóplia de críticas por parte de diversos autores a estas organizações desportivas sem fins lucrativos, no sentido em que estas não têm como objetivo auxiliar segmentos da população e, portanto, não deveriam concorrer por fundos públicos ou privados. As críticas também apontam para o perigo da alineação de pessoas que não estão focadas na missão organizacional da organização. No entanto, existe um lado bastante positivo nestas organizações, que é a mensagem educativa que transmitem aos jovens e os valores fundamentais para uma sociedade saudável a longo prazo (Cater & Ivaskovic, 2018).

Neste sentido, as organizações desportivas podem ser divididas em 2 segmentos de acordo com Keller e Swaminathan (2008): aquelas que adotam uma estratégia mais sustentável e aquelas que adotam uma estratégia que tem em vista alcançarem os melhores resultados desportivos possíveis. Esta realidade é bastante visível nos Estados Unidos da América, onde os clubes desportivos profissionais são

aqueles que normalmente adotam a estratégia de obter os melhores resultados desportivos e as amadoras, por outro lado, adotam mais a estratégia de sustentabilidade (Cater & Ivaskovic, 2018).

O ponto comum destas organizações é a facilitação das oportunidades desportivas para todos os seus membros (Hoye, Nicholson, Smith, Stewart, & Westerbeek, 2006). A interligação entre diversas organizações privilegia o fornecimento de melhores espetáculos desportivos, mais fácil acesso à informação de entrada nas competições desportivas, melhores recursos para possibilitar a formação do *staff* técnico e, por último, o financiamento da gestão corrente das organizações desportivas (Hoye, Nicholson, Smith, Stewart, & Westerbeek, 2006).

Os órgãos governamentais e os clubes desportivos (maioritariamente não profissionais) dependem quase exclusivamente de voluntários para gerir e governar as suas organizações e providenciar a formação, assistência e recursos materiais para os atletas e *staff* realizarem o seu trabalho de uma forma eficiente.

Os recursos financeiros disponibilizados pelo governo como forma de apoio às organizações desportivas sem fins lucrativos são um meio vital e preponderante para a sustentabilidade destas entidades. Estes meios financeiros servem para apoiar as atividades realizadas e cobrir a gestão corrente. Este apoio influencia o modo como estas organizações operam no mercado (Hoye, Nicholson, Smith, Stewart, & Westerbeek, 2006).

No entanto, existem um conjunto de adversidades claras neste setor, que colocam estas organizações numa debilidade preocupante, não conseguindo por vezes ter uma gestão estável. As dificuldades passam muito pela grande dependência de voluntários para conseguirem sustentar a gestão e outros aspetos como: a crescente natureza litigiosa na sociedade, o aumento dos impostos e dos seguros, a tendência de não participação em desportos tradicionais (preferindo os mais massificados), os problemas significativos com a capacidade suportada e, por último, a complexidade crescente dos requisitos de gestão destas organizações (Hoye, Nicholson, Smith, Stewart, & Westerbeek, 2006).

A eficácia das organizações sem fins lucrativos depende da capacidade organizacional, à semelhança das organizações com fins lucrativos (Vita & Fleming, 2001). Esta capacidade organizacional define-se como a utilização eficiente dos recursos à disposição da empresa para atingir as metas definidas (Berner & Paynter,

2014). Os recursos desta capacidade organizacional dividem-se em dois tipos, segundo (Doherty & Misener, 2009):

- Dimensão externa: Apoio financeiro e Infraestruturas de capital;
- Dimensão interna: Planeamento estratégico e voluntários.

Quanto maior for a capacidade organizacional das organizações, maior será a capacidade de sustentar, planejar e implementar as ações estratégicas, cumprindo assim com os objetivos pré-definidos. Por outro lado, as organizações que não têm uma capacidade organizacional mais forte, terão muitas dificuldades em cumprir com os objetivos pré-definidos (Eisinger, 2002).

Percebendo isto, as organizações sem fins lucrativos terão mais dificuldade de ter uma capacidade organizacional mais fortalecida, por terem menos acessos a recursos vitais para implementar as suas ações estratégicas que lhe permitam cumprir com outro tipo de objetivos.

Perante este desafio, as organizações devem ser flexíveis na sua missão conforme as mudanças que existam no mercado interno e externo. Aquelas que tiverem a capacidade de se adaptar à mudança terão maiores probabilidades de subsistir num mercado muito competitivo. Evidenciado isso mesmo, Hawkins (2014, p. 41) refere “sem âncora... onde as organizações buscam superar os obstáculos financeiros e onde os resultados não planeados se tornam retrospectivamente razões de existência”.

Por isso, entender como criar esta capacidade organizacional torna-se um desafio crítico para a sustentabilidade das organizações desportivas sem fins lucrativos (principalmente organizações de desporto de formação), porque a evidência do paradigma atual com reduções de subsídios do governo e de doações colocou um problema financeiro nestas organizações (Balduck, Lucidarme, Marlier, & Willem, 2014); (Breuer & Wicker, 2011). Para além disto, o decréscimo de voluntários nestes tipos de organizações também dificulta claramente a gestão das atividades operacionais (Balduck, Buelens, & Rossem, 2010); (Byers, 2013); (Cuskelly, Darcy, Hoye, & Taylor, 2006).

Em suma, as organizações sem fins lucrativos têm claramente o objetivo de potencializar as oportunidades desportivas para todos e em todos os locais, porque na essência destas organizações está um parâmetro não falado pelos autores acima referidos, que é a importância e relevância geográfica que estas organizações têm em

levar o desporto a todos os pontos de um país, tornando o desporto mais descentralizado. Isto faz com que populações fora das metrópoles e das cidades de relevo tenham a possibilidade de praticar desporto, seja ele qual for, como refere a Comissão Europeia citada por Petry, Steinbach e Tokarski (2004) ao abordarem o tema da importância dos clubes desportivos europeus para dar oportunidades de prática desportiva nas regiões locais. Por isso, estas organizações sem fins lucrativos que incluem clubes não profissionais e associações desportivas, entre outros, têm um relevo geográfico e multidisciplinar (espinha dorsal do desporto) de corresponder com os ideais desportivos criados na Carta Europeia do Desporto (Instituto Português do Desporto e Juventude, 1992), ou seja, de levar o desporto para todos os locais assim como a prática de variados desportos.

2.6.2 Stakeholders nas organizações desportivas sem fins lucrativos

Para Freeman e Mcvea (1984) *stakeholder* são indivíduos singulares ou coletivos que afetam ou são afetados pelos objetivos organizacionais de uma dada empresa.

Para Clarkson (1995) os *stakeholders* são pessoas ou grupos que detêm ou pretendem propriedades, direitos de uma organização e das suas atividades. No entanto, este processo deve ficar bem contratualizado, como referem Donaldson e Preston (1995). Os *stakeholders* devem ter contratos explícitos e concisos com a organização parceira e nesse mesmo contrato deve ser clarificado quais serão os benefícios e os riscos atuais e potenciais da parceria.

Os *stakeholders* entram na solução das dificuldades evidenciadas no ponto anterior, como a falta de capacidade organizacional das entidades desportivas sem fins lucrativos. Por isso, Babiak (2003, p. 6) descreve os *stakeholders* como a “ação estratégica planeada voluntária, próxima e de longo prazo entre duas ou mais organizações, com o objetivo de servir a propósitos mutuamente benéficos em um domínio problemático”.

A influência dos *stakeholders* no processo estratégico pode ser vista de vários parâmetros, moldando diferenciadamente a sua capacidade organizacional. Para Mendelow (1991) e Polonsk (1995) esta influência pode ser imposta pelo poder (capacidade de influenciar decisões estratégicas) ou pelo grau de interesse dos *stakeholders* (desejo de influenciar as decisões estratégicas), onde os *stakeholders* que conseguirem exercer maior poder e ter um grau de interesse mais elevado serão mais facilmente caracterizados como mais preparados para serem os elementos principais

da parceria. No entanto, independentemente da influência que os *stakeholders* podem exercer estes terão sempre uma opinião acerca dos planos de negócios e decisões estratégicas das organizações (Covin & Slevin, 1997); (Barringer & Bluedorn, 1999); (Berman, Jones, Kotha, & Wicks, 2017); (Costa & Ribeiro, 2017).

Desta forma, percebe-se que os *stakeholders* têm um grau de importância elevado no processo de tomada de decisão. Ressalva-se que a relação entre as duas partes tem algumas lacunas que prejudicam a sua sustentabilidade, o que passa claramente pela existência de divergências entre as partes (Drucker, 1992). O problema torna-se maior quando aumenta o número de divergências sobre os objetivos e rumo a seguir na organização, levando a uma perda de foco organizacional e implicando uma reformulação do processo de planeamento estratégico das organizações desportivas sem fins lucrativos (Ivaskovic, 2019); (Mulhare, 1999).

Partindo do pressuposto anterior, existe a hipótese das organizações desportivas sem fins lucrativos com maior dimensão colocarem os objetivos organizacionais dos *stakeholders* no cimo das suas prioridades, porque a maioria dos *stakeholders*, são orientados pelo lucro, logo, todas as suas ações devem atingir esse objetivo (Bartoluci, Custonja, & Skoric, 2012). A este nível, o patrocínio é considerado como um dos principais métodos de parceria entre *stakeholder* e organizações desportivas sem fins lucrativos, tendo como principal objetivo retirar vantagens individuais e coletivas desta mesma relação. Para os *stakeholders* o objetivo será colocar a sua marca com uma notoriedade mais elevada, aumentando o potencial espectro de venda no mercado dos seus produtos, enquanto que, para as organizações desportivas sem fins lucrativos, o objetivo será retirar recursos valiosos destes mesmos patrocinadores, aumentando assim a sua capacidade organizacional (Demirel & Erdogmus, 2014).

Frisby, Kikulis & Thibault (1999) referem que os *stakeholders* contribuem para o desempenho das organizações desportivas com ou sem fins lucrativos, reduzindo custos e aumentando a eficiência do serviço prestado. No mesmo seguimento, Casey, Eime e Payne (2009) reforçam esta ideia acrescentando a importância destes mesmos *stakeholders* na obtenção de recursos materiais e infraestruturas.

Do ponto de vista social, os *stakeholders* também têm um papel muito importante nestas organizações, aumentando a sua visibilidade e credibilidade nas sociedades ao construir capital social (Babiak, 2003); (Sharpe, 2006); (Frisby & Hayhurst, 2010); (Doherty & Misener, 2012).

Sem os *stakeholders*, as organizações desportivas sem fins lucrativos para jovens, têm mais dificuldade, em subsistir. Por isso, cada vez mais para colmatar a possível falha de *stakeholders*, são introduzidos investidores nestas organizações, dando assim mais autonomia e flexibilidade de gestão, na medida em que têm mais recursos para competir no mercado desportivo (Lee & Nowell, 2014). Isto acontece quando, por parte destas organizações, não existe a capacidade de criação e manutenção de parcerias vantajosas com os *stakeholders*, porque nem sempre estas parcerias têm benefícios para as organizações desportivas sem fins lucrativos. Pelo contrário, se estas não forem bem administradas e planeadas por ambas as partes, irão ficar mais prejudicados com a parceria do que beneficiadas (Huxham & Vangen, 2005).

As parcerias com *stakeholders* possuem duas vertentes: por um lado as organizações têm acesso a mais recursos vindos dos *stakeholders*, o que é visto como uma vantagem competitiva e organizacional e por outro, as organizações perdem alguma da sua autonomia, sendo isto visto como uma desvantagem organizacional e competitiva (Acar & Guo, 2005).

Um dos aspetos que pode tornar a parceria com os *stakeholders* desvantajosa é a falta de capacidade em manter uma confiança mútua entre as duas partes. Isto é um parâmetro onde a coabitação entre duas entidades a longo prazo pode levar a um desgaste senão for bem gerida e é aqui que uma liderança forte e uma gestão responsável têm o papel importante na sustentabilidade da confiança mútua (Brinkerhoff, 2002).

A falta de planeamento estratégico das ações nas organizações também é uma problemática importante. Segundo Bosscher *et al.* (2004) a visão estratégica destas organizações passa mais por uma questão de sobrevivência do que por uma questão de crescimento estratégico sustentável. Tudo isto, leva cada vez mais a que este tipo de organizações olhe para os *stakeholders* como um meio de crescimento estratégico sustentável, pois ao associarem-se irão normalmente conseguir, numa primeira fase, uma *network* mais fortalecida, numa segunda fase, mais recursos para aplicar nas atividades e por último, desenvolver uma relação duradoura no longo prazo com parceiros que têm interesses comuns.

Do ponto de vista económico, os *stakeholders* são parte integrante da solução para as organizações desportivas sem fins lucrativos, uma vez que estas viram os seus subsídios reduzidos, o voluntariado a ser mais escasso, o que leva a ser mais

difícil a sua gestão operacional (Breuer & Wicker, 2011); (Balduck, Lucidarme, Marlier, & Willem, 2014).

Para além disto, o turismo desportivo é outro ponto importante a ressaltar neste impacto económico entre *stakeholders* e organizações desportivas sem fins lucrativos, uma vez que, o fluxo de público ativo e passivo procura as melhores condições para praticar ou assistir ao desporto espetáculo. Se economicamente as condições das organizações não forem as melhores, ambos os públicos serão prejudicados (Brito, Ferreira, & Miragaia, 2016).

Por fim, evidenciando ainda mais a importância dos *stakeholders* vários autores realizaram pesquisas sobre a temática, das quais concluíram que as parcerias estratégicas podem influenciar o cumprimento de objetivos pré-definidos (Barnes, Cousens, & Maclean, 2011); (Doherty & Misener, 2013).

2.6.3 Identidade organizacional das organizações desportivas

As organizações cada vez mais utilizam o marketing para conseguir estabelecer uma ligação mais forte com os demais consumidores, sendo que nas organizações desportivas não profissionais existe normalmente uma ligação mais estreita com o consumidor, por serem entidades mais locais e mais focadas no desenvolvimento local, enquanto que, as demais organizações são mais focadas na geração de lucro e de resultados desportivos.

Deste modo a identidade organizacional das organizações desportivas não profissionais pode ser vista como um aspeto muito relevante devido ao seu foco no desenvolvimento local, o que pressupõe uma identidade clubística mais assente nos valores da própria comunidade local ou até, porque a própria entidade, pode criar esses valores para que a comunidade os integre no seu modo de pensar (Bourantas, Lioukas, & Papadakis, 1993); (Czaban & Whitley, 1998); (Brouthers & Gelderman, 2007); (Ivaskovic, 2019).

A identidade destas organizações pode ser gerada a partir de diferentes aspetos como:

- a identidade da cidade ou do país (Heere, James, Scremin, & Yoshida, 2011). Contudo, o mais importante das organizações é interligar os seus projetos com uma identidade forte no desporto, que coloque em evidência os grupos de interesse internos e externos da organização desportiva (Delia & James, 2017);

- a capacidade de entender o fenómeno da mobilização social nas comunidades e a criatividade com que se aplicam ações estratégicas para cultivar a identidade organizacional nos públicos (Doyle, Filo, Funk, Lock, & McDonald, 2021). O reajuste da identidade deve ser um processo constante perante o mercado competitivo do desporto, em que o cliente está cada vez mais exigente (Kotler & Keller, 2013);
- a associação a marcas (James & Ross, 2007), ou seja, existe uma perceção das organizações desportivas de que ao se associarem a determinadas marcas podem agregar os seus públicos à organização;
- o Amor à marca. Bauer *et al.* (2007) considera “o amor à marca como uma atitude extremamente positiva e afetiva face a uma marca específica que leva a uma ligação emocional e pode levar à influência de comportamentos relevantes relativamente à marca”. Esta característica torna-se cada vez mais eficaz numa organização desportiva. Quanto mais o individuo ansiar e defender essa mesma organização desportiva, mais se torna um elemento fundamental para a tomada de decisão de compra e de uma futura relação duradoura entre ambos (Pimenta, 2017). Normalmente, a identidade organizacional misturada com o amor à marca nas organizações desportivas profissionais e não profissionais é inquebrável, porque o adepto é incrivelmente fiel à marca (Albert & Merunka, 2013);
- o sucesso da equipa no passado e no presente, porque se considera que no desporto estes tipos de sucesso são extremamente importantes para aumentar a capacidade de fidelização do adepto e de influenciar a intenção futura de compra (Muniz & O’Quinn, 2001); (Gray & Gray, 2012); (Pimenta, 2017). Pimenta (2017, p. 13) refere que “o consumidor desportivo sente necessidade de gozar do sucesso de alguém ou duma equipa mesmo que não tenha contribuído em nada para esse sucesso”;
- em relação; há relação entre marca e consumidor, Bhattacharya e Sankar (2003) defendem a existência de duas dimensões distintas: a identificação com a marca e a identificação com os outros consumidores da marca, onde claramente o objetivo é corresponder a identidade organizacional com os interesses de ambos os grupos de interesse. O desejo de expressão e de diferenciação individual, bem como o estímulo para a autoestima são usados pelos consumidores para criarem um estigma positivo para com os demais ou mesmo como forma de satisfação pessoal, o que valoriza elementos psicológicos ajudando a trabalhar a sua identidade e a construir uma relação

entre o uso da marca e as associações da própria imagem dos consumidores (Pimenta, 2017).

Todos estes aspetos são muito importantes para a relação entre a marca e o consumidor, onde as ligações entre os mesmos dependem essencialmente das motivações e objetivos a alcançar pelo consumidor e pela marca (Pimenta, 2017).

Um dos fatores positivos da identidade organizacional é que as compras serão mais influenciadas pela relação emocional estabelecida entre a marca e o consumidor em vez do preço, uma vez que a relação emocional se fundamenta nos princípios de lealdade (Pimenta, 2017). Acresce a isto, o lado emocional dos consumidores que ao envolverem-se com certas marcas, falam delas com grande paixão e sentem que estas são importantes na vida deles, ou seja, os consumidores passam a ser os primeiros defensores da marca.

A junção da identidade organizacional e a ligação à marca pode ser subdividida em dois conceitos (Pimenta, 2017):

- *Brand-self connection*, ou seja, a ligação à marca. Envolve um vínculo emocional e cognitivo, tornando o consumidor parte integrante da marca. Desta forma gera-se uma conexão cognitiva e emocional entre a marca e o indivíduo (Beetman & Escalas, 2003) (Escalas, 2004); (Chaplin & John, 2005);
- *Brand proeminence*, ou seja, os sentimentos e as memórias positivas sobre o objeto são percebidos no primeiro plano da mente. Também serve como um indicador de apego. A " proeminência reflete a relevância do vínculo cognitivo e afetivo que liga a marca ao indivíduo." (Pimenta, 2017, p. 15).

Em suma, o mundo das organizações desportivas sem fins lucrativos depende muito de parcerias com *stakeholders* e de uma identidade organizacional bem vincada para conseguir uma capacidade organizacional mais forte e sustentada.

2.7 Síntese

O foco das organizações está centrado no cliente com vista à sustentabilidade, tendo em conta a atual globalização dos mercados. Por isso, é fundamental que as empresas se adaptem à mudança permanente dos mercados e que tenham proatividade nas ações centradas no cliente, dando primazia à relação entre consumidor e entidade.

Percebeu-se que o marketing desportivo possui algumas características que o diferenciam de outras áreas do marketing, no entanto, os princípios estratégicos são semelhantes, estão é adaptados à realidade das organizações desportivas.

Ao nível do planeamento de marketing identificou-se um conjunto de modelos e percebeu-se que todos têm em comum um conjunto de fases que são fundamentais para a realização do planeamento. Contudo o processo deve ser adaptado à realidade e às características internas e externas de cada organização. Outro aspeto relevante é que o plano de marketing deve ser um documento flexível, devido à facilidade de mudança de paradigma de mercado. Os gestores devem ter a capacidade para fazer reajustes assim que necessários.

Na abordagem às organizações desportivas sem fins lucrativos foram identificados dois pontos importantes para o aumento da capacidade organizacional pela sua importância na gestão de um clube e pela ligação que as entidades devem ter com a comunidade local: os *stakeholders* e a identidade organizacional. É de notar que existem outros aspetos que poderiam ter sido explorados, mas estes são pontos fulcrais para a estratégia de marketing.

Por fim, é importante referir que o objetivo geral da abordagem de todos estes aspetos tem em vista a preparação dos aspetos conceituais a ter em conta e a aplicar na proposta de plano de marketing para o Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol.

3. Enquadramento Nacional e Regional da Modalidade - Basquetebol

Neste capítulo irá enquadrar-se a modalidade do basquetebol ao nível do contexto nacional e da região de Santarém. O objetivo desta caracterização consiste em obter um panorama estruturado do basquetebol em Portugal e mais especificamente da região de Santarém.

3.1 Enquadramento Nacional

A estrutura nacional da modalidade de basquetebol é regulamentada e dirigida pela Federação Portuguesa de Basquetebol. O papel desta organização passa principalmente pela definição das orientações estratégicas e pelo controlo dos seus cursos de ação. Conta com a ajuda de diversos outros órgãos, cada um deles como um papel ativo no crescimento da modalidade, tais como as associações distritais que promovem a difusão e a implementação da modalidade na dimensão regional (Federação Portuguesa de Basquetebol, 2020)

A Federação foca-se “...na Organização dos Quadros Competitivos Nacionais e no Alto Rendimento e Seleções Nacionais...” (Federação Portuguesa de Basquetebol, 2020, p. 4). Enquanto que as associações distritais regulam a atividade dos clubes profissionais e não profissionais da sua região assim com as ligas. Neste momento existem 24 associações distritais que abrangem todas as zonas de Portugal,

A modalidade de basquetebol está, como todas as outras, dividida em diferentes escalões competitivos:

- **Escalões amadores** onde se encontram as divisões distritais de Portugal;
- **Escalões semiprofissionais** onde se encontram as divisões nacionais, especialmente a Proliga (figura 7);
- **Escalões profissionais** onde se encontra a Liga Placard, que maioritariamente é profissional (figura 7).

A modalidade também se organiza por géneros, divisões e escalões.

A capacidade financeira de cada clube que se encontra a jogar nas ligas está dividida em 4 patamares: um primeiro patamar, onde estão inseridos os 3 grandes (Sporting, Benfica, Porto), que têm um orçamento superior às restantes equipas; um segundo patamar com equipas como Oliveirense e Vitória Sport Clube, entre outras, já com algum poder financeiro, mas claramente abaixo dos 3 grandes (Sporting, Benfica,

Porto); num terceiro patamar, surgem as equipas que lutam pela manutenção, cujo plantel chega a ser constituído por alguns jogadores profissionais (sobretudo os estrangeiros) e por outros, que são apenas semiprofissionais (sobretudo os portugueses); num quarto patamar, aparecem os clubes amadores e semiprofissionais nas divisões inferiores, cujo plantel normalmente é constituído por jogadores amadores. Neste último ponto, é necessário falar na profissionalização no basquetebol, que tem vindo a melhorar aos poucos ao longo dos últimos anos.

Figura 7: Participantes da Liga Placard e Proliga em 2019/2020

1		SPORTING CP	1		OLIVAIS FC
2		SPORT LISBOA BENFICA	2		QUINTA DOS LOMBOS
3		FC PORTO	3		UNIAO SPORTIVA
4		UD OLIVEIRENSE	4		GDESSA BARREIRO
5		VITORIA SC	5		SPORT LISBOA BENFICA
6		GALITOS BARREIRO	6		AD VAGOS
7		CAB MADEIRA SAD	7		VITORIA SC
8		ESGUEIRA/AVEIRO/DLI	8		CP NATACAO
9		SC LUSITANIA/EXPERT	9		GUIFOES SC
10		OVARENSE GAVEX	10		CARNIDE CLUBE/HOLOS
11		BARREIRENSE/OPTIMIZE	11		OVARENSE
12		ILLIABUM CLUBE	12		CAB MADEIRA
13		MAIA BASKET CLUBE			
14		TERCEIRA BASKET CLUB			

Fonte: (Federação Portuguesa de Basquetebol, 2020)

Ao se observar as divisões inferiores, verifica-se que são raros os jogadores cujos rendimentos surgem apenas do trabalho que realizam no basquetebol. Nos tempos pré-covid-19, assistiu-se a uma diminuição gradual desta situação, mas no panorama previsional do após covid-19 prevê-se um novo retrocesso devido à diminuição das receitas.

Por outro lado, o patrocínio das apostas Placard e o aumento do número de estrangeiros tem sido benéfico para o campeonato e para a sua visibilidade, competitividade e peso no âmbito das modalidades de pavilhão em Portugal. Parte deste crescimento deve-se também ao aparecimento externo da FPBTV (Federação Portuguesa de Basquetebol TV) e da transmissão de jogos em canal aberto. Hoje em dia, todos os jogos da Liga Placard têm transmissão televisiva ou *online*, sendo uma ferramenta poderosíssima de divulgação da modalidade.

