

Mestrado

Marketing

Trabalho Final de Mestrado

Projeto

Plano de Marketing do “Club Football Estrela da
Amadora”

Carlos Jorge Robalo Figueiredo

Outubro 2022

Mestrado

Marketing

Trabalho Final de Mestrado

Projeto

Plano de Marketing do “Club Football Estrela da Amadora”

Carlos Jorge Robalo Figueiredo

Orientação: Professor Doutor Abílio Zacarias

Resumo

Os clubes desportivos têm um papel muito importante na sociedade, nomeadamente o de servir os seus sócios e as comunidades que representam. Estes, independentemente do seu número de associados, têm a capacidade de integrar e solidificar as comunidades onde estão inseridos e promover hábitos saudáveis. Dada a sua importância, o presente estudo visa apresentar um plano de marketing para o Club Football Estrela da Amadora, no sentido de dinamizar a sua intervenção local e nacional. O Estrela viveu nos últimos 8 anos algumas vicissitudes, que terminou com a sua refundação em 2020. Agora é tempo de voltar a ser o clube que servia os adeptos e a população do concelho da Amadora, retomando o seu prestígio nacional. Para introduzir essa dinâmica, quis-se ouvir a comunidade local através de um inquérito por questionário, onde se obtiveram 174 respostas válidas. Das 174 respostas válidas, 52 correspondem a ambas as secções seniores e formação, enquanto 32 apenas responderam às modalidades de formação e 90 para as modalidades seniores. Os objetivos deste plano são, não só aumentar o número de associados, consumidores espetadores, como também os consumidores participantes de atividades desportivas, em especial nas modalidades de formação. Os resultados obtidos apontam, para que na secção dos seniores, o clube deva aumentar os serviços fornecidos, nomeadamente a abertura das modalidades de Futebol feminino e Futsal masculino. Enquanto nos escalões de formação, menores de 18 anos, estes resultados, apontam para o lançamento das modalidades de Ginástica, Futsal masculino e Atletismo. Assim, o plano propõe, essencialmente, que se aumente o número de serviços disponíveis, para a sua comunidade.

Abstract

Sports clubs have a very important role in society, namely, to serve their members and the communities they represent. These, regardless of their number of members, have the ability to integrate and solidify the communities where they are inserted and promote healthy habits. Given its importance, the present study aims to present a marketing plan for the Club Football Estrela da Amadora, to dynamize its local and national intervention. Estrela, lived in the last 8 years some vicissitudes, which ended with its re-foundation in 2020. Now it is time to be again the club that used to serve the fans and population of the municipality, retaking its national prestige. To introduce this dynamic, we wanted to hear from the local community through a questionnaire survey, where 174 valid responses were obtained. Of these, 52 correspond to both sections, seniors and training, 32 only to training modalities and 90 to senior modalities. The objectives of this plan are not only to increase the number of members, spectator consumers, but also consumers who participate in sporting activities, especially in the training modalities. The results obtained indicate that in the senior section, we should increase the services, namely the opening of female football and male futsal. While in the training levels, under 18 years old, these results point to the launch of Gymnastics, male futsal and Athletics. Thus, the plan essentially proposes to increase the number of services available to your community.

Agradecimentos

Em primeiro lugar, quero agradecer ao Professor Doutor Abílio Zacarias, por ter aceitado orientar-me neste projeto e por toda a disponibilidade demonstrada, bem como, pelas críticas e conselhos dados.

Um agradecimento aos meus pais e aos meus amigos, que me acompanharam em todos os altos e baixos do meu percurso.

Quero agradecer ao Presidente do Estrela da Amadora, José Manuel Francisco, por toda a ajuda dada para a realização deste trabalho.

Por fim e não menos importante a todos os adeptos do Estrela da Amadora, não só pela ajuda na realização deste trabalho, mas também por todo o carinho demonstrado, aquando da minha passagem como treinador do Estrela. Este trabalho é uma forma de agradecimento a todos eles, com a certeza que o clube voltará a ser uma referência em Portugal.

Índice

Resumo	i
Abstract	ii
Agradecimentos	ii
1. Introdução	1
1.1 Temática e Justificação.....	1
1.2 Objetivo.....	1
1.3 Definição do Problema e Oportunidade	1
2 Revisão de Literatura.....	2
2.1 Plano de Marketing.....	2
2.2 Clube desportivo	3
2.3 Marketing de serviços.....	4
2.4 Marketing desportivo	6
3 Metodologia	7
3.1 Método de recolha de dados.....	7
3.1.1 Questionário.....	8
3.1.2 Caracterização da Amostra	8
4 Análise de Situação 5C's	10
4.1 Clientes	10
4.2 Organização	11
4.3 Contexto.....	12
4.3.1 Politico-legais	12
4.3.2 Económico	13
4.3.3 Social	13
4.3.4 Ambientais	14
4.3.5 Tecnológico	15
4.4 Colaboradores.....	15
4.5 Competidores.....	16
4.5.1 Concorrentes diretos	17
4.5.2 Concorrentes indiretos	18

4.6 Analise Swot	19
5 Análise de resultados.....	19
6 Estratégia STP	21
6.1 Segmentação.....	21
6.2 Targeting.....	21
6.3 Posicionamento.....	22
7 Marketing mix.....	22
7.1 Serviço.....	22
7.2 Preço.....	24
7.3 Localização	24
7.4 Comunicação.....	25
7.5 Processo	26
7.6 Evidências Físicas.....	27
7.7 Pessoas	28
8 Controlo e planeamento	28
8.1 Calendarização	28
8.2 Orçamento	29
8.3 Previsão.....	29
8.4 Métricas de Controlo.....	29
9 Conclusões e Investigação Futura.....	30
Referências	32
Anexos	37

Índice de tabelas

Gráfico I- Faixas etárias dos menores em %.....	9
Tabela 1- Matriz SWOT	19
Gráfico II – Escolha das modalidades seniores	20
Gráfico III – Escolha modalidades de formação	21
Tabela 2 – Custo da mensal e matrícula	24
Tabela 3 - Custos de implementação das modalidades	29

1. Introdução

1.1 Temática e Justificação

Os clubes desportivos têm um papel muito importante na sociedade, sendo que o seu objetivo principal, não é a obtenção do lucro para ser distribuído pelos acionistas, mas sim, o de servir os seus sócios e as comunidades que representam.

Os clubes independentemente do seu tamanho associativo, são instituições importantes, pois têm a capacidade de integrar e solidificar as comunidades onde estão inseridos e promover hábitos saudáveis. Num estudo realizado entre 2002 e 2014, pela Organização Mundial da Saúde (2017), cerca de 84.3% dos jovens portugueses com idades compreendidas entre os 11 e os 17 anos, não pratica qualquer atividade física.

É com estas premissas que é fundamental, cimentar o crescimento do Club Football Estrela da Amadora (mais à frente CFEA), através da elaboração deste plano, para definir os próximos passos no crescimento do clube.

É importante que os clubes desportivos, olhem para o marketing como uma forma mais holística e não apenas de uma forma apenas de promoção, pois beneficiam do uso das técnicas de marketing para se manterem relevantes aos olhos das comunidades que representam (Beech & Chadwick ,2006; Borozan & Reic, 2020).

1.2 Objetivo

O Objetivo deste projeto é a elaboração de um plano de marketing para o Club Football Estrela da Amadora.

Ao longo do trabalho irá ser possível desenvolver um plano, onde irá contar com uma secção de revisão de literatura, para sistematizar conceitos e enquadrar numa abordagem teórica, também irá passar por questões de metodologias de recolha e análise de dados, análises internas e externas ao clube, análises de públicos e segmentos alvo, bem como a apresentação de propostas para o desenvolvimento do clube e o seu respetivo planeamento e controlo.

1.3 Definição do Problema e Oportunidade

Com a refundação do Club Football Estrela da Amadora em 2020, a cidade da Amadora, viu renascer o ambiente perdido com a extinção do clube em 2011. A refundação do clube apenas contempla a criação da equipa de futebol 11 sénior e escalões de formação, o andebol masculino, ténis de mesa de seniores e o judo.

Com a subida de divisão do clube aos campeonatos profissionais em 2021, trouxe novamente um movimento ao clube e acordou a população para o clube. É com esta premissa que se criou a oportunidade de criar modalidades seniores e com o elevado nível de sedentarismo a nível dos jovens (Observador, 2019), a criação de novas modalidades de formação é importante não só para a saúde e integração das populações, mas também como um projeto de sustentabilidade do clube.

2 Revisão de Literatura

2.1 Plano de Marketing

Existem várias formas de descrever um plano de marketing. Nykiel (2003) define o plano de marketing como sendo a base para qualquer empresa, grande ou pequena, bem como sendo um mapa para aumentar as receitas. Para Wood (2017), o plano de marketing é um processo que leva a um conjunto de decisões dentro de uma empresa, num período, tendo sempre como foco os clientes, Kotler e Armstrong (2018) afirmam que o plano de marketing não é criado num vácuo e que para o desenvolver é necessário que os marketers se mantenham a par das mudanças que ocorrem nos ambientes em que estão inseridos. Esta posição também é partilhada por McDonald (2007) e por Westwood (2016) em que os mesmos afirmam que o plano de marketing dá às empresas bases sólidas de informação, que podem e devem ser usadas em projetos presentes e futuros, assim, como afirmam que os planos de marketing são processos interativos e que devem ser revistos há medida que são implementados.

Algo em comum com inúmeros autores é que reconhecem a importância que o planeamento tem nas vidas das organizações, pois é necessário um planeamento para perceber qual o caminho que as organizações devem seguir, para conseguirem definir e atingir os seus objetivos, sejam estes de curto, médio e longo prazo.

No âmbito deste trabalho a estrutura a ser utilizada irá incluir, para além dos autores anteriormente referenciados, a estrutura de Iacobucci (2018) em que a autora combina as análises internas e externas, utilizando a estrutura de análise de situação dos 5C's (Customer (cliente); Company (organização); Context (Análise PESTEL); collaborators (colaboradores) e competitors (competidores). Esta combinação entre as análises internas e externas, permite que exista uma melhor estruturação da análise, em que podemos verificar como os fatores internos e externos das organizações se interligam, por forma a criar o ambiente em que as organizações se envolvem. Sendo estas as diferenças principais entre os autores

referenciados com a autora base, esta também utiliza a análise STP permitindo a escolha, não só dos públicos a atingir através de bases de segmentação variadas, mas também o posicionamento pretendido junto desses públicos.

2.2 Clube desportivo

Segundo a lei de bases da atividade física, os “clubes desportivos são pessoas coletivas de direito privado, que têm como objetivo o fomento e a prática da atividade física, sendo constituída sobre forma de associação sem fins lucrativos” (DL n.º 30/2004, de 21 de julho), enquanto as sociedades desportivas, são uma pessoa jurídica diferente e que está abrangida por um regime jurídico diferente dos clubes desportivos. Desta forma a participação em competições profissionais está reservado apenas para as sociedades desportivas enquanto os clubes desportivos participam em modalidades amadoras (DL n.º 30/2004, de 21 de julho).

Barker, Saipe, Sutton e Tucker (2003) dividem os vários tipos de organizações desportivas em 3 setores. No primeiro setor, chamado Público, inserem-se os Órgãos Governamentais, Federações Nacionais e Regionais. No segundo setor, estão incluídos os clubes desportivos e intitula-se Sem Fins Lucrativos. Por fim o terceiro setor, o setor Comercial, onde se encontram as organizações profissionais, vendedores de artigos desportivos, media entre outros.

Instituições, como os Governos Locais, nacionais ou ONG em conjunto, têm a responsabilidade de lançar as bases da prática desportiva na sociedade, para que todos, sem exceção, tenham a possibilidade de praticar atividade física e desporto, através destas instituições. É inculindo, através da prática desportiva, um desenvolvimento responsável do desporto em termos do uso dos recursos utilizados nas práticas desportivas, tal como referido na Carta Europeia do Desporto (Conselho de ministros europeus do desporto, 1992).

A importância dos clubes desportivos no desenvolvimento dos atletas, sobretudo mais jovens, é bastante elevada, pois está comprovado que a prática desportiva ajuda a reduzir a incidência de problemas relacionados com a ansiedade e melhora a autoestima dos atletas (Vilela & Gomes. 2015), ajuda na própria integração dos indivíduos nas comunidades, onde estão inseridos (Moraes. 2012), bem como são capazes de associar uma pessoa a um certo status social (Chase & Drummer 1992). Para além destes fatores e devido à natureza desportiva, os clubes são muitas vezes o reflexo das comunidades onde estão inseridos, devido à identificação das comunidades com o clube que as representa (Brown.2008).

2.3 Marketing de serviços

O Club Football Estrela da Amadora, na sua essência, é uma organização que oferece serviços, como se apresenta um pouco mais à frente.

Antes de definir o que é o marketing de serviços, temos que primeiro definir o que são serviços. Os serviços podem ser definidos como atividades económicas que são realizados por uma parte para uma terceira (Kotler & Armstrong, 2018; Wirtz & Lovelock, 2018). Estas atividades por norma não envolvem a cedência de propriedade de elementos físicos sendo por norma intangíveis (Kotler & Armstrong, 2018; Wirtz & Lovelock, 2018). Kotler e Armstrong (2018) definem que um serviço possui quatro categorias, que devem ser considerados aquando da definição dos planos estratégicos, sendo eles a Intangibilidade que significa que o serviço é algo que não é físico; Inseparabilidade, pois não é possível separar de quem o fornece; Variabilidade em que o serviço não é fornecido duas vezes de forma igual e Perecibilidade em que não é possível o armazenamento. Esta mesma visão também é partilhada por Hole, Pawar e Bahaskar (2018). Logo, são serviços que o Estrela oferece à comunidade local.

O marketing de serviços tem na sua base uma forma de reforçar e de desenvolver produtos que acrescentem valor e que melhorem a relação com o cliente (Hole, Pawar & Bahaskar 2018). Hole *et al.* (2018) referem, para além das quatro características definidas por Kotler, as características referentes à flutuação dos serviços, pois estes não são procurados da mesma maneira em todas as estações do ano e o preço dos serviços é determinado com base nas necessidades da procura e da concorrência existente.

Wirtz e Lovelock (2018) referem as diferenças dos vários tipos de serviços, consoante o foco dos serviços, isto é, apesar de serem realizados a uma terceira parte, o tipo de serviço depende sobre onde se incide efetivamente, isto quer dizer que um serviço pode ter como foco uma pessoa ou um objeto tangível, por exemplo. Assim os autores definiram os serviços de quatro formas, sendo a primeira *People Processing*, onde a produção e consumo é realizado em simultâneo, sendo necessário a presença do cliente no local de realização, pois este é necessário para a realização do serviço, onde coopera com o prestador do serviço. A seguir temos o *Possession Processing*, onde o foco é um objeto tangível e onde a produção e o consumo podem não acontecer em simultâneo e onde o cliente tende a não estar tão envolvido com a realização do mesmo. A terceira forma é *Mental Stimulus Processing*, onde é necessário o investimento de tempo e capacidade mental, para se obterem todos os benefícios de um serviço, como, por

exemplo o ensino superior. Por fim temos o *Information Processing*, onde o foco é dar a informação de um objeto intangível, como é o caso dos serviços de advocacia ou consultoria.

No caso de clubes desportivos, existem vários tipos de serviços e consoante o direto beneficiário, altera a natureza do serviço. Num clube desportivo os serviços, podem ser considerados como *People Processing* principalmente no caso de modalidades de formação, devido à necessidade da presença dos atletas nos treinos e jogos, para obterem todo o serviço, mas também podem ser considerado *Mental Stimulus Processing*, devido aos benefícios que a prática desportiva pode oferecer ao nível do desenvolvimento cognitivo e social (Vilela & Gomes, 2015). Esta definição irá ser importante mais à frente no projeto.

Em qualquer plano de marketing, é fundamental definir o marketing mix das organizações. O marketing mix é a estratégia de como a organização vai acrescentar valor ao cliente, sendo consistido pelos 4 P's do marketing sendo estes o Produto, Preço, Distribuição e Promoção (Kotler 2018). A combinação destes quatro parâmetros, vai definir a estratégia da organização e os pontos de diferenciação em relação à concorrência, contudo a teoria clássica do marketing mix, quando aplicada no caso dos serviços, apresenta fragilidades aquando do planeamento e aplicação, pois não cobre todos os aspetos que os serviços apresentam (Gummerson, 2007; Wirtz & Lovelock, 2018). Por isso, para além dos 4p's do Marketing mix, é necessário estender o marketing mix para 7 P's no caso dos serviços, de forma a cobrir as falhas do marketing mix tradicional, que não aborda a interação com o cliente, Wirtz e Lovelock (2018). Estes 3 novos P's correspondem ao Processo de realização do serviço e de como está estruturada a realização do mesmo, Ambiente Físico sendo tudo o que vai desde a apresentação dos colaboradores, interior dos espaços, edifícios entre outros e Pessoas, pois nos serviços é necessário a interação com pessoas.

A qualidade de um serviço é algo extremamente subjetivo, pois Wirtz e Lovelock (2018) referem que a qualidade pode ter vários significados, consoante o contexto das pessoas e do próprio serviço. Hole et al. (2018) refere também que a qualidade de um serviço está sempre associada ao suprimento de uma necessidade e que essa necessidade varia de pessoa para pessoa, o que significa que existe uma componente variável que depende da perceção de quem usufrui do serviço.

2.4 Marketing desportivo

O marketing desportivo é um ramo do marketing, em que são aplicados princípios e processos em produtos desportivos e não desportivos, isto é a promoção de produtos ou serviços de um clube desportivo, mas também serve para a promoção de produtos e serviços que não têm relação ou ligação com o desporto. Esta definição foi desenvolvida por Van Heerden (2001) e posteriormente reforçada por Bühler e Nufer.G (2006) e por Smith. (2008). Holland (2015) afirmou, com base em Kotler, que o marketing desportivo são os processos em que os adeptos, organizações dentro e fora do desporto criam e realizam uma troca de produtos e serviços entre eles.

Smith (2008) e Shank e Lyberger (2015) falam do marketing desportivo como sendo um mundo à parte de todas as outras áreas do marketing, pois reconhecem que o marketing desportivo, não só serve para promover as atividades realizadas por um clube desportivo, como, por exemplo eventos realizados ou os produtos e serviços oferecidos pelo clube. Estes autores também reconhecem que o desporto é uma oportunidade para outros serviços ou Produtos de utilizarem a associação ao desporto como uma forma de promoção.

Holland (2015) descreveu o mercado desportivo como uma rede de organizações em que se envolvem na criação, distribuição de artigos e serviços desportivos, em que são colocados como a base os atletas que praticam as modalidades desportivas e que por sua vez vão trazer novos adeptos a essa modalidade, sendo estes as fontes de rendimentos das organizações, pois são aqueles que vão consumir os serviços e produtos. Este autor representa (Anexo I) as várias organizações à volta de um adepto como um ecossistema em que no centro se encontram os adeptos e em que à volta se encontram as organizações como os clubes, federações e outras entidades.

Beech e Chadwick(2006) definem o marketing desportivo como sendo um processo contínuo, em que os resultados imprevisíveis do desporto, criam oportunidades para a concretização de objetivos de organizações dentro e fora do desporto. Tendo por base o que acontece no desporto, é possível definir o sucesso ou o insucesso das campanhas de marketing, muito pela componente irracional que os adeptos muitas das vezes demonstram nas suas ligações com as organizações desportivas.

Com isto o marketing desportivo tem duas grandes linhas, sendo que a primeira está orientada para produtos e serviços direcionados para os consumidores do

desporto e outra em que organizações externