

MESTRADO

MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJECTO

**PLANO DE MARKETING FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE
ATLETISMO**

JOÃO PEDRO FERREIRA PEREIRA

OUTUBRO - 2022

MESTRADO EM MARKETING

TRABALHO FINAL DE MESTRADO TRABALHO DE PROJECTO

**PLANO DE MARKETING FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE
ATLETISMO**

JOÃO PEDRO FERREIRA PEREIRA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSORA DOUTORA CRISTINA BAPTISTA

OUTUBRO - 2022

Resumo

Este Trabalho Final de Mestrado tem como finalidade realizar um Plano de Marketing para a Federação Portuguesa de Atletismo (FPA), com objetivo de contribuir para o desenvolvimento da modalidade em Portugal. A Federação Portuguesa de Atletismo é a entidade máxima da modalidade a nível nacional e tem o papel de promover, regular e desenvolver a prática desportiva de atletismo no país. O atletismo é uma modalidade caracterizada pela sua diversidade de práticas e é muito dependente do número de praticantes. Este que por sua vez é influenciado pelos resultados de excelência dos atletas de alto rendimento. Aspeto que por si só não é fácil de alcançar devido a uma atmosfera altamente competitiva a nível mundial, na qual outros países possuem características ou infraestruturas superiores às que existem em Portugal.

A conceção deste plano de marketing proporciona uma peça útil para a gestão da federação no âmbito da criação de táticas de marketing para a Federação Portuguesa de Atletismo. Os objetivos específicos do projeto procuram: 1) Analisar a situação atual da Federação Portuguesa de Atletismo; 2) Determinar o dispositivo de segmentação, *targeting* e posicionamento (STP) que a Federação Portuguesa de Atletismo deve assumir face aos seus *stakeholders*; 3) Realizar um enquadramento estratégico da Federação Portuguesa de Atletismo a 5 anos 4) Determinar objetivos e estratégias de Marketing para a Federação Portuguesa de Atletismo para o ano de 2023; 5) Delinear táticas de Marketing-mix adequadas aos objetivos definidos para esse ano.

O projeto caracteriza-se por um estudo descritivo e explanatório, recorrendo a uma estratégia de investigação de *case study* para perceber a dinâmica existente na Federação Portuguesa de Atletismo, quais as suas implicações para a modalidade e posteriormente formular recomendações conforme os objetivos da federação. Assim, o projeto segue uma abordagem qualitativa, na qual os dados foram recolhidos por entrevistas semiestruturadas a membros da gestão da Federação Portuguesa de Atletismo e a praticantes desportivos da modalidade. Desta forma foram identificados alguns desafios para a modalidade como a falta de cultura desportiva, falta de financiamento privado e a dificuldade em atrair novos praticantes e espetadores. No âmbito do planeamento desenvolvido são propostas várias estratégias de marketing-mix que visam colmatar e ultrapassar este cenário.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Marketing Desportivo, Federação Desportiva Nacional, Federação Portuguesa de Atletismo.

Abstract

This thesis aims to create a Marketing Plan for the Portuguese Athletics Federation (PAF) to contribute to the sport's development in Portugal. The Portuguese Athletics Federation is the national governing body for athletics and has the role to promote, regulate, and develop the sport of athletics in the country. Athletics is a sport characterized by a diversity of practices and is very dependent on the number of athletes. This in return depends on the successful achievements of high-performance athletes. This is not an easy task to achieve due to a highly competitive atmosphere worldwide, in which other countries have characteristics or infrastructures superior to those existing in Portugal.

The design of this marketing plan provides a useful tool for the management of the federation, addressing marketing tactics for the Portuguese Athletics Federation. The specific objectives of the project seek to 1) Analyze the current situation of the Portuguese Athletics Federation; 2) Determine the segmentation, targeting, and positioning (STP) device that the Portuguese Athletics Federation for its stakeholders; 3) Create a strategic framework for the Portuguese Athletics Federation for 5 years 4) Determine marketing goals and strategies for the Portuguese Athletics Federation for the year 2023; 5) Outline Marketing-mix tactics for the goals defined for the year.

The project is characterized by a descriptive and explanatory study, using a case study investigation strategy to understand the dynamics of the Portuguese Athletics Federation, the implications for the sport, and later formulate recommendations according to the federation's goals. Thus, the project follows a qualitative approach, in which data were collected through semi-structured interviews with members of the Portuguese Athletics Federation board and with athletes. Some challenges were identified for the sport, such as the lack of sporting culture, private funding, and difficulty to attract new athletes and spectators. Within the development of marketing planning, several marketing-mix strategies are proposed to address and overcome this scenario.

Keywords: Marketing Plan, Sports Marketing, National Sports Federation, Portuguese Athletics Federation.

Agradecimentos

Primeiramente quero obrigado a todos os que estiveram comigo desde o momento que iniciei a minha caminhada no ISEG - *Lisbon School of Economics and Management*. Sem dúvida foi uma etapa desafiante, repleta de obstáculos, alguns percalços e mudanças, mas também cheia de alegrias e descobertas que valeram a pena para o meu crescimento pessoal e académico.

Obrigado à minha família pelo apoio que sempre me deram, pelos valores que me transmitem, por todos os sacrifícios que fazem, por toda a força, motivação e por acreditarem nos meus sonhos. Quero também fazer um agradecimento especial à minha avó, pelo tremendo respeito e admiração que tenho por ela e por ser a pessoa que sempre foi. Estarás sempre connosco.

Obrigado à minha orientadora, a professora Cristina Baptista, pela sua incansável paciência, disponibilidade e por me fazer ver que o caminho certo nos momentos de maior incerteza. Sem dúvida este trabalho não seria o mesmo sem você.

Por fim, obrigado à Federação Portuguesa de Atletismo, em especial ao seu presidente, o professor Jorge Vieira, ao seu departamento de marketing e aos atletas entrevistados neste projeto, pela vossa preciosa ajuda, disposição e esforço na procura de um atletismo de maior dimensão e de melhor qualidade em Portugal.

Índice

Resumo	III
<i>Abstract</i>	IV
Agradecimentos	V
1. INTRODUÇÃO	9
2. REVISÃO DE LITERATURA.....	11
2.1 Planeamento de Marketing	11
2.2 Marketing e Planeamento de Marketing nas Organizações Desportivas	12
2.3. Planeamento de Marketing para organizações desportivas sem fins lucrativos	13
3. QUADRO DE REFERÊNCIA	14
4. METODOLOGIA.....	15
4.1 Objetivo e tipo de estudo	15
4.2 Estratégia de case study	16
4.3 Amostragem e Recolha de Dados	16
4.4 Critérios de qualidade da investigação qualitativa: validade e fiabilidade	17
4.5 Constrangimentos e limitações metodológicas	17
5. PLANO DE MARKETING DA FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE ATLETISMO	18
5.1 Missão e Valores	18
5.2 Análise de Ambiente Externo	18
5.2.1 Ambiente Político e Económico	18
5.2.2 Ambiente Sociodemográficas	20
5.2.3 Ambiente Tecnológico.....	20
5.2.4 Ambiente Ecológico-Ambiental	21
5.3 Análise da concorrência	22
5.4 Análise dos Stakeholders	24
5.4.1 Atletas e Clubes	24
5.5 Análise de Ambiente Interno	26
5.5.1 Estrutura.....	26
5.5.2 Análise de colaboradores.....	26
5.5.3 Recursos e estratégias	26
5.6 Análise SWOT e STP	27
5.6.1. Forças	28

5.6.2. Fraquezas	28
5.6.3. Oportunidade	29
5.6.4. Ameaças	29
5.6.5. Segmentação, <i>Target</i> e Posicionamento.....	30
5.7 Questões estratégicas e objetivos para 2023	31
5.8 Formulação da estratégia	32
5.8.1. Estratégias de produto	32
5.8.2. Estratégias de preço	32
5.8.3. Estratégias de distribuição	33
5.8.4. Estratégias de comunicação	33
5.8.5. Estratégias de pessoas.....	34
5.8.6. Estratégias de evidências físicas.....	34
5.8.7. Estratégias de processos.....	34
5.9 Calendarização.....	35
6. CONCLUSÕES E RECOMENDAÇÕES.....	36
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	39
ANEXOS	44
Anexo 1 - Modelo de planeamento de marketing	44
Anexo 2 - Modelo de planeamento estratégico para organizações sem fins lucrativos	44
Anexo 3 - Critérios de qualidade para validade e fiabilidade em investigação qualitativa	45
Anexo 4 – Guião de entrevista ao Presidente da Federação Portuguesa de Atletismo	45
Anexo 5 – Guião de entrevista ao diretor de Marketing da Federação Portuguesa de Atletismo	46
Anexo 6 – Guião de entrevista aos atletas	47
Anexo 7 - Mapa de posicionamento percetual I da Federação Portuguesa de Atletismo.....	48
Anexo 8 - Mapa de posicionamento percetual II da Federação Portuguesa de Atletismo.....	49
Anexo 9 – Tabela sumária das estratégias orientadoras de marketing-mix da Federação Portuguesa de Atletismo.....	49

Índice de Tabelas

Tabela I – Quadro de referência do plano de marketing estratégico para a Federação Portuguesa de Atletismo.....	15
Tabela II - Plano de recolha de dados.....	17
Tabela III - Análise concorrencial relativamente à promoção do desporto e atividade física em Portugal	23
Tabela IV – Análise concorrencial relativamente à organização de competições de atletismo em Portugal.....	24
Tabela V – Análise SWOT da Federação Portuguesa de Atletismo	28
Tabela VI – Estratégias de produto da Federação Portuguesa de Atletismo	32
Tabela VII – Estratégias de preço da Federação Portuguesa de Atletismo	33
Tabela VIII – Estratégias de distribuição da Federação Portuguesa de Atletismo	33
Tabela IX – Estratégias de comunicação da Federação Portuguesa de Atletismo	33
Tabela X – Estratégias de pessoas da Federação Portuguesa de Atletismo	34
Tabela XI – Estratégias de evidências físicas da Federação Portuguesa de Atletismo	34
Tabela XII – Estratégias de processos da Federação Portuguesa de Atletismo	34
Tabela XIII – Calendarização táticas de marketing 2023 da Federação Portuguesa de Atletismo	35

1. INTRODUÇÃO

O tema escolhido para o Trabalho Final de Mestrado propõe elaborar um Plano de Marketing para uma organização desportiva sem fins lucrativos, a Federação Portuguesa de Atletismo (FPA).

Uma federação desportiva tem como propósito dirigir e coordenar determinada modalidade desportiva dentro do seu território nacional (Ferkins et al., 2009). Debatem-se com desafios durante a sua atividade como o desenvolvimento de novos talentos, a criação de incentivos à prática generalizada e a defesa dos direitos dos atletas. Outros desafios centram-se na formação de treinadores, aquisição de patrocínios e manutenção de uma rede abrangente de *stakeholders*. Contudo, a dependência de recursos estatais e o aumento do escrutínio público são apontados como as principais problemáticas destas organizações (Harris et al., 2021). Por normal, o planeamento de marketing encontra-se associado a organizações do setor privado, onde o lucro é o foco da sua atividade. Porém, o planeamento de marketing em organizações do setor público é um conceito de grande relevância e aplicabilidade. O lucro não é o foco deste tipo de organização. Centram-se numa gestão racional dos seus recursos, de modo a satisfazer as necessidades da sua população, dentro de um determinado orçamento (Kriemadis e Theakou, 2007). Desta forma, a aposta num planeamento de marketing para organizações desportivas sem fins lucrativos permite adaptação às alterações de mercado, direcionando as organizações desportivas para os seus objetivos de longo prazo (Brooksbank et al., 2012; Kriemadis e Terzoudis, 2007).

A Federação Portuguesa de Atletismo, fundada em 1921, é a entidade máxima da modalidade em Portugal. É responsável por promover, regular e desenvolver a prática desportiva de atletismo, juntamente com o Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), responsável pela tutela do desporto nacional. É também, o órgão representante dos interesses dos seus praticantes junto da Administração pública e das federações internacionais de atletismo (Federação Portuguesa de Atletismo, 2017).

Segundo dados do IPDJ, o atletismo é uma das modalidades individuais com mais atletas federados em Portugal. Sendo apenas ultrapassada pela natação, ginástica e ténis (PORDATA, 2020). O atletismo é a modalidade olímpica com mais medalhas conquistadas em Jogos Olímpicos. Alcançando 12 das 28 medalhas contabilizadas por Portugal, nesta competição, desde a sua primeira participação em 1912 (Lusa, 2021). Estes feitos devem-se à aprovação da lei da semiprofissionalização do desporto proporcionada pelo Governo em 1975. Mostrando-se bastante fortuita para o atletismo, levando à conquista da primeira medalha de ouro da história do desporto português. Feito protagonizado por Carlos Lopes ao vencer a maratona dos Jogos de Los Angeles em 1984. Proeza repetida quatro anos mais

tarde por Rosa Mota, sagrando-se campeã olímpica da maratona, em Seul. Portugal voltaria ao lugar mais alto do pódio, nos Jogos Olímpicos de Atlanta 1996, graças a Fernanda Ribeiro, vencedora da prova de 10.000m e em Pequim 2008 com Nelson Évora, campeão olímpico no triplo salto (Arons de Carvalho, 2020a). O mesmo se verifica em campeonatos do mundo e da Europa. Ao longo da sua história, tanto em pista, corta-mato e estrada, o atletismo português alcançou 23 títulos mundiais e 43 títulos europeus, afirmando-se como uma potência da modalidade (Arons de Carvalho, 2020b). Em 2019, o atletismo português realizou um feito inédito ao vencer a 1ª Liga do Campeonato da Europa de Nações, e assim ascendendo à Superliga. Esta conquista veio reforçar a qualidade e competitividade dos atletas portugueses, verificando-se um aumento do número de praticantes filiados. Contudo, este aumento é insuficiente devido à fraca penetração da prática desportiva no país. Outra desvantagem, é a falta de condições mínimas. A maioria dos municípios não dispõe de instalações ou do seu apetrechamento para a prática da modalidade. O mesmo se verifica nas escolas. Não tendo condições para o ensino curricular da modalidade e com insuficiente formação de professores em matérias específicas de atletismo. A nível financeiro verifica-se falta de investimento privado. Restringindo a alocação de fundos para a formação, organização de competições e apoio ao alto rendimento (Federação Portuguesa de Atletismo, 2020).

O aparecimento da pandemia causada pelo vírus SARS-CoV-2 também afetou em grande parte o quadro competitivo da FPA. Porém, a federação adaptou-se às circunstâncias. Consoante as limitações impostas pela Direção Geral de Saúde, reagendou o quadro competitivo. Realizou provas em formato de contrarrelógio. Limitou a participação aos atletas de alto rendimento. Contudo, num ano bastante atípico como 2020, alguns objetivos ficaram por cumprir. Assim, uma aposta reforçada em Marketing procura desenvolver uma abordagem comercial do atletismo português. Angariar mais parcerias e financiamento. Promover o aumento do número de atletas filiados e ainda melhorar a qualidade das organizações de competições (Federação Portuguesa de Atletismo, 2021).

O objetivo deste projeto é desenvolver um Plano de Marketing para 2023 com enquadramento estratégico para a Federação Portuguesa de Atletismo. Visa contribuir para o enriquecimento do corpo teórico em matéria de Marketing sobre o atletismo em Portugal. Proporciona-se como uma ferramenta útil para os órgãos governativos das demais federações desportivas. Assim, os objetivos específicos do projeto focam-se em: 1) Analisar a situação atual da Federação Portuguesa de Atletismo; 2) Determinar o dispositivo de segmentação, *targeting* e posicionamento (STP) que a Federação Portuguesa de Atletismo deve assumir face aos seus *stakeholders*; 3) Realizar um enquadramento estratégico da

Federação Portuguesa de Atletismo a 5 anos 4) Determinar objetivos e estratégias de Marketing para a Federação Portuguesa de Atletismo para o ano de 2023; 5) Delinear táticas de Marketing-mix adequadas aos objetivos definidos para esse ano.

O trabalho está estruturado da seguinte forma: Capítulo 2 – Revisão de Literatura; Capítulo 3 – Quadro de Referência; Capítulo 4 – Metodologia; Capítulo 5 - Resultados; Capítulo 6 - Conclusões, limitações e recomendações.

2. REVISÃO DE LITERATURA

2.1 Planeamento de Marketing

Para a população em geral, o conceito de Marketing, é algo confuso. É visto como um conceito orientado para as vendas e publicidade. Porém, é mais do que isso. É um processo recíproco de criação de valor. Ou seja, o Marketing serve para perceber o consumidor. Isto é, criar valor ao consumidor, com intuito de construir relações fortes e em retorno criar rentabilidade para a empresa. Em primeira instância, o processo de Marketing, foca-se em conhecer o mercado, as necessidades e as vontades do consumidor. A seguir, concentra-se em criar uma estratégia de marketing adequada ao consumidor. Posteriormente direciona uma oferta de valor superior para o consumidor. Estes passos destinam-se ao passo final que é desenvolver uma relação rentável entre empresa e consumidor (Kotler e Armstrong, 2021).

Westwood (2006), o marketing faz mais do que satisfazer os desejos do consumidor através da aproximação de uma oferta de produtos. No que lhe concerne, relaciona as *skills* da empresa, com os requisitos do consumidor e com a envolvente do mercado. Desta forma, o seu sucesso é uma questão de oportunidade. Requer a disponibilidade do produto certo, no local e altura ideais, estando o consumidor ciente da sua existência dentro do mercado. Para tal acontecer, as empresas controlam da melhor forma um conjunto de variáveis, o Marketing-mix. É dividido em quatro elementos principais, os 4P's - *Product, Price, Promotion* e *Place*. O seu objetivo é proporcionar um conjunto de políticas rentáveis para a empresa e que satisfaça os consumidores. O planeamento de marketing sugere estratégias que vão de encontro com os objetivos estabelecidos através da utilização dos recursos de marketing da empresa.

Wood (2017) planeamento de marketing é o “processo estruturado que leva a um conjunto organizado de decisões e ações de marketing para uma organização específica durante um certo período” (p. 4). Desta forma, o planeamento de marketing atua como um guia dinâmico que avalia sistematicamente diferentes cenários de marketing, antecipa a mudança e antevê a reação da organização face aos seus clientes e concorrentes. Para

Wood (2017), o processo de planeamento de marketing é composto pelas seguintes etapas (ver Anexo 1):

1. Análise da situação externa e interna corrente
2. Pesquisa e análise de mercados e consumidor
3. Determinar a segmentação, público-alvo e posicionamento
4. Definir os objetivos e caminhos do plano de marketing
5. Planear estratégias de marketing, programas e suportes
6. Plano para medir o progresso e o desempenho
7. Implementação, controlo e avaliação do plano

2.2 Marketing e Planeamento de Marketing nas Organizações Desportivas

Olhando para a realidade atual do panorama desportivo português, verifica-se que as modalidades menos mediáticas são negligenciadas em detrimento de outras modalidades, como o Futebol. Na esfera das modalidades menos mediáticas, os seus pavilhões, estádios e eventos desportivos encontram-se desertos de adeptos, apoiantes ou fãs. Há pouca ou inexistente publicidade alusiva ao jogo, ou à competição. Verifica-se também falta de financiamento na forma de patrocínios, colaboradores ou simplesmente falta de receita das organizações. A importância do desporto estende-se para além do domínio económico, social e político. Como tal, é necessário apostar em marketing ao nível do planeamento estratégico ou operacional de forma adaptado à realidade de cada modalidade. Quando isto se verifica, o marketing, mostra-se uma peça vital no desenvolvimento de qualquer organização desportiva (Correia, 2006; Valinhas, 2012).

Com intuito de compreender a posição competitiva dos países, Gerrard (2003), alertou para a necessidade de uma investigação mais abrangente sobre como os países afetam os seus recursos para alcançar sucesso e vantagem competitiva no desporto de alto rendimento. No entanto, não é possível afirmar com clareza que o papel dos recursos é preponderante na avaliação e comparação da capacidade organizacional dos países em determinado desporto.

Assim, na maioria das modalidades desportivas de alto rendimento a alavancagem de recursos é forçada a seguir diversas políticas governamentais. Para tal, através do modelo ORFOC é possível identificar os recursos e práticas organizacionais dentro de cada pilar político afeto a determinado nível desportivo. Resultando numa ferramenta útil para medir e avaliar o desporto em função dos seus recursos organizacionais, capacidades e configurações de recursos de um país. Contudo, dentro de um contexto específico do desporto, não é evidente qual o grau de organização/associação das políticas aos recursos direcionados para o alto rendimento. Quer isto dizer que, embora exista algum nível de orientação na configuração dos recursos, não é facilmente perceptível quais as configurações

que alcançam os objetivos propostos pelas políticas governamentais para o sucesso do alto rendimento. Consequentemente, as configurações de recursos são formadas através da combinação e interligação dos recursos com as capacidades organizacionais, o que significa que o valor estratégico dos recursos só é efetivo quando estes se encontram alinhados com outros recursos organizacionais, também fundamentais.

Segundo o modelo ORFOC é possível medir e identificar a capacidade organizacional comparando cinco sistemas desportivos mediante um conjunto de indicadores compostos e análise de configuração. Baseado neste modelo, Truyens et al., (2014) e Truyens et al., (2016) para os indicadores compostos definiram 10 dimensões - (1) apoio financeiro, (2) administração e organização política, (3) participação jovem, (4) deteção e desenvolvimento de talentos, (5) apoio à carreira desportiva, (6) treino e infraestruturas desportivas (7) formação de treinadores, (8) oportunidade competitiva nacional/internacional, (9) pesquisa científica, e (10) ambiente desportivo de alto rendimento. Isto com intuito de avaliar de forma empírica os recursos e capacidades das organizações. Por sua vez, a análise de configuração avalia de que forma a configuração dos recursos pode melhorar, ou não, a capacidade organizacional. O que permite enfatizar a importância das políticas do desporto de alto rendimento na criação de relacionamentos, acordos ou permutas com organizações desportivas e com organizações não desportivas.

2.3. Planeamento de Marketing para organizações desportivas sem fins lucrativos

Apesar de reduzidas evidências empíricas, existentes na literatura recente, que provam a relação entre planeamento de Marketing e desempenho organizacional, o setor do desporto reconhece a importância de um investimento sério em estratégias de planeamento. Contudo, as organizações desportivas sem fins lucrativos, onde se inserem as federações desportivas, dedicam pouco tempo para o desenvolvimento de um planeamento estratégico que sirva como roteiro para as suas operações. Levando ao crescimento e rentabilidade das organizações. De forma geral, o processo de planeamento de Marketing estratégico começa por uma (1) análise de Marketing, (2) análise SWOT, (3) formulação de objetivos, (4) formulação de estratégias e táticas e (5) orçamentação e calendarização (Thibault et al., 1993; Kriemadis e Terzoudis, 2007).

Por sua vez, Bryson (1988) reconhece que o planeamento estratégico em organizações sem fins lucrativos, cria soluções eficazes face a novas circunstâncias. Caracterizado por um esforço disciplinado para elaborar decisões e ações fundamentais. Moldando a natureza e direção da organização dentro dos limites propostos pela lei (Bryson, 1988). Foi desenvolvido um modelo de planeamento estratégico para organizações sem fins lucrativos assente em dez etapas: (1) acordo inicial - compromisso interno para prosseguir

com o esforço de planeamento estratégico -, (2) mandatos - identifica e esclarece os requisitos, pressões e obrigações legais da organização -, (3) clarificar missão e valores - esclarece a justificação social para existência da organização -, (4) análise do ambiente interno e externo - identifica as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a organização -, (5) identificar questões estratégicas que a organização enfrenta - identifica os desafios que afetam a organização -, (6) formular estratégias - meio de lidar com os desafios identificados na etapa anterior -, (7) revisão e adoção de estratégias - aprovação de estratégias (8) visão organizacional - descreve a visão de sucesso da organização -, (9) implementação - incorporar estratégias no sistema - e (10) reavaliação das estratégias e do planeamento - monitoriza o sucesso das estratégias e do planeamento (Bryson, 2004). Cada etapa do modelo de planeamento deve levar a organização a ações, resultados, avaliação e aprendizagem de forma integral e contínua (ver Anexo 2). Finalmente, segundo Shilbury et al., (2020) o modelo de planeamento estratégico para organizações desportivas consiste em cinco fases: (1) formulação /clarificação dos objetivos de marketing; (2) análise situacional e SWOT; (3) segmentação do mercado; (4) desenvolvimento integrado de campanhas de marketing; (5) implementação, controlo e avaliação.

3. QUADRO DE REFERÊNCIA

Tendo em conta a revisão de literatura efetuada e os modelos de planeamento estratégico apresentados, foi elaborado um quadro de referência, para a implementação do Plano de Marketing para a Federação Portuguesa de Atletismo. Para efeito, foram escolhidos três modelos de planeamento. O modelo de planeamento estratégico para organizações sem fins lucrativos de Bryson (2004) adaptado, omitindo a etapa 1 - acordo inicial e etapa 2 – mandatos, por não se aplicar às características da Federação Portuguesa de Atletismo. A etapa 8 - visão organizacional, etapa 9 - implementação e etapa 10 – reavaliação, também foram omitidas, por não se aplicar ao tipo de investigação pretendido. Para a completar o plano, recorre-se ao modelo de planeamento de marketing de Wood (2017) para realizar a análise SWOT, desenvolvimento da estrutura STP da federação e formulação da estratégia e desenvolvimento do marketing-mix em conjunto com o modelo de planeamento estratégico para organizações desportivas de Shilbury et al. (2020).

Desta forma, o processo de planeamento inicia-se com a fase de definição de missão e valores (Bryson, 2004) - etapa 1. Seguindo-se a análise situacional externa e interna (Bryson, 2004) – etapas 2 e 3. Posteriormente, como propostas por Wood (2017), realiza-se a análise SWOT e a definição de STP, para selecionar os públicos-alvo/*targets* da organização na ótica dos *stakeholders* relevantes para a FPA - etapa 4. As questões

estratégicas de Bryson (2004) são enquadradas na etapa 5, para uma melhor delineação de objetivos e estratégias de longo prazo (5 anos). Para finalizar o plano, recorre-se aos modelos de planeamento de Shilbury et al. (2020) e Wood (2017) com intuito de formular a estratégia, desenvolvendo o marketing-mix da organização - etapa 6. O quadro de referência, consistindo de 6 etapas, pode ser consultado na Tabela I.

Tabela I – Quadro de referência do plano de marketing estratégico para a Federação Portuguesa de Atletismo

Etapas do plano	Descrição das etapas
Missão e valores (Bryson, 2004)	Identifica a missão e valores da organização, esclarecendo a justificação social para a sua existência.
Análise de Ambiente Externo (Bryson, 2004)	Analisa as envolventes política, económica, social, tecnológica, ecológica e legal (PESTEL). Monitoriza stakeholders externos, nomeadamente, atletas, clubes e patrocinadores. Analisa a concorrência e colaboradores. Identifica oportunidades, ameaças e fatores críticos de sucesso da organização.
Análise de Ambiente Interno (Bryson, 2004)	Monitoriza recursos, estratégias e desempenho atuais. Identifica forças e fraquezas internas da organização. Determina a proposição de valor da organização.
Análise SWOT e STP (Wood, 2017)	Segmentar, dividindo o mercado em segmentos heterogéneos através de critérios demográficos, geográficos e psicográficos.
Questões estratégicas (Bryson, 2004)	Identifica questões políticas fundamentais e desafios críticos que afetam os mandatos, missão e valores da organização, o mix de produtos (ou serviços), atletas, estrutura de custos, financiamento e gestão da organização. Procura alcançar o melhor ajuste entre a organização e a sua envolvente. Delineação de objetivos e estratégias no horizonte temporal de 5 anos.
Formulação da estratégia (Shilbury et al., 2020; Wood, 2017)	Adaptar ofertas de marketing aos segmentos-alvo. Criar estratégias de Marketing-mix apropriadas para agir em conformidade com as questões estratégicas identificadas.

4. METODOLOGIA

4.1 Objetivo e tipo de estudo

Pretende-se realizar um estudo descritivo e explanatório (Saunders et al., 2016) para perceber a dinâmica da Federação Portuguesa de Atletismo junto do seu ambiente externo e interno, de forma a facilitar a deteção de problemas e a formulação de recomendações para as questões identificadas. Este estudo, procura, ainda, contribuir para o desenvolvimento do desporto em Portugal, fortalecendo a dinâmica entre federações e atletas, de modo a potenciar uma boa comunicação entre as partes e consequentemente, boas condições de treino e sucesso desportivo.

O estudo segue uma abordagem de natureza qualitativa mediante a recolha e análise de dados através de fontes de dados primárias e secundárias, para estudar a situação da Federação Portuguesa de Atletismo num horizonte temporal da pesquisa *cross-sectional*

(Saunders et al., 2016), focando-se no espaço temporal do planeamento de marketing da Federação Portuguesa de Atletismo para o ano de 2023.

4.2 Estratégia de *case study*

A estratégia de investigação escolhida para a investigação é o *case study*. Por sua vez, consiste numa investigação aprofundada sobre determinado tópico ou fenómeno dentro do seu cenário real. É utilizado com frequência quando não existe uma diferenciação clara entre a fronteira do fenómeno em estudo e o contexto em que é estudado (Yin, 2009). Pode ser aplicado tanto a uma pessoa, grupo, organização, processo de mudança, evento bem como em outros tipos de casos com o objetivo de compreender a dinâmica do fenómeno, através da interação entre o assunto do caso com o contexto onde este se insere (Saunders et al., 2016). No caso da Federação Portuguesa de Atletismo, o estudo é feito de forma direta com a organização, com objetivo de perceber o que acontece e o porquê. Procura ainda compreender os efeitos do fenómeno e as suas implicações para a gestão e desenvolvimento do atletismo em Portugal, procurando sugerir soluções para os desafios a que a federação se propõe.

4.3 Amostragem e Recolha de Dados

No que concerne ao tipo de amostragem, o estudo segue uma amostragem não probabilística por conveniência, quer isto dizer, para obter a amostra são selecionados indivíduos fundamentalmente devido à facilidade e conveniência de acesso aos mesmos (Saunders et al., 2016). Dentro da amostra de indivíduos a serem entrevistados, é aplicada uma amostragem por julgamento, pelo fato destes indivíduos terem conhecimento e informação relevantes para a elaboração do estudo.

Desta forma, a amostra é composta pelo: presidente da Federação Portuguesa de Atletismo; diretor para a área de marketing; e três atletas, dos quais um corredor, um lançador e um saltador. A recolha de dados inicia-se com o levantamento de dados secundários através das plataformas *online* da FPA, Estado entre outras. Os dados primários são recolhidos através de uma estratégia de investigação por inquérito conduzida através de entrevistas *online* semiestruturadas (ver Anexos 4, 5 e 6). A escolha destes membros da organização, tem em vista proporcionar um maior conhecimento da federação, dos seus objetivos, recursos, áreas estratégicas, desempenho e conflitos, bem como, fornecer uma noção acerca da perspetiva futura da modalidade e eventuais constrangimentos. Todas as entrevistas foram agendadas conforme disponibilidade das partes envolvidas e gravadas mediante consentimento prévio. O plano de recolha de dados efetuado encontra-se disponível na Tabela II.

Tabela II - Plano de recolha de dados

Plano de recolha de dados		
Item / Dimensão		Dados primários (DP) e dados secundários (DS)
Missão e valores		Website FPA (DS) e entrevista ao presidente da FPA. (DP)
Análise de Ambiente Externo	Análise PESTEL	Dados em plataformas online, nomeadamente FPA, IPDJ, PORDATA, INE entre outros. (DS)
	Análise da concorrência	Dados genéricos da PORDATA e de plataformas online de federações concorrentes (DS) e entrevista ao presidente da FPA (DP).
Análise de Ambiente Interno	Análise de colaboradores	Dados através da entrevista ao presidente da FPA. (DP)
	Recursos e estratégia	Recolha através da entrevista ao presidente da FPA, diretor para a área de marketing e atletas (DP).
Táticas de Marketing-mix		Análise dos 7P's fundamentalmente através da entrevista ao presidente da FPA e ao diretor para a área de marketing (DP).
Questões estratégicas		Recolha através da entrevista ao presidente da FPA, diretor para a área de marketing e atletas (DP).
Estratégia de Marketing	Segmentação	Resultado da análise de dados primários e secundários.
	Estratégias	Resultado da análise de dados primários e secundários.

4.4 Critérios de qualidade da investigação qualitativa: validade e fiabilidade

Segundo Yin (2009), para verificar a qualidade de um estudo empírico qualitativo, do qual faz parte o *case study*, neste estudo serão efetuados testes à validade (*construct validity*) e fiabilidade (ver Anexo 3).

O teste da validade do construto que identifica quais as medidas operacionais mais adequadas para o construto em causa. Porém mostra-se desafiante no que concerne à dificuldade em desenvolver um conjunto de medidas suficientemente operacionais e também pelo uso de julgamentos subjetivos durante a recolha de dados. Assim, para aumentar a validade do construto, são utilizadas três táticas. A primeira e a segunda ocorrem durante a fase de recolha de dados. São o recurso a fontes múltiplas de evidência e a definição de cadeias de evidência. A terceira tática é a revisão relatório preliminar do *case study* através de informantes-chave. Ocorre durante a fase de conceção.

O teste da fiabilidade visa demonstrar a replicação operacional do estudo em investigações futuras. Chegando a resultados e conclusões semelhantes às anteriormente descobertas. As táticas utilizadas durante a recolha de dados são o seguimento do protocolo de estudo e o desenvolvimento da base de dados do *case study*.

4.5 Constrangimentos e limitações metodológicas

Com o decorrer da investigação foram observados determinados constrangimentos e limitações. Nomeadamente o foco na modalidade Atletismo, não se podendo assegurar a generalização para outras modalidades desportivas. Carece ainda de atenção a escolha do

tipo de amostragem adotado para a investigação. Esta escolha pode ser tendenciosa e propensa a influências que estão para além do controlo do investigador. Mostrando pouca relevância, visto que os indivíduos que compõem a amostra são escolhidos consoante a facilidade de acesso à informação. Aspeto este que pode ser preocupante caso exista maior variabilidade na população alvo (Saunders et al., 2016).

5. PLANO DE MARKETING DA FEDERAÇÃO PORTUGUESA DE ATLETISMO

5.1 Missão e Valores

A Federação Portuguesa de Atletismo é uma pessoa coletiva constituída sob a forma de associação sem fins lucrativos com a função de promover, regulamentar e dirigir a nível nacional a prática da modalidade, representar os interesses dos seus filiados e assegurar a participação competitiva das seleções nacionais. Fundada a 5 de novembro de 1921, a Federação Portuguesa de Atletismo, segue os seguintes valores: Compromisso - comprometendo-se com o bem comum, com o país e com o desenvolvimento da modalidade. Integridade - respeitando as normas em vigor e a ética no exercício da sua atividade. Exigência - com os seus funcionários e com terceiros, na execução dos seus projetos. Excelência - como desafio duradouro e indispensável para o aumento da competitividade do atletismo português. E por último, paixão - como ponto de partida para a obtenção de resultados de excelência.

A missão da Federação Portuguesa de Atletismo é promover e desenvolver o atletismo em Portugal. Para que tal seja possível, concentra-se em quatro pilares fundamentais:

1. Aumentar o número de praticantes de base em todas as disciplinas da modalidade e em todos os escalões etários.
2. Promover o atletismo de alto rendimento e preparar as seleções nacionais para as competições internacionais.
3. Administrar e organizar o calendário competitivo em parceria com os seus associados.
4. Regular a gestão da marca FPA e dos conteúdos do atletismo português.

5.2 Análise de Ambiente Externo

5.2.1 Ambiente Político e Económico

Segundo a Marsh (2022) Portugal apresenta um reduzido o risco político. Este tipo de risco assenta em três fatores (1) os oceanos, (2) os minerais e (3) o espaço. Oceanos e mares são palco de tensões navais, uma vez que são vias de comunicação que podem ser abertas

ou fechadas consoante regimes políticos. A corrida mineral é outro motivo a ter em conta para o risco político devido à competição internacional dos países em busca de recursos estratégicos e proteção das suas cadeias de suprimento. À medida que mais países se lançam na corrida espacial em busca de novos horizontes fora da Terra, maior o risco político global relacionado com a poluição, espionagem e confrontos militares, devido à quantidade de lixo espacial em órbita do planeta, à falta de legislação e conflitos de interesses. Transversalmente a estes fatores encontra-se a recuperação desigual dos países à pandemia de COVID-19 e as implicações do aumento do risco de guerra na maioria das regiões.

De acordo com previsões fornecidas pelo Banco de Portugal (2021), estima-se um crescimento da economia nacional, verificando-se um crescimento do PIB de 5,8% em 2022, retomando o nível pré-pandémico, seguido de um crescimento mais moderado em 2023 e 2024 de 3,1% e 2% respetivamente, o que se traduz num aumento do emprego e numa redução da taxa de desemprego para níveis inferiores aos pré-pandemia, 6,0 em 2022, 5,7 em 2023 e 5,6 em 2024. Porém, estima-se um aumento da inflação na ordem dos 1,8% em 2022, 1,1% em 2023 e 1,3% para 2024, devido ao aumento dos preços dos bens energéticos. Verifica-se também um aumento no consumo privado de 4,8% em 2022, retomando os níveis pré-pandemia, 2,2% em 2023 e 1,8% em 2024, o que demonstra um abrandamento nestes últimos dois anos. Este aumento no consumo privado deve-se ao crescimento do rendimento disponível real na ordem dos 2% em média durante o período de 2022-2024, atingindo o nível pré-pandemia em 2022, contudo a componente de rendimentos de empresa e propriedade continua abaixo do nível pré-pandemia durante o período. É previsto um aumento moderado do consumo público durante o período 2022-2024 devido à redução de encargos com a pandemia. Ao nível do investimento, aponta-se para um aumento na ordem dos 7% durante o período de 2022-2023 e decrescendo para 4% em 2024. Para a componente pública do investimento é previsto um crescimento médio de 16% no mesmo período graças à implementação do Plano de Recuperação e Resiliência e de investimentos estruturantes, com uma desaceleração a partir de 2023 repercutindo a redução destes fundos europeus.

No que concerne ao setor do desporto, Portugal, em comparação com outros estados-membros da União Europeia, mostra na sua natureza um desequilíbrio da estrutura financeira do desporto, por apresentar um elevado peso do financiamento proveniente das Autarquias Locais e uma reduzida parte proveniente do Governo Central e do setor privado. Também o agravamento da pandemia de COVID-19 trouxe implicações ao setor com uma quebra na ordem dos 12% em termos de Valor Acrescentado Bruto e à perda de 16 mil postos de trabalho para além do cancelamento de eventos desportivos, diminuição de filiados e perda de receita (Rocha et al., 2021). Porém, foi aprovado em Conselho de Ministros o lançamento de fundos de apoio para a recuperação da atividade física e desportiva no montante de 65

milhões de euros através do programa Federações+Desportivas, dirigida a federações com estatuto de utilidade pública desportiva e do programa Reativar Desporto para o apoio a clubes desportivos (República Portuguesa, 2021).

5.2.2 Ambiente Sociodemográficas

Segundo os dados mais recentes do Eurobarómetro (2017), acerca da prática de atividade física, incluem Portugal entre os países com pior resultado da União Europeia, juntamente com a Grécia e a Bulgária. No nosso país, 68% dos inquiridos afirma ser sedentário. Valor que se situa muito acima dos 46% da média da União Europeia. Dos 32% que praticam atividade física regular, 84% é do sexo feminino e com idades compreendidas entre os 25 e os 55 anos. Os locais de eleição dos portugueses são ao ar livre, 43%, ou em ginásios/*health clubs*, 27%, sendo que 83% prática de forma espontânea, isto é, sem, ter qualquer tipo de filiação a clubes ou organizações desportivas. As principais razões que impedem os portugueses de praticar atividade física são a falta de tempo e falta de motivação ou interesse.

Segundo Góis (2020), no que concerne aos fatores de risco, 17% da população adulta portuguesa sofre de obesidade e cerca de 37% tem excesso de peso, com um crescimento da prevalência da obesidade. O consumo de tabaco e álcool têm diminuído, progressivamente, porém, 14% da população acima dos 15 anos fuma regularmente e 21% consome bebidas alcoólicas com frequência.

Portugal caracteriza-se por ter uma população cada vez mais envelhecida, contabilizando um valor preliminar do índice de envelhecimento de 182,7% (PORDATA, 2022) e um valor preliminar da taxa bruta de natalidade de 7,7% (PORDATA, 2022b). Por outro lado, a esperança média de vida é cada vez maior, 81,6 anos, o que coloca o país acima da média da União Europeia. Contudo, de acordo com a Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE, 2019) existe uma disparidade considerável entre géneros, sendo que as mulheres portuguesas vivem em média mais 6,2 anos do que os seus congéneres masculinos, valor superior à média da União Europeia.

Olhado para os indicadores da atividade desportiva em Portugal existem 11 066 clubes desportivos no país (PORDATA, 2022c), totalizando 587 812 praticantes desportivos federados (PORDATA, 2020), o que resulta num decréscimo em ambos os indicadores quando comparados com anos anteriores.

5.2.3 Ambiente Tecnológico

Segundo a Universidade de Ohio (2020), quando expostos a novos tipos de tecnologia o potencial desportivo dos atletas aumenta substancialmente. Estes avanços tecnológicos

observam-se ao nível da monitorização dos atletas, aperfeiçoamento do movimento, comunicação e identificando precoce de lesões. Através da introdução de sensores biométricos é possível recolher dados de desempenho do atleta como a velocidade, distância percorrida, frequência cardíaca, potência e outras métricas para posterior análise. Sensores e vídeo captam dados para aperfeiçoar movimentos técnicos que se podem traduzir em melhores resultados dentro de prova. Aplicações para *smartphone* permitem recolher dados de saúde, sono e dieta dos atletas. O soma desta informação contribui para identificar lesões precoces ou na redução do seu grau de severidade. Isto permite aos atletas treinar sem ou com reduzidas limitações físicas durante períodos mais alargados.

Porém, a tecnologia também afeta o desporto de outra forma. A partir de 2017, verificou-se um decréscimo na presença de espetadores em estádios. Por outro lado, o número de assistências em plataformas de *live streaming* aumentou consideravelmente. Desta forma, a digitalização é uma ferramenta estratégica relevante para a indústria desportiva. Não só oferece uma experiência personalizada aos adeptos, com mais interação, mas também, aumenta o alcance de conteúdos da modalidade ou clube. Cria ainda oportunidades de marketing, em tempo real, atraindo novos patrocinadores e gerando novas formas de receita para as organizações desportivas (Giorgio et al., 2018).

5.2.4 Ambiente Ecológico-Ambiental

Em Portugal o modelo de consumo ambiental tem aumentado nos últimos anos. Atualmente encontra-se situado em 2,5 planetas, valor preocupante onde 32% da pegada global do país corresponde ao consumo alimentar e 18% à mobilidade. Este valor faz de Portugal um país deficitário no que concerne à sua capacidade de fornecer recursos naturais conforme a sua atividade (Nunes, 2022).

No que lhe concerne, a mobilização automóvel de atletas e espetadores e a acumulação de resíduos no solo durante a organização de eventos desportivos aumento os níveis de poluição e degradação do meio ambiente. Porém, o desporto pode ser um veículo de sensibilização para estes desafios ambientais, uma vez que, envolve a participação de um leque de atores (atletas, espetadores, organizadores, patrocinadores, autarquias locais, organizações não-governamentais etc.) possíveis de ser impactados a agir em prol do desenvolvimento sustentável, promovendo a natureza, a redução de recursos e a consciencialização dos problemas ambientais, reduzindo os seus custos associados para as gerações vindouras (Ferreira, 2015).

5.3 Análise da concorrência

Após entrevista com o presidente da Federação Portuguesa de Atletismo foi possível aferir que a análise da concorrência da Federação Portuguesa de Atletismo assenta em duas áreas distintas: (1) a promoção do desporto e atividade física e (2) organização de competições.

Na ótica da (1) promoção do desporto e atividade física a concorrência (a) direta é a Federação Portuguesa de Futebol (FPF), Federação Portuguesa de Natação (FPN) e Federação de Triatlo de Portugal (FTP). Estas federações são modalidades olímpicas e com resultados de destaque a nível mundial e europeu, porém existe discrepância ao nível do reconhecimento público nacional. A FPF é de longe a federação desportiva nacional com maior número de praticantes federados (PORDATA, 2020). Principalmente no desporto de formação, existe elevada captação de jovens para o futebol e facilmente se encontra uma escola de futebol de formação nas áreas urbanas das principais cidades do nosso país. Outra questão, encontra-se ao nível da cobertura mediática quase exclusiva do futebol nos jornais desportivos e canais televisivos. Esta diferença entre o futebol com outras modalidades leva a que não haja reconhecimento do talento noutras modalidades e à inexistência de cultura e prática desportiva da população. Até o crescimento do futebol feminino em Portugal vem alicerçar a posição dominante do futebol em Portugal. A FPN é uma federação da mesma dimensão que a FPA, ao nível, do número de atletas federados. Novamente, facilidade encontra-se, nas áreas urbanas do país, um número considerável de piscinas e escolas de natação. Contudo, parte destas escolas encontram-se ligadas à aprendizagem da natação, ou à prática informal (não federada) e não à vertente competitiva da modalidade. A FTP é uma federação pequena em número de praticantes federados, mas com um crescimento acelerado nos últimos anos. Como é uma modalidade olímpica composta por três desportos distintos (natação, ciclismo e atletismo) que retira atletas à FPA nomeadamente no que diz respeito ao atletismo de meio-fundo. Desta forma a FPA deveria promover sinergias com a FTP e assim reaproveitar alguns dos seus atletas e valores.

Ainda na ótica da (1) promoção do desporto e da atividade física, podemos considerar como concorrência (b) indireta a inatividade física e o sedentarismo da população portuguesa.

Passando à (2) organização de competições, os concorrentes são os organizadores das maiores provas de atletismo de estrada, nomeadamente, o Maratona Clube de Portugal, HMS Sports, Xistarca e Runporto.

Maratona Clube de Portugal é a entidade organizadora da Meia-maratona de Lisboa, Meia-maratona Ponte Vasco da Gama, Corrida da Mulher e Grande Prémio de Natal. Provas certificadas pela associação europeia que contam, de forma global, com 45,000 participantes,

dos quais a presença de atletas de elite nacionais e internacionais e com transmissão televisiva em direto. HMS Sports, é responsável pela organização da corrida de São Silvestre de Lisboa e corrida de São Silvestre da Amadora. Ambas as provas organizadas durante a época natalícia que atrai grande número de participantes e forte presença dos melhores atletas nacionais. A Xistarca organiza várias provas ao longo do ano, mas em destaque a Meia-maratona dos Descobrimentos e a Estafeta Cascais-Lisboa. Provas emblemáticas do atletismo português, com um número considerável de atletas inscritos e certificadas pela associação europeia de atletismo. Runporto é o principal organizador de provas no norte do país com eventos como a Meia-maratona do Porto e corrida de São Silvestre do Porto.

Visto que a expressão da modalidade a nível mediático em Portugal é muito reduzida, deve se promover a criação de uma relação colaborativa entre a FPA e estas entidades privadas através do cruzamento de serviços para haver um desenvolvimento do atletismo no país. Nomeadamente ao nível da forte participação de atletas não federada nestas provas de estrada, aspeto relevante para a FPA no intuito de aumentar número de praticantes filiados.

As seguintes tabelas identificam e apresentam informação comparativa relativamente à análise concorrencial. As mesmas resultam de dados obtidos através da análise macro e micro em conjunto com a recolha de dados qualitativos realizada.

Tabela III - Análise concorrencial relativamente à promoção do desporto e atividade física em Portugal

	FPA	FPF	FPN	FTP
Sede	Queijas, Oeiras	Caxias, Oeiras	Cruz Quebrada, Oeiras	Caxias, Oeiras
Nº atletas federados	17.396	181.495	21.479	3.630
Nº clubes	602	1.921	230	113
Nº competições nacionais	33	44	10	21
Medalhas olímpicas	(12) Prata Montreal 1976, ouro e dois bronzes Los Angeles 1984, ouro Seul 1988, ouro Atlanta 1996, bronze Sydney 2000, prata e bronze Atenas 2004, ouro Pequim 2008, ouro e prata Tóquio 2020	(0)	(0)	(1) Bronze Pequim 2008
Departamento médico	Sim	Sim	Sim	Sim
Preparador físico	Não	Sim	Sim	Não

Nutricionista	Não	Sim	Não	Não
Psicólogo	Não	Sim	Não	Não

Tabela IV – Análise concorrencial relativamente à organização de competições de atletismo em Portugal

	FPA	Maratona CP	HMS Sports	Xistarca	Runporto.com
Sede	Queijas, Oeiras	Caxias, Oeiras	São Domingos de Rana Cascais	Alcântara, Lisboa	Nogueira, Maia
Principais competições organizadas	Campeonatos Nacionais de pista, estrada, corta-mato, marcha e lançamentos nos escalões de séniores, sub-23, sub-20 e sub-18	Meia-maratona de Lisboa, Meia-maratona Ponte Vasco da Gama, Corrida da Mulher e Grande Prémio de Natal	São Silvestre de Lisboa e São Silvestre da Amadora	Meia-maratona dos Descobrimentos e Estafeta Cascais-Lisboa	Meia-maratona do Porto e São Silvestre do Porto
Transmissão televisiva	Não	Sim	Sim	Não	Não
Certificação Associação europeia	Sim	Sim	Sim	Sim	Não
Resultados em direto	Sim	Não	Não	Não	Não
Entrega dos kits de participação	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Prémios monetários	Não	Sim	Sim	Sim	Sim
Serviços de aluguer de equipamento	Não	Não	Aluguer de material para cronometragem, pórticos metálicos, grades, cones, tendas, sinalética e pódios.	Aluguer de pórticos metálicos ou insufláveis	Aluguer de pórticos metálicos ou insufláveis, grades, cones, tendas e sinalética

5.4 Análise dos Stakeholders

5.4.1 Atletas e Clubes

O atletismo é um mundo de diversidade, sendo que a modalidade se divide em quatro setores – corridas, saltos, lançamentos e provas combinadas. Dentro do setor das corridas existem, provas de velocidade - 100m, 200m, 400m, 100m barreiras, 110m barreiras, 400m barreiras e estafetas de 4x100m e 4x400m –, provas de meio-fundo – 800m, 1500m, 5000m,

10.000m e 3000m obstáculos –, provas de fundo – corta-mato, meia-maratona e maratona, – e provas de marcha – 20km e 50km. Nos saltos existem saltos horizontais – salto em comprimento e triplo salto – e saltos verticais – salto em altura e salto com vara. Os lançamentos são compostos pelo lançamento do peso, do disco, do martelo e do dardo. Por último o setor das provas combinadas é formado pelo heptatlo e decatlo. Setor que agrega 7 disciplinas, para o sexo feminino, e 10 disciplinas para o masculino das provas anteriormente referidas.

Os atletas praticantes de atletismo são indivíduos que desde muito cedo (cerca de 8-12 anos de idade) iniciaram a prática da modalidade através de clubes ou coletividades locais, ou por intermédio do desporto escolar, nomeadamente, em competições como o corta-mato escolar, mega sprinter e mega salto. Devido à sua juventude, os atletas iniciam a prática do atletismo como uma forma de diversão e socialização com outras crianças da mesma idade, enquanto desenvolvem as suas capacidades motoras. Independentemente da sua especialização setorial, é possível distinguir dois perfis do atleta: o (1) atleta informal – é o atleta que pratica diariamente com objetivo de melhorar a sua saúde e bem-estar, e que também participa em provas com algum desempenho desportivo. Ou seja, é um atleta amador que pratica porque tem gosto pela modalidade e quer melhorar a sua condição física. (2) atleta de rendimento – atleta com consciência de treino, dedicado e profissional (ou semiprofissional) ligada ao atletismo com objetivo de integrar as seleções nacionais e alcançar medalhas em competições nacionais e internacionais. O financiamento destes atletas é feito através de escassos apoios dados dos clubes, federação, ou comité olímpico e, salvo raras exceções, por patrocinadores

Os clubes de atletismo em Portugal são organizações locais, muitas vezes multidesportivas, com maior ou menor dimensão, direcionados para a formação, prática informal e/ou desempenho da modalidade. Imersos numa ótica amadora, os clubes portugueses de atletismo, vivem com dificuldades a nível financeiras. O investimento é feito através de apoios das autarquias locais, quotizações e receitas próprias. Contudo, existem exceções, como é caso do Sporting Clube de Portugal, Sport Lisboa e Benfica e Sporting Clube de Braga. Clubes mais estruturados e que para além de terem um maior investimento, possuem uma vertente comercial, por intermédio das suas sociedades anónimas desportivas. O que oferece maior visibilidade, facilita a procura por patrocinadores, permitindo gratificar, de certa forma, o trabalho dos seus atletas e treinadores.

5.5 Análise de Ambiente Interno

5.5.1 Estrutura

Os órgãos que compõe a Federação Portuguesa de Atletismo são a Assembleia Geral, Presidente, Direção, Conselho de Justiça, Conselho Fiscal Conselho de Disciplina e Conselho de Arbitragem. Assembleia Geral, composta por 65 delegados, é o órgão máximo deliberativo da federação. O Presidente é a entidade responsável por representar a FPA e garantir o bom funcionamento e colaboração entre os seus órgãos. A Direção, eleita pelos seus associados, é responsável pela administração da federação. Dentro da mesma, são desempenhadas funções ao nível das atividades, tais como, Alto Rendimento, Competições, Programa Infanto-juvenil e Formação; e do suporte, como Marketing, Comunicações, Financeiro, Recursos Humanos e Logística. Ao Conselho de Justiça compete resolver decisões disciplinares relacionadas com matéria desportiva. O Conselho de Arbitragem é responsável por coordenar e administrar a atividade dos juizes.

5.5.2 Análise de colaboradores

A Federação Portuguesa de Atletismo emprega 28 colaboradores, entre regime *full-time* e *part-time*, incluindo os treinadores nacionais e as suas respetivas equipas técnicas. No recrutamento, há preocupação em enquadrar profissionais com experiência de atletas, de forma, a usufruir do conhecimento que têm da modalidade aliado à sua formação académica. Aspeto relevante para um alinhamento dos colaboradores com os objetivos e atividades da Federação Portuguesa de Atletismo. Ao nível da avaliação de comportamento organizacional, são feitos inquéritos aos colaboradores, com intuito de identificar, analisar e suprir necessidades internas.

5.5.3 Recursos e estratégias

Recursos Financeiros:

O financiamento da Federação Portuguesa de Atletismo e da modalidade dependem maioritariamente de verbas e fundos concedidos pelo Estado, designadamente, através Instituto Português do Desporto e Juventude I.P. (IPDJ), Comité Paralímpico de Portugal (CPP) e autarquias locais. Este financiamento é posteriormente encaminhado para a preparação dos atletas e organização das competições nacionais. Existe ainda outros rendimentos provenientes de patrocínios, vendas e serviços prestados, mas a reduzida expressão mediática que a modalidade tem, leva a que exista uma dificuldade na prospeção e obtenção do financiamento privado.

Os custos resultam da realização de estágios, participação e alojamento em *meetings* e competições nacionais e internacionais em representação nacional, gastas resultantes à participação nos Jogos Olímpicos e Paralímpicos, gastos com pessoal, custos para a realização das competições, passando pela conclusão das obras na sede da FPA, celebrações do Centenário da Federação Portuguesa de Atletismo e dos efeitos, ainda duradouros, da pandemia de COVID-19.

Recursos Organizacionais

O sucesso e reputação da FPA pode ser avaliado através de vários indicadores consoante departamento. No alto rendimento o indicador é a presença de atletas, a obtenção de medalhas em competições internacionais e a quebra de recordes. Nas competições nacionais, o indicador é o número de participantes e público no evento. Para a formação, é o número de atletas jovens filiados, treinadores formados e número de jornadas técnicas efetuadas e no setor infanto-juvenil é o número de escolas do 1º ciclo aderentes aos programas “Crianças em Forma”, “The Daily Mile” entre outras ações pontuais.

Recursos de Marketing

A federação apresenta uma estratégia de marketing de curto e médio/longo prazo, consoante as necessidades (internas e externas) identificadas transversalmente a todos os departamentos e alinhada com o objetivo da FPA de promoção e desenvolvimento do atletismo em Portugal. A gestão de marca feita pela federação visa uma definição e comunicação clara e homogénea sobre a missão, visão e valores da Federação Portuguesa de Atletismo junto dos vários públicos. O marketing digital, conta com várias plataformas de comunicação (site, página de Facebook, Instagram e canal de YouTube), mas a estratégia não se encontra bem definida nem diferenciada, não atingindo o potencial máximo de cada uma. Na gestão de patrocínios é feita a identificação de setores e empresas que se enquadrem nas atividades e valores da federação para aumentar o financiamento privado. Para além de angariar, a FPA preocupa-se também em fidelizar e conservar boas relações com os seus patrocinadores. Ao nível do marketing interno são feitos inquéritos aos colaboradores para analisar vários parâmetros de comportamento organizacional, identificar e suprir as necessidades internas.

5.6 Análise SWOT e STP

O quadro-resumo seguinte identifica e apresenta as principais forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. As mesmas resultam de dados obtidos através da análise macro e micro em conjunto com a recolha de dados qualitativos realizada.

Tabela V – Análise SWOT da Federação Portuguesa de Atletismo

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> Federação nacional com maior palmarés em Jogos Olímpicos Atletas reconhecidos nacional e internacionalmente Atletismo é uma modalidade acessível e natural Diversidade de disciplinas – corridas, lançamentos e saltos 	<ul style="list-style-type: none"> Falta de pistas ou do seu apetrechamento Falta de financiamento do desporto em Portugal. Fraca ligação com atletas de alto rendimento Estrutura de recursos humanos reduzida Falta de sistema interno de gestão
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> Modalidade olímpica Elevado número de corredores informais Benefícios para a saúde da prática de exercício físico Crescente aposta no digital 	<ul style="list-style-type: none"> Reconhecimento público reduzido Provas de atletismo popular (e não federado) Sedentarismo e inatividade física Situação económica imprevisível

5.6.1. Forças

O atletismo é a modalidade olímpica em que Portugal obteve mais medalhas, refletindo o excelente trabalho e competência dos seus atletas e treinadores. Em consequência existem atletas, nomeadamente, Carlos Lopes, Rosa Mota, Patrícia Mamona e Pedro Pichardo que são reconhecidos pela população em geral. Estes dois fatores conferem à FPA e ao atletismo grande potencial para atrair novos praticantes e patrocinadores. O atletismo é também uma modalidade acessível, a todas as classes sociais e detentor de um padrão motor natural para o corpo humano. É uma modalidade de desafios, porque há sempre uma disciplina nova para descobrir devido à sua diversidade. Podemos correr em montanha, no deserto, na floresta ou em pista, mas também podemos saltar longitudinalmente ou verticalmente e ainda fazer lançamentos ou arremessos com diversos engenhos. Esta diversidade de estímulos motores não se encontra noutras modalidades.

5.6.2. Fraquezas

Contudo, é uma modalidade olímpica com falta de infraestruturas para a prática formal e de alto rendimento. Em Portugal, mais de dois terços do país, não tem condições para a prática do atletismo. O mesmo se passa nas escolas, onde não há infraestruturas desportivas ou em bom estado para a prática do atletismo. Onde os jovens maioritariamente praticam modalidades coletivas (futebol, basquetebol, etc.) criando um problema de falta de cultura desportiva no país. O mesmo acontece com os jornais desportivos, onde não existem uma cobertura mediática da modalidade. Dificultando a obtenção de financiamento privado, fazendo do Estado o maior investidor da modalidade, o qual não consegue auferir maiores quantias à federação (transversal à maioria das modalidades). Para além do amadorismo em

que os clubes e treinadores da modalidade trabalham e onde não existe o desenvolvimento de um esforço continuado entre os atletas, clubes e federação. Criando conflitos de interesse entre as partes, dificultando a maximização das capacidades da modalidade, nomeadamente na obtenção de títulos internacionais. Ao nível da estrutura da FPA, existe reduzido número de colaboradores e falta de sistema interno de gestão, dificultando as atividades do dia a dia, automatização e rapidez de processos.

5.6.3. Oportunidade

As modalidades que integram o programa dos Jogos Olímpicos de Verão são bem mais interessantes e apetecíveis por parte de investidores privados. Principalmente, modalidades olímpicas com um histórico de medalhas considerável, como é o caso do atletismo. Fator que proporciona maior retorno financeiro para a federação. Retorno este que pode ser investido nos atletas para a obtenção de mais medalhas. O mesmo se verifica com o desporto de formação. Os pais das crianças têm mais interesse em colocar os seus filhos a praticar um desporto olímpico. O atletismo é uma modalidade praticada de forma recreacional por todo o mundo, contudo existe uma crença bastante enraizada de que o desporto federado é só para profissionais. É necessário alterar esta mentalidade, sensibilizando os praticantes informais acerca dos benefícios em serem filiados na FPA. Outros benefícios são os que o desporto acarreta para o Homem. Seja para melhorar a estética corporal ou para saúde, o atletismo é um excelente veículo, atuando tanto a nível físico como mental. Atualmente vivemos numa ótica de crescimento digital, refletindo a importância de uma forte presença *online* para comunicar com o público, difundindo a modalidade e os seus feitos.

5.6.4. Ameaças

A falta de cultura desportiva em Portugal é um aspeto bastante preocupante para as modalidades como o atletismo, ao ponto, que os jovens não conhecem os seus grandes campeões, nem as diferentes disciplinas do atletismo. Apenas conhecem o atletismo como correr. Tornando-se imperativo a criação de diversidade de práticas nas escolas. Por outro lado, as provas de atletismo popular não, trazem quaisquer benefícios para a Federação Portuguesa de Atletismo, visto que são provas organizadas a margem da mesma, que não contribuem em nada para o aumento do número de praticantes no país, mas apenas e exclusivamente para o benefício monetário dos seus respetivos organizadores. Sedentarismo e inatividade física que vários indivíduos vivem é uma questão de maior importância para a saúde pública mundial, mas principalmente para Portugal que está na calda da Europa neste aspeto. O impacto da pandemia e invasão da Ucrânia não abona nada a favor da estabilidade económica do país e do mundo. O aumento da inflação, dos preços da energia e bens

alimentares veio acentuar ainda mais as diferenças sociais. Rotulando o desporto como não prioritário na carteira de muitos portugueses.

5.6.5. Segmentação, Target e Posicionamento

Segmentação

Para proceder a uma segmentação dos potenciais novos atletas da FPA, é crucial efetuar uma divisão através de critérios demográficos, geográficos e psicográficos. Relativamente aos critérios demográficos, é importante ter em conta, que a federação procura promover a prática de atletismo nas crianças e jovens, com idades entre os 7 e os 19 anos de idade, mas também junto de adultos dos 25 aos 50 anos. Ao nível dos critérios de segmentação geográficos, é importante perceber onde existe maior taxa de filiação e onde se localizam as infraestruturas desportivas (pistas de atletismo, circuitos de corta-mato, parques desportivos, etc.). Desta forma e em conjunto com as associações regionais, deve ser feita uma divisão regional no país. No que concerne aos critérios psicográficos, a prática de exercício físico e a procura por hábitos saudáveis são aspetos de grande relevância. Assim, aliado com os objetivos da federação, os indivíduos ativos (desportivamente) são segmentos cruciais para um melhor aproveitamento do setor.

Target

O objetivo da FPA é federar novos corredores, sejam estas crianças ou jovens ao abrigo de contratos-programa com as autarquias e respetivas escolas básicas, ou pela inclusão dos corredores informais ao através do programa nacional de marcha e corrida. Em linha com as bases de segmentação, a Federação Portuguesa de Atletismo tem dois *targets*: (1) alunos do ensino básico (público ou privado) e (2) indivíduos adultos (mulheres e homens) praticantes de exercício físico regular, que participam por vezes em provas de atletismo não federado.

Posicionamento

O posicionamento pretendido da Federação Portuguesa de Atletismo foca-se em ter mais praticantes e com melhor qualidade. Isto é, crescer para ganhar quantidade, havendo mais modalidades a acontecer no dia a dia e desenvolver para melhorar a qualidade dos atletas de alto rendimento. Foram elaborados dois mapas percentuais para compreender o posicionamento da Federação Portuguesa de Atletismo (FPA) face às suas federações concorrentes - Federação Portuguesa de Futebol (FPF), Federação Portuguesa de Natação (FPN) e Federação de Triatlo de Portugal (FTP). No mapa percentual I (ver Anexo 7), foram utilizados os indicadores, número de medalhas obtidas e o número de praticantes federados para diferenciar o setor. Neste mapa o atletismo apresenta um número considerável de

medalhas olímpicas – 12 medalhas – face aos seus concorrentes que apresentam uma medalha, como é o caso do triatlo, ou nenhuma, caso da natação e futebol. Porém, no indicador número de praticantes federados, a Federação Portuguesa de Futebol (181.495 praticantes federados) apresenta um número bem mais elevado de praticantes em comparação com os seus concorrentes, 17.396, 21.479 e 3.630, para a Federação Portuguesa de Atletismo, Federação Portuguesa de Natação e Federação de Triatlo de Portugal, respetivamente. Relativamente ao mapa perçetual II (ver Anexo 8), os indicadores escolhidos foram o número de clubes federados e novamente o número de praticantes federados. Mais uma vez a FPF distingue-se da concorrência por ter maior número de praticantes, mas também maior número de clubes federados (1.921) enquanto as outras federações apenas têm uma parte desse valor, 602, 230 e 113 para a Federação Portuguesa de Atletismo, Federação Portuguesa de Natação e Federação de Triatlo de Portugal, respetivamente.

5.7 Questões estratégicas e objetivos para 2023

A Federação Portuguesa de Atletismo reconhece que é da maior importância haver mais atletismo a acontecer e com melhor qualidade em Portugal. Assim, a estratégia passa por aumentar o número de praticantes desportivos federados, a notoriedade e a qualidade das competições e organizações. Formar campeões é outro aspeto da estratégia da federação importante para encontrar soluções futuras que permitam aos atletas tirar rendimento desportivo de excelência a longo prazo, em simultâneo, que perseguem as suas ambições e necessidades académicas, ou profissionais.

Em termos de objetivos quantitativos e qualitativos para FPA em 2023, formulam-se os seguintes:

1. Alcançar 20.000 atletas federados e 5.000 inscritos no Plano Nacional de Marcha e Corrida;
2. Alcançar maior notoriedade e aumentar número de notícias diárias em jornais desportivos;
3. Aumentar número de ações de formação de treinadores, árbitros, membros de *staff* e clubes;
4. Reformular processo de acompanhamento de atletas de elite, sub-23, sub-20 e sub-18;
5. Reformular eventos e o quadro competitivo nacional.
6. Aumentar receita e investimento privado da FPA (através da obtenção de um novo patrocinador);
7. Aumentar número de espetadores.

5.8 Formulação da estratégia

Com base nas questões estratégicas e objetivos propostos anteriormente, foram formuladas as estratégias orientadoras para o marketing-mix nas tabelas seguintes (Anexo 9 - sumariza todas as estratégias orientadoras de marketing-mix da Federação Portuguesa de Atletismo).

5.8.1. Estratégias de produto

As estratégias de produto formuladas centram-se essencialmente na dinamização da modalidade através da criação de iniciativas de promoção da mesma junto de escolas e clubes locais. Centram-se também na otimização das competições organizadas pela FPA para atrair novos atletas e espetadores para as competições.

Tabela VI – Estratégias de produto da Federação Portuguesa de Atletismo

Estratégia	Tática	Objetivo adjacente
Produto	Aumentar interações e demonstrações de atletismo junto das escolas.	1
	Aumentar promoção do Programa Nacional de Marcha e Corrida.	1
	Criar iniciativas de inclusão de jovens, em parceria com os clubes locais.	2
	Estabelecer os Campeonatos Nacionais como eventos desportivos apelativos para a comunidade de atletismo, tornando a experiência divertida, através de fortes campanhas de comunicação nas redes sociais e imprensa local.	2, 7
	Criar feira desportiva durante os Campeonatos Nacionais – com <i>foodtrucks</i> , venda de material desportivo e iniciativas de apoio social.	2, 5, 7
	Criar um <i>meeting</i> de atletismo rua com duas provas para cada género de velocidade, barreiras, meio-fundo, saltos e lançamentos.	2, 5, 7
	Animação dos eventos através de atuações musicais, dança ou magia.	2, 5, 7
	Efetuar cursos de formação para treinadores e árbitros em parceria com a Faculdade de Motricidade Humana e Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.	3
	Garantir obtenção de grau e treinador nível II a estudantes dos cursos de universitários com especialização em atletismo	3
	Animar competição com música ao vivo, dança ou ginástica entre provas.	5, 7
	Dinamizar loja FPA e criar linha de merchandising alusiva a cada competição.	6
	Criação de um circuito de <i>parkruns</i> regional para os atletas do Programa Nacional de Marcha e Corrida.	2, 5, 7
	Aumentar valor de apoio financeiro e alargar número de atletas com acesso às infraestruturas dos Centros de Alto Rendimento - atletas de elite e sub-23.	4
	Criar uma tabela de apoio financeiro e de acesso às infraestruturas dos Centros de Alto Rendimento - atletas sub-20 e sub-18.	4

5.8.2. Estratégias de preço

Antes de se iniciar uma estratégia de preço concreta é necessário atrair o público para as pistas e recintos desportivos, desta forma, durante o período inicial de 2023 a 2025 é importante quantificar a adesão de espetadores e só a seguir aplicar uma estratégia.

Tabela VII – Estratégias de preço da Federação Portuguesa de Atletismo

Estratégia	Tática	Objetivo adjacente
Preço	Não aplicável entre 2023 – 2025. Primeiro é necessário tornar as provas de atletismo mais atrativos para o público, avaliar e só depois cobrar bilhetes de entrada com um valor simbólico.	6, 7
	Reverter 25% da receita de bilheteira 2023-2025 para apoio e acompanhamento dos atletas de elite, sub-23, sub-20 e sub-18.	4

5.8.3. Estratégias de distribuição

A estratégia centra-se em criar eventos e atividades nas regiões nevralgicas das cidades de Lisboa e Porto para dar a conhecer, atrair e fidelizar praticantes e espetadores com a modalidade.

Tabela VIII – Estratégias de distribuição da Federação Portuguesa de Atletismo

Estratégia	Tática	Objetivo adjacente
Distribuição	Criar circuito de <i>parkruns</i> regional na cidade de Lisboa e Porto.	1, 2
	Criar <i>meeting</i> de atletismo rua no Jardim do Campo Grande em Lisboa.	2, 6, 7
	Efetuar demonstrações em escolas do concelho de Lisboa, Sintra, Oeiras, Almada, Porto, Vila Nova de Gaia, Braga e Guimarães.	1, 2

5.8.4. Estratégias de comunicação

A comunicação concentra-se maioritariamente na divulgação da modalidade e dos seus atletas com intuito de aumentar a notoriedade da FPA, o número de espetadores nos recintos desportivos e investimento privado.

Tabela IX – Estratégias de comunicação da Federação Portuguesa de Atletismo

Estratégia	Tática	Objetivo adjacente
Comunicação	Promover campanhas publicitárias dos Campeonatos Nacionais e do Plano Nacional de Marcha e Corrida em outdoors, redes sociais e imprensa para incentivar a participação de novos praticantes e espetadores.	1, 2, 7
	Maximizar oportunidades de contacto com os media pré-Campeonatos Nacionais e Internacionais através de um investimento em relações públicas – fotografia, conferências de imprensa e entrevistas a atletas-chave.	2, 7
	Aumentar frequência e alcance dos conteúdos gerados pela FPA em <i>social media</i> – YouTube, Instagram e Facebook - e proporcionar conteúdos envolventes e informativos dos seus campeonatos nacionais, internacionais e <i>meetings</i> .	2, 7
	Enaltecer conquistas e desempenho dos atletas portugueses na televisão e jornais desportivos.	2
	<i>Engagement</i> contínuo com os principais patrocinadores e instituições governamentais – criação e promoção de conteúdo e participação em eventos especiais.	2, 6
	Obter um novo patrocinador - apresentar projeto olímpico Paris 2024 da FPA a empresas de diversos setores.	6
	Comunicar e promover a participação da feira desportiva e dos eventos de animação através de <i>newsletter</i> e <i>social media</i> .	2, 5, 7
	Criar <i>digital hub</i> para a comunidade de <i>running</i> para promover eventos recreacionais da FPA.	1, 2, 7

5.8.5. Estratégias de pessoas

Reestruturar o modo de acompanhamento dos atletas portugueses, proporcionando condições para a carreira dual (académica e/ou profissional), bem como, formar mais e melhores recursos humanos, dentro da estrutura da federação como dos seus clubes filiados (treinadores, juizes, staf, f etc) são o foco principal da estratégia de pessoas.

Tabela X – Estratégias de pessoas da Federação Portuguesa de Atletismo

Estratégia	Tática	Objetivo adjacente
Pessoas	Criar incentivos à carreira dual dos atletas com recurso a cargos nas forças armadas, forças policiais e administração pública.	4
	Aumentar o subsídio financeiro dos atletas de elite e sub-18.	4
	Alargar número de atletas com acesso aos serviços de fisioterapia, nutrição e psicologia da FPA.	4
	Instruir treinadores em <i>coaching</i> mental e gestão do sucesso/fracasso.	3
	Instruir clubes em gestão financeira e contabilidade.	3
	Criar uma reunião quadrimestral de atualização para os membros de staff sobre produtividade e melhores práticas.	3
	Contratar serviços de agenciamento para facilitar a entrada de atletas portugueses nos diversos meetings internacionais.	4

5.8.6. Estratégias de evidências físicas

A estratégia de evidências físicas da FPA foca-se em acompanhar as melhores práticas internacionais e reformular o quadro competitivo através da modernização de infraestruturas, equipamento e dinâmicas das competições, os quais importantes para alcançar marcas de excelência internacional.

Tabela XI – Estratégias de evidências físicas da Federação Portuguesa de Atletismo

Estratégia	Tática	Objetivo adjacente
Evidências físicas	Comprar calha de pista luminosa.	5
	Aumentar número de placares publicitários em torna da pista e/ou percurso.	5
	Criar uma zona comercial com tendas para a venda de material desportivo e <i>roulottes</i> para a venda de comida e bebidas.	5
	Criar cartazes temáticos para as diferentes competições FPA	2, 5
	Comprar holofotes LED para os espetáculos de entretenimento.	5

5.8.7. Estratégias de processos

Ao nível dos processos, a estratégia passa por criar incentivos aos atletas, melhorar o *streaming* e dinâmica dos eventos e competições organizadas pela FPA.

Tabela XII – Estratégias de processos da Federação Portuguesa de Atletismo

Estratégia	Tática	Objetivo adjacente
Processos	Investir num acompanhamento recorrente e mais alargado de gestão de carreira aos atletas de alto rendimento – <i>coaching</i> , nutrição, fisioterapia	4

Criação de bolsas a jovens pré-alto rendimento nos escalões sub-23, sub-20 e sub-18 – investir em concentrações nacionais, estágios e meetings internacionais	4
Criar um plano de apoio financeiro com estágios	4
Otimizar plataforma de <i>streaming</i> - aumentar qualidade e rigor da transmissão online.	2, 7
Aumentar rapidez e eficácia dos membros de staff – simplificar tarefas e aumento de pessoal.	3, 5

5.9 Calendarização

A calendarização efetuada na tabela seguinte tem como horizonte temporal 1 ano de atividade da Federação Portuguesa de Atletismo, com data de início a 1 de janeiro de 2023 e término a 31 de dezembro de 2023. A maioria das táticas passa por um processo de planeamento (representado em amarelo), seguido da sua implantação (em verde) e posterior avaliação (em azul). O planeamento acontece maioritariamente em janeiro e nos meses antecedentes às competições. A implementação das táticas é feita geralmente durante todo o ano, com foco nos meses de fevereiro, junho, julho e novembro, devido ao calendário de provas. O controlo das táticas é feito em dezembro ou após as competições.

Tabela XIII – Calendarização táticas de marketing 2023 da Federação Portuguesa de Atletismo

Tática		J	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D
Produto	Demonstrações nas escolas	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Promoção PNMC	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Iniciativas de inclusão com clubes												
	Campanha comunicação dos CN	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Lançamento da feira desportiva						Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Meeting atletismo de rua				Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Animação eventos						Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Dinamizar Loja FPA	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Circuito <i>parkrun</i> regional	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Preço	Avaliar adesão do público		Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Distribuição	Planear circuito <i>parkrun</i> com associações regionais	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Planear <i>meeting</i> de rua com Câmara Municipal de Lisboa				Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Planear demonstrações com escolas	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
Comunicação	Campanhas publicitárias CN e PNMC	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Investir em relações públicas				Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Investir em <i>social media</i>	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Investir em comunicação imprensa				Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	<i>Engagement</i> patrocinadores	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde
	Apresentar projeto Paris 2024	Amarelo	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde	Verde

1. A Federação Portuguesa de Atletismo bem como as suas conquistas passadas são reconhecidos pela população em geral, porém, o atletismo é uma modalidade com pouco reconhecimento público devido à falta de cultura desportiva dos portugueses, onde muitos não reconhecem os diferentes setores ou disciplinas da modalidade. A falta de financiamento privado, infraestruturas e a fraca comunicação entre federação e atletas de elite também não contribuem para a otimização da modalidade e consequente conquista de medalhas;
2. Existem dois segmentos-alvo da FPA: (1) alunos do ensino básico e (2) indivíduos adultos praticantes de exercício físico regular. Assim, o foco da federação encontra-se direcionado em aumentar a prática da modalidade, havendo mais atletismo a acontecer e com maior qualidade;
3. Nos próximos 5 anos, a FPA procura não só aumentar o seu número de praticantes e a qualidade dos seus eventos, como também a sua notoriedade, perante a população em geral e encontrar soluções futuras e sustentáveis a longo prazo, para os seus atletas;
4. Para o ano de 2023, os objetivos da federação focam-se em prosseguir com o crescimento da modalidade, aparecendo com mais frequência nos media, formando mais e melhor treinadores, árbitros e *staff* e oferecendo melhores condições aos atletas, maximizando a capacidade de obtenção de medalhas em grandes competições, que no que lhe concerne torna a FPA e o atletismo mais atrativa e aliciante a futuros investidores e espetadores;
5. Ao nível do produto, o foco está em tornar a modalidade mais dinâmica e divertida, procurando interagir mais com os segmentos-alvo identificados e melhorar o apoio aos atletas. O mesmo que verifica com às estratégias de preço. A distribuição por sua vez encontra-se direcionada em dar a conhecer fisicamente o mundo do atletismo. Bem como a comunicação, esta numa vertente publicitária, através da geração de conteúdo e contacto não só com os segmentos-alvo, mas também com atuais e futuros patrocinadores. A formação e a procura contínua por proporcionar melhores serviços aos atletas são os objetivos da estratégia de pessoas. Enquanto, o acompanhamento das melhores práticas internacionais, a otimização da modalidade e da sua comunicação são o centro da estratégia em evidências físicas e processos;

Recomenda-se que a Federação Portuguesa de Atletismo considere este plano como uma ferramenta útil e relevante para o departamento de comunicação e marketing da mesma, muitas vezes posto de parte em detrimento de outras necessidades da atividade da organização.

As estratégias aqui propostas são pertinentes para a dinamização dos eventos organizados pela FPA, para o crescimento contínuo da modalidade, tanto ao nível dos praticantes desportivos, como de espetadores, investidores e comunicação social, bem como para a sua retenção a longo prazo. Deve ter-se, também em conta, a importância destas estratégias para a otimização do atletismo em Portugal, através do combate ao abandono da prática desportiva e do acompanhamento personalizado dos atletas de elite e futuros campeões da modalidade. Recomenda-se uma aproximação e comunicação constante da federação com os atletas, para que estes se possam expressar, conforme as suas necessidades individuais e para que a federação lhes possa fornecer as melhores condições – ao nível de treino, recuperação, psicológico, nutricional, financeiro, etc. - para a obtenção de medalhas e resultados de relevo desportivo.

A longo prazo e conforme necessidades futuras é crucial reavaliar-se as propostas presentes neste plano e conseqüentemente perceber a sua efetividade e validade conforme as novas tendências do setor, oportunidades e segmentos-alvo, adaptando-se da melhor forma aos mesmos.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Arons de Carvalho M. (2020a). *As grandes proezas do atletismo português*. Atletismo Estatística. Acesso em 02/10/2021 de <http://atletismo-estatistica.pt/diversos-2/as-grandes-proezas-do-atletismo-portugues/>
- Arons de Carvalho M. (2020b). *Medalhas portuguesas em grandes competições*. Atletismo Estatística. Acesso em 02/10/2021 de <http://atletismo-estatistica.pt/diversos-2/medalhas-portuguesas-em-grandes-competicoes/>
- Banco de Portugal. (2021). *Boletim Económico de dezembro de 2021*. https://www.bportugal.pt/sites/default/files/anexos/pdf-boletim/be_dez2021_p.pdf
- Bryson, J. M. (1988). A strategic planning process for public and non-profit organizations. *Long range planning*, 21(1), 73-81. [https://doi.org/10.1016/0024-6301\(88\)90061-1](https://doi.org/10.1016/0024-6301(88)90061-1)
- Bryson, J. M. (2004). *Strategic planning for public and nonprofit organizations: A guide to strengthening and sustaining organizational achievement*. (3rd ed.) John Wiley & Sons
- Brooksbank, R., Garland, R., & Werder, W. (2012). Strategic marketing practices as drivers of successful business performance in British, Australian and New Zealand golf clubs. *European Sport Management Quarterly*, 12(5), 457-475. <https://doi.org/10.1080/16184742.2012.688755>
- Correia, J. (2006). *Análise económica de eventos desportivos: O caso dos Jogos Olímpicos*. [Dissertação de Mestrado, Faculdade de Motricidade Humana]
- Eurobarómetro. (2017). *Sport and physical activity - Factsheets Portugal* (Special Eurobarometer 472). Comissão Europeia. <https://europa.eu/eurobarometer/api/deliverable/download/file?deliverableId=65331>
- Federação Portuguesa de Atletismo. (2017). *Estatutos da Federação Portuguesa de Atletismo*. <https://fpatletismo.pt/sites/default/files/Estatutos%20da%20FPA.pdf>

Federação Portuguesa de Atletismo. (2020). *Plano de atividades e orçamento 2020*.

<https://fpatletismo.pt/sites/default/files/Plano%20de%20Actividades%20e%20Or%C3%A7amento%202020%20vf.pdf>

Federação Portuguesa de Atletismo. (2021). *Plano de atividades e orçamento 2021*.

<https://fpatletismo.pt/sites/default/files/Plano%20de%20Actividades%20e%20Or%C3%A7amento%202021%20vf.pdf>

Ferreira, F. (2015). *Manual de boas práticas ambientais no desporto: ética ambiental. Plano*

Nacional de Ética no Desporto. ILIDH/IPDJ.

https://www.fpremo.pt/uploads/Files/Regulamentos/20150918_ManualVersaoWeb.pdf

Ferkins, L., Shilbury, D., & McDonald, G. (2009). Board involvement in strategy: Advancing

the governance of sport organizations. *Journal of Sport Management*, 23(3), 245–277.

<https://doi.org/10.1123/jsm.23.3.245>

Gerrard, B. (2003). What does the resource-based view “bring to the table” in sport

management research? *European Sport Management Quarterly*, 3(3), 139-144.

<https://doi.org/10.1080/16184740308721947>

Giorgio, P., Ohri, L., & Marzin, K. (2018). *A whole new ball game: Navigating digital change in*

the sports industry. Deloitte Consulting LLP.

<https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/us/Documents/technology-media-telecommunications/us-digital-transformation-sports.pdf>

Góis, E. (2020). *Inquérito Nacional de Saúde 2019*. Instituto Nacional de Estatística.

https://cse.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=459375331&att_display=n&att_download=y

- Harris, S. J., Metzger, M. L., & Duening, T. N. (2021). Innovation in national governing bodies of sport: Investigating dynamic capabilities that drive growth. *European Sport Management Quarterly*, 21(1), 94-115. <https://doi.org/10.1080/16184742.2020.1725090>
- Kotler, P., & Armstrong, G. (2021). *Principles of marketing* (18th ed.) Pearson education
- Kriemadis, T., & Terzoudis, C. (2007). Strategic marketing planning in the sport sector. *Choregia*, 3(1), 27-47
- Kriemadis, T., & Theakou, E. (2007). Strategic planning models in public and non-profit sport organizations. *Choregia*, 3(2)
- Lusa. (2021). *As 28 medalhas conquistadas por Portugal em Jogos Olímpicos*. Acesso em 02/10/2021 de <https://www.ojogo.pt/modalidades/toquio-2020/noticias/as-28-medalhas-conquistadas-por-portugal-em-jogos-olimpicos-14008455.html>
- Marsh (2022). *Relatório de risco político 2022*. Acesso em 31/05/2022 de <https://www.marsh.com/pt/en/services/political-risk/insights/political-risk-report.html>
- Nunes, P. (2022). *Dívida ambiental: Padrão português esgotaria no sábado recursos mundiais para 2022*. RTP. Acesso em 01/06/2022 de https://www.rtp.pt/noticias/mundo/divida-ambiental-padrao-portugues-esgotaria-no-sabado-recursos-mundiais-para-2022_n1403187
- OCDE. (2019). *Portugal perfil de saúde do país 2019*. Comissão Europeia. <https://www.oecd.org/portugal/Portugal-Perfil-de-saude-do-pais-2019-Launch-presentation.pdf>
- PORDATA. (2020). *Praticantes desportivos federados: total e por algumas federações desportivas*. Acesso em 31/05/2022 de <https://www.pordata.pt/Portugal/Praticantes+desportivos+federados+total+e+por+todas+as+federa%C3%A7%C3%B5es+desportivas-2227>

PORDATA. (2022). *Indicadores de envelhecimento*. Acesso em 15/07/2022 de <https://www.pordata.pt/Portugal/Indicadores+de+envelhecimento-526>

PORDATA. (2022b). *Taxa bruta de natalidade*. Acesso em 21/09/2022 de <https://www.pordata.pt/Portugal/Taxa+bruta+de+natalidade-527>

PORDATA. (2022c). *Clubes: total e por algumas federações desportivas*. Acesso em 15/07/2022 de <https://www.pordata.pt/Portugal/Clubes+total+e+por+algumas+federa%C3%A7%C3%B5es+desportivas-2238>

República Portuguesa. (2021). *Aprovado em Conselho de Ministros apoio de 65 milhões de euros para o setor do desporto*. <https://www.portugal.gov.pt/download-ficheiros/ficheiro.aspx?v=%3d%3dBQAAAB%2bLCAAAAAAABAAzNDQxNAMAiCZxOAUAAAA%3d>

Rocha, C., Serras, A. R., & Alves, M. (2021). *Estudo caracterizado do setor do desporto em Portugal e impacto da COVID-19*. Comité Paralímpico de Portugal. <https://paralimpicos.pt/documents/20181/0/Estudo+caracterizador+do+setor+do+desporto+em+Portugal+e+o+impacto+da+COVID-19/77b3187d-d395-4074-886e-fc8eb9946673>

Shilbury, D., Westerbeek, H., Quick, S., Funk, D. & Karg, A. (2020). *Strategic sports marketing*. (4th ed.) Routledge

Saunders, M., Lewis, P., & Thornhill, A. (2016). *Research methods for business students* (7th ed.). Pearson education

Thibault, L., Slack, T., & Hinings, B. (1993). A framework for the analysis of strategy in nonprofit sport organizations. *Journal of Sport Management*, 7(1), 25-43

Truyens, J., De Bosscher, V., Heyndels, B., & Westerbeek, H. (2014). A resource-based perspective on countries' competitive advantage in elite athletics. *International Journal*

of Sport Policy and Politics, 6(3), 459-489.
<https://doi.org/10.1080/19406940.2013.839954>

Truyens, J., De Bosscher, V., & Sotiriadou, P. (2016). An analysis of countries' organizational resources, capacities, and resource configurations in athletics. *Journal of Sport Management*, 30(5), 566-585. <https://doi.org/10.1123/jsm.2015-0368>

Universidade de Ohio. (2020). *How technology is revolutionizing sports training*. Acesso em 01/06/2022 de <https://onlinemasters.ohio.edu/blog/how-technology-is-revolutionizing-sports-training/>

Valinhas, B. A. M. (2012). *Marketing de eventos desportivos no âmbito das modalidades menos mediáticas: Estudo de caso do voleibol do Sport Lisboa e Benfica* [Dissertação de mestrado, Escola Superior de Hotelaria e Turismo do Estoril]. Repositório Científico de Acesso Aberto de Portugal.
https://comum.rcaap.pt/bitstream/10400.26/4451/1/2012.04.015_.pdf

Westwood, J. (2006). *How to write a marketing plan* (3rd ed.). Kogan Page Publishers

Wood, M. B. (2017). *Essential guide to marketing planning*. (4th ed.). Pearson Education

Yin, R.K. (2009). *Case study research: Design and method* (4th ed.). Sage

ANEXOS

Anexo 1 - Modelo de planeamento de marketing

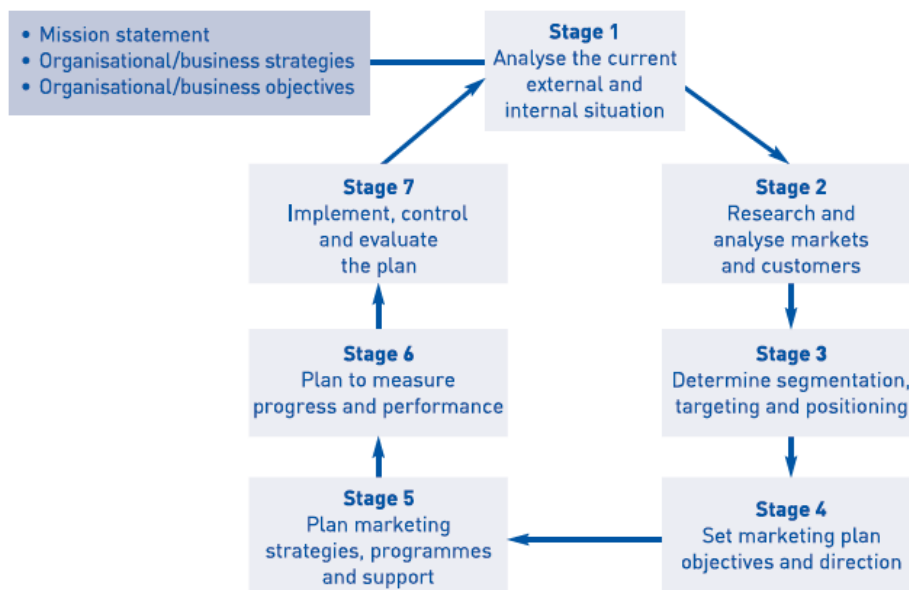


Figura 1 - Processo de planeamento de marketing para organizações desportivas sem fins lucrativos (adaptado de Wood, 2017)

Anexo 2 - Modelo de planeamento estratégico para organizações sem fins lucrativos

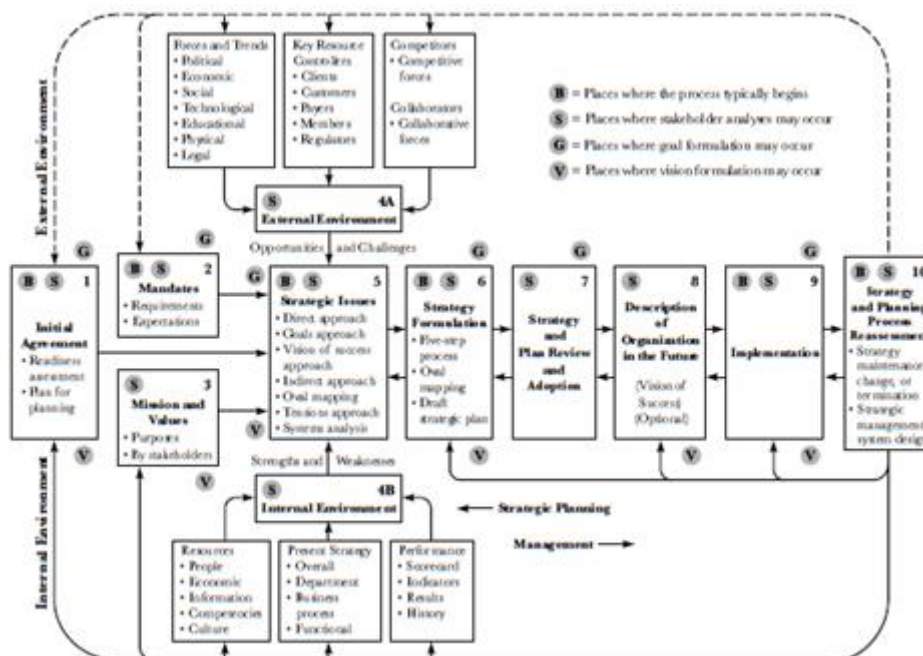


Figura 2 - Processo de planeamento estratégico para organizações desportivas sem fins lucrativos (adaptado de Bryson, 2004)

Anexo 3 - Critérios de qualidade para validade e fiabilidade em investigação qualitativa

TESTS	Case Study Tactic	Phase of research in which tactic occurs
Construct validity	<ul style="list-style-type: none"> ◆ use multiple sources of evidence ◆ establish chain of evidence ◆ have key informants review draft case study report 	data collection data collection composition
Internal validity	<ul style="list-style-type: none"> ◆ do pattern matching ◆ do explanation building ◆ address rival explanations ◆ use logic models 	data analysis data analysis data analysis data analysis
External validity	<ul style="list-style-type: none"> ◆ use theory in single-case studies ◆ use replication logic in multiple-case studies 	research design research design
Reliability	<ul style="list-style-type: none"> ◆ use case study protocol ◆ develop case study database 	data collection data collection

Figura 3 - Validade e fiabilidade em estratégias de *case study* (adaptado de Yin, 2009)**Anexo 4 – Guião de entrevista ao Presidente da Federação Portuguesa de Atletismo**

1. Recentemente, a Federação Portuguesa de Atletismo celebra o seu 100º aniversário. Qual a história por trás da organização? Quais os marcos fundamentais ao longo do tempo?
2. Quais são os principais valores que a FPA tem enquanto organização?
3. Qual a missão da FPA?
4. Quem são os atletas de atletismo? Poderia definir um “perfil” típico do atleta da modalidade?
5. Quais as diretrizes da FPA para atrair atletas para a modalidade? Como vê o “futuro” da modalidade e da Federação? Na sua opinião, como se poderão atrair ainda mais “atletas” e fãs da modalidade para o Atletismo em Portugal?
7. Que tipo de relacionamento/colaboração têm com os clubes? E com as escolas? Quais são os atores cruciais no âmbito desta modalidade?
8. Quem são os principais concorrentes da FPA?
9. Que aspetos distinguem a FPA dos seus principais concorrentes?
10. A FPA é a única federação desportiva responsável pela promoção do atletismo em Portugal. Porém existem empresas, com objetivos lucrativos, que organizam competições “populares”. Que organizações considera concorrentes? E quais considera colaborativas?
11. Quem são os colaboradores da FPA e qual o perfil ótimo destes colaboradores?

12. Qual a importância para o desenvolvimento da modalidade em ter ex-atletas como colaboradores?
13. Quais os pontos fortes da FPA?
14. Quais os pontos fracos da FPA?
15. Quais os objetivos da FPA? De que forma estão em sintonia com a missão e valores da FPA?
16. Quais as questões de maior preocupação sobre a estratégia da organização, que problemas existem e quais os problemas que devem ser mais trabalhados no futuro?
17. Como é avaliado o sucesso da FPA?
18. Como planeiam dinamizar a modalidade no próximo ano?
19. Quais os eventos mais relevantes e como são planeados? O que preveem de “novo”?
20. Como planeiam atrair expectadores e tornar os eventos mais interessantes e dinâmicos?
21. Qual a importância de ter atletas de alto nível em eventos?
22. De que forma estes atletas de alto rendimento atraem (ou não) jovens atletas?
23. Como se potencia a obtenção de fundos para a modalidade? Fundos públicos? Patrocinadores? Eventos pagos?
24. Como é feita a comunicação de marketing da FPA? Quais os canais que utilizam e quais os que funcionam melhor e pior?
25. Qual a melhor forma de promover a modalidade e os seus eventos?

Anexo 5 – Guião de entrevista ao diretor de Marketing da Federação Portuguesa de Atletismo

1. Quais são os públicos-alvo da FPA? Com quem comunicam? A quem são direcionadas a(s) mensagem(s) nos diferentes meios?
2. Através de que canais chega ao seu público-alvo? Considera que estão a ser eficazes ou existe espaço para melhorias?
3. Quais os objetivos do departamento de Marketing da FPA a curto, médio e longo prazo?
4. Como é definido o orçamento de Marketing da FPA? E como é distribuído pelas áreas da comunicação de Marketing?

5. Quais as maiores dificuldades do departamento de Marketing da FPA?
6. Sendo a FPA uma organização sem fins lucrativos e por isso dependente financeiramente de outras organizações. Que tipo de financiamentos e apoios recebem?
7. Em que consiste a estratégia de Marketing e Comunicação da FPA?
8. Qual é o maior desafio da FPA para o próximo ano?
9. Quais as questões de maior preocupação sobre a estratégia da organização, que problemas existem e quais os problemas que devem ser mais trabalhados no futuro?
10. Como é avaliado o sucesso da FPA?
11. Como planeiam dinamizar a modalidade no próximo ano?
12. Quais os eventos mais relevantes em Portugal e como são planeados? O que preveem de “novo”?
13. Como planeiam atrair expectadores e tornar os eventos mais interessantes e dinâmicos?
14. Qual a importância de ter atletas de alto nível em eventos nacionais?
15. De que forma estes atletas de alto rendimento atraem (ou não) jovens atletas?
16. Como se potencia a obtenção de fundos para a modalidade?
17. Como é feita a comunicação de marketing da FPA? Quais os canais que utilizam e quais os que funcionam melhor e pior?
18. Qual a melhor forma de promover a modalidade e os seus eventos?

Anexo 6 – Guião de entrevista aos atletas

1. O que o(a) levou a iniciar a prática do atletismo? Qual a sua experiência com a modalidade?
2. Como atleta, quais os principais desafios que enfrentam diariamente? O que tem corrido bem/mal?
3. Considera que os métodos de treino e as infraestruturas desportivas são adequadas para o desenvolvimento do atletismo português? O que pode ser melhorado?
4. Acha que têm oportunidades competitivas (nacionais ou internacionais) suficientes para a obtenção de resultados de excelência? O que deve ser melhorado?
5. O que poderia ser melhorada na interligação atleta-clubes-federação?

6. Considera que os atletas têm apoio suficiente à carreira desportiva por parte da FPA, estado ou entidades privadas?
7. O que deve ser feito para captar jovens atletas a praticar atletismo?
8. Qual a sua opinião acerca das competições de atletismo? Acha que são estimulantes para os atletas? E para os expectadores?
9. Que aspetos devem ser trabalhados para atrair público às competições? E para atrair patrocinadores?

Anexo 7 - Mapa de posicionamento percetual I da Federação Portuguesa de Atletismo

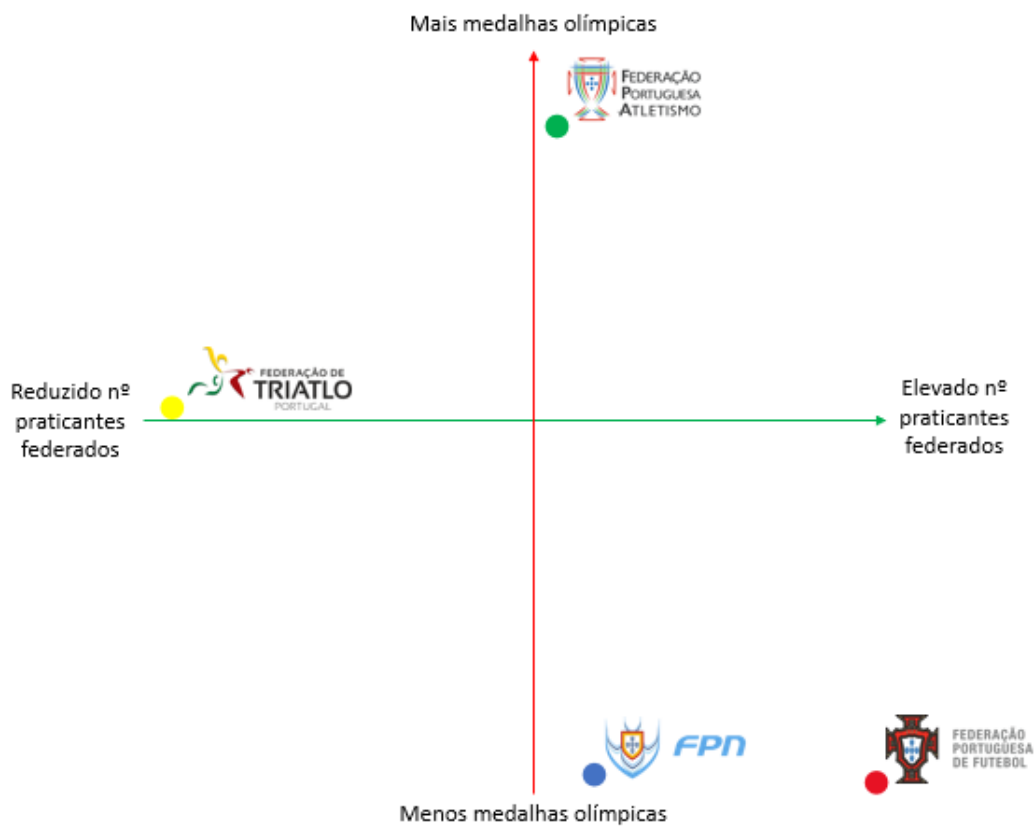


Figura 4 – Posicionamento através dos indicadores número de medalhas obtidas e o número de praticantes federados

Anexo 8 - Mapa de posicionamento percetual II da Federação Portuguesa de Atletismo

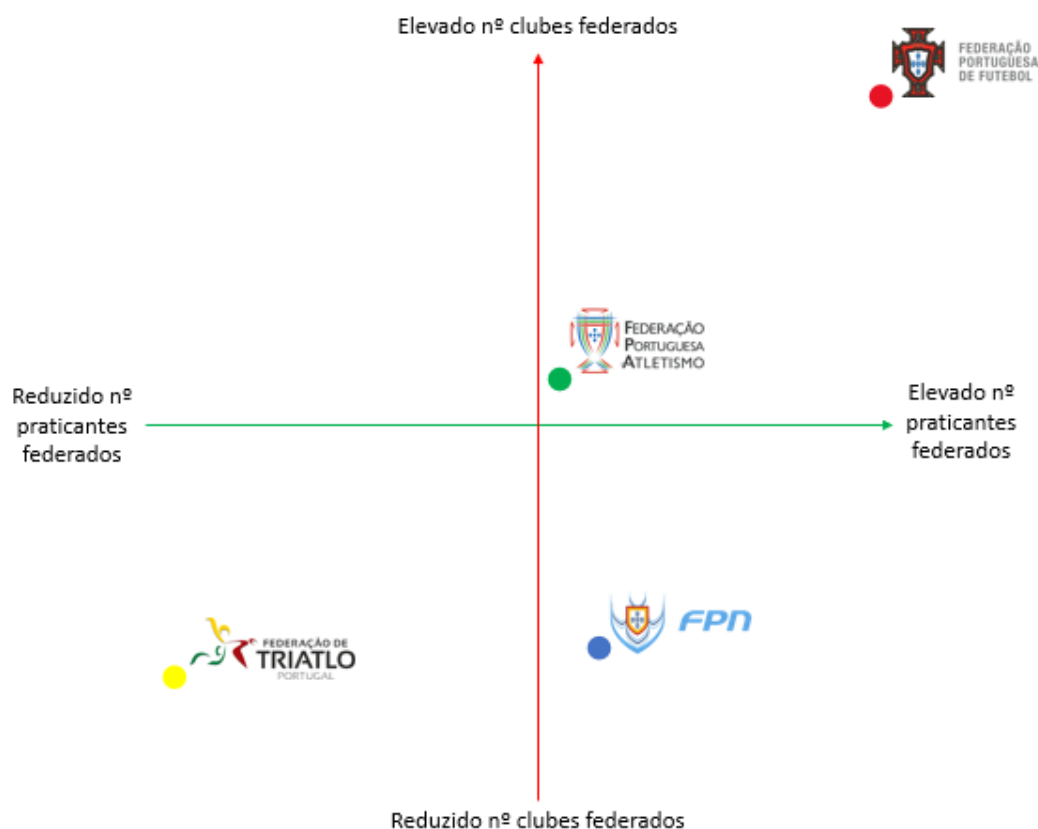


Figura 5 – Posicionamento através dos indicadores número de clubes federados e o número de praticantes federados

Anexo 9 – Tabela sumária das estratégias orientadoras de marketing-mix da Federação Portuguesa de Atletismo

Estratégia	Tática	Objetivo adjacente
Produto	Aumentar interações e demonstrações de atletismo junto das escolas.	1
	Aumentar promoção do Programa Nacional de Marcha e Corrida.	1
	Criar iniciativas de inclusão de jovens, em parceria com os clubes locais.	2
	Estabelecer os Campeonatos Nacionais como eventos desportivos apelativos para a comunidade de atletismo, tornando a experiência divertida, através de fortes campanhas de comunicação nas redes sociais e imprensa local.	2, 7
	Criar feira desportiva durante os Campeonatos Nacionais – com <i>foodtrucks</i> , venda de material desportivo e iniciativas de apoio social.	2, 5, 7
	Criar um <i>meeting</i> de atletismo rua com duas provas para cada género de velocidade, barreiras, meio-fundo, saltos e lançamentos.	2, 5, 7
	Animação dos eventos através de atuações musicais, dança ou magia.	2, 5, 7

	Efetuar cursos de formação para treinadores e árbitros em parceria com a Faculdade de Motricidade Humana e Faculdade de Desporto da Universidade do Porto.	3
	Garantir obtenção de grau e treinador nível II a estudantes dos cursos de universitários com especialização em atletismo	3
	Animar competição com música ao vivo, dança ou ginástica entre provas.	5, 7
	Dinamizar loja FPA e criar linha de merchandising alusiva a cada competição.	6
	Criação de um circuito de <i>parkruns</i> regional para os atletas do Programa Nacional de Marcha e Corrida.	2, 5, 7
	Aumentar valor de apoio financeiro e alargar número de atletas com acesso às infraestruturas dos Centros de Alto Rendimento - atletas de elite e sub-23.	4
	Criar uma tabela de apoio financeiro e de acesso às infraestruturas dos Centros de Alto Rendimento - atletas sub-20 e sub-18.	4
Preço	Não aplicável entre 2023 – 2025. Primeiro é necessário tornar as provas de atletismo mais atrativos para o público, avaliar e só depois cobrar bilhetes de entrada com um valor simbólico.	6, 7
	Reverter 25% da receita de bilheteira 2023-2025 para apoio e acompanhamento dos atletas de elite, sub-23, sub-20 e sub-18.	4
Distribuição	Criar circuito de <i>parkruns</i> regional na cidade de Lisboa, Porto e Leiria.	1, 2
	Criar <i>meeting</i> de atletismo rua no Jardim do Campo Grande em Lisboa.	2, 6, 7
	Efetuar demonstrações em escolas do concelho de Lisboa, Sintra, Oeiras, Almada, Porto, Vila Nova de Gaia, Braga e Guimarães.	1, 2
	Efetuar iniciativas de inclusão de jovens, junto dos clubes locais, nos concelhos da Amadora, Sintra, Oeiras, Porto e Almada.	1, 2
Comunicação	Promover campanhas publicitárias dos Campeonatos Nacionais e do Plano Nacional de Marcha e Corrida em outdoors, redes sociais e imprensa para incentivar a participação de novos praticantes e espetadores.	1, 2, 7
	Maximizar oportunidades de contacto com os media pré-Campeonatos Nacionais e Internacionais através de um investimento em relações públicas – fotografia, conferências de imprensa e entrevistas a atletas-chave.	2, 7
	Aumentar frequência e alcance dos conteúdos gerados pela FPA em <i>social media</i> – YouTube, Instagram e Facebook - e proporcionar conteúdos envolventes e informativos dos seus campeonatos nacionais, internacionais e <i>meetings</i> .	2, 7
	Enaltecer conquistas e desempenho dos atletas portugueses na televisão e jornais desportivos.	2
	<i>Engagement</i> contínuo com os principais patrocinadores e instituições governamentais – criação e promoção de conteúdo e participação em eventos especiais.	2, 6
	Obter um novo patrocinador - apresentar projeto olímpico Paris 2024 da FPA a empresas de diversos setores.	6
	Comunicar e promover a participação da feira desportiva e dos eventos de animação através de <i>newsletter</i> e <i>social media</i> .	2, 5, 7

	Criar <i>digital hub</i> para a comunidade de <i>running</i> para promover eventos recreacionais da FPA.	1, 2, 7
Pessoas	Criar incentivos à carreira dual dos atletas com recurso a cargos nas forças armadas, forças policiais e administração pública.	4
	Aumentar o subsídio financeiro dos atletas de elite e sub-18.	4
	Alargar número de atletas com acesso aos serviços de fisioterapia, nutrição e psicologia da FPA.	4
	Instruir treinadores em <i>coaching</i> mental e gestão do sucesso/fracasso.	3
	Instruir clubes em gestão financeira e contabilidade.	3
	Criar uma reunião quadrimestral de atualização para os membros de staff sobre produtividade e melhores práticas.	3
	Contratar serviços de agenciamento para facilitar a entrada de atletas portugueses nos diversos meetings internacionais.	4
Evidências físicas	Comprar calha de pista luminosa.	5
	Aumentar número de placares publicitários em torna da pista e/ou percurso.	5
	Criar uma zona comercial com tendas para a venda de material desportivo e roulottes para a venda de comida e bebidas.	5
	Criar cartazes temáticos para as diferentes competições FPA	2, 5
	Comprar holofotes luminosos para os espetáculos de entretenimento.	5
Processos	Investir num acompanhamento recorrente e mais alargado de gestão de carreira aos atletas de alto rendimento – <i>coaching</i> , nutrição, fisioterapia	4
	Criação de bolsas a jovens pré-alto rendimento nos escalões sub-23, sub-20 e sub-18 – investir em concentrações nacionais, estágios e meetings internacionais	4
	Criar um plano de apoio financeiro com estágios	4
	Otimizar plataforma de <i>streaming</i> - aumentar qualidade e rigor da transmissão online.	2, 7
	Aumentar rapidez e eficácia dos membros de staff – simplificar tarefas e aumento de pessoal.	3, 5