O orçamento das equipas portuguesas, comparativamente com a maior parte das ligas europeias, é mais baixo, o que leva a índices de competitividade das equipas nacionais nas competições europeias muito aquém do expectável (só conseguindo chegar as competições europeias de 3º plano e nem aí conseguir obter grandes resultados). Isto pode ser explicado pela grande centralização do desporto em Portugal, em que não se observa um relevante grau de interesse nos espetadores em assistir aos jogos dos seus clubes, originando baixas receitas.

Consequentemente, existe uma dificuldade crescente na angariação de patrocínios para os clubes, dificultando a gestão operacional dos clubes e também a mudança de estratégia dos clubes para uma gestão com vista à sustentabilidade no crescimento em vez da sobrevivência.

Por fim, também existe em Portugal, uma falta de profissionalização nos escalões inferiores, no *staff* e na gestão dos clubes, que leva, por vezes, a um défice de capacidade organizacional em gerir os clubes.

Sendo assim, a falta de profissionalização dos escalões inferiores e o distanciamento de orçamento dos clubes, faz com que a realidade nacional se torne distinta das realidades europeias.

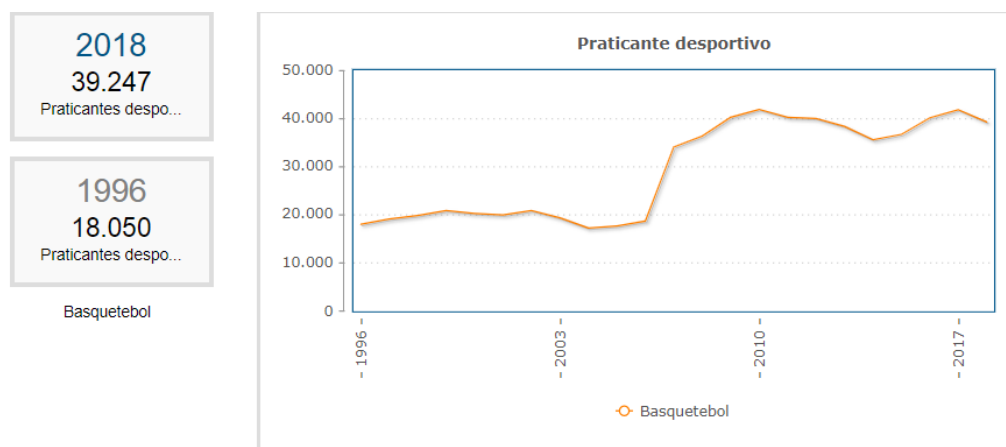
No entanto, se for tido em conta apenas o crescimento da modalidade em termos nacionais, pode-se observar um conjunto de variáveis importantes que permitem realizar considerações significativas sobre o espectro do basquetebol a nível nacional, tais como: o número de praticantes federados no basquetebol (Figura 8), número de treinadores federados no basquetebol (Figura 9), número de árbitros e juizes federados no basquetebol (Figura 10), a comparticipação financeira do setor público no basquetebol (Figura 11), número de dirigentes de clubes desportivos de basquetebol (Figura 12) e o número de clubes desportivos de basquetebol (Figura 13).

Na figura 8 é possível observar um crescimento de basquetebolistas federados, desde 1996 até 2018, de 18050 praticantes para 39247 praticantes, onde é demonstrado o crescimento da modalidade em termos de praticantes para mais do dobro de atletas. No entanto, a figura 8 também dá uma visão mais alargada e mais preocupante do panorama nacional atual, pois o nível de crescimento de basquetebolistas teve o seu apogeu entre 2003 a 2010. A partir daí, o crescimento foi estagnando sempre com altos e baixos. Por isso, existe a hipótese de uma estagnação e possível declínio dos praticantes da modalidade, pois como em qualquer economia, sabe-se que quando o crescimento começa a estagnar, existe uma grande

possibilidade de existir um declínio, aumentando ainda mais este risco as tendências de sedentarismo e da dependência das tecnologias, que afastam os jovens da prática de basquetebol.

Posto isto, é necessário que existam cada vez mais planos de atuação ao nível da Federação Portuguesa de Basquetebol, em primeira instância, e depois das associações distritais, em segunda instância, e, por último, dos clubes, para executarem estratégias que atraiam os mais jovens para a prática de basquetebol. Uma vez que o panorama atual, no que diz respeito aos praticantes, está estagnado. As entidades desportivas competentes devem trabalhar arduamente para aumentar novamente o número de praticantes federados em Portugal. Pode-se observar que é isto que se tem feito com projetos inovadores como o 3x3 e o minibasquete.

Figura 8: Número de praticantes federados de basquetebol em Portugal



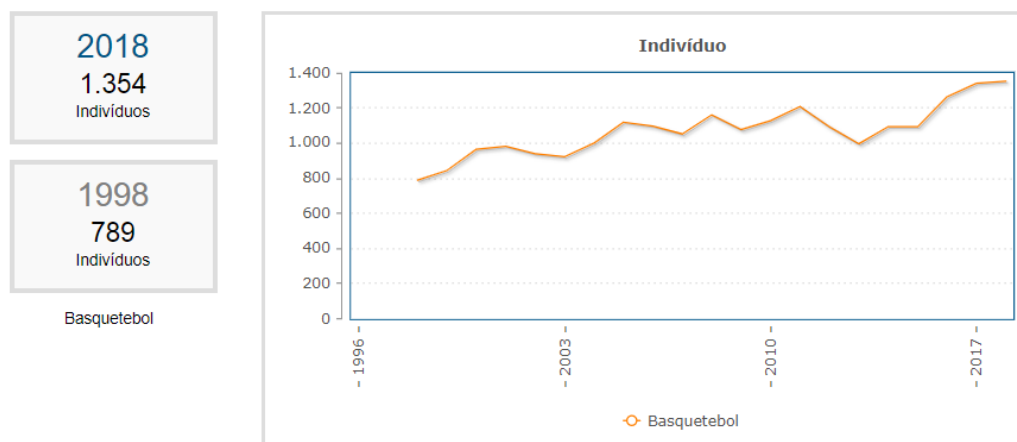
Fonte: (Pordata, s.d)

Na figura 9 é possível observar um crescimento exponencial no número de treinadores federados de basquetebol desde 1998 a 2018, de 789 treinadores a 1354 treinadores. O que torna estes dados mais relevantes é a sua natureza e contexto, ou seja, a classe dos treinadores é caracterizada por ser bastante instável, por não ter a estabilidade laboral e por possuir remunerações inadequadas às habilitações académicas. Tudo isto se deve à modalidade não estar inserida numa indústria desportiva com muito poder financeiro.

O ponto fulcral do crescimento desta classe no basquetebol, mesmo com os contra acima referidos, é que a modalidade tem crescido na maior parte das variáveis demonstradas nas figuras 8, 10, 11, 12 e 13 ao longo dos anos, o que leva a crer que existe uma naturalidade de crescimento dos treinadores federados por existirem mais condições, profissionalização e atletas do que existia há 10 anos atrás e também porque o sistema educativo evoluiu, quer na sua exigência, quer na sua abrangência

territorial e social desde 1998 para 2018, levando a uma maior facilidade na obtenção de conhecimentos e competências académicas para se ser treinador.

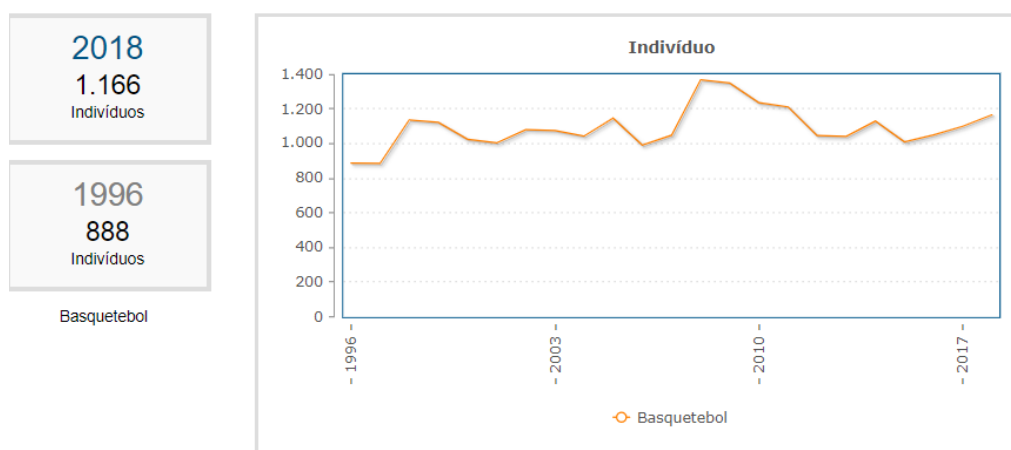
Figura 9: Número de treinadores federados de basquetebol em Portugal



Fonte: (Pordata, s.d)

Na figura 10, é possível observar um crescimento gradual no número de árbitros e juizes federados em basquetebol desde 1996 a 2018, de 888 árbitros e juizes a 1166. Estes indicadores expressam o crescimento do profissionalismo do basquetebol ao nível das regras e leis do jogo dentro e fora das 4 linhas. A modalidade apresenta, atualmente, maior rigor no que diz respeito ao controlo das regras éticas e morais do basquetebol no contexto externo e interno e também, ao nível da profissionalização.

Figura 10: Número de árbitros e juizes federados de basquetebol em Portugal



Fonte: (Pordata, s.d)

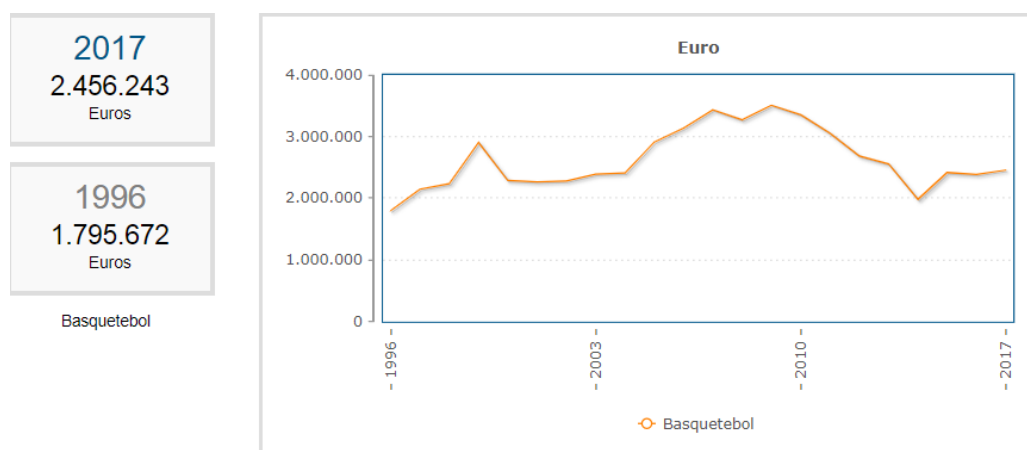
Na figura 11 observa-se um aumento exponencial da comparticipação pública para os clubes de basquetebol entre 1996 e 2017, de 1795672€ a 2456243€, o que demonstra a preocupação crescente das entidades públicas pelo desporto e das suas vantagens para o bem-estar e saúde dos cidadãos. Esta atuação das entidades

públicas na ajuda aos clubes de basquetebol, permite que estes ganhem mais capacidade organizacional de atrair mais jovens basquetebolistas.

No entanto, no enquadramento nacional, é necessário realçar que é muito importante que este financiamento público continue e que aumente cada vez mais no basquetebol e nos outros desportos, para que as entidades desportivas amadoras consigam ser mais sustentáveis a longo prazo com intuito de desenvolvimento e não de sobrevivência.

Tudo isto, é visto no panorama atual nacional como um aspeto muito relevante, ainda mais nesta realidade de pandemia que o mundo albergou, em que as receitas são reduzidas e os custos se mantêm, o que põe em risco de sobrevivência os clubes de basquetebol, principalmente os amadores. Neste sentido, o apoio do estado a estas entidades é fundamental para as mesmas conseguirem manter-se em funcionamento, mantendo o basquetebol vivo e em crescimento, como demonstram as figuras apresentadas anteriormente.

Figura 11: Comparticipação financeira do sector público no basquetebol em Portugal



Fonte: (Pordata, s.d)

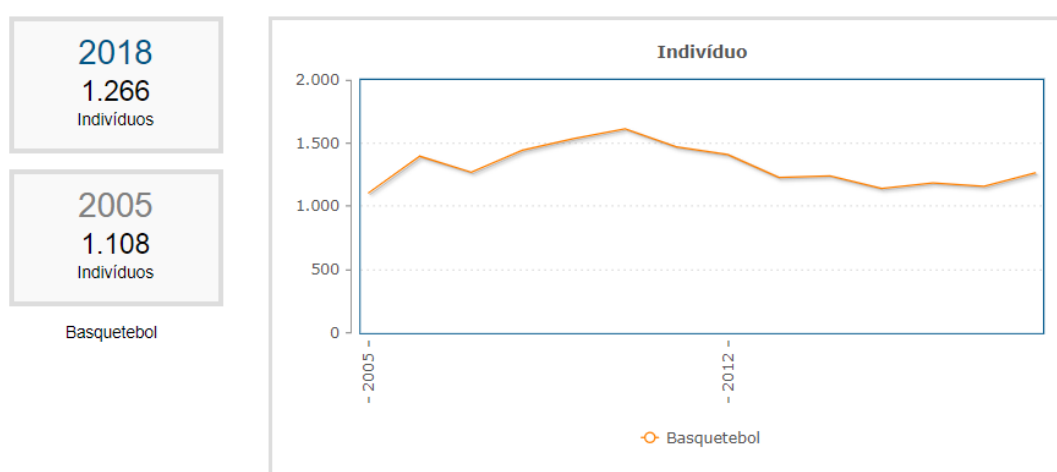
Na figura 12, é possível observar um crescimento pouco significativo do número de dirigentes desportivos na Federação de Basquetebol e respetivas associações distritais entre 2005 e 2018, de 1108 dirigentes a 1266 dirigentes, o que demonstra uma aposta diminuta no basquetebol em termos de expansão da modalidade pelo país.

Ao considerar-se que os dirigentes desportivos não aumentaram significativamente desde 2005, pode-se concluir que o espectro desportivo na realidade do basquetebol não teve um crescimento no seu modelo profissional de

gestão e que a sua gestão passa muito pelo amadorismo dos dirigentes. Muitos deles continuam a não ter qualificações para exercer as funções do cargo de dirigente desportivo. Por outro lado, existe a possibilidade de ver estes dados de uma forma mais macro e assim, a razão do número de dirigentes desportivos no basquetebol não ter aumentado pode dever-se à não existência de um aumento significativo de clubes desta modalidade.

A realidade nacional é muito definida por uma parcela maioritária de clubes amadores sem capacidade de investir em dirigentes capazes de elevar as suas organizações, explicando-se assim o crescimento pouco significativo dos dirigentes de basquetebol em Portugal.

Figura 12: Número de dirigentes de clubes desportivos de basquetebol em Portugal



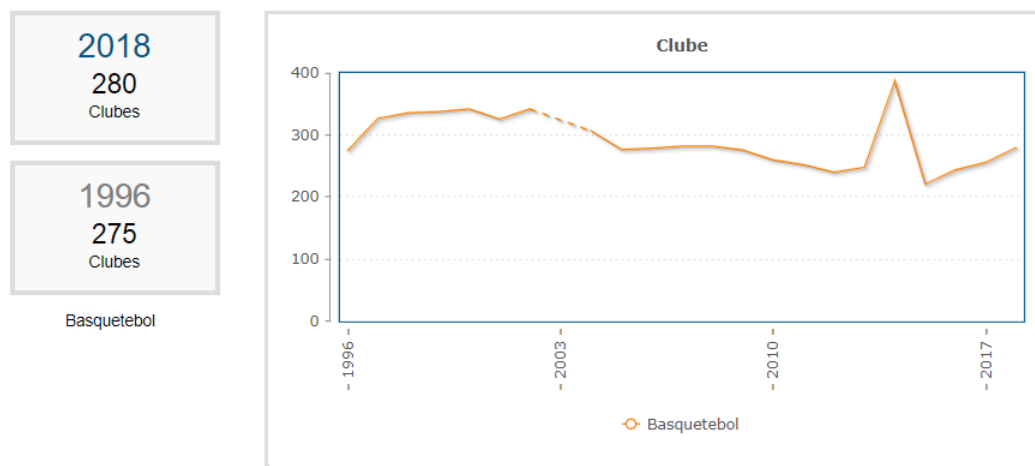
Fonte: (Pordata, s.d)

Na figura 13 é possível verificar um crescimento mínimo do número de clubes de basquetebol desde 1996 a 2018, de 275 clubes para 280 clubes. A cultura desportiva continua muito focalizada no futebol e não existe um grau de relevância e de interesse para o público-alvo do basquetebol, isso reflete-se no número de clubes de basquetebol, apesar do evidente crescimento da modalidade ao longo dos últimos anos.

A realidade do basquetebol mudou bastante comparativamente com os finais do século XX, em que os dados anteriormente apresentados, demonstram como o basquetebol evoluiu desde aquele tempo. A era da tecnologia permitiu uma maior facilidade na chegada da informação ao consumidor desportivo aumentando a sua exigência em relação ao produto desportivo, por isso as entidades desportivas nacionais tiveram que se ajustar aos tempos e perceber que algumas das práticas antigas já não surtem o efeito desejado no consumidor desportivo. Cada vez mais o

marketing individualizado e digital é uma das estratégias para cativar o consumidor desportivo para o basquetebol, assim como o aparecimento da FPBTV e da transmissão de jogos em canal aberto permitiu aproximar o basquetebol das pessoas.

Figura 13: Número de clubes desportivos de basquetebol em Portugal



Fonte: (Pordata, s.d)

Na atualidade, o basquetebol é uma modalidade em crescimento, uma vez que, existem: mais profissionais a trabalhar na área da gestão desportiva e de treino; mais apoios públicos para dinamizar a modalidade; e mais de espetadores nos pavilhões e em casa devido à transmissão dos jogos em canal aberto.

No entanto, nem tudo é bom no panorama nacional, mesmo que os indicadores sejam animadores para o futuro da modalidade a longo prazo. Existem questões preocupantes que devem ser tomadas em conta neste processo de crescimento, tais como: a existência de basquetebolistas a atuarem na primeira divisão portuguesa que não conseguem subsistir só com os rendimentos do basquetebol; a fraca capacidade organizacional dos clubes de basquetebol amadores e semiprofissionais para progredirem numa visão sustentável e de desenvolvimento; o fraco financiamento público dos clubes de basquetebol (que como se pode constatar na figura 11 que apesar de existir um aumento de financiamento, a sua abrangência territorial e a sua dimensão não são suficientes para aumentar a capacidade organizacional dos clubes, tornando-os mais auto-suficientes e sustentáveis); e por fim; a falta de cultura desportiva existente em Portugal em que o desporto não é valorizado na sua essência mas sim no seu resultado.

Para finalizar, os indicadores para o crescimento do basquetebol em Portugal, tendo sido bastante afetados com a pandemia atual do covid-19, que abanou alargadamente o espectro do basquetebol em termos nacionais, diminuindo receitas

mantendo as mesmas despesas, tornando difícil a manutenção dos clubes em funcionamento. Acresce a esta situação, o facto de não existirem competições há longos meses, que irá por à prova principalmente os clubes amadores que tem menos capacidade que os clubes profissionais.

Todas estas questões irão ser determinantes para o futuro do basquetebol nacional a curto/médio prazo e também para a capacidade de os clubes resistirem a esta fase longa sem competições e sem receitas.

3.2 Basquetebol na Região de Santarém

A região de Santarém enquadra-se na Associação de Basquetebol de Santarém da qual fazem parte 15 clubes de Basquetebol. Na figura que se segue pode-se observar o número de atletas que existem nesses clubes. Ao analisar-se os dados verifica-se que existe um decréscimo do número de jovens basquetebolistas a praticar a modalidade de 2018 a 2020. Contudo, salienta-se o aumento significativo do número de atletas do género feminino de 2018 para 2020. O que evidencia uma procura mais alargada pela prática da modalidade e uma oferta mais diversificada por parte dos clubes, permitindo um potencial de crescimento da modalidade na região de Santarém num futuro próximo.

Dos 15 clubes da região apenas 2 delas possuem o escalão sénior masculino (Chamusca Basket, Rio Maior Basket), tendo 1 deles também escalão de sénior feminino. No entanto, nenhuma destas formações têm escalões profissionais de seniores. O Rio Maior Basket é um clube amador e o Chamusca Basket semiprofissional pelo facto de atuar na Proliga (Federação Portuguesa de Basquetebol, 2020).

Todos os clubes apresentados na figura 14 possuem escalões de formação nos seus quadros competitivos. Alguns não têm todos os escalões desde Mini 8 até Sub18 quer no género feminino, quer no masculino, refletindo os diferentes patamares de capacidade organizacional presentes nos clubes de basquetebol do Distrito de Santarém (Federação Portuguesa de Basquetebol, 2020).

Numa ótica mais técnica, a formação de basquetebol no distrito de Santarém é distribuída por diversos escalões etários que se agrupam:

- Mini Basquetebol (6 aos 12 anos): nesta fase de formação de basquetebol ensina-se as crianças a jogar, ou seja, é aqui que lhes são inculcidas as bases

técnicas de jogo e as regras do jogo, onde o aspeto de ética desportiva e o aprender a gostar de jogar é desenvolvido ao longo dos escalões de formação desta fase (Mini 8, 10 e 12)

- Escalões Juvenis, designados Sub dos 12 aos 17: neste escalão prepara-se os jovens a nível psicológico, físico e técnico para se tornarem potenciais atletas profissionais ao longo dos escalões Sub 14, 16, 18, ou seja, Iniciados, Juvenis e Juniores. Por outro lado, é nesta fase que o *know how* sobre o jogo é maturado para níveis mais altos até chegarem ao ponto de precisarem doutro nível de experiência, o escalão sénior.

Figura 14: Número de basquetebolistas dos escalões de formação na região Santarém

MAPA DE PRATICANTES POR CLUBE

MAPA DE PRATICANTES POR CLUBE
Associação de Basquetebol de Santarém - 2018/2019

Clube	Femininos							Mascullinos							TOTAL	
	M8	M10	M12	S14	S16	S19	Total	M8	M10	M12	S14	S16	S18	Sen		Total
A.A. Cartaxense		4	9	1			14		8	10	4	12	5		39	53
BCTomar	1		3	8	3	5	20	1	5	8	10	9			33	53
C.D. Amlense	1	15	5	16	5		42	2							2	44
CDTN-OAB								5	16	12	21	21	8	1	84	84
CNAbrantes	1	2	10	3	8		24	3	7	11	5	11			37	61
CRCG	2	2	4	1			9	1	1	5	11	4	1		23	32
Chamusca BC	4	10	12	6	7		39	4	2	14	6	8	10	14	58	97
N.S. Cartaxo				6	6		12									12
Real Basket Samora									1	3	6				10	10
Rio Maior Basket		1	9	9	8		27	1	4	7	6	13	10		41	68
Santarém BC	1	6	22	19	14	7	69	7	6	14	19	11	14		71	140
UDR Zona Alta	7	4	14	15	18	10	68									68
Totais	17	44	88	84	69	22	324	24	50	84	88	89	48	15	398	722

MAPA DE PRATICANTES POR CLUBE
Associação de Basquetebol de Santarém - 2019/2020

Clube	Femininos							Mascullinos							TOTAL		
	M8	M10	M12	S14	S16	S19	Total	Baby	M8	M10	M12	S14	S16	S18		Sen	Total
A.A. Cartaxense			3	1			4			6	4	7	12	1		30	34
BCTomar	2	2	1	6	6	7	24			6	8	15	8			37	61
C.D. Amlense	9	9	9	15	7	1	50										50
CDTN-OAB									2	19	10	17	23			71	71
CNAbrantes		1	3	9	9		22				8	7	10			25	47
CRCG		2	4	2			8		3	4	5	1	16	1		30	38
Chamusca BC	3	6	8	5	7		29	1	5	2	6	10	4	11	13	52	81
N.S. Cartaxo					11		11										11
Rio Maior Basket		2	6	6	14	9	37			3	6	4	10	14		37	74
S.C. Barquinhense			3				3			2	3					5	8
Santarém BC	2	7	18	25	25		77	1	5	12	16	16	20	13		83	160
UDR Zona Alta	1	3	10	20	12	15	61										61
Totais	17	32	65	89	91	32	326	2	15	54	66	77	103	40	13	370	696

Fonte: (Clube Desportivo de Torres Novas- Organismo Autónomo de Basquetebol, 2019)

Por fim, o Basquetebol, na região de Santarém tem neste momento como apogeu desportivo, a presença do Chamusca Basket na Proliga (2ª divisão nacional). Nesta equipa existe um elenco de jogadores semiprofissionais para corresponder às exigências de uma liga competitiva e exigente em termos de recursos materiais e financeiros.

3.3 Síntese

A modalidade do Basquetebol encontrava-se em crescimento até ao aparecimento da pandemia do covid-19. Esta veio alterar de uma forma radical todos os indicadores de crescimento anteriormente observados o que deixa uma grande incógnita do futuro deste desporto. O contexto atual deixou o panorama nacional e mundial numa incerteza preocupante, onde a capacidade de inovação e de resiliência serão fatores fundamentais para que o basquetebol ultrapasse este desafio com nota positiva.

No entanto, o trabalho das entidades competentes da gestão do basquetebol em Portugal está a tentar garantir que a modalidade possa voltar de novo ao mais normal possível, com a possibilidade do retorno de uma percentagem de adeptos aos pavilhões e às respetivas competições nacionais permitindo assim algumas receitas para manter a sustentabilidade dos clubes.

4. Metodologia de Elaboração do Trabalho Projeto

No presente capítulo, será efetuada uma abordagem acerca da melhor metodologia a utilizar para recolher e analisar dados, que permitirão efetuar o enquadramento teórico e elaborar o plano de marketing de acordo com o modelo que também se apresenta neste capítulo.

4.1 Objetivos do trabalho projeto

O principal objetivo deste trabalho é desenvolver um plano de marketing para o Clube Desportivo de Torres Novas - Organismo Autónomo de Basquetebol, para o biénio 2021-2023, que permita revitalizar uma área muito pouco explorada na organização, o *marketing* desportivo.

Para concretizar o objetivo geral deste trabalho é necessário fixar um conjunto de objetivos específicos:

1. Rever o referencial teórico acerca de Marketing Desportivo, Planeamento de Marketing, Marketing Digital e Marketing Relacional;
2. Enquadrar o Basquetebol em Portugal;
3. Realizar uma análise SWOT;
4. Fixar os objetivos de marketing;
5. Desenvolver a Estratégia de marketing (segmento (s) alvo (s), posicionamento e *branding*);
6. Propor um plano de marketing operacional.

Desta forma pretende-se com este trabalho de projeto, resolver uma lacuna identificada pela própria organização desportiva, que consiste na falta de aposta no marketing.

4.2 Metodologia da Recolha de Informação

Para a realização deste trabalho optou-se por uma pesquisa exploratória, por considerar que seria aquela que se adequa melhor às necessidades de recolha e tratamento de dados para a elaboração do trabalho. As características concetuais deste tipo de pesquisa garantem ao investigador o conhecimento necessário sobre determinado assunto, promovendo situações de análise clarificadoras para a elaboração do trabalho, em que se seleciona a informação proposta para determinado assunto de uma forma mais simples e concisa. (Ferreira & Oliveira, 2014).

A pesquisa exploratória passa num primeiro momento, por realizar um enquadramento teórico com base em fontes secundárias como, artigos e livros científicos, dados estatísticos entre outras, o que irá permitir fundamentar o tema base deste trabalho e caracterizar o Basquetebol em Portugal.

Os momentos seguintes da pesquisa serão todos desenvolvidos com o propósito de recolher informação para a elaboração da proposta de plano de marketing.

Desta forma, num segundo momento irá conceber-se um guião de entrevista semiestruturada com o objetivo de recolher informação necessária para entender melhor os padrões comportamentais da gestão desportiva do clube, onde investigador utiliza um gravador para gravar a entrevista para a ouvir e analisar o seu conteúdo. Este processo que recorre a fontes primárias vai permitir obter uma visão da organização desportiva em questão, do seu contexto atual e a obtenção de informação relevante facultada pela entidade. A escolha por este método de entrevista prende-se pelo seu cariz mais flexível, que permite ao entrevistado ter um maior aprofundamento das suas respostas às perguntas colocadas pelo entrevistador, dado que a ordem das perguntas não é rígida (Oltmann, 2016); (Roulston, 2016).

O guião elaborado (apêndice A) procurou permitir aprofundar o conhecimento sobre o clube, perceber a sua identidade organizacional e os seus métodos de gestão, a elaboração atual de estratégias de marketing no clube e qual a visão futura que têm para o mesmo. No guião existe um conjunto de perguntas gerais e um grupo de perguntas de cariz mais técnico e outro de cariz de gestão organizacional. A opção pela criação destes dois grupos deve-se ao facto de se pretender entrevistar o Presidente do Clube e o Coordenador Técnico.

Num terceiro momento irá recorrer-se à observação direta do *modus operandi* do Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol (doravante designado “Clube”). A observação direta irá concretizar-se através de um acompanhamento do funcionamento do clube durante 7 dias. Neste período serão observadas as práticas de gestão, irá interagir-se com dirigentes, *staff* técnico, atletas e público externo para perceber se o projeto desportivo elaborado pelo clube está em consonância com a realidade executada no seu dia-dia (Deslauriers, Groulx, Mayer, Pires, & Poupart, 2008). A observação realizada neste momento da pesquisa irá permitir realizar uma análise contextual interna mais fundamentada.

Num quarto momento e com o objetivo de recolher informação sobre os concorrentes do clube foi efetuada uma pesquisa de observação dos *websites* dos clubes de basquetebol concorrentes, ou seja, todos os clubes que jogam na mesma divisão regional do Clube. Esta recolha de informação também permitiu, num quinto momento, sustentar conversas informais com os responsáveis do Clube. Estes dois momentos de recolha de informação foram fundamentais para a identificação das estratégias dos concorrentes diretos, o que irá contribuir para a fundamentação da análise de diagnóstico que irá ser realizada (Ferreira & Oliveira, 2014).

4.3 Modelo para a elaboração do plano de marketing

O modelo a ser utilizado para a elaboração do plano de marketing do Clube terá de ser adaptado às características do mesmo e do marketing desportivo, relacional e digital tendo em conta o contexto atual do mercado.

Assim sendo, o plano de marketing terá que ser sustentado em 7 pilares fundamentais, que visam responder às questões inerentes a um planeamento de marketing de uma organização, que são:

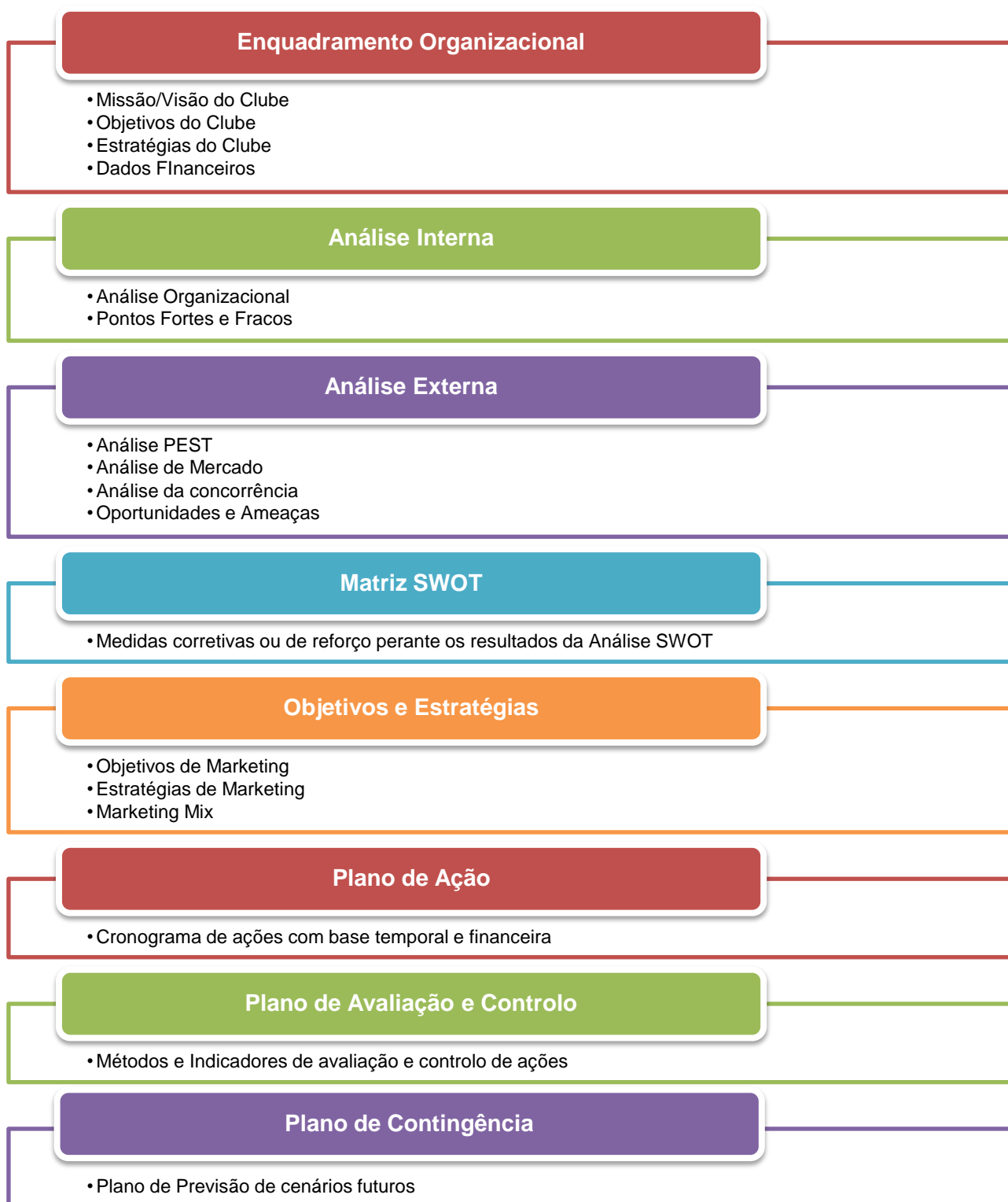
1. Estratégia geral do clube (o que somos)
2. Situação atual interna e externa do clube (onde estamos)
3. Objetivos de marketing (para onde queremos ir)
4. Estratégias de atuação (como é que chegamos aos nossos objetivos)
5. Ações de Marketing (o que fazemos para lá chegar)
6. Orçamento das ações de marketing (quanto nos vai custar)
7. Monitorização e Controlo das ações de marketing (como controlar).

Tendo em consideração os 7 pilares e os modelos apresentados no capítulo 2 desenvolveu-se um *mix* do modelo de *Kotler e Keller* (2013) com o modelo de *Blakey* (2011). O primeiro dos modelos respeita mais as linhas gerais de um plano de marketing tradicional, para todos os setores, por outro lado o modelo do *Blakey* (2011) respeita mais a vertente do plano de marketing no âmbito desportivo. Deste modo, o modelo a seguir para a elaboração da proposta de plano de marketing é o que consta na figura 15 com as seguintes linhas orientadoras:

- 1. Enquadramento Organizacional:** consiste numa recolha de informação sobre uma organização para construir uma sinopse sobre os aspetos mais importantes que caracterizam a organização (missão, visão, objetivos, estratégias, etc.), onde os mesmos clarificarão o perfil da organização.

2. **Análise Interna:** consiste na análise em pormenor do cariz da organização, os recursos, o Target (percebendo quem é o cliente atual e o possível cliente potencial), a notoriedade e imagem da organização e as ações de marketing executadas. No final realizar a identificação dos pontos fortes e fracos encontrados com a análise realizada à organização e sua atividade.
3. **Análise Externa:** consiste em analisar em pormenor o meio envolvente com recurso à análise PEST, à análise do mercado, à análise da concorrência e dos consumidores de forma a clarificar os aspetos que influenciam diretamente a atuação das organizações desportivas. Por último identifica-se as oportunidades e ameaças no contexto da análise realizada.
4. **Matriz SWOT:** consiste em construir uma matriz que aponte sugestões de capitalização das oportunidades e forças e de correção/reformulação das ameaças e fraquezas. Tudo isto servirá para a organização ter um diagnóstico completo a nível interno e externo para atuar de uma forma mais assertiva nas ações.
5. **Objetivos e Estratégias:** consiste em estabelecer os objetivos, decidir sobre as estratégias de marketing e conseqüentemente elaborar a política de marketing mix (Produto, Preço, Distribuição, Comunicação, Evidências Físicas, Pessoas e Processos). Todo este processo serve para delinear o rumo e estratégia pretendida no plano.
6. **Plano de Ação:** consiste em construir um cronograma de ações específicas, delineadas ao longo do tempo e orçamentadas, para concretizar a estratégia definida e cumprir os objetivos pré-estabelecidos. A implementação das ações depende sempre dos recursos disponíveis na organização para as pôr em prática, por isso em qualquer organização deve ser tido em conta a rentabilidade das ações.
7. **Plano de Avaliação e Controlo:** consiste em definir indicadores e métodos de avaliação e controlo para avaliar e controlar o plano ao longo do tempo, de forma a ser possível perceber o quão bem-sucedidas ou mal-sucedidas estão a ser as ações estabelecidas no plano de ação, permitindo possíveis reformulações ou reforços.
8. **Plano de Contingência:** consiste em realizar uma previsão de possíveis riscos futuros para o plano, em que devem ser medidos o grau de potencial risco de cada cenário económico, social, político e ambiental para o futuro das organizações. Serve como guia previsionial de cenários futuro, tendo como objetivo colocar as organizações mais preparadas para potenciais ameaças futuras.

Figura 15: Modelo de Plano de Marketing



Fonte: Elaboração Própria

5. Proposta de Plano de Marketing para o Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol

Neste capítulo irá ser apresentada a proposta de plano de marketing para o Clube, na qual serão apresentadas análises e decisões inerentes à elaboração de um planeamento a este nível. Para a elaboração da proposta, será seguida a estrutura apresentada no ponto 4.3, deste trabalho.

5.1 Enquadramento Organizacional¹

De forma a realizar o enquadramento da organização e a suportar também a análise interna neste ponto da proposta, apresenta-se uma caracterização do Clube ao nível da gestão estratégica e de marketing que tem sido levada a cabo pelo mesmo.

5.1.1 Breve enquadramento do clube

Em Torres Novas existem dois Clubes desportivos: o Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol e o Clube Desportivo de Torres Novas que não possui na sua oferta a modalidade de basquetebol, sendo a sua principal atividade o futebol (Câmara Municipal de Torres Novas, 2011).

O Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol foi fundado no dia 24 de julho de 2008, na cidade de Torres Novas, distrito de Santarém.

O Clube está posicionado no código de classificação de atividade económica (CAE) como setor principal na seção de *Atividades artísticas, desportivas e recreativas* com o desígnio secundário de *Atividades dos Clubes Desportivos* com o código 93120, sendo o principal objetivo do clube desenvolver atletas nos escalões de formação na modalidade de basquetebol quer a nível desportivo, quer a nível humano.

Este é um clube de formação de basquetebol masculino, tendo na sua história alguns resultados desportivos positivos nos escalões de formação como por exemplo Vice-Campeão de sub14 masculinos, classificações entre as 10 melhores equipas do País em diversos campeonatos nacionais de diversos escalões e a existência de atletas colocados nas seleções nacionais de formação, como por exemplo João

¹ A informação aqui apresentada baseia-se na documentação disponibilizada pelo Clube e nas entrevistas realizadas.

Ribeiro (atleta do Vitória Sport Clube), Pedro Lopes e Sérgio Silva na Seleção Nacional de Sub-14 (atletas do CDTN-OAB)

O Clube, atualmente, possui 71 atletas, dos quais 2 nos Mini8, 19 nos Mini10, 10 nos Mini12, 17 nos Sub14 e 23 nos Sub16, tendo havido um percalço de não existir Sub18 na época 2019/2020 por não ter sido suplantada a saída do treinador desse escalão, mas prevê-se que em 2020/2021 esse fator seja ultrapassado com o retorno dos Sub18 ao clube.

5.1.2 Missão, Visão e Valores

A missão do Clube é “desenvolver a prática desportiva federada na modalidade de basquetebol assente em princípios de ética, de defesa do espírito competitivo, social e da formação integral dos nossos atletas, mantendo elevados padrões de qualidade e exigência, em que exista a conciliação do desenvolvimento humano e desportivo nos jovens atletas”.

A visão do clube consiste em “sermos um Clube de referência nacional na formação integral e harmoniosa de jovens basquetebolistas de elevada qualidade”.

O Clube tem como princípio de atuação os seguintes valores: Disciplina, Ética, Dedicção, Espírito de equipa, Organização, Empenho, Honestidade, Solidariedade e *Fair play*.

5.1.3 Objetivos

Os objetivos gerais do clube são os seguintes:

- Potenciar recursos humanos, técnicos, financeiros e logísticos entre várias entidades com interesse no desenvolvimento desportivo do concelho e, em especial, numa implementação consistente da modalidade;
- Promover a maior participação possível das crianças e jovens em idade escolar, qualquer que seja a sua experiência e/ou habilidade, na prática do Basquetebol;
- Promover uma maior implementação da modalidade no concelho com base em estratégias que envolvam sobretudo jovens em fase de iniciação e orientação desportiva («base da pirâmide»);
- Implementação do projeto “Hoje há Minibasquetebol na Escola” em todos os centros escolares do concelho;

- Realizar atividades pontuais que envolvam crianças de idades compreendidas entre os 6 e os 12 anos, nomeadamente encontros de basquetebol, nas interrupções letivas;
- Colocar o concelho, relativamente ao desenvolvimento da prática da modalidade, numa posição de destaque no panorama do Basquetebol Nacional;
- Criar diversos campos de treino ao longo das épocas desportivas, por forma a potenciar a evolução dos atletas e promover uma ocupação de tempos livres pedagogicamente e desportivamente orientada;
- Fomentar a Inclusão Desportiva com a implementação de um modelo inovador que motive a função social do Desporto como fator impulsionador da inclusão social como contrapeso aos fatores de comportamento de risco, de sedentarismo e de isolamento social.

Os objetivos específicos do Clube estão divididos em 3 vertentes:

Vertente Desportiva:

- Aumentar a participação dos jovens do concelho de Torres Novas, na prática desportiva e consequentemente do Basquetebol;
- Aumentar o número de praticantes de Basquetebol de forma progressiva e gradativa, potenciando a participação em todas as competições referentes aos escalões de Mini 8, Mini 10, Sub 12, Sub 14, Sub 16 e Sub 18, tendo por objetivo um total de 90 a 100 atletas por época;
- Procurar acordos de intervenção entre o Clube, a Autarquia, a Associação de Basquetebol de Santarém, a Federação Portuguesa de Basquetebol e as instituições educativas e/ou sociais públicas e privadas do concelho, no sentido de se desenvolverem atividades junto dos alunos do 1º Ciclo do Ensino Básico;
- Criar uma estrutura de formação (Gabinete técnico/coordenador técnico) que apoie a prática dos técnicos envolvidos em projetos, especialmente no projeto “Hoje há minibasquetebol na escola”;
- Criar nos escalões Sub 14 e Sub 16 a equipa B;
- Estruturar grupos de prática, nos escalões de minibasquetebol, em todas as instituições envolvidas no projeto “Hoje há minibasquetebol na escola”;
- Reunir em todas as épocas esforços e condições que permitam o Clube ser certificado pela Escola Nacional de Minibásquete;
- Participar num conjunto de ações/eventos desportivos/culturais nacionais/internacionais, que proporcionem um salutar convívio e um

desenvolvimento harmonioso de todos atletas envolvidos no Plano de Desenvolvimento Desportivo;

- Organizar eventos de elevado impacto desportivo, que se constituam como fonte de elevada motivação para a população alvo e sejam demonstrativas, a todos os agentes públicos e privados, da espetacularidade e adesão dos jovens à prática desta modalidade, a referir: Torneio de apresentação do Clube; Pontos altos da FPB; Pontos Altos da ABS “*All Star Day*”; Palestra Anual do Clube; 3x3 festas do Almonda, Palestras internas envolvendo pais e atletas;
- Concorrer à bandeira da ética no desporto;
- Investir de forma sustentável num corpo técnico devidamente qualificado;
- Criar condições de trabalho quer para treinadores quer para atletas, no que respeita a espaços e a materiais de treino;
- Criar o cargo de preparador físico ou celebrar protocolos com ginásios para que os atletas do Escalão de Sub 16 e Sub 18 possam usufruir desta ferramenta de trabalho, potenciando desta feita as suas capacidades físicas;
- Aumentar o número de atletas nas seleções distritais e nacionais ao longo de cada época.

Vertente Social

- Fomentar a utilização dos valores educativos veiculados pelo Desporto e a sua capacidade de penetração entre os jovens no desenvolvimento das competências educativas básicas, físicas e sociais como o trabalho em equipa, a solidariedade, a tolerância e *fair-play*;
- Promover o Desporto como ferramenta de inclusão social;
- Conduzir ao debate sobre os mecanismos no combate à exclusão social, sensibilizar para questões sociais e promover a solidariedade social;
- Promover a cidadania ativa dos jovens em geral e a melhor inclusão de crianças e jovens com menos oportunidades.

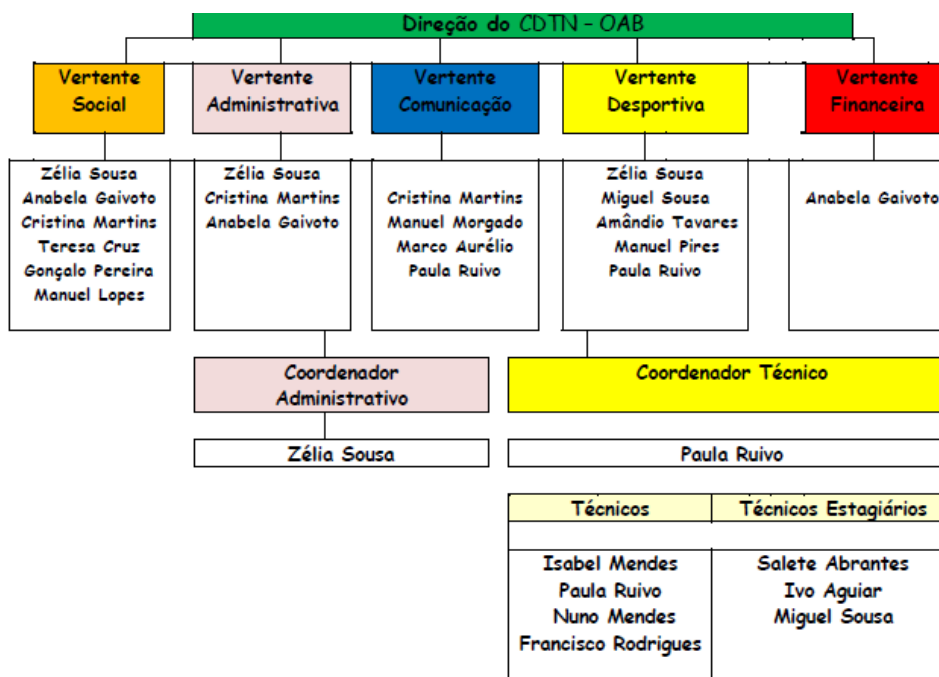
Vertente Financeira

- Criar estruturas económico-financeiras que permitam planificar e executar o plano desportivo;
- Cumprir rigorosamente o plano orçamental.

5.1.4 Organograma

O funcionamento do clube está dividido em cinco áreas que dependem da direção do clube: social, administrativa, comunicação, desportiva e financeira e por dois coordenadores: administrativo e técnico, como se pode observar na figura seguinte.

Figura 16: Organograma do Clube



Fonte: (Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol , 2019)

5.1.5 Estratégia

A estratégia utilizada pelo clube passa por uma visão de fortificação e qualificação integrada do seu *staff* técnico, criando uma base sólida de competências e conhecimento para formar melhores atletas e melhores seres humanos com base ética e desportiva adequada, ou seja, a estratégia do clube é muito direcionada para a criação de valor no seu *staff* técnico de forma a conceber melhor o produto desportivo, deixando em grande parte a imagem e divulgação do produto desportivo para um papel secundário.

Por outro lado, existe no clube uma estratégia de aposta num mercado mais restrito e individualizado, com o lema do clube “De pais para filhos” o que traduz uma imagem familiar e restrita para o público externo. Por um lado, é benéfico porque capta

e fideliza os pais dos atletas para serem os primeiros defensores do clube, mas por outro restringe muito o raio de ação do clube para chegar a outros públicos.

Ao nível do *branding* tem vindo a ser desenvolvida uma estratégia de mudança, uma vez que, o clube era reconhecido como os “gatos-bravos”. Desta forma a organização procura aproveitar um símbolo do concelho de Torres Novas como identificação dos jovens atletas do clube, cultivando nestes os ícones comportamentais dos gatos-bravos como a imprevisibilidade, sagacidade e astúcia, tudo isto para tentar criar uma identidade organizacional mais sólida.

O marketing operacional do clube é praticamente inexistente, sendo utilizado de forma esporádica e sem planeamento, o que dificulta a exposição da oferta para o público-alvo e *stakeholders*.

5.1.6 Situação Financeira

Para se entender a situação financeira atual do clube apresenta-se um conjunto de conclusões tendo em conta o orçamento do Clube para o exercício de 2019/2020 (anexo 1):

- Aposta no *staff* técnico tendo este um peso elevadíssimo nas despesas anuais;
- Esforço financeiro para os espetadores do clube assistirem aos encontros fora de casa;
- O apoio da câmara municipal e de parceiros são a principal receita do clube, demonstrando uma elevada dependência do exterior;
- As receitas com *foods & drinks* nos jogos são substanciais, permitindo colmatar muitas despesas operacionais;
- Equilíbrio positivo entre as despesas e receitas com os atletas devido às anuidades, seguros e taxas de inscrição.

5.2 Análise Interna

O Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol é essencialmente um clube familiar que privilegia a relação dos atletas e dos seus familiares com a organização criando um elo de ligação muito forte entre todos, o que ajuda a criar uma identificação mais forte com o clube e a unir esforços para resolver problemas. Por outro lado, esta conceção de cariz familiar tem um ponto negativo que é o facto dos familiares dos atletas terem demasiado poder nos eixos estratégicos da organização e colocarem os potenciais interesses dos seus filhos na competição à frente de outras ações mais benéficas para o Clube.

Neste sentido, o Clube passa totalmente pela formação dos jovens basquetebolistas do ponto visto desportivo e humano, em que o cariz familiar ajuda muito a este processo de formação. Mas, existe muitas vezes, do lado dos familiares, um sentimento egoísta e pouco aculturado em termos desportivos de que os filhos têm que jogar à força. Por isso os familiares exercem muita pressão sobre o *staff* técnico, o que vai contra aos ideais que o clube tanto defende de respeito pelo outro e que se deve privilegiar o coletivo em vez do individual.

Do ponto de vista dos objetivos gerais e específicos do clube e de que estes devem ser “SMART” pode-se constatar que os objetivos apresentados no ponto 5.1.3 não são mensuráveis e não possuem horizonte temporal, o que impede o recurso a mecanismos de controlo eficazes. Esta situação penaliza a gestão do clube.

Quanto à missão, a visão e os valores do clube (ponto 5.1.2) estes são claramente realistas e viáveis para a sua sustentabilidade, pois entende-se claramente para onde querem ir, quem é e como se distingue.

No que diz respeito à identidade do Clube este tem como lema “De pais para filhos” é um pouco incoerente com a realidade do clube, uma vez que este possui boa imagem e notoriedade, a nível nacional, nos escalões de formação, devido aos seus resultados competitivos, consegue levar atletas às seleções nacionais e os atuais dirigentes do clube afirmam que o clube tem uma ótica de desenvolvimento em vez de sobrevivência. Nesta perspetiva, o lema atual é restritivo e com pouco potencial de crescimento, ou seja, o clube está a comunicar para o exterior que é um clube para os pais dos atletas.

Atualmente o Clube vive segundo uma perspetiva de sobrevivência, contudo existem algumas pessoas que querem o desenvolvimento do clube para outros patamares competitivos e de estruturação profissional, mas não existe ainda o corporativismo e a determinação a longo prazo nos recursos humanos para cumprir com o cariz de desenvolvimento em vez de sobrevivência.

A - Target atual do clube e estratégias de captação e fidelização

A oferta de produtos/serviços está direcionada para a captação de jovens atletas do género masculino, para os seus escalões de formação, ou seja, rapazes com idades compreendidas entre 6 e 18 anos.

A segmentação do Clube comporta o recurso a um conjunto de critérios demográficos, geográficos e comportamentais. Neste sentido, o principal target do

clube são rapazes de 6 a 18 anos, residentes no concelho de Torres Novas (podendo abranger para o distrito de Santarém) com características comportamentais de ambição, respeito e determinação no cumprimento dos seus objetivos.

Para além deste alvo também são considerados:

- os pais ou familiares que tem influência na decisão da inscrição dos filhos no clube;
- os amigos dos jovens atletas, usados como meio de captação de mais jovens para assistirem às competições;
- os parceiros institucionais como a câmara municipal e as juntas de freguesia que disponibilizam recursos de todos os tipos para auxiliar a gestão do clube e que têm um papel importante na ligação entre a comunidade local e o clube.

As principais motivações dos atletas são: a sua evolução na modalidade como atleta e ser humano e a ocupação dos tempos livres como um meio de socialização com os outros.

Por outro lado, os pais dos atletas têm como principal objetivo estimular os filhos a realizarem uma prática desportiva a um preço acessível e também terem um papel ativo na organização do clube.

Do lado das parcerias institucionais a principal motivação é a agregação de valor de imagem e notoriedade do clube para si mesmas, como meio difusor de um estilo de vida saudável. Neste sentido ao interligarem-se com o clube estão a enviar uma mensagem à população do concelho que os meios autárquicos querem fortalecer o desporto, criar estilos de vida saudáveis e combater o sedentarismo.

As motivações do público-alvo do clube são importantes, mas é necessário entender as estratégias e as ações desenvolvidas para cativar e fidelizar os clientes. Nesse sentido verifica-se que o número de atletas (84) inscritos no clube nas épocas desportivas de 2017/2018 e 2018/2019 representa ser um dos clubes com mais atletas do género masculino do distrito. O que demonstra que este é escolhido para a prática do basquete e onde as estratégias de captação passam essencialmente pelo preço de inscrição acessível, o cariz diferenciador e familiar que o clube tem e pela sua notoriedade competitiva a nível nacional.

Todos estes aspetos levam a que os pais e os atletas escolham em primeiro lugar o Clube desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol em detrimento dos outros clubes do concelho de Torres Novas.

B - Posicionamento

Ao nível do posicionamento a categoria de identificação é formação de jovens na modalidade de basquetebol e a diferenciação é trabalhada pelo Clube em 4 vertentes:

- **Emocional:** Clube familiar com o lema “De pais para filhos, em que muito do processo de gestão do clube passa por uma gestão mais aproximada e ternurenta entre *staff* técnico e atletas por os pais serem membros dos recursos humanos do clube dos filhos, criando um elo emocional forte entre o clube e os atletas.
- **Abrangência distrital e nacional:** Clube com um nível mediano ao nível das performances desportivas no panorama nacional no que toca à formação masculina de basquetebol. O seu nome já é conhecido a nível nacional e é considerado o melhor clube a par do Rio Maior Basket no panorama distrital. Por outro lado, é considerado um ponto de interesse de captação de atletas para clubes de maior dimensão como Benfica, Porto, Sporting, etc.
- **Desportiva:** O clube ser dinamizador do basquetebol junto dos jovens atletas do concelho de Torres Novas procurando criar bases para os jovens terem uma atuação mais ativa e saudável combatendo o sedentarismo e cultivar a ideologia e o “gosto” de jogar basquetebol.

C - Recursos materiais, humanos e financeiros

Ao nível dos principais recursos materiais, o clube não possui instalações próprias, sendo as mesmas disponibilizadas pela Câmara Municipal de Torres Novas a custo zero. As instalações são o Palácio dos Desportos de Torres Novas, Pavilhão da ESAG, Manuel Figueiredo e Riachos, que são um equipamento desportivo de alta valia a nível nacional, já tendo recebido diversas competições de várias modalidades a nível nacional (jogos amigáveis de futsal da seleção, etc.) e que está equipado com todos os equipamentos desportivos necessários para a prática desportiva do basquetebol.

Neste ponto específico dos recursos materiais o Clube é um privilegiado por ter à sua disposição estas condições para praticar a modalidade. Acresce ainda a utilização de transportes da autarquia para levar os adeptos às deslocações fora do seu reduto (2 por época/Clube). De referir, ainda, um recurso material importante que advém da parceria com uma organização privada da área da fisioterapia que alberga

os jovens atletas do clube, para curar ou prevenir alguma lesão, sem custos diretos para os atletas.

Em termos de recursos humanos, o clube está organizado de acordo com o organograma apresentado na figura 16, que define quem executa e é responsável por cada área operacional no clube. Neste sentido, pode-se observar que existem 17 pessoas a trabalhar para o clube de uma forma renumerada em quase todos os casos. O nível de remuneração é semelhante ao de outros clubes da mesma dimensão (abaixo do ordenado mínimo).

Nota-se que existe, no Clube, uma maior preocupação para ter mais pessoas a trabalhar nas áreas social, comunicação e desportiva, em detrimento das áreas administrativa e financeira, isto justifica-se porque:

- o clube ter uma identidade organizacional mais direcionada para o investimento na vertente desportiva de forma a conseguir resultados desportivos mais fortes e conseguir melhorar a ligação do clube ao concelho, daí também a afetação substancial na área social e de comunicação;
- o clube ser reconhecido por investir em recursos humanos na vertente desportiva para conseguir formar melhores atletas ao nível desportivo e humano.

Outro aspeto a ter em conta é a dinâmica e multifuncionalidade dos recursos humanos atuais, em que se verifica uma capacidade por parte destes de desempenhar tarefas em diferentes áreas. Isto resulta de duas situações diferentes: por um lado, os colaboradores possuem um conjunto de *skills* que lhes permitem desempenhar muitas funções no clube e elevar a sua qualidade e por outro, como o clube não tem recursos financeiros para investir numa equipa qualificada para cada área sectorial, vê-se obrigado a alocar os mesmos colaboradores em diversas áreas.

Em termos de recursos financeiros, o plano orçamental de 2019/2020 disponibilizado pelo Clube demonstra claramente um investimento nos recursos humanos ao nível técnico, o que é coerente com a estratégia de aposta em pessoas qualificadas e competentes para formar atletas com melhores níveis de desempenhos desportivos, físicos e mentais, por outro lado, percebe-se que as receitas advêm maioritariamente das mensalidades dos atletas e do subsídio da Câmara Municipal de Torres Novas e Juntas de Freguesia.

Neste sentido verifica-se que a nível financeiro falta claramente um plano de negócios a longo prazo, de forma a se estimar e controlar melhor os resultados obtidos nos finais dos exercícios anuais e também um modelo de gestão mais lucrativo que permita chegar, inicialmente, a potenciais clientes do concelho de Torres Novas e depois a outros patamares geográficos.

O clube, atualmente, possui um número de associados reduzido (71), não existindo um modelo de quotas dos associados, nem formas de captação e fidelização.

D - Imagem e Notoriedade do Clube

A estratégia de *branding* passa por haver uma associação do nome do Clube à identidade dos “Gatos-bravos”, de forma a serem reconhecidos como tal (figura 17). A escolha por este animal deve-se à sua ligação à região de Torres Novas e às suas características específicas que se pretende desenvolver nos atletas do clube. Com esta mudança, o clube perspetivou criar uma identificação mais forte do clube perante os consumidores desportivos.

Figura 17: Os Gatos-bravos do CDTN-OAB



Fonte: (Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol , 2019)

Em termos de análise, esta abordagem que tem sido explorada pelo clube, é um bom ponto de partida para criar elos de ligação de identificação com o público interno e externo e também criar uma ligação no que diz respeito ao “amor pelo clube”.

Atualmente, o Clube centra-se muito no lema “De pais para filhos” o que é bastante reducionista, uma vez que a atividade do Clube leva a que este seja detentor de uma boa formação dos atletas quer a nível desportivo, quer a nível humano e que possua excelente notoriedade em termos regionais. Ao nível da formação são considerados os melhores do distrito, com os resultados desportivos e a captação e quantidade de atletas no clube a comprovarem isso mesmo. A nível nacional é reconhecido como um clube de formação de elevada qualidade o que leva a que outros clubes demonstrem interesse nos seus atletas. Isso também se verifica quando as suas equipas atuam nas competições nacionais, ou em torneios e jogos na pré-época o que serve para elevar níveis competitivos e observar atletas do clube.

D – Estratégia de Marketing-mix

O marketing-mix no clube é realizado de forma intuitiva, sem planeamento e sem um rumo identificado, por isso esta análise está muito focada nas ações desenvolvidas.

- **Serviço**

O Clube oferece aos seus clientes um serviço específico de treino e prática da modalidade de basquetebol nos escalões de formação do género masculino, em que procura essencialmente satisfazer duas necessidades: a ocupação de tempos livres com uma prática desportiva e o desenvolvimento de capacidades desportivas e humanas ao longo da formação dos atletas no clube.

A prestação do serviço ocorre, semanalmente, com treinos depois das aulas dos atletas (6-18 anos) no espaço do Palácio dos Desportos de Torres Novas.

Os atletas estão divididos por escalões etários aos quais existe afetado um treinador, em que o principal objetivo é a preparação para os jogos do respetivo campeonato e ao mesmo tempo permitir a evolução desportiva e enquanto ser humano. O clube tem na sua oferta os escalões Mini 8, Mini 10, Mini 12, Sub-14, Sub-16 e Sub-18 ao nível da formação masculina dos 6 aos 18 anos.

O clube possui serviços complementares, para os seus atletas, que consistem: num seguro desportivo para todos os escalões, para o caso de existir alguma lesão; na realização de exames médicos; no serviço de fisioterapia; no transporte dos atletas para os jogos e na oferta do equipamento.

Os jogos são outro aspeto de oferta ao cliente que o clube dispõe, onde as entradas normalmente são gratuitas para todos os espetadores com a prestação de um serviço complementar de bar antes e após o jogo.

O Clube realiza diversos eventos desportivos, sem ser os jogos das competições oficiais, como Torneio de Apresentação de Início de Época e o Torneio 3x3.

- **Preço**

O preço do clube (tabela 1) é direcionado para as características socioeconómicas da região e é bastante acessível tendo em conta que alberga um conjunto de serviços complementares grátis. O valor das mensalidades varia anualmente em função dos preços executados pela concorrência e do perfil socioeconómico dos clientes. Um atleta anualmente paga 10 mensalidades, que correspondem às fases da época desportiva. O Clube tem abertura para negociar pequenos atrasos do pagamento faseando os mesmos. Esta situação só é possível devido ao cariz familiar do clube e por existir confiança entre o clube e os clientes.

Tabela 1: Preço das taxas de inscrição e mensalidades

Escalão	Taxa de Inscrição	Mensalidade
Sub-18	40€	30€
Sub-16.	40€	30€
Sub-14.	40€	30€
Minis-12	35€	25€
Minis-8/10	15€	10€

Fonte: Elaboração Própria

No que diz respeito, à margem de lucro esta é diminuta por o preço da mensalidade e a taxa de inscrição do atleta cobrir um conjunto de serviços complementares essenciais e dispendiosos. Esta oferta assegura que os atletas se sintam seguros na prática da modalidade e consequentemente uma maior confiança por parte dos atletas e pais.

As quotas mensais dos sócios do clube (os atletas) são incluídas na mensalidade dos atletas, tendo o valor de 1€ mensal.

No que diz respeito à assistência aos jogos esta é gratuita.

- **Distribuição**

O processo de distribuição consiste no local onde o clube disponibiliza o serviço aos atletas.

No caso dos jogos os adeptos podem assistir aos mesmos nas instalações do clube ou nas instalações dos adversários, ou seja, é usado um canal direto.

A transmissão dos jogos em direto foi algo pouco explorado pelo clube. As experiências decorreram com 2 jogos: Sub18 que foi transmitido na Benfica Tv e a Final Six dos Sub14 que foi transmitida pela FPBTV.

- **Comunicação**

A comunicação desenrola-se em dois meios: o digital e o pessoal. O Clube procura transmitir com a sua estratégia de comunicação aspetos essenciais do seu funcionamento, como horários de treinos e de jogos, eventos, entrevistas a ex ou atuais dirigentes ou a atletas para mostrar o cariz do clube.

Apesar de existir um *website*, as únicas ferramentas digitais ativas são o *Facebook* e *Instagram*, uma vez que o *website* se encontra obsoleto e desatualizado. O *Facebook* tornou-se essencial para fazer a ponte entre o clube e o público e é nesse sentido que o clube tem divulgado as suas atividades e serviços. Desta forma, o clube aposta numa comunicação de aproximação à comunidade do concelho de Torres Novas, usando *posts* com informações acerca do clube e dos seus serviços, pecando por ser pouco atrativo visualmente devido ao recurso a muito texto na mensagem que transmite. O *Instagram* foi uma aposta do clube para revitalizar a imagem do clube no meio digital, mas por perdendo força ao longo do tempo, tornando-se neste momento uma ferramenta desatualizada.

Para além do meio digital, o clube também recorre à comunicação interpessoal e intrapessoal para fazer chegar a informação ao público de interesse.

O teor da comunicação tem como objetivo transparecer a sua identidade para o público, onde aspetos como a ética desportiva, a importância da formação e a congregação interdisciplinar de equipas são expostas quer no meio digital, quer no pessoal.

O Clube participa com regularidade em reuniões com a Associação Distrital de Santarém, em debates com outros clubes para melhorar a modalidade no distrito, em eventos com palestras de nomes nacionais de relevo nas áreas temáticas da ética, da nutrição e do desenvolvimento desportivo e técnico dos clubes e por último em

reuniões ao longo da época com os pais dos atletas para perceber quais são os aspetos a melhorar no clube de forma a maximizar o desenvolvimento da capacidade organizacional do clube e do rendimento e bem-estar dos atletas.

O clube também recorre à venda de *merchandising* (camisolas, pulseiras, etc.) com material apelativo.

Muita da comunicação acerca do clube vem claramente do *word of mouth* visto ser um meio importantíssimo para espalhar a mensagem acerca do clube e o que este possui para oferecer aos clientes e potenciais clientes (clientes desportivos e atletas).

- **Evidencias Físicas**

Como já foi referido o clube utiliza as instalações da autarquia tendo apenas de interligar os compromissos do clube com os compromissos da Câmara Municipal de Torres Novas para uso da instalação desportiva,

O espaço é excelente para desenvolver o crescimento dos atletas e alavancar os seus resultados desportivos para outros patamares, porque o piso, o material, a disposição, a iluminação, os balneários estão em ótimas condições de utilização. Para além destas condições no referido espaço os atletas ainda possuem máquinas de comida e o recinto para a realização de jogos.

Por outro lado, existe outra evidência física que não deve ser esquecida, que é o equipamento oficial do clube, que identifica os atletas e o clube quando disputam os jogos (Figura 18). Este é composto por uma camisola e uns calções de base amarela conjugada com a cor verde, o que corresponde às cores do clube, sendo reversível do outro lado da camisola, em que o verde predomina.

Figura 18: Equipamento do Clube



Fonte: (Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol , s.d)

- **Pessoas**

Ao nível desta variável considera-se que existem dois grupos de pessoas: os que trabalham na organização e o público externo (atletas, adeptos, comunidade e parceiros).

Ao nível dos recursos humanos do clube existem os que desenvolvem tarefas em *back office* (11 colaboradores) e os de *front office*. (10 técnicos).

Como apresentado anteriormente os recursos humanos estão distribuídos por áreas com tarefas específicas, mas também com um propósito comum de desenvolvimento.

Os departamentos: desportivo e técnico do clube são aqueles que interagem diretamente com os clientes. No entanto, os recursos humanos das outras áreas também têm um papel fundamental na interligação de outros aspetos da gestão do clube, como comunicar dados sobre o clube ao público interno e externo, fazer interligação com os pais de forma a gerar empatia, gerir a viabilidade financeira do clube, contratar pessoal ou despedir, fazer a interligação com possíveis *stakeholders*, criar programas de cativação de novos *targets*, fazer a interligação com a comunidade entre outros.

Tudo isto só possível com recurso àqueles que são funcionários do clube e aos que aqui prestam serviço voluntário. Este último, normalmente, é realizado pelos Pais dos atletas que ajudam na organização dos bares, torneios e eventos do clube e também realizam o transporte dos atletas nos jogos fora.

Importa salientar que o perfil do treinador de cada escalão deve corresponder às características e missões delineadas nos documentos orientadores técnicos para o respetivo escalão. Desta forma é assegurado um melhor serviço ao atleta, para que a sua evolução seja uma realidade.

Por último, o clube preocupa-se com a formação do seu *staff* para enriquecer o conhecimento e competência dos seus profissionais e neste sentido promove com regularidade pequenos eventos sobre a atualidade desportiva da modalidade.

- **Processos**

O clube em termos de elementos processuais tem ao seu dispor as 5 áreas setoriais para tratar dos elementos desportivos, comunicacionais, administrativos, sociais e financeiros, em que as mesmas têm que corresponder a diversos elementos

processuais para garantir o cumprimento operacional das responsabilidades que o clube se dispõe a cumprir aos seus clientes, aos seus atletas e aos seus parceiros.

O principal processo são os treinos e jogos que são realizados pelo treinador com base numa diretriz técnica (documento orientador técnico) elaborada pelo clube com um conjunto de missões e ações que os treinadores devem seguir ao longo do exercício das suas funções.

Também importa referir o processo do ato de inscrição do atleta, pois neste momento é fundamental criar dinâmicas de confiança. Desta forma o atleta é informado das condutas a seguir para estar inscrito no clube, em que o seu cumprimento é obrigatório para a continuidade no mesmo. Perante isto, os técnicos devem inculcar as regras do treino aos atletas e do bom uso do espaço em que vão treinar e jogar, estabelecendo também os horários e os dias dos treinos semanais. Cabe ao presidente do clube informar quais são os objetivos do Clube e os prazos de pagamentos a cumprir pelos atletas ou seus encarregados de educação.

E – Pontos Fortes e Fracos

Em síntese e fundamentado na análise interna realizada apresentam-se os pontos fortes e fracos do clube (Tabela 2).

Tabela 2: Pontos Forte e Fracos do Clube

Pontos Fortes	Pontos Fracos
Forte estrutura dos recursos humanos	Ausência de uma estratégia de marketing
Notoriedade elevada a nível nacional e regional nos escalões de formação	Comunicação realizada com base na intuição e sem planeamento
Instalações de boa qualidade e a custo zero	Lema do clube “De pais para filhos” reduz a abrangência do mercado e a identidade do clube
Condições de treino e de acessibilidade muito boas	Designação do clube semelhante a um concorrente indireto
Preço competitivo	Falta de visão para o desenvolvimento do clube
Boa relação entre clientes e o Clube	Carteira de sócios reduzida
Bons exemplos de atletas seniores formados no clube e que representam a seleção nacional ou jogam noutros clubes maiores	Inexistência de um modelo de quotas para não atletas
Forte investimento no <i>staff</i> técnico	Dependência de apoios externos
Boa relação entre o treinadores, atletas e familiares	Poder dos familiares dos atletas nas decisões do clube
Preço e vantagens associadas a este	Objetivos sem horizonte temporal e sem quantificação
Boa formação dos treinadores	Reduzida utilização das redes sociais
A identidade “Gatos Bravos”	Website obsoleto e abandonado

Fonte: Elaboração Própria

5.3 Análise Externa

A análise da envolvente externa ao clube permite a identificação de oportunidades e ameaças que deverão ser tidas em conta nas decisões estratégicas.

A - Análise ao meio envolvente

Para analisar as variáveis do macro ambiente recorre-se à análise *PEST*.

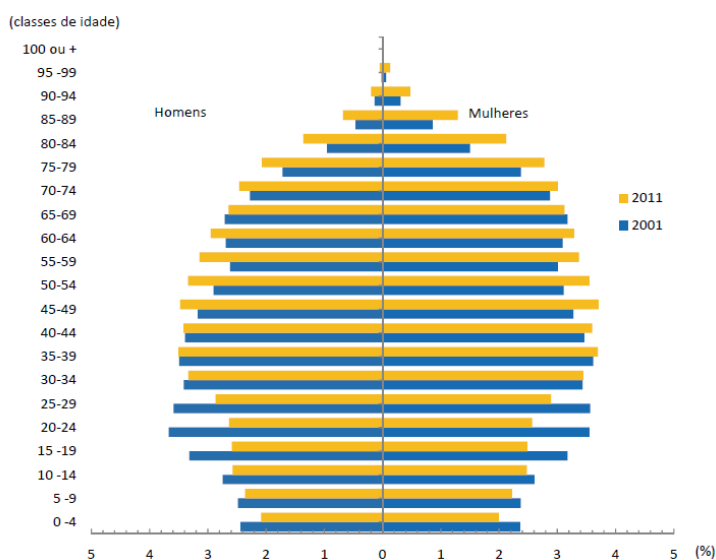
A.1 Envolvente Sociocultural

A zona centro de Portugal têm, de acordo com o censo 2011, uma população residente de 2 327 755 de habitantes, que representa 22% da população portuguesa. No que toca à sub-região do Médio Tejo, residem nesta região 220 660 pessoas, representando 2,08% da população do país e 9,47% da região centro (Câmara Municipal de Torres Novas, 2011).

O concelho de Torres Novas possui 36 717 residentes de acordo com o censo 2011, mas segundo dados do Pordata, o concelho de Torres Novas em 2018 tinha 35 089 residentes, o que demonstra um decréscimo de população desde 2011 até 2018. Estes valores representam 15,9% da população da sub-região Médio Tejo, 1,5% da população da região Centro e 0,3% da população do país.

Em relação à região centro de Portugal pode-se verificar através da pirâmide etária (figura 19) uma diminuição clara da população jovem e um forte acréscimo da população idosa (Instituto Nacional de Estatística, 2011).

Figura 19: Pirâmide Etária da população da região Centro de Portugal



Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, 2011)

Na região centro a população entre 0-14 anos reduziu de 15,0%, em 2001, para 13,7% em 2011 (Instituto Nacional de Estatística, 2011).

Na figura 20 pode-se verificar que praticamente todos os concelhos da região do Médio Tejo viram o número de residentes a diminuir, entre 2001 e 2011.

A população do concelho de Torres Novas ao longo dos últimos anos tornou-se mais ativa no que ao desporto diz respeito. De uma forma geral, os efeitos da pandemia do COVID-19 têm levado as pessoas olharem para o desenvolvimento de atividade física com melhores olhos, ocupando assim o seu tempo livre por via do confinamento de uma forma saudável e dinâmica, criando possíveis estímulos futuros para a prática desportiva de uma forma mais abrangente e estruturada. Também esta tendência tem sido perceptível no concelho de Torres Novas, onde cada vez mais se vê pessoas a correr, a andar de bicicleta e a realizar caminhadas. Esta postura demonstra que o cidadão se tem tornado menos sedentário e mais desportista, quer por níveis estéticos, de bem-estar ou mentais.

Figura 20: Variação Populacional de 2001 a 2011

Residentes	2001	2011	Var. %
Alcorochel	880	810	-8,0
Assentis	3184	2921	-8,3
Broqueira	1065	1112	4,4
Chancelaria	1861	1659	-10,9
Lapas	2050	2590	26,3
Meia Via	...	1667	-
Olaia	1917	1725	-10,0
Paço	734	684	-6,8
Parceiros de Igreja	985	907	-7,9
Pedrogão	2095	2037	-2,8
Riachos	5420	5247	-3,2
Ribeira Branca	724	618	-14,6
Salvador	2201	2227	1,2
Santa Maria	4389	5026	14,5
Santiago	2637	993	-62,3
S. Pedro	5708	5466	-4,2
Zibreira	1058	1028	-2,8
Torres Novas	36908	36717	-0,5
Médio Tejo	226090	220660	-2,4
Portugal	10356117	10561614	2,0

Fonte: (Câmara Municipal de Torres Novas, 2011)

No entanto, o perfil do cidadão do concelho de Torres Novas é pouco virado para envolvimento em grande escala com as organizações desportivas do concelho, sendo os mais jovens os maiores impulsionadores das mesmas, talvez por serem os seus principais clientes no papel de atletas.

A comunidade do concelho tem-se desligado do acompanhamento e do impulsionamento dos clubes da região, focalizando-se mais em praticar atividade física através da corrida, caminhada, bicicleta ou ginásio do que propriamente apoiar e assistir a eventos desportivos dos clubes. Em termos sociais esta postura pode ter 3 interpretações: falta de cultura desportiva por não possuírem um real interesse no acompanhamento das diversas modalidades desportivas dos clubes do concelho; por falta de competitividade dos clubes, não criando o nível de notoriedade necessária para cativar o público; e por fim, devido à existência de um regime laboral com horário muito alargado, que não permite às pessoas do concelho de Torres Novas estarem mais presentes nas organizações desportivas, com o seu apoio, visionamento de eventos e participação.

Resumindo, o perfil social do concelho de Torres Novas não foge muito à realidade nacional com: o aumento da população inativa e a diminuição da população ativa; um maior interesse de praticar atividade desportiva não profissional (hobby) do que praticar profissionalmente ou de apoiar os clubes do concelho; e uma melhoria do grau de qualificações académicas da população.

A.2 Envolvente Económica

A economia portuguesa e mundial sofre neste momento uma das maiores crises do século XX e XXI, provocada por uma crise sanitária, COVID-19. No mundo já foram contaminadas mais de 100 milhões de pessoas e em Portugal mais de 700 mil pessoas. Esta situação originou confinamentos da população e a paragem ou estagnação de fluxos económicos das organizações e da população em geral. As empresas vivem momentos difíceis na obtenção de receitas obrigando-as a realizar despedimentos de pessoal, o que se reflete na disponibilidade financeira dos consumidores, e a recorrerem a apoios estatais.

Existe claramente uma crise económica, em Portugal, que durará previsivelmente anos e não meses, sendo que o estado português está a tentar acudir a todos os setores. A situação atual criou e está a criar pontos de ruturas quer socialmente, quer economicamente, quer na saúde pública.

Os efeitos desta crise económica, social e sanitária na sua atualidade são claros no meio desportivo com os adiamentos de campeonatos, a não obtenção de receitas com os espetáculos e com a atividade desportiva, a ausência de público nas poucas atividades desportivas que vão acontecendo, etc. Tudo isto leva a uma redução drástica das receitas dos clubes que continuam a manter um o nível de

despesas equitativo ao realizado anteriormente à pandemia, levando a ser questionado a viabilidade financeira futura de muitos Clubes.

Posto isto, é também importante contextualizar o tecido económico do concelho de Torres Novas (figuras 20 e 21). Em 2011, existiam 4000 empresas e 850 sociedades no concelho, distribuídas por vários ramos de negócio ligados principalmente à indústria transformadora e de construção. Sendo estas as responsáveis por empregar milhares de pessoas, aumentando o índice de empregabilidade no concelho de Torres Novas e os respetivos níveis económicos (Câmara Municipal de Torres Novas, 2011).

Figura 21: Trabalhadores por conta de outrem nos estabelecimentos por município, segundo o setor de atividade e o género

II.5.18	Total			Primário CAE: A			Secundário CAE: B - F			Terciário CAE: G - U		
	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M	HM	H	M
Médio Tejo	41 775	21 953	19 822	1 153	760	393	13 914	10 665	3 249	26 708	10 528	16 180
Abrantes	5 672	3 051	2 621	181	132	49	2 286	1 840	446	3 205	1 079	2 126
Alcanena	3 616	2 076	1 540	9	1 689	1 918	937	981
Constância	875	523	352	45	32	13	580	413	167	250	78	172
Entroncamento	2 621	1 416	1 205	18	15	3	526	436	90	2 077	965	1 112
Ferreira do Zêzere	1 440	785	655	344	237	107	415	340	75	681	208	473
Mação	984	477	507	30	377	577	175	402
Ourém	11 489	5 782	5 707	69	34	35	3 677	2 885	792	7 743	2 863	4 880
Sardoal	342	139	203	16	12	4	87	80	7	239	47	192
Sentil	2 002	1 056	946	75	68	7	652	495	157	1 275	493	782
Tomar	4 924	2 482	2 442	251	112	139	1 270	1 008	262	3 403	1 362	2 041
Torres Novas	6 817	3 734	3 083	85	59	26	2 151	1 608	543	4 581	2 067	2 514

Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, 2018)

Figura 22: Trabalhadores por conta de outrem nos estabelecimentos por município, segundo o nível de habilitações

II.5.22	Total	Nível de habilitações									
		Inferior ao 1º ciclo do ensino básico	1º ciclo do ensino básico	2º ciclo do ensino básico	3º ciclo do ensino básico	Ensino secundário	Curso técnico superior profissional	Bacharelato	Licenciatura	Mestrado	Doutoramento
Médio Tejo	41 775	169	4 300	5 598	11 947	12 843	13	680	5 674	474	25
Abrantes	5 672	13	577	659	1 646	1 749	0	107	840	75	...
Alcanena	3 616	8	381	532	1 034	1 095	0	54	471	36	0
Constância	875	...	78	111	263	278	0	19	109
Entroncamento	2 621	...	134	229	804	966	0	53	386	39	...
Ferreira do Zêzere	1 440	29	204	256	367	424	...	17	118	12	...
Mação	984	11	161	155	345	226	0	9	73
Ourém	11 489	72	1 437	1 703	3 139	3 289	3	168	1 516	141	4
Sardoal	342	...	52	45	95	112	32	...	0
Sentil	2 002	...	256	218	572	715	...	29	192	11	...
Tomar	4 924	8	406	679	1 303	1 594	5	84	762	76	4
Torres Novas	6 817	16	510	899	2 046	2 091	...	129	1 056	56	7

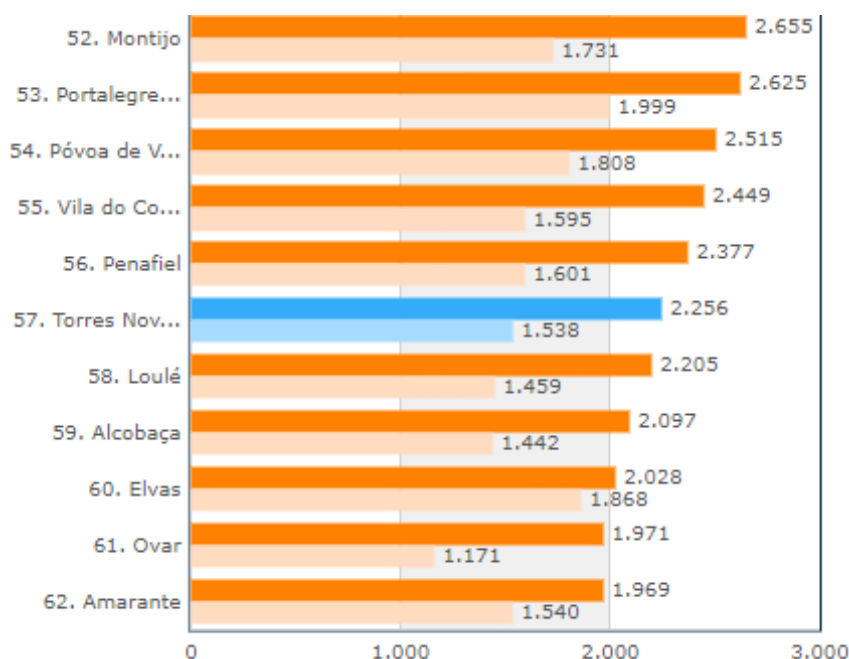
Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, 2018)

O setor terciário é o predominante no concelho com o dobro de trabalhadores do que o setor secundário, por outro lado o nível de habilitações é relativamente baixo. Contudo pode-se observar que existe um número significativo de trabalhadores

licenciados e mestres, o que demonstra que cada vez mais no concelho existe mão-de-obra qualificada e existe uma maior disponibilidade financeira para investir na profissionalização académica das pessoas.

O concelho de Torres Novas do ponto de vista social é caracterizado por ser uma região sem grandes carências sociais. A proporção de pensionistas no total de população do concelho é um pouco mais elevada que a média nacional (Pordata, s.d), por outro lado, o concelho a nível nacional é o 57º com mais pensionistas, reformados e aposentados (figura 23), ou seja, é um meio social envelhecido.

Figura 23: Total de Reformados, aposentados e pensionistas em Torres Novas

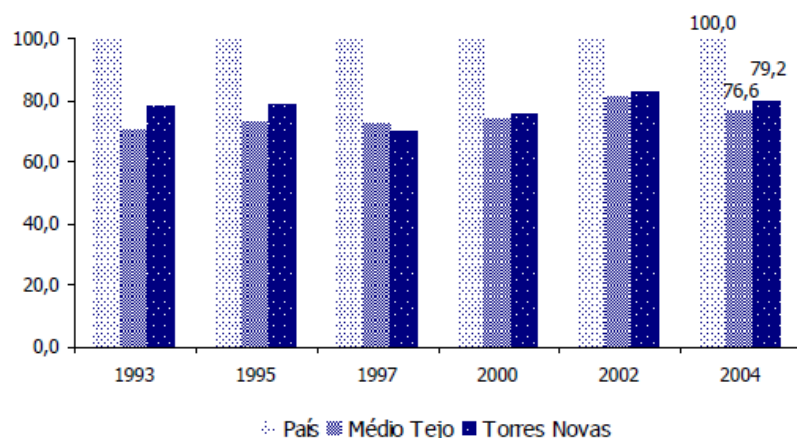


Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, 2019)

Quanto ao poder de compra do concelho de Torres Novas (figura 24) pode-se constatar que desde 1993 até 2004 nunca baixou dos 70% da média nacional, em 2004 atingiu o seu nível máximo de 79,2% da média nacional.

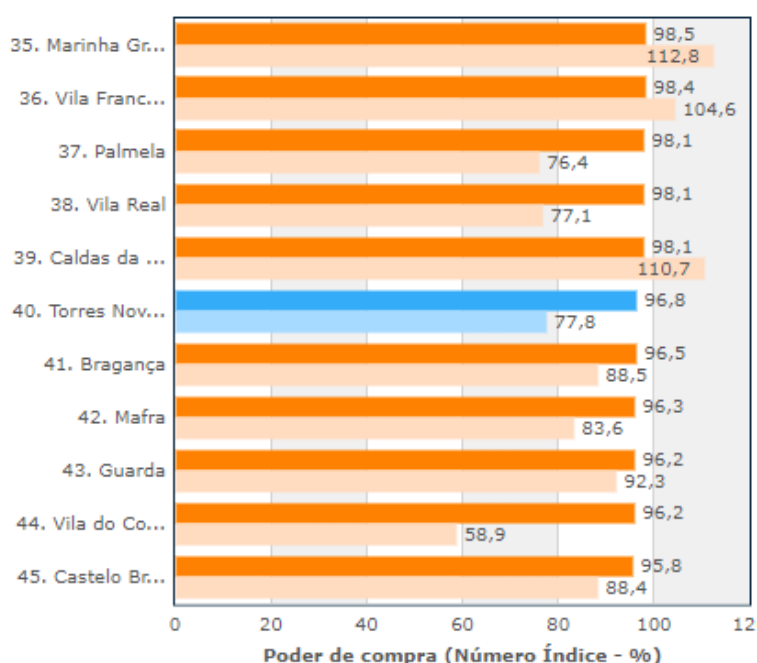
Em 2017, o índice de poder de compra *per capita* no concelho de Torres Novas (figura 25) estava nos 96,8%, em que se nota claramente uma mudança para melhor quer a nível social, quer a nível económico (Instituto Nacional de Estatística, 2017).

Figura 24: Evolução do poder de compra do concelho de Torres Novas



Fonte: (Câmara Municipal de Torres Novas, 2011)

Figura 25: Poder de compra per capita em 2017



Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, 2017)

A.3 - Envoltente Político-Legal

A política desportiva no concelho de Torres Novas encontrava-se desacreditada pela população e mesmo pelos órgãos diretivos do município. Isto deve-se à imensa dependência de resultados desportivos para catapultar as cidades para apostarem no desporto de uma forma estruturada e sustentável. No entanto o município de Torres Novas tem tentado mudar esta postura com a aposta na inovação, dinamismo e qualidade do serviço prestado.

Do ponto vista político, garantir melhores condições para a prática desportiva no concelho garante por um lado reduções de custos de saúde e sociais com a população e por outro o aumento da produtividade e empregabilidade no concelho.

A mudança que está a ser promovida focaliza-se mais na pessoa e no seu bem-estar sem a preocupação dos resultados desportivos, ou seja, trabalha o conceito do desporto para todos. Desta forma, os organismos locais procuram garantir meios para todas as pessoas praticarem atividade física, apostando menos na dinamização junto das organizações coletivas. Com esta mudança não quer dizer que o município de Torres Novas tenha deixado de apoiar os clubes do concelho quer financeiramente, quer com material.

Neste contexto o município de Torres Novas concebeu um conjunto de objetivos gerais para o desporto do concelho que são (Câmara Municipal de Torres Novas, s.d):

- Dinamizar e capitalizar as instalações desportivas de alta qualidade existentes no concelho de Torres Novas como o Palácio dos Desportos e as Piscinas Municipais;
- Reformular a atuação estratégica do Estádio Municipal de Torres Novas, incumbi-lo de outra perspetiva de atuação;
- Promover a dinâmica desportiva de desporto para todos com aposta no Desporto e saúde;
- Promover o concelho de Torres Novas como um eixo desportivo no distrito de Santarém;
- Melhorar a interligação entre Câmara Municipal de Torres Novas e organizações desportivas do concelho e com isso disponibilizar e reforçar os equipamentos desportivos à disposição dos mesmos.

No que toca a disposição legal necessária para os clubes de Basquetebol realizarem a sua atividade, esta deve estar dentro do Regulamento da Federação Portuguesa de Basquetebol na sua Secção IV, artigo nº41 ao 45 (Federação Portuguesa de Basquetebol, 2020, pp. 42-43) que regula a atividade dos clubes, dirigentes e treinadores.

A.4 Envolvente Tecnológica

No que toca à envolvente tecnológica no concelho de Torres Novas pode-se constatar que, em 2018 (figura 26), existiam 11 395 pessoas com acesso à Internet de banda larga fixa, contabilizando 32,47% da população do concelho. De referir que a população tem à sua disposição outros tipos de serviço de Internet.

A Internet está disponível em pelo menos 65% dos lares dos residentes do concelho de Torres Novas, contudo esta percentagem deve ser superior devido aos outros tipos de rede disponíveis. Importa referir que existe ainda uma pequena parte da população que não tem Internet, nem assina o serviço de Televisão pago, isso deve-se a razões económicas ou por opção pessoal.

O que tudo isto demonstra é que a internet está cada vez mais presente nas vidas das pessoas, quer nos seus tempos livres, quer a nível laboral. A pandemia do COVID-19 veio acentuar esta realidade com o paradigma laboral de muitas organizações a mudar, uma vez que passaram a considerar o Teletrabalho. Esta nova atitude fomentou ainda mais o espírito tecnológico na realização das atividades laborais, de entretenimento e de lazer.

Figura 26: N^o de pessoas com acesso ao serviço de internet e assinantes do serviço de Televisão pago na região Centro de Portugal (2018)

III.10.4 Unidade: N.º	Acessos ao serviço de internet em banda larga em local fixo			Assinantes do serviço de televisão
	Total	Residencial	Não residencial	
Médio Tejo	70 042	57 103	12 939	77 429
Abrantes	10 992	9 446	1 546	12 529
Alcanena	4 163	3 375	788	4 339
Constância	1 195	1 015	180	1 316
Entroncamento	7 428	6 606	822	7 640
Ferreira do Zêzere	2 059	1 631	428	2 641
Mação	1 692	1 332	360	2 507
Ourém	12 193	8 970	3 223	12 062
Sardoal	1 045	884	161	1 302
Sertão	3 407	2 618	789	4 187
Tomar	11 619	9 428	2 191	13 256
Torres Novas	11 395	9 380	2 015	12 262

Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, 2018)

B - Análise de Mercado

Segundo o Pordata, no Concelho de Torres Novas, verifica-se uma diminuição drástica no volume de Negócios das atividades não financeiras do setor das atividades artísticas, espetáculos e desportivas (Pordata, s.d).

Por outro lado, ao analisar-se os dados da tabela 3 retiram-se as seguintes conclusões:

- As Câmaras Municipais têm mais despesas em atividades e equipamentos desportivos do que com atividades e equipamentos culturais e criativos;
- A região Centro gasta 25,95% em atividades e equipamentos desportivos;
- A sub-região Médio Tejo é terceira sub-região na zona Centro a gastar mais em atividades e equipamentos desportivos;
- O município de Torres Novas é o segundo a gastar mais na sub-região Médio Tejo em atividades e equipamentos desportivos;
- O município de Torres Novas é o terceiro a gastar mais em despesas de capital com um investimento de 91 092€ em associações desportivas e na construção e manutenção de recintos desportivos.

Tabela 3: Despesas das Câmaras Municipais em atividades e equipamentos desportivos por local geográfico, 2018

Local	Despesas em atividades e equipamentos desportivos
Portugal	290 717 689€
Centro	75 445 300€
Médio Tejo	10 696 973€
Torres Novas	1 501 619€

Fonte: (Instituto Nacional de Estatística, 2018)

Dito isto, é possível concluir que em 2018, as políticas do Estado Português estava mais direcionadas para a área do Desporto do que para a da Cultura, dando boas perspetivas para o desenvolvimento desportivo em Portugal, ressaltando que muito deste investimento seja afunilado para o futebol, não sendo equitativamente distribuído por outras modalidades.

Na região Centro investe-se muito no desporto, visto que 25,95% da despesa nacional para o desporto recai nesta área geográfica. Concretamente, no Município de Torres Novas denota-se um investimento significativo comparativamente aos outros municípios da sub-região Médio Tejo. Este investimento surge devido aos ideais desportivos implementados ao longo dos anos pela Câmara Municipal de Torres Novas e observado no seu “Plano de desenvolvimento da atividade desportiva em Torres Novas” retirando claramente proveito das boas instalações desportivas como o Palácio dos Desportos e as Piscinas Municipais de Torres Novas.

Para finalizar, é importante perceber a perspetiva de crescimento da modalidade do basquetebol para os próximos anos. Na figura 8 é de notar que houve um aumento exponencial desde 1996 até 2018, verificando-se que nos últimos anos este crescimento tem sido cada vez mais lento, ressaltando que com a pandemia COVID-19 estima-se um decréscimo, no presente e num futuro próximo, devido às regras e medidas sanitárias atuais e a uma possível crise económica.

C - Análise da concorrência

A concorrência direta do Clube é composta por todos os clubes que constam da figura 14, sendo os seus principais concorrentes:

- **Chamusca Basket Clube:** é um clube que possui todos os escalões de formação e também seniores. Os seus escalões de formação atuam nos distritais e os escalões seniores atuam na Proliga, o que lhes proporciona um grau de relevância maior comparativamente com os clubes do distrito. É um clube dinâmico ao nível comunicação digital com recurso ao *Twitter* e com um bom *feedback* das pessoas nesta rede social. Recorre à transmissão *online* dos jogos de escalão sénior. Apesar desta comunicação também apresenta lacunas na área do marketing
- **Rio Maior Basket:** é um clube em ascensão no panorama regional, que tem vindo a investir nas suas condições organizacionais para aumentar a sua competitividade, a sua capacidade organizacional e a sua notoriedade regional. Possui escalão sénior e é um clube em crescimento no âmbito regional, que claramente ameaça o topo da hierarquia do nosso clube no que toca aos escalões de formação. Neste sentido é um clube em termos de formação num nível abaixo do Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol, quer pelos resultados, quer pela capacidade organizacional. No entanto a sua capacidade de comunicação e de marketing é notavelmente superior à do nosso clube. Apostam num *website* dinâmico e com um bom *layout*, nas redes sociais: *Instagram* e *Facebook*.
- **Santarém Basket Clube:** é um clube bastante organizado em todas áreas essenciais para a sua sustentabilidade operacional, em que mesmo estando abaixo do nível de competitividade e de notoriedade do Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol, tem um nível de capacidade organizacional superior ao nosso clube. Possui uma rede de parceiros/patrocinadores que sustenta nas suas atividades. Possui uma boa comunicação para o exterior essencialmente no nível digital, com recurso a um

website atrativo e de *layout* e mensagem simples, às redes sociais *Twitter*, *Instagram* e *Facebook* com muito dinamismo e *layouts* visivelmente atrativos. Tendo um feedback considerável nas suas redes sociais. Por fim, em termos de identidade esta é bastante semelhante à do nosso Clube, sendo claramente um forte concorrente.

Para além destes concorrentes diretos mais fortes podem ainda ser considerados outros dois concorrentes indiretos:

- **Clube Desportivo de Torres Novas:** este é o principal concorrente indireto apesar de ser nosso parceiro. A modalidade que oferece é o futebol e os jovens preferem jogar futebol. Este clube tem como principal objetivo nos seus escalões de formação captar jovens para a prática do futebol, competindo indiretamente com nosso clube por cativar esses mesmos jovens para o futebol e o nosso clube para o basquetebol.
- **Escola de Triatlo de Torres Novas:** é outro grande concorrente indireto pois, no concelho de Torres Novas tem-se a tradição da prática do triatlo ao nível de formação, devido aos títulos mundiais na modalidade obtidos pelo atleta Ricardo Baptista. O triatlo é uma modalidade muito atrativa para os jovens do concelho. A organização possui um crédito elevadíssimo na modalidade a nível nacional.

Pode-se acrescentar a estes concorrentes indiretos uma entidade multidesportiva (atletismo, karaté, ginástica, basquetebol, etc.) com um grau de notoriedade elevada no concelho de Torres Novas, o clube “**A União Desportiva e Recreativa da Zona Alta - Torres Novas**”. Este clube possui um nível notoriedade semelhante a nosso clube, no entanto tem existido uma certa concordância entre os clubes ao nível do basquetebol de formação, onde CDTN-OAB oferece a modalidade para o género masculino e a União Desportiva e Recreativa da Zona Alta para o feminino.

Por fim, referir que a concorrência do Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol é média, pois num concelho com mais de 30 mil habitantes e com cerca de 5 mil jovens estes podem optar essencialmente por três modalidades diferentes que não concorrem diretamente umas com as outras. Contudo importa referir que se verifica no concelho uma estagnação preocupante ao nível do número de atletas nos dois clubes de formação em basquetebol.

D – Oportunidades e Ameaças

Tendo em conta a análise externa efetuada identifica-se um conjunto de oportunidades e ameaças que devem ser consideradas na elaboração futura da estratégia de marketing (tabela 4).

Tabela 4: Oportunidades e Ameaças

Oportunidades	Ameaças
Apoio da autarquia e das juntas de freguesia	Elevados níveis de Sedentarismo
Novas tecnologias de informação	Crescimento da concorrência direta
A prática desportiva ser cada vez mais recomendada pelos médicos	Concorrentes diretos e indiretos com boa imagem, notoriedade e dinâmicas de comunicação
Aumento do nº de atletas do género feminino	Crise Económica, social e sanitária devido à pandemia COVID-19
Margem de crescimento dos clubes de basquetebol	Redução do poder de compra dos consumidores
As redes sociais	Envelhecimento de População
Valorização da prática desportiva para a melhoria estética dos jovens	Sazonalidade da temporada desportiva, faz com que existam tempos de <i>blackout</i> quase total nas receitas
A percentagem de jovens existentes no concelho	Redução das receitas por falta das competições
Maior interesse dos jovens para se envolverem com as atividades dos clubes	Basquetebol ser visto como uma modalidade secundária
Acesso por parte da população à rede digital	Estagnação do número de atletas na modalidade de basquetebol no concelho
	Horário de trabalho da população alargado
	Prática da atividade desportiva na rua e em ginásios
	Falta de interesse da comunidade em geral na participação dos eventos dos clubes desportivos
	Paragem das competições e a não realização de jogos
	Investimento no desporto estar centralizado no futebol
	As preferências dos jovens pela prática da modalidade do futebol
	Tradição no concelho pela prática do Triatlo

Fonte: Elaboração própria

5.4 Matriz SWOT

De seguida apresenta-se a matriz SWOT (tabela 5) com o objetivo de delinear potenciais estratégias de capitalização dos pontos fortes e das oportunidades existentes.

Tabela 5: Matriz SWOT

		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
		<ul style="list-style-type: none"> • Forte estrutura dos recursos humanos • Notoriedade elevada a nível nacional e regional nos escalões de formação • Instalações de boa qualidade e a custo zero • Condições de treino e de acessibilidade muito boas • Preço competitivo • Forte investimento no <i>staff</i> técnico • Preço e vantagens associadas a este • Boa relação entre o treinadores, atletas e familiares • Boa formação dos treinadores • Identidade “Gatos Bravos” 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação intuitiva e sem planeamento • Lema do clube “De pais para filhos” • Website obsoleto e abandonado • Falta de visão para o desenvolvimento do clube • Carteira de sócios reduzida • Reduzida utilização das redes sociais • Dependência de apoios externos • Poder dos familiares dos atletas nas decisões do clube • Inexistência dos escalões Sub14 e Sub16 • Inexistência de um modelo de quotas para não atletas • Designação do clube
		Diretrizes Estratégicas	Diretrizes Estratégicas
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Apoio da autarquia e juntas de freguesia • Novas tecnologias de informação • Aumento do nº de atletas do género feminino • Margem de crescimento dos clubes de basquetebol • As redes sociais • A percentagem de jovens existentes no concelho • Valorização da prática desportiva para a melhoria estética dos jovens • A prática desportiva ser cada vez mais recomendada pelos médicos • Maior interesse dos jovens para se envolverem nos clubes • Acesso da população às redes digitais 	<ul style="list-style-type: none"> • Incrementar a divulgação do clube • Estabelecer parcerias com entidades privadas • Apostar na mudança de lema do clube 	<ul style="list-style-type: none"> • Recorrer a estratégias de marketing digital para captação de novos atletas e da comunidade em geral • Alargar a oferta do clube

		PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
		<ul style="list-style-type: none"> • Forte estrutura dos recursos humanos • Notoriedade elevada a nível nacional e regional nos escalões de formação • Instalações de boa qualidade e a custo zero • Condições de treino e de acessibilidade muito boas • Preço competitivo • Forte investimento no <i>staff</i> técnico • Preço e vantagens associadas a este • Boa relação entre o treinadores, atletas e familiares • Boa formação dos treinadores • Identidade “Gatos Bravos” 	<ul style="list-style-type: none"> • Comunicação intuitiva e sem planeamento • Lema do clube “De pais para filhos” • Website obsoleto e abandonado • Falta de visão para o desenvolvimento do clube • Carteira de sócios reduzida • Reduzida utilização das redes sociais • Dependência de apoios externos • Poder dos familiares dos atletas nas decisões do clube • Inexistência de um modelo de quotas para não atletas • Designação do clube
		Diretrizes Estratégicas	Diretrizes Estratégicas
AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> • Elevados níveis de Sedentarismo • Crescimento da concorrência direta • Concorrentes indiretos com boa imagem, notoriedade e dinâmicas de comunicação • Crise Económica, social e sanitária • Redução do poder de compra dos consumidores • Envelhecimento de População • Sazonalidade da temporada desportiva • Redução das receitas • Basquetebol ser visto como uma modalidade secundária • Estagnação do número de atletas no concelho • Horário de trabalho da população • Prática da atividade desportiva na rua e em ginásios • Falta de interesse da comunidade pelos eventos desportivos dos clubes • Investimento no desporto centralizado no futebol • Preferências dos jovens pela prática do futebol • Prática do Triatlo 	<ul style="list-style-type: none"> • Criar parcerias com as escolas do concelho para divulgação do clube e da modalidade • Novos pacotes de pagamento • Apostar na identidade “Gatos Bravos” • Divulgação da modalidade no concelho 	<ul style="list-style-type: none"> • Levar a modalidade às escolas • Apostar na captação dos sócios não atletas • Dinamizar eventos que promovam a modalidade e o clube

Fonte: Elaboração Própria

5.5 Objetivos e Estratégias

A – Fixação dos objetivos

Tendo em conta a Matriz SWOT e os objetivos gerais e específicos do Clube são fixados para o biénio 2021- 2023 os seguintes objetivos de marketing:

- Criar no clube um departamento de marketing;
- Aumentar em 20% os atletas;
- Mudar o lema do clube;
- Aumentar a notoriedade da identidade “Gatos Bravos” para que em cada 10 jovens 8 a associem ao clube;
- Aceitação por parte de 90% dos clientes atuais do novo lema;
- Recorrer às redes sociais com a criação de contas no *Twitter*;
- Rejuvenescer o *Website* do clube e a conta do *Facebook*;
- Conseguir 25 novos sócios que não sejam atletas do clube;
- Aumentar em 25% as assistências aos jogos em casa;
- Realizar 3 atividades inovadoras no início, intervalo e depois dos jogos;
- Estabelecer uma parceria com o centro escolar para divulgação da modalidade nas escolas;
- Estabelecer 3 parcerias com empresas e organizações locais.

Todos estes objetivos procuram o aumento de sócios e de adeptos assim como a interligação do clube com a economia digital, conseguindo assim o fortalecimento da marca e a consolidação do Clube.

B - Opções estratégicas de marketing

As opções estratégicas para cumprir os objetivos estabelecidos são direcionadas em 3 fatores fundamentais: diferenciar pelas atividades desportivas e não desportivas realizadas e pela forma de comunicação com os públicos alvo; adaptar a identidade do clube a toda a população e captar novos sócios e atletas.

B.1 – Segmento(s) Alvo(s)

Na definição dos segmentos alvo são tidos em conta os critérios e variáveis que constam da tabela seguinte.

Tabela 6: Critérios e Variáveis de segmentação

Critério	Variável	
Demográfico	Idade Género Ciclo de vida familiar	<ul style="list-style-type: none">• Jovens dos 5 aos 25 anos• Masculino• Adultos com filhos menores• Jovens e Adultos maduros
Geográfico	Área Geográfica	<ul style="list-style-type: none">• Residentes no Concelho de Torres Novas
Psicográfico	Estilo de vida Valores	<ul style="list-style-type: none">• Pessoas que se preocupam com um estilo de vida saudável combatendo o sedentarismo atual• Pais e filhos procuram um clube que transmita valores como a ética desportiva e humana, divertimento, disciplina, confiança, espírito competitivo saudável e socialização
Comportamental	Relação com o Desporto	<ul style="list-style-type: none">• Assistência aos jogos• Serem sócios

Fonte: Elaboração Própria

Com base nestes critérios e variáveis estabelecem-se os seguintes segmentos como alvos da atuação do clube:

- **Segmentos de formação:**
 - Crianças e Jovens: Jovens dos 6 aos 17 anos, do género masculino, residentes no concelho de Torres Novas que procuram um clube que transmita valores como a ética desportiva e humana, divertimento, disciplina, confiança, espírito competitivo saudável e socialização;
 - Adultos: Jovens do género masculino entre 18 e 25 anos, do género masculino, residentes no concelho de Torres Novas que procuram um clube que transmita valores como a ética desportiva e humana, divertimento, disciplina, confiança, espírito competitivo saudável e socialização;
- **Segmento - Pais dos atletas:** Adultos entre 25 e 50 anos residentes no concelho de Torres Novas que se preocupam com um estilo de vida saudável para combater o sedentarismo dos seus filhos e que procuram um clube que transmita valores como a ética desportiva e humana, divertimento, disciplina, confiança, espírito competitivo saudável e socialização;

- **Segmento - Amigos dos atletas** - crianças e jovens com idades compreendidas entre os 5 e os 25 anos, amigos dos atletas e que gostam de assistir aos jogos.
- **Segmento – Sócios** - Adultos com mais de 25 anos apoiantes do clube e que gostam de intervir na vida do clube.
- **Segmento – Simpatizantes** - Adultos com mais de 25 anos apoiantes do clube.

B.2 - Branding

O clube irá usar uma estratégia de marca suportada com a associação da sigla CDTN-OAB (abreviatura do nome do clube), à marca “Gatos Bravos”, no sentido de criar uma forte identidade e notoriedade junto dos públicos alvo. A ideia é manter e dinamizar a imagem dos “Gatos Bravos” juntamente com a nova assinatura de marca “Basquetebol com todos, formar hoje para ganhar amanhã” uma vez que esta permite trabalhar um posicionamento mais abrangente do clube. Com esta nova assinatura pretende-se: criar um elo de união entre o concelho de Torres Novas e o clube e desta forma alargar os horizontes do clube.

B.3 - Posicionamento

O Clube irá trabalhar o posicionamento ao nível dos seguintes fatores de diferenciação: preço competitivo, a qualidade do treino, bravura, confiança e amizade.

B.4 - Escolha de Fontes de Mercado

A estratégia do clube será desenvolvida para captar adeptos, sócios e atletas não aos concorrentes diretos, mas aos concorrentes indiretos, ou seja, principalmente praticantes de futebol e de triatlo.

C - Marketing Mix

C.1 Serviço

No que diz respeito à política do serviço disponibilizado pelo clube com o intuito de concretizar os objetivos de rentabilidade e de posicionamento de mercado irá manter-se a aposta no serviço já existente, no qual se inclui o retorno ao escalão Sub 18.

Ao nível de outros serviços aos clientes serão desenvolvidas atividades lúdicas antes, no intervalo e depois dos jogos para tornar o jogo de basquetebol num verdadeiro espetáculo desportivo:

1. um concerto com um artista local no pré jogo do Torneio da Apresentação de Início de Época;
2. realizar uma atividade de ginástica artística com as atletas da União Desportiva e Recreativa da Zonal Alta no intervalo de um dos jogos da época;
3. a claque no intervalo dos jogos apresentar o hino do clube.

Também será feita uma aposta na realização de atividades práticas, com antigos atletas de sucesso do clube com objetivo de criar um treino psicológico e desportivo mais forte para os atletas, complementando os ensinamentos do *staff* técnico do clube.

C.2 Preço

Os preços praticados pelas atividades de formação serão mantidos tal como apresentados na tabela 1.

Quando forem implementadas as atividades durante os jogos, será desenvolvido um preçário de assistência aos jogos do clube por este se tornar um espetáculo desportivo mais atrativo para o público-alvo, em que o preço dos bilhetes será de 1 euro para pessoas com idade superior a 14 anos.

Ao nível dos sócios não atletas, situação que será implementada durante a aplicação deste plano, será criado um sistema de quotização mensal de 2 euros, dando acesso gratuito aos jogos em casa.

Aquando a realização de eventos desportivos extrajogos, o preçário será definido individualmente para cada evento de acordo com as suas características.

Após a assinatura da parceria com o Centro de Bem Estar da Zona Alta, os idosos desta organização passarão a usufruir de um desconto de 50% nas primeiras 6 mensalidades (o que corresponde a um pagamento de 50 cêntimos por mês).

Aos membros da claque do clube será realizado um desconto de 50% na quota mensal do clube.

C.3 Distribuição

Ao nível desta variável o atual sistema de distribuição mantém-se, contudo irá recorrer-se à transmissão de jogos e outros eventos pela via *online*. Em ambos os casos irá manter-se um sistema de distribuição direto com uma estratégia de cobertura seletiva do mercado.

C.4 Comunicação

A estratégia de comunicação do clube irá suportar-se nas variáveis publicidade e relações públicas, sendo desenvolvidas com recurso a meios tradicionais e digitais:

- **Criação do novo *website*** do clube para ser um meio de transmissão e de difusão do clube. A página principal do *website* deve ser apelativa visualmente e bem estruturada onde deve constar: história do clube; missão, visão e valores; projeto desportivo; divulgação de promoções e novidades do clube; espaço informativo sobre os horários dos treinos dos atletas e calendarizações dos jogos do clube; espaço para colocar perguntas e sugestões; espaço de venda de equipamentos desportivos do clube; exposição de material multimédia com vídeos e fotos das atividades; contactos e *links* do clube e dos seus parceiros; comentários às publicações e a publicação da *newsletter* trimestral (figura 27).

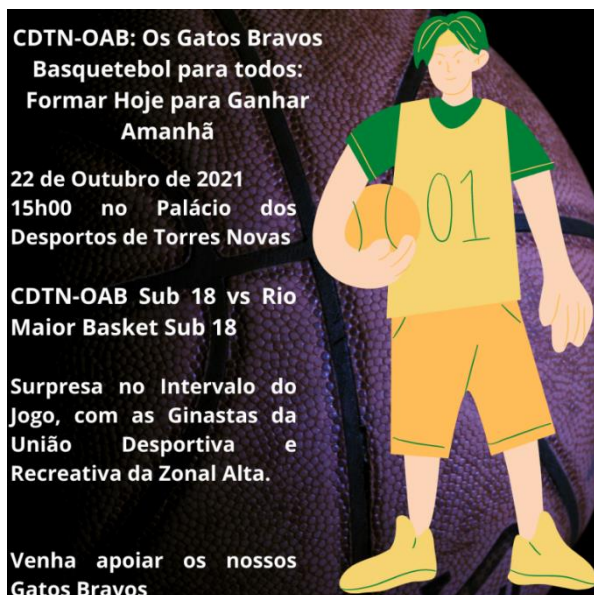
Figura 27 – Layout do Website



Fonte: Elaboração Própria

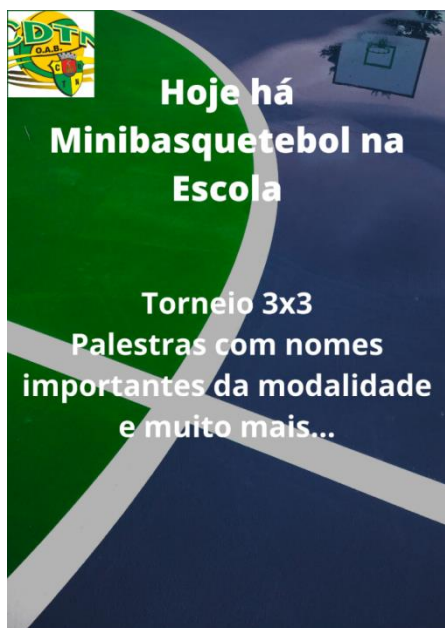
- **Press release e publicações semanais** com e na imprensa local para comunicar as novidades do clube aos cidadãos do Concelho de Torres Novas
- Criação de um **vídeo** ilustrativo da nova identidade do clube.
- Criação da **Campanha de angariação de sócios** não atletas.
- Desenvolver **Parcerias** com instituições sociais e educativas para aproximar o clube da cidade (figura 28 e 29).

Figura 28: Promoção da atividade com o União Desportiva e Recreativa da Zona Alta



Fonte: Elaboração Própria

Figura 30: Exemplo de Promoção do Projeto “Hoje Há Minibasquetebol na Escola”



Fonte: Elaboração Própria

- Lançar **Desafios** semanais nos meios digitais com a atribuição de prémios monetários ou em espécie (figura 31) no sentido de se obter propostas de *design* de equipamento desportivo, cachecol, *hoodie*, entre outros.

Figura 31: Desafio “Faz o equipamento do CDTN-OAB”



Fonte: Elaboração Própria

- Criação da **conta no Twitter** para transmitir informações de última hora, notícias da modalidade e colocar perguntas abertas ao público. O objetivo é que exista *feedback* e troca de opiniões entre pessoas para se perceber os clientes atuais e potenciais e permitir atuar em consonância com a opinião destes. Por outro lado, o clube passa a ser notado e falado num meio diferente do meio atual.
- Reformulação a página do **Facebook** (figura 32) com a criação de uma estrutura mais apelativa visualmente e dinâmica de forma a tornar a página num meio difusor de informação mais eficaz e atrativo; para partilhar fotos, vídeos, e informações com um maior número de seguidores.
- Maior dinamização da página no **Instagram** (figura 33) para partilha de fotos e vídeos, com o intuito de captar a atenção do público mais jovem que atualmente usa muito esta plataforma digital e de os tornar nossos seguidores.

- Criação de um canal no **Youtube** para partilhar em direto alguns jogos e eventos realizados pelo clube, com o intuito do espetador ver e partilhar com mais pessoas e assim expandir o clube para outros patamares de notoriedade, por outro lado permite que os nossos fãs e simpatizantes possam ver ou rever os jogos e eventos quando tiverem disponibilidade.

Figura 32 – Página Facebook



Fonte: Elaboração Própria

Figura 33 – Página *Instagram*



Fonte: Elaboração Própria

- Manutenção da utilização do **correio eletrónico** do clube (coordenacaocdtnoab@gmail.com) como forma de comunicação com os atletas e seus familiares sobre assuntos diretos do clube como horários, reuniões, calendarização, dúvidas, pagamentos de mensalidades e assiduidade dos atletas. Tudo isto é uma forma de estreitar o relacionamento com o cliente, usando este meio o contactar, beneficiando deste ser totalmente grátis.
- **Flyers e Cartazes** (figuras 34, 35 e 36) que serão distribuídos em espaços públicos com o objetivo de promover a filosofia do clube junto de potenciais clientes. Nestes expressam-se as vantagens de ser apoiante do clube e tenta-se modificar ou consciencializar as pessoas para a filosofia do mesmo. Também serão criados cartazes de promoção dos eventos e dos jogos do clube que serão distribuídos em locais como: cafés, supermercados, teatros, etc..

Figura 34 – *Flyer* informativo da oferta e preço do clube

Descrição	Valor
Mensalidade dos atletas sub-18	30€
Mensalidade dos atletas Sub-16.	30€
Mensalidade dos atletas Sub-14.	30€
Mensalidade dos atletas Minis-12	25€
Mensalidade dos atletas Minis-8/10	10€

Fonte: Elaboração Própria

- **Atividades nas escolas** do concelho de Torres Novas para divulgar a modalidade junto do público mais jovem e assim conseguir mais adeptos.
- Criação da **claque** do clube “Os Gatos”, financiada 50%, com o objetivo de ter nas atividades do clube um conjunto de fãs que puxa pelo clube e de certa forma conseguir passar a energia positiva também para os outros espetadores. Inicialmente para esta claque serão desafiados os amigos dos atletas e pais, que terão um papel fundamental na criação e organização da claque e na

realização de atividade, construção de conteúdos para o clube, criação do hino do clube, faixas alusivas (figura 37), etc. Os membros da mesma terão de ser sócios do clube.

Figura 35 – Cartaz início de época 2021/22



Fonte: Elaboração Própria

Figura 36: Flyer Informativo



Fonte: Elaboração Própria

Figura 37: Faixa de Apoio



Fonte: Elaboração Própria

- **Parceria** com o **Centro de Bem Estar da Zona Alta** para que os mais velhos possam ir assistir a alguns jogos do clube, sem qualquer custo.
- **Publicações nos jornais locais** como “O Almonda” com informação sobre o clube promovendo assim a identidade do clube e dando informação sobre os jogos e eventos do clube.
- Criação de **protocolos e parcerias com empresas locais** para aumentar o espectro de abrangência do clube pelo concelho de Torres Novas, realizando acordos *win-win* entre clube e parceiros, em que muitos deles servirão como meio difusor da mensagem do clube nos seus *websites* e páginas oficiais, onde em contrapartida o clube fará o mesmo para os parceiros. Também no âmbito desta parceria poderão ocorrer campanhas conjuntas dirigidas aos clientes comuns.
- Criação de **Merchandising** de material desportivo alusivo ao clube (figura 38).

Figura 38: Exemplo do Merchandising do Clube



Fonte: Elaboração Própria

- **Contacto direto** com a população para angariação de sócios comunicação verbal de captação de novos clientes em estabelecimentos de grande afluência no Concelho de Torres Novas
- Realização da **Festa de Natal** do Clube para todos os associados e atletas.
- Realização de **palestras** anuais com um tema em função da atualidade desportiva do momento. Estas palestras terão um convidado especial escolhido entre as pessoas reconhecidas da área de forma a cativar mais pessoas a irem assistir ao evento.

- Elaboração e promoção anual de uma **campanha solidária natalícia**, onde no dia de jogo o valor dos bilhetes reverte a favor de uma associação de solidariedade social e onde espetadores serão incentivados a doarem também alimentos.
- Criação de uma **Newsletter** trimestral em formato digital e em papel com o objetivo de reportar os principais acontecimentos realizados durante o trimestral no universo do clube e também da modalidade a nível nacional (figura 39).

Figura 39: Exemplo de Newsletter



Fonte: Elaboração Própria

C.5 Evidências Físicas

O plano contempla a manutenção das condições atuais, por se considerar o Palácio dos Desportos, uma instalação de eleição na região e com todas as condições de piso, de acessibilidades, de material para os atletas e técnicos executarem o seu trabalho da melhor forma possível. Tudo isto é um ponto forte de captação de atletas e de potencialização de uma melhor qualidade de trabalho.

Por fim, outra evidência física é o equipamento oficial do clube (Figura 18). Será proposta a criação de um *design* diferente todas as épocas, em que serão os clientes a enviarem propostas que cumpram um conjunto de regras como a cor terá de ser amarelo e verde, para manter a imagem de marca do clube.

C.6 Pessoas

A política de recursos humanos do clube passará principalmente por um princípio de manutenção de um investimento na qualidade do *staff* técnico do clube, conciliando um reforço de pessoal na seção de marketing, em que esse reforço será idealizado pela afetação de um colaborador atual que tenha capacidade de atuar neste setor. A este nível irá procurar-se-á desenvolver uma parceria com a Escola Artur Gonçalves, que tem um curso profissional de Multimédia e que permitirá recorrer a estagiários para ajudarem a colocar em prática muitas das ações de comunicação.

C.7 Processos

A política de elementos processuais do clube deverá manter-se semelhante à atual. Sendo introduzido o novo processo relacionado com o setor do marketing. A única diferença processual que se pretende modificar é o modo como a maioria dos processos do clube irão ser disponibilizados e tratados. Os processos passam a ser mais digitais tornando-os mais eficientes e menos dispendiosos para o cliente, usando ferramentas digitais para controlar e estruturar todos as ações do clube e também para disponibilizar informações ao cliente de uma forma menos dispendiosa e mais fácil. As redes sociais e o *website* próprio são ferramentas que auxiliam muito este processo de modernização, quer a eficiência dos recursos humanos do clube, quer como se chegar ao cliente, quer como comunicar com a Câmara Municipal de Torres Novas, tudo isto com a ótica de melhorar a capacidade organizacional do clube sempre numa perspetiva de desenvolvimento sustentado.

Especificando melhor, os processos do clube, pode-se referir que a gestão das redes sociais é um processo continuamente ativo e dinâmico, logo, o setor da comunicação terá um trabalho contínuo na atualização dos conteúdos e no armazenamento de informação para que as redes sociais do clube sejam eficazes na captação de *feedback* perante as publicações realizadas.

5.6 Plano de Ação

O cronograma de ações a realizar no período de 2021 a 2023 encontra-se nas Tabelas 7 a 9.

Tabela 7: Plano de ação 2021

Ano	Trimestre	Ação	Orçamento	Responsável
2021	2º Trimestre	Orçamento e produção do <i>website</i> do clube	500€	Setor da Comunicação
2021	2º Trimestre	Criação das páginas no <i>Instagram</i> e <i>Twitter</i>	-	Setor da Comunicação
2021	2º Trimestre	Reformulação da página do <i>Facebook</i> do clube	-	Setor da Comunicação
2021	2º Trimestre	Elaboração do projeto da <i>Newsletter</i> trimestral	-	Setor da Comunicação
2021	2º Trimestre	Articular com os colaboradores a nova identidade	-	Direção
2021	2º Trimestre	Retoma do escalão Sub-18	400€	Direção
2021	2º Trimestre	Contactos com a Câmara Municipal para dar conhecimento da nova identidade do clube	-	Direção e setor da comunicação
2021	2º Trimestre	<i>Press release</i> e publicações semanais com a imprensa local	-	Direção e secção de comunicação
2021	2º Trimestre	Torneio de Apresentação servirá para apresentar a nova identidade aos sócios e comunidade	-	Direção e secção de comunicação
2021	2º Trimestre	Iniciar a publicação gradual de <i>posts</i> nos meios digitais	-	Setor da Comunicação
2021	2º Trimestre	Avaliar os <i>feedback</i> do público nos meios digitais	-	Setor da Comunicação
2021	2º Trimestre	Realizar a parceria com o Centro Escolar	-	Direção
2021	3º Trimestre	Divulgação e implementação dos eventos “Hoje há minibasquetebol na escola”	25€	Setor de comunicação
2021	3º Trimestre	Lançamento da campanha de angariação de sócios não atletas	100€	Setor Comunicação
2021	3º Trimestre	Lançamento do <i>website</i> do Clube	-	Setor de Comunicação
2021	3º Trimestre	Aplicação do Inquérito de Satisfação aos clientes do clube	100€	Setor Administrativo
2021	3º Trimestre	Prospecção de parceiros para o clube	-	Direção
2021	3º Trimestre	<i>Press Realese</i> e publicações semanais na imprensa local	-	Direção e Setor de Comunicação
2021	3º Trimestre	Publicação <i>online</i> e física do nº 1 da <i>Newsletter</i>	-	Setor da Comunicação
2021	3º Trimestre	Criação e constituição da claque do clube “ Os Gatos”	25€	Setor Social
2021	3º Trimestre	Divulgação dos jogos de pré época do clube no meio digital e físico	25€	Setor de Comunicação
2021	3º Trimestre	Produção e comercialização do <i>merchandising</i> do clube nos Jogos de pré época	50€	Setor Social e de Comunicação

2021	4ºTrimestre	Realização da parceria com o Centro de Bem Estar da Zona Alta	-	Setor Social
2021	4ºTrimestre	Produção e Distribuição de <i>flyers</i> e cartazes nos cafés locais	50€	Setor de Comunicação
2021	4ºTrimestre	<i>Press Realese</i> e publicações semanais na imprensa local	-	Direção e Setor de Comunicação
2021	4ºTrimestre	Contacto direto com a população para angariação de sócios	50€	Setor de Comunicação
2021	4ºTrimestre	Publicação <i>online</i> e física do nº 2 da <i>Newsletter</i>	-	Setor da Comunicação
2021	4ºTrimestre	Divulgação e realização da Palestra sobre a “Ética Desportiva	100€	Setor de Comunicação
2021	4º Trimestre	Reunião com os associados do clube	50€	Direção
2021	4º Trimestre	Promoção e Realização da Festa de Natal do Clube para todos os associados e atletas	50€	Setor de Comunicação

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 8: Plano de ação 2022

Ano	Trimestre	Ação	Orçamento	Responsável
2022	1º Trimestre	Realização de atividades lúdicas nos antes, intervalo e pós jogos do clube	25€	Setor Comunicação e Social
2022	1º Trimestre	Publicação <i>online</i> e física do nº 3 da <i>Newsletter</i>	-	Setor da Comunicação
2022	1º Trimestre	Balanço das políticas executadas no ano 2021 e realizar ajustamentos	-	Direção e colaboradores
2022	1ºTrimestre	<i>Press Realese</i> e publicações semanais na imprensa local	-	Direção e Setor de Comunicação
2022	1ºTrimestre	Divulgação e implementação dos eventos “Hoje há minibasquetebol na escola”	25€	Setor de Comunicação
2022	2º Trimestre	Publicação <i>online</i> e física do nº 4 da <i>Newsletter</i>	-	Setor da Comunicação
2022	2º Trimestre	Estabelecer acordos promocionais com os parceiros locais	-	Direção e setor comunicação
2022	2ºTrimestre	Divulgação e implementação dos eventos “Hoje há minibasquetebol na escola”	25€	Setor de Comunicação
2022	2ºTrimestre	<i>Press Realese</i> e publicações semanais na imprensa local	-	Direção e Setor de Comunicação
2022	3ºTrimestre	Aplicação do Inquérito de Satisfação aos clientes do clube	100€	Setor Administrativo
2022	3ºTrimestre	Realização de atividades de treino e de comunicação com antigos atletas de sucesso que se formaram no clube	-	Setor de Comunicação

2022	3ºTrimestre	Publicação <i>online</i> e física do nº 5 da <i>Newsletter</i>	-	Setor da Comunicação
2022	3ºTrimestre	Divulgação e realização do do Torneio 3x3	50€	Setor de comunicação e Setor Técnico
2022	3ºTrimestre	Realização da parceria com a Escola Artur Gonçalves para estágios no período de maio a Julho	-	Direção
2022	3ºTrimestre	Balanço do Final de Época Desportiva: O que devemos manter e mudar para o futuro	-	Direção e colaboradores
2022	3ºTrimestre	<i>Press Realese</i> e publicações semanais na imprensa local	-	Direção e Setor de Comunicação
2022	4ºTrimestre	Publicação <i>online</i> e física do nº 6 da <i>Newsletter</i>	-	Setor da Comunicação
2022	4ºTrimestre	Criação de um canal do <i>Youtube</i> do Clube e disponibilização em direto dos jogos ou eventos de maior notoriedade	100€	Setor de Comunicação
2022	4º Trimestre	Criação do departamento de marketing	200€	Direção
2022	4ºTrimestre	Elaboração e Promoção da Palestra OAB sobre “O <i>doping</i> no desporto”	100€	Todos os intervenientes do clube
2022	4ºTrimestre	<i>Press Realese</i> e publicações semanais na imprensa local	-	Direção e Setor de Comunicação
2022	4ºTrimestre	Divulgação e realização da campanha solidária	50€	Setor de Comunicação
2022	4ºTrimestre	Reunião com os associados do clube	50€	Setor de Comunicação
2022	4ºTrimestre	Realização da Festa de Natal do Clube para todos os associados e atletas	50€	Setor de Comunicação

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 9: Plano de ação 2023

Ano	Trimestre	Ação	Orçamento	Responsável
2023	1º Trimestre	Publicação <i>online</i> e física do nº 7 da <i>Newsletter</i>	-	Setor da Comunicação
2023	1ºTrimestre	<i>Press Realese</i> e publicações semanais na imprensa local	-	Direção e Setor de Comunicação
2023	1º Trimestre	Balanço das políticas executadas no ano 2022: o que manter, o que mudar e o que inovar	-	Direção e colaboradores

Fonte: Elaboração Própria

Importa referir que muitas das ações/atividades realizadas no primeiro ano do cronograma são repetidas no segundo ano numa ótica de continuação de política. Por último no cronograma não aparecem as reuniões mensais de monitorização do plano.

5.7 Plano de Avaliação e Controlo

De seguida apresenta-se o plano de avaliação e controlo com o objetivo de serem estabelecidos mecanismos para avaliação das ações desenvolvidas e do cumprimento dos objetivos (tabela 10) e o cronograma de ações (tabelas 11 a 13).

Tabela 10: Indicadores de Controlo de cumprimento dos objetivos

Objetivos	Indicadores de controlo
Criar um departamento de marketing no clube	Departamento criado no 2º ano da implementação do plano
Aumentar em 20% os atletas	Analisar semestralmente o nº de atletas novos
Aumentar a notoriedade da identidade “Gatos Bravos” para que em cada 10 jovens 8 a associem ao clube	Resultados de um inquérito de avaliação da notoriedade “Gatos Bravos”, no final do 1º trimestre de 2023 Semanalmente através das redes sociais analisar o relacionamento com a marca de forma se perceber como está sendo distribuída e construída a imagem perante aos consumidores através do nº de <i>likes</i> , compartilhamentos e comentários de cada publicação.
Aceitação por parte de 90% dos clientes atuais do novo lema	Resultado positivo por parte da Assembleia geral do clube para a mudança de lema
Recorrer às redes sociais com a criação de contas no Twitter e Instagram Rejuvenescer o <i>Website</i> do clube e a conta do <i>Facebook</i>	Contas criadas e a funcionar no 2º trimestre <i>Facebook</i> reformulado e a funcionar no 2º trimestre <i>Website</i> reformulado e a funcionar no 2º trimestre Avaliar semanalmente, mensalmente e trimestralmente o <i>feedback</i> e visualizações em cada uma das redes sociais tendo em conta: <ul style="list-style-type: none"> • <i>Google Analytics</i>: Visitas na página; Tempo de permanência no <i>site</i>; Taxa de rejeição; Tempo médio de visita ao <i>site</i>. • <i>Facebook Insights</i>: Dados sobre os utilizadores: gostos, hábitos e costumes; Número de impressões; Número de cliques; Número de visualizações da publicação. • <i>Instagram Analytics</i>: Alcance das publicações; relacionamento do público; Análise de algumas características da audiência do utilizador • Crescimento dos canais: análise do aumento de seguidores e do tráfego vindo de social.
Conseguir 25 novos sócios que não sejam atletas do clube	Controlar mensalmente o nº de novos sócios
Aumentar em 25% as assistências aos jogos em casa	Avaliar anualmente os resultados do inquérito de satisfação aos atletas e sócios; Recolher sugestões e contributos em reuniões mensais; Controlar os números de expectadores nos jogos do clube ao longo período do plano.
Realizar 3 atividades inovadoras no início, intervalo e depois dos jogos	Fotos e vídeos das atividades realizadas Incluir no inquérito de satisfação anual, a pergunta “ Qual a sua opinião sobre as atividades lúdicas realizadas no antes, intervalo e pós jogos do clube?”
Estabelecer uma parceria com o centro escolar para divulgação da modalidade nas escolas	Parceria estabelecida no 2º trimestre
Estabelecer 3 parcerias com empresas e organizações locais	Possuir 3 parcerias ativas no 1º trimestre de 2023

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 11: Cronograma das ações 2021

Ações 2021	2ºTrimestre	3ºTrimestre	4ºTrimestre
Páginas no <i>Instagram</i> e <i>Twitter</i>			
Página do <i>Facebook</i>			
Projeto da <i>Newsletter</i> trimestral			
Articular com os colaboradores a nova identidade			
Retoma do escalão Sub-18			
Contactos com a Câmara Municipal			
<i>Press release</i> e publicações			
Torneio de Apresentação			
Colocação de <i>posts</i> nos meios digitais			
Avaliar os <i>feedback</i> do público nos meios digitais			
Realizar a parceria com o Centro Escolar			
Divulgação e implementação “Hoje há minibasquetebol na escola”			
Lançamento da campanha de angariação de sócios não atletas			
Lançamento do <i>website</i> do Clube			
Aplicação do Inquérito de Satisfação			
Prospeção de parceiros para o clube			
Publicação <i>online</i> e física da <i>Newsletter</i>			
Criação e constituição da claque do clube “ Os Gatos”			
Divulgação dos jogos de pré época do clube no meio digital e físico			
Produção e comercialização do <i>merchandising</i> do clube nos Jogos de pré época			
Realização da parceria com o Centro de Bem Estar da Zona Alta			
Produção e Distribuição de <i>flyers</i> e cartazes nos cafés locais e			
Contacto direto com a população para angariação de sócios			
Divulgação e realização da Palestra sobre a “Ética Desportiva			
Reunião com os associados do clube			
Promoção e Realização da Festa de Natal do Clube para todos os associados e atletas			

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 12: Cronograma de Ações 2022

Ações 2022	1ºTrimestre	2ºTrimestre	3ºTrimestre	4ºTrimestre
Atividades lúdicas nos antes, intervalo e pós jogos do clube				
Publicação <i>online</i> e física da <i>Newsletter</i>				
Balanço das políticas executadas no ano 2021 e realizar ajustamentos				
Press Realese e publicações semanais				
Divulgação e implementação dos eventos “Hoje há minibasquetebol na escola”				
Estabelecer acordos promocionais com os parceiros locais				
Divulgação e implementação dos eventos “Hoje há minibasquetebol na escola”				
Aplicação do Inquérito de Satisfação aos clientes do clube				
Realização de atividades de treino e de comunicação com antigos atletas de sucesso que se formaram no clube				
Divulgação e realização do do Torneio 3x3				
Realização da parceria com a Escola Artur Gonçalves para estágios no período de maio a Julho				
Balanço do Final de Época Desportiva: O que devemos manter e mudar para o futuro				
Criação de um canal do <i>Youtube</i> do Clube e disponibilização em direto dos jogos ou eventos de maior notoriedade				
Criação do departamento de marketing				
Elaboração e Promoção da Palestra OAB sobre “O <i>doping</i> no desporto”				
Divulgação e realização da campanha solidária				
Reunião com os associados do clube				
Realização da Festa de Natal do Clube para todos os associados e atletas				

Fonte: Elaboração Própria

Tabela 13: Cronograma de Ações 2023

Ações 2023	1ºTrimestre
Publicação <i>online</i> e física da <i>Newsletter</i>	
<i>Press Realese</i> e publicações semanais	
Balanço das políticas executadas no ano 2022: o que manter, o que mudar e o que inovar	

Fonte: Elaboração Própria

5.8 Plano de contingência

A realização deste plano de contingência (tabela 14) tem como objetivo prever acontecimentos internos externos que possam vir a afetar a implementação do plano. Desta forma, o clube estará mais preparado para responder atempadamente a estas situações (tabela 14).

Tabela 14: Plano de Contingência

Origem	Sector	Contingência	Grau de risco
Externa	Demográfico	Baixa de Natalidade; Envelhecimento da População	Alto
	Sociocultural	Sedentarismo crescente Diminuição do nº de jovens a praticar desporto; Diminuição do interesse do município pelo Clube Rejeição do no lema	Alto
	Desportivo	Centralização crescente no futebol; Redução da ligação do público aos clubes locais Concorrentes mais fortes;	Moderado Elevado
	Economico	Recessão Económica; Diminuição do poder de compra dos consumidores; Pouca envolvência das empresas do concelho de Torres Novas com potências parcerias com organizações desportivas	Muito Alto
	Tecnológico	Dificuldade no uso das redes sociais por parte das pessoas mais velhas; Resistência à mudança da população de Torres Novas, principalmente os mais velhos	Moderado
Interna	Organizacional	Organização gerida por uma só pessoa; Falta de interligação e brio contínuo da organização; Resistência à mudança.	Alto
	Marketing	Dificuldade em implementar as ações de marketing; Dificuldade em cativar novos clientes com a mudança de identidade; Não adesão à campanha de angariação de novos sócios	Alto
	Financeira	Consequências na capacidade financeira do clube de cumprir com o plano por falta de receitas derivada a crise existente; Aumento de impostos, Diminuição do poder de compra dos consumidores poderá cortar algumas receitas do clube	Muito Alto

Fonte: Elaboração Própria

Todas as ações estabelecidas no plano têm um carácter adaptativo às circunstâncias que possam vir a ocorrer quer interna quer externamente ao clube.

6.Considerações Finais

6.1 Conclusões

O marketing desportivo é uma temática cada vez mais na ordem do dia dos clubes desportivos, em que a sua utilização de uma forma correta e coerente pode-se tornar num elemento de diferenciação em relação aos concorrentes. No entanto, o marketing desportivo é uma ferramenta utilizada principalmente pelos clubes desportivos de maior dimensão, quer por possuírem mais recursos, quer por terem necessidade de gerarem notoriedade elevada junto dos seus adeptos.

O marketing desportivo no basquetebol é um meio cada vez mais utilizado pelos clubes, como forma de trabalharem a diferenciação em relação aos seus concorrentes e assim despertarem a atenção do seu público alvo.

O principal objetivo do marketing desportivo é fidelizar os clientes atuais e atrair potenciais clientes, logo, para o Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol é fundamental para o seu desenvolvimento, explorar estas ações como forma de promoção dos seus serviços.

Com este trabalho de projeto pretendeu-se realizar um plano de marketing com recurso a uma estratégia de aproximação ao cliente do clube onde o princípio de maximização do serviço e de adaptabilidade ao mercado são eixos fundamentais para que o plano concebido possa ser concretizado.

Chegado ao final deste projeto, após uma longa jornada de trabalho, sente-se que o dever foi cumprido, ou seja, os objetivos gerais e específicos foram concretizados com sucesso. Daqui resultou uma proposta de plano de marketing para o Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol para o biénio 2021-2023.

Com o plano criado procurou-se modificar o relacionamento do clube com os sócios, atletas, comunidade e parceiros e abrir portas para novos mercados. Neste sentido numa primeira instância procurou-se contribuir para a melhoria do clube e numa segunda instância contribuir com um modelo de plano de marketing que poderá vir a ser utilizado por outros clubes.

Os objetivos estabelecidos no início do trabalho foram cumpridos com a ajuda da Presidente do Clube e da Coordenadora Técnica, que facultaram informação fundamental para cumprir os requisitos necessários para elaborar o plano de

marketing operacional e a análise interna e externa do clube. Por outro lado, a pesquisa bibliográfica e a procura incessante de informação complementar permitiram criar uma fundamentação mais robusta sobre o marketing e a sua aplicabilidade ao desporto.

Espera-se que o trabalho desenvolvido tenha continuidade no futuro, com recurso a um planeamento contínuo por parte do Clube e que sejam criados mecanismos de adaptação às mudanças do meio envolvente de forma a que o marketing seja trabalhado com sucesso na organização. Recomenda-se, assim, que o Clube não descure o processo de planeamento de marketing e o encare como uma área da organização tão importante como as demais.

Para implementar o plano proposto será necessário persistência, empenho e cumprimento dos prazos propostos.

6.2 Limitações e Dificuldades do Trabalho de Projeto

Neste projeto foram encontradas algumas dificuldades: falta de bibliografia sobre o marketing desportivo no basquetebol nas organizações desportivas exclusivas de formação, falta de informação concreta sobre a concorrência direta do clube, agravada com a paragem da atividade devido à pandemia.

As limitações do trabalho encontradas foram exclusivamente a pandemia do COVID-19 existente em todo o mundo, que afetou largamente o basquetebol de formação cancelando todas as competições e pondo muitos clubes sem via competitiva para colocar os seus atletas, o que levou a uma observação direta dos comportamentos operacionais do clube quase inócua, não permitindo o próprio investigador conseguir comparar as informações que lhe foram dadas com a realidade prática do clube. Em consequência, o investigador teve que elaborar o plano de marketing com informações que lhe foram dadas pelo clube, em vez de emparelhar as informações com a observação direta que era o pretendido pelo investigador.

6.3 Sugestões para trabalhos futuros

A partir do trabalho realizado, coloca-se as seguintes sugestões para trabalhos futuros:

- Aferir o papel do marketing desportivo nos clubes desportivos após crise provocada pelo COVID-19;
- Utilizar o modelo de plano de marketing proposto na elaboração do plano de marketing de outros clubes.

Referências bibliográficas

- Acar, M., & Guo, C. (Setembro de 2005). Understanding Collaboration Among Nonprofit Organizations: Combining Resource Dependency, Institutional, and Network Perspectives. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, pp. 340-361.
- Albert, N., & Merunka, D. (Abril de 2013). The role of brand love in consumer-brand relationships. *Journal of Consumer Marketing*, pp. 258-266.
- Aleixo, S., Ferreira, A., Nascimento, D., & Viana, W. (2014). Marketing digital e o uso das redes sociais como ferramenta no processo de recrutamento e seleção no setor offshore. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia*, (pp. 0-13). Rio de Janeiro.
- Babiak, K. (2003). *Examining partnerships in amateur sport : the case of a Canadian National Sport Centre*. Vancouver: Dissertação de doutoramento, University of British Columbia.
- Balduck, A., Buelens, M., & Rossem, A. (Abril de 2010). Identifying competencies of volunteer board members of Community Sports Clubs. *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, pp. 213-235.
- Balduck, A., Lucidarme, S., Marlier, M., & Willem, A. (Agosto de 2014). Organizational Capacity and Organizational Ambition in Nonprofit and Voluntary Sports Clubs. *International Journal of Voluntary and Nonprofit Organizations*, pp. 0-21.
- Barata, L. (2011). *A nova abordagem do Webmarketing aliada ao comportamento do consumidor*. Lisboa: Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social.
- Barnes, M., Cousens, L., & Maclean, J. (Novembro de 2011). Look Who's Linked With Whom: A Case Study. *Journal of Sport Management*, pp. 562-575.
- Barreiro, J., Bittencourt, J., Castro, N., Chaves, F., & Reis, C. (2015). A influência do marketing digital sobre a escolha dos consumidores. *Simpósio de Excelência em Gestão e Tecnologia* (pp. 0-16). São Paulo: Otimização de Recursos e Desenvolvimento.
- Barringer, B., & Bluedorn, A. (1999). The relationship between corporate entrepreneurship and strategic management. *Strategic Management Journal*, pp. 421-444.
- Bartoluci, M., Custonja, Z., & Skoric, S. (2012). Public financing in Croatian sport. *Financial Theory & Practice*, pp. 109-227.
- Bauer, T., Bodner, T., Erdogan, B., & Truxillo, D. (Junho de 2007). Newcomer adjustment during organizational socialization: A meta-analytic. The relative impact 27 review of antecedents, outcomes, and methods. *Journal of Applied Psychology*, pp. 707-721.
- Beech, J., & Chadwick, S. (2007). *The Marketing of Sports*. Pearson Education.

- Beetman, J., & Escalas, J. (2003). You Are What They Eat: The Influence of Reference Groups on Consumers' Connections to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, pp. 339-348.
- Berman, S., Jones, T., Kotha, S., & Wicks, A. (2017 de Novembro de 2017). Does stakeholder orientation matter? The relationship between stakeholder management models and firm financial performance. *Academy of Management Journal*, pp. 488-506.
- Berner, M., & Paynter, S. (Julho de 2014). Organizational capacity of non-profit social service agencies. *Journal of Health and Human Services Administration*, pp. 111-145.
- Berry, L. (1983). Relationship Marketing. *American Marketing Association*, pp. 25-38.
- Berry, L., & Gresham, L. (1986). Relationship retailing: transforming customers into clients. *Business Horizons*, pp. 43-47.
- Bhattacharya, C., & Sen, S. (1 de Abril de 2003). Consumer–Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. *Journal of Marketing*, pp. 76-88.
- Blakey, P. (2011). *Sport Marketing*. Sage Publications.
- Boone, L., & Kurtz, D. (2002). *Contemporary Marketing*. Thomson Learning.
- Bosscher, V., Hoecke, J., & Knop, P. (Maio de 2004). Quality Management in Sports Clubs. *Sport Management Review*, pp. 57-77.
- Bourantas, D., Lioukas, S., & Papadakis, V. (Novembro de 1993). Managerial autonomy of state-owned enterprises: Determining factors. *Organization Science*, pp. 645-666.
- Breuer, C., & Wicker, P. (Maio de 2011). Scarcity of resources in German non-profit sport clubs. *Sport Management Review*, pp. 188-201.
- Brinkerhoff, J. (Fevereiro de 2002). Government-non-profit partnership: A defining framework. *Public Administration and Development*, pp. 19-30.
- Brito, M., Ferreira, J., & Miragaia, D. (Abril de 2016). The Role of Stakeholders in the Efficiency of Non Profit Sports Clubs. *Nonprofit Management and Leadership*, pp. 0-22.
- Brouthers, K., & Gelderman, M. (Julho de 2007). The Influence of Ownership on Performance: Stakeholder and Strategic Contingency Perspectives. *Schmalenbach Business Review*, pp. 225-242.
- Byers, T. (Fevereiro de 2013). Using critical realism: A new perspective on control of volunteers in sport clubs. *European Sport Management Quarterly*, pp. 5-31.
- Câmara Municipal de Torres Novas. (2011). *O concelho de Torres Novas, alguns números*. Torres Novas.

- Câmara Municipal de Torres Novas. (s.d). *Plano de Apoio ao Desenvolvimento da Atividade Desportiva do Concelho de Torres Novas*. Torres Novas.
- Campomar, M., Todelo, G., & Toledo, L. (2006). Planejamento de marketing e confecção do plano de marketing: uma análise crítica. *Organizações & Sociedade*, pp. 47-68.
- Carrera, F. (2009). *Marketing Digital na versão 2.0*. Lisboa: Sílabo.
- Casey, M., Eime, R., & Payne, W. (Julho de 2009). Partnership and capacity-building strategies in community sports and recreation programs. *Managing Leisure* , pp. 167-176.
- Cater, T., & Ivaskovic, I. (4 de Abril de 2018). The influence of public funding on the strategies and performance of non-profit basketball clubs from South-Eastern Europe. *Economic Research*, pp. 796-810.
- Chaplin, L., & Hutchinson, R. (5 de Janeiro de 2016). Reinventing youth sport: formative findings from a state-level action research project. *Sport in Society*, pp. 30-46.
- Chaplin, L., & John, D. (Junho de 2005). The Development of Self-Brand Connections in Children and Adolescents. *Journal of Consumer Research*, pp. 119-129.
- Clarkson, M. (Janeiro de 1995). A Stakeholder Framework for Analyzing and Evaluating Corporate Social Performance. *The Academy of Management Review*, pp. 92-117.
- Clow, K., Fetchko, M., & Roy, D. (2018). *Sports Marketing*. Nova Iorque e Londres: Routledge.
- Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol . (2019). *Organograma do Clube 2019*. Torres Novas.
- Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol . (2019). *Os Gatos-Bravos do CDTN-OAB*. Torres Novas.
- Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol . (s.d). *Equipamento do Clube*. Torres Novas.
- Clube Desportivo de Torres Novas- Organismo Autónomo de Basquetebol. (2019). *Mapa de Praticantes por clube*.
- Comité Olímpico de Portugal. (2015). *Valorizar e afirmar socialmente o desporto: Um designio nacional*.
- Costa, B., & Ribeiro, H. (2017). Influência dos Stakeholders na gestão e no controle das organizações esportivas. *Revista Ciências Administrativas*, pp. 42-69.
- Covin, J., & Slevin, D. (1997). Strategy formation patterns, performance, and the significance of context. *Journal of Management*, pp. 187-209.

- Cuskelly, G., Darcy, S., Hoye, R., & Taylor, T. (Setembro de 2006). Volunteer management practices and volunteer retentions: A human resource management approach. *Sport Management Review*, pp. 141-163.
- Czaban, L., & Whitley, R. (1 de Março de 1998). Institutional Transformation and Enterprise Change in an Emergent Capitalist Economy: The Case of Hungary. *Organization Studies*, pp. 259-280.
- De Baynast, A., Dionisio, P., Lendrevie, J., Lévy, J., & Rodrigues, V. (2018). *Mercator 25 - O Marketing na Era Digital*. Lisboa: Dom Quixote.
- Degarís, L. (2015). *Sports Marketing: A practical Approach*. Londres e Nova Iorque: Routledge.
- Delia, E., & James, J. (Outubro de 2017). The meaning of team in team identification. *Sport Management Review*, pp. 0-14.
- Demirel, A., & Erdogmus, I. (Setembro de 2014). Corporate investment in sport sponsorship and its evaluation. *Athens Journal of Sports*, pp. 173-187.
- Deslauriers, J., Groulx, L., Mayer, R., Pires, Á., & Poupart, J. (2008). *A pesquisa qualitativa: Enfoques epistemológicos e metodológicos*. Petrópolis: Coleção Sociologia.
- Dionísio, P. (2009). *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo*. Lisboa: Dom Quixote.
- Doherty, A., & Misener, A. (Julho de 2009). A case study of organizational capacity in community sport. *Journal of Sport Management*, pp. 457-482.
- Doherty, A., & Misener, K. (2012). Connecting the community through sport club partnerships. *International Journal of Sport Policy and Politics*, pp. 243-255.
- Doherty, A., & Misener, K. (Maio de 2013). Understanding capacity through the processes and outcomes of interorganizational relationships in nonprofit community sport organizations. *Sport Management Review*, pp. 135-147.
- Donaldson, T., & Preston, L. (Janeiro de 1995). The Stakeholder Theory of the Corporation: Concepts, Evidence, and Implications. *The Academy of Management Review*, pp. 65-91.
- Doyle, J., Filo, K., Funk, D., Lock, D., & McDonald, H. (3 de Fevereiro de 2021). 'I was there from the start': The identity-maintenance strategies used by fans to combat the threat of losing. *Sport Management Review*, pp. 184-197.
- Drucker, P. (1992). *Managing the non-profit organization: Practices and principles*. Oxford: Harperbusiness.
- Economy, P., & Nelson, B. (2006). *A bíblia da Gestão*. GestãoPlus.

- Eisinger, P. (Março de 2002). Organizational capacity and organizational effectiveness among street-level food assistance programs. *Non-profit and Voluntary Sector Quarterly*, pp. 115-130.
- Escalas, J. (2004). Narrative Processing: Building Consumer Connections to Brands. *Journal of Consumer Psychology*, pp. 168-180.
- European Commission. (2018). *Sport and Physical activity*. Special Eurobarometer 472.
- Exel, J., Gonçalves, B., Mateus, N., & Sampaio, J. (s.d). Estilos de vida e rendimento desportivo: os jovens desportistas não estão livres de comportamentos sedentários alarmantes. *Centro de Pesquisa e Desenvolvimento Desportivo*, pp. 0-13.
- Federação Portuguesa de Basquetebol. (2020). *Participantes e Classificações das competições nacionais de basquetebol de 2019/2020*.
- Federação Portuguesa de Basquetebol. (2020). *Plano de Atividades & Orçamento 2020*.
- Federação Portuguesa de Basquetebol. (2020). *Regulamento da Federação Portuguesa de Basquetebol*.
- Ferreira, P., & Oliveira, E. (2014). *Métodos de Investigação: Da Interrogação à Descoberta Científica*. Vida Económica.
- Freeman, R., & Mcvea, J. (1984). *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Boston: Pitman.
- Frisby, W., & Hayhurst, L. (11 de Março de 2010). Inevitable tensions: Swiss and Canadian sport for development NGO perspectives on partnerships with high performance sport. *European Sport Management Quarterly*, pp. 75-96.
- Frisby, W., Kikulis, L., & Thibault, L. (Julho de 1999). Interorganizational linkages in the delivery of local leisure services in Canada: Responding to economic, political and social pressures. *Managing Leisure*, pp. 125-141.
- Frisby, W., Thibault, L., & Kikulis, L. (18 de Fevereiro de 2007). The organizational dynamics of under-managed partnerships in leisure service departments. *Leisure Studies*, pp. 109-126.
- Frow, P., & Payne, A. (Fevereiro de 2009). Customer relationship management: a strategic perspective. *Journal of Business Market Management*, pp. 7-27.
- Frow, P., McDonald, M., & Payne, A. (2011). *Marketing plans for services business: a complete guide*. West Sussex: Wiley.

- Gray, G., & Gray, S. (Maio de 2012). Customer retention in sports organization marketing: examining the impact of team identification and satisfaction with team performance. *International JJC* , pp. 275-281.
- Green, C., & Smith, N. (2 de Junho de 2019). Examining the factors influencing organizational creativity in professional sport organizations. *Sport Management Review*, pp. 0-13.
- Hawkins, P. (Maio de 2014). Diversity for non-profits: Mission drift or mission fulfillment? . *Journal of Diversity Management*, pp. 41-50.
- Heere, J., James, J., Scremin, G., & Yoshida, M. (Novembro de 2011). The effect of associated group identities on team identity. *Journal of Sport Management* , pp. 606-621.
- Honcová, M. (2019). Determinants of strategy in non-profit sport organizations. *The 13th International Days of Statistics and Economics*, (pp. 0-10). Praga.
- Hoye, R., Nicholson, M., Smith, A., Stewart, B., & Westerbeek, H. (2006). *Sport Management Principles and Applications*. Oxford: Elsevier.
- Hunt, S., & Morgan, R. (Julho de 1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, pp. 20-38.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). *Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage*. London: Routledge.
- Instituto Nacional de Estatística. (2011). *Censos 2011 Resultados Definitivos – Região Centro*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2017). *Poder de compra per capita*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2018). *Anuário Estatístico da Região Centro*.
- Instituto Nacional de Estatística. (2019). *Total de aposentados, reformados e pensionistas nos municípios de Portugal*.
- Instituto Português do Desporto e Juventude. (1992). Carta Europeia do Desporto. 7^o Conferência do Ministros Europeus responsáveis pelo Desporto, (pp. 0-10). Rhodes.
- Ivaskovic, I. (17 de Julho de 2019). The stakeholder-strategy relationship in non-profit basketball clubs. *Economic Research*, pp. 1457-1475.
- James, J., & Ross, S. (Janeiro de 2007). The influence of psychological connection on professional sport team brand associations. *International Journal of Sports Management*, pp. 115-129.
- Karen, P., Steinbach, D., & Tokarski, W. (Janeiro de 2004). Sport systems in the countries of the European Union: similarities and differences. *European Journal for Sport and Society*, pp. 15-21.

- Kartajaya, H., Kotler, P., & Setiawan, I. (2017). *Marketing 4.0: Do tradicional para o digital*. Rio de Janeiro: Novatec.
- Keller, K., & Kotler, P. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Education Brasil.
- Keller, K., & Swaminathan, V. (2008). *Strategic brand management. Building, measuring, and managing brand equity*. Upper Saddle River: Pearson.
- Kotler, P. (2008). *Marketing para o Século XXI*. Lisboa: Presença.
- Kotler, P. (2010). *Marketing 3.0: as forças que estão definindo o novo marketing centrado no ser humano*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Kotler, P., & Keller, K. (2013). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Education do Brasil.
- Lacerda, T. (2015). *Federação Portuguesa de Basquetebol: Proposta de Comunicação Estratégica para o basquetebol em Portugal*. Lisboa: Dissertação de Mestrado, Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa.
- Lee, C., & Nowell, B. (Agosto de 2014). A framework for assessing the performance of non-profit organizations. *American Journal of Evaluation* , pp. 299-319.
- Loudon, D., Mansfield, P., Stevens, R., & Wrenn, B. (2013). *Marketing Planning Guide*. Routledge.
- Marques, A. (2014). *Marketing Relacional – Como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Sílabo.
- Marteleteo, R. (Janeiro de 2001). Análise de redes sociais: aplicação nos estudos de transferência da informação. *Ciência da Informação*, pp. 71-81.
- Mcdonald, M. (2004). *Planos de Marketing: planeamento e gestão estratégica: como criar e implantar*. Rio de Janeiro: Elsevier.
- Mendelow , A. (1991). Environmental scanning: The impact of the stakeholder concept. *Proceedings from the Second International Conference on Information Systems*, (pp. 407-418). Cambridge.
- Mendes, G., Silva, S., & Souza, R. (29 de Março de 2019). Análise do Marketing Digital nas Diretrizes Empresariais. *Caderno Profissional de Marketing UNIMEP*, pp. 0-16.
- Misener, K., & Doherty, A. (28 de Maio de 2012). Connecting the community through sport club partnerships. *International Journal of Sport Policy and Politics*, pp. 243-255.

- Mulhare, E. (1999). Mindful of the future: Strategic planning ideology and the culture of nonprofit management. . *Human Organization*, pp. 323-330.
- Muniz, A., & O'Quinn, T. (Março de 2001). Brand Community. . *Journal of Consumer Research*, pp. 412-432.
- Oltmann, S. (Maio de 2016). Qualitative interviews: a methodological discussion of the interviewer and respondent contexts. *Forum Qualitative Sozialforschung*, pp. 0-16.
- Parvatiyar, A., & Sheth, J. (Dezembro de 1995). The evolution of relationship marketing. *Internacional Business Review*, pp. 397-418.
- Payne, A. (2006). *Handbook of CRM: achieving excellence in customer management*. Oxford: Elsevier.
- Petraglia, J., Prado, K., & Toledo, L. (2007). O plano de Marketing: Um estudo discursivo. *Comportamento Organizacional e Gestão*, pp. 285-300.
- Petroll, M., Rocha, R., Scussel, F., & Semprebon, E. (Agosto de 2017). O que é, afinal, o marketing de relacionamento? Uma proposta de conceito Unificador. *Revista de Ciências da Administração*, pp. 9-23.
- Pimenta, R. (2017). *Os antecedentes e consequentes das comunidades de marca e amor à marca: o caso dos Clubes Desportivos Portugueses*. Coimbra: Dissertação de Mestrado, Universidade de Coimbra.
- Polonsky, M. (1 de Agosto de 1995). A stakeholder theory approach to designing environmental strategy. *Journal of Business & Industrial Marketing*, pp. 29-46.
- Pordata. (s.d). *Árbitros e Juizes federados: total e por algumas federações desportivas*.
- Pordata. (s.d). *Clubes: total e por algumas federações desportivas*.
- Pordata. (s.d). *Comparticipação financeira: total e por algumas federações desportivas*.
- Pordata. (s.d). *Dirigentes: total e por algumas federações desportivas*.
- Pordata. (s.d). *Município de Torres Novas em números*.
- Pordata. (s.d). *Praticantes desportivos federados: total e por algumas federações desportivas*.
- Pordata. (s.d). *Treinadores federados: total e por algumas federações desportivas*.
- Roulston, K. (1 de Fevereiro de 2016). Issues involved in methodological analyses of research interviews. *Qualitative Research Journal*, pp. 68-79.
- Sá, C., & Sá, D. (2009). *Marketing para o Desporto "Um Jogo Empresarial"*. Boavista: Edições IPAM.

Sharpe, E. (22 de Setembro de 2006). Resources at the Grassroots of Recreation: Organizational Capacity and Quality of Experience in a Community Sport Organization. *Leisure Sciences*, pp. 385-401.

Smith, A., & Stewart, B. (2015). *Introduction to Sport Marketing*. Routledge.

Torres, C. (2009). *A Bíblia do Marketing Digital*. São Paulo: Novatec.

Vavra, T. (1993). *Marketing de relacionamento: como manter a fidelidade de clientes através do marketing de relacionamento*. São Paulo: Atlas.

Vita, C., & Fleming, C. (2001). *Building capacity in non-profit organizations*. Washington D.C: Urban Institute.

Westwood, J. (1999). *Como redigir um Plano de Marketing*. Europa-América.

Anexos

Anexo nº 1

Plano orçamental de 2019/2020

Previsão de receitas				
Descrição:	Valor	Qtd.	Total	Obsv.:
Taxa de inscrição 1º ciclo	10	10	100,00	
Programa 1º ciclo	50	10	500,00	
Taxa de inscrição de atletas Sub-18.	40,00	12	480,00	
Anuidade de atletas Sub-18. (1 30,00 x 10 meses).	300,00	12	3 600,00	
Taxa de inscrição de atletas Sub-16.	40,00	22	880,00	
Anuidade de atletas Sub-16. (1 30,00 x 10 meses).	300,00	22	6 600,00	
Taxa de inscrição de atletas Sub-14.	40,00	15	600,00	
Anuidade de atletas Sub-14. (1 30,00 x 10 meses).	300,00	15	4 500,00	
Taxa de inscrição de atletas Minis-12.	35,00	10	350,00	
Anuidade de atletas Minis-12. (125,00 x 10 meses).	250,00	10	2 500,00	
Taxa de inscrição de atletas Minis-8/10.	15,00	12	180,00	
Anuidade de atletas Minis-8/10. (110,00 x 10 meses).	100,00	12	1 200,00	
Previsão apoio Câmara Municipal	2000,00	1	2 000,00	
Donativos Parceiros (Juntas, parceiros particulares)	1600,00	1	1 600,00	
Festas: Dia Apresentação	500,00	1	500,00	
Campanhas de venda: rifas etc 400	400,00	1	400,00	
Bares Jogos equipas	1250,00	1	1 250,00	
Previsão de entradas - Época 2019/2020:			26 640,00	
CASH-FLOW previsto - Época 2019/2020:			2 424,00	
Previsão de despesas				
Descrição:	Valor	Qtd.	Total	Obsv.:
Taxa de filiação do clube.	10,00	1	10,00	
Taxa de inscrição da equipa de Sub-18 Masculinos.	12,00	1	12,00	
Taxa de inscrição da equipa de Sub-16 Masculinos A e B	10,00	2	20,00	
Taxa de inscrição de treinadores principais Sub-14 a Sub-18.	20,00	4	80,00	
Taxa de inscrição de treinador adjunto Sub-18.	10,00	0	0,00	
Taxa de inscrição de enquadramento humano (equipas).	20,00	5	100,00	
Taxa de inscrição de enquadramento humano (dirigentes).	20,00	2	40,00	
Taxa de inscrição de atletas Sub-18.	10,00	12	120,00	
Taxa de inscrição de atletas Sub-16.	1,00	22	22,00	
Seguro desportivo de treinadores.	30,00	5	150,00	
Seguro desportivo de enquadramento humano.	30,00	5	150,00	
Seguro desportivo de atletas Sub-18.	26,00	12	312,00	
Seguro desportivo de atletas Sub-16.	20,00	22	440,00	
Seguro desportivo de atletas Sub-14.	8,50	15	127,50	
Emissão de cartões.	1,00	15	15,00	
Emissão de tarjetas de atualização.	0,10	75	7,50	
Impressos de exames médicos.	0,80	0	0,00	
Exames médicos.	5,00	82	410,00	
coordenações técnicas	230,00	11	2 500,00	
Enquadramento técnico	1470,00	10	14 700,00	
Pagamento de arbitragens.	3 000,00	1	3 000,00	
Apoio Equipas nos jogos fora de casa - transportes	150,00	6	900,00	
Serviço de Fisioterapia	50,00	10	500,00	
Gabinete de Comunicação e Imagem	100,00	1	100,00	
Material de treino, deslocações dirigentes, franquias, Bolsa atleta, etc	500,00	1	500,00	
Previsão de saídas - Época 2019/2020:			24 216,00	

Fonte: CDTN-OAB (2019)

Apêndices

Apêndice A

Guião da Entrevista semiestruturada à coordenadora técnica e Presidente do Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol

Perguntas

1. Apresentação das entrevistadas: Nome, Idade, Habilitações literárias, experiência Profissional e motivações para trabalhar no clube

2. Apresentação/Caracterização do Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol:

2.1 Resumidamente, qual é a história do nascimento do Clube?

2.2 Quais foram os maiores feitos do clube?

2.3 Quantos escalões de formação têm?

2.4. Quais são as competições que o clube disputa na sua generalidade?

2.5 Qual é a vossa visão da formação no basquetebol no vosso clube? Resultados ou Desenvolvimento Humano/Desportivo?

2.6 Qual o vosso conceito, missão, visão e valores do Clube Desportivo de Torres Novas – Organismo Autónomo de Basquetebol?

2.7 Qual a identidade organizacional presente no Clube, aquilo que vos define como organização (posicionamento)?

2.8 Na vossa ótica, quais são os pontos fortes e fracos do vosso clube?

2.9 Quais são as instalações em que normalmente treinam e jogam? Acham que são razoáveis para os requisitos da modalidade neste contexto competitivo? O que mudariam?

2.10 Os equipamentos desportivos ao dispor dos atletas e de *staff* técnico são razoáveis para os requisitos da modalidade neste contexto competitivo? O que mudariam?

2.11 Em termos de atletas, o número de atletas inscritos no clube é bastante razoável comparativamente ao distrito de Santarém. Há espaço para crescer?

2.12 Quais são as estratégias organizacionais realizadas para captar mais e melhores atletas para os destinos do clube?

2.13 Qual é o modelo de pagamento dos atletas? Como funciona? O modelo é sustentável?

2.14 Em termos de recursos humanos, qual é organograma organizacional do clube?

2.15 Qual é a estratégia motivacional por parte do clube para manter os recursos humanos do clube motivados para cumprir as suas tarefas com brio, visto muitos deles não terem remuneração.

2.16 Como caracterizam a interligação entre departamento técnico e o de gestão? O quanto acham importante esta ligação?

2.17 Como funciona o sistema de associados ao clube? Que estratégias utilizam para fidelizar os sócios e captar potenciais sócios? Quantos associados tem o clube e qual a sua mensalidade?

2.18 Em termos financeiros, o clube é sustentável a longo prazo? Como funciona o tratamento destes dados financeiros? Quais são maioritariamente as receitas e gastos do clube anualmente?

2.19 Como é que o clube tem resistido à pandemia atual? Quais têm sido as estratégias para manter o clube à “tona”?

2.20 Qual é o público-alvo do clube? Quais são os potenciais *targets* que o clube pretender captar?

2.21 Quais são os objetivos gerais do clube a curto/médio/longo prazo?

2.22 Quais são os objetivos mensuráveis e realistas que o clube se propõe no ano 2020/2021?

2.23 Como planeiam alcançar estes objetivos, ou seja, quais são as estratégias planeadas para atingir os objetivos acima referidos? E como pretendem monitorizá-los e avaliá-los?

2.24 Qual é a ideologia estratégica do clube: sobrevivência ou desenvolvimento?

2.25 Consideram que o clube tem concorrência direta ou indireta? Quem são?

2.26 O que vos distingue da concorrência?

2.27 Existe a preocupação do clube de ir observando o que vai sendo feito nos concorrentes? Se sim, procuram estar sempre um passo à frente dos demais? Que padrões comportamentais e estratégias detetam na concorrência?

2.28 Em termos de público-alvo, qual é o tipo e perfil de espetador/atleta desportivo que o clube atinge?

2.29 Qual é para o clube a parte mais importante/rentável dos clientes desportivos atuais? Quais são os clientes desportivos mais fiéis ao clube?

2.30. Quais são os serviços que o clube oferece ao público-alvo (atleta, sócio e espetador desportivo) no dia-a-dia do clube e nos dias dos jogos?

2.31 Qual é a mensagem dos técnicos do clube para os jovens basquetebolistas, no que toca ao desenvolvimento desportivo e humano fundamentado nos princípios da ética desportiva?

2.32 Qual é a importância e mais-valias da recente bandeira de ética desportiva conseguida pelo clube?

2.33 O que é feito na área do marketing do clube? Como gerem essa área? Existe um planeamento antecipado das ações de marketing a efetuar? Quais são os meios utilizados atualmente?

2.34 Como divulgam os vossos serviços para o público-alvo? O que fazem é suficiente? Realizam planeamentos orçamentais para esta área da comunicação/marketing?

2.35 Quais são os objetivos SMART do clube na área do marketing para 2020/2021 e as estratégias que utilizam para os alcançar?

2.36 Para o clube, quais são as maiores lacunas na área do marketing do clube?

2.37 Como tencionam colmatar estas lacunas acima referidas? Que estratégias a utilizar?

3. Análise do contexto externo ao clube

3.1 Como caracteriza o basquetebol de formação na região de Torres Novas e no distrito de Santarém?

3.2 Como caracteriza o contexto social, económico e político da cidade Torres Novas e como isso influencia a atuação do clube?

3.3 Considera que existe potencial de crescimento do público torrejano ao clube?

3.4 O clube tem patrocinadores ou parcerias? Se sim, quais são e que papel/importância têm no desenvolvimento do clube? Se não, o porque de não terem patrocinadores ou parcerias?

3.5 O clube tem apoio externo da Câmara Municipal de Torres Novas? Em que termos? Acham suficiente o apoio dado?

3.6 Qual é o papel das escolas do concelho no recrutamento de atletas para o clube? (se ele existir claro).

3.7 Como caracterizam a ação da associação distrital de Santarém no basquetebol de formação da região e as suas intervenções de melhorar e inovar o basquetebol de formação no distrito?

3.8 A centralização desportiva no futebol em Portugal é clara. Consideram que esta temática é um dos problemas de desenvolvimento do clube e do basquetebol em geral? No ponto em que é mais difícil captar apoios externos e um maior número de espetadores e associados aos clubes da modalidade.

3.9 Qual é o papel do contexto familiar nos jovens atletas no seu desenvolvimento desportivo? Existe uma congruência entre a mensagem do clube e das famílias dos atletas?

4. Prospeção Futura do Clube

4.1 Como perspetiva o futuro próximo do clube, percebendo a conjuntura atual da pandemia e o posterior a mesma?

4.2 Em termos de marketing, qual é a importância que dão ao marketing e comunicação para ultrapassar esta pandemia e o seu tempo posterior?

4.3 De que maneira perspetivam a utilização do marketing e comunicação do clube para manter/aumentar os associados ao clube e captar mais público nos jogos?

4.4 Como sabemos o lema do clube é “De pais para filhos”. Consideram que este posicionamento de mercado é para manter ou para modificar no futuro próximo? Justificando a escolha.

4.5 Em termos de interligação com a sociedade local, como perspetiva a ligação entre a sociedade local (industrias, câmara, escolas) e o clube no futuro próximo? Qual é a importância que dá a este eixo estratégico?

4.6 Se o investigador pretender redefinir os objetivos do clube, quais seriam para vocês, estando dentro da realidade do contexto, os objetivos que já têm no projeto desportivo do clube, que podiam monitorizar e medir no final do ano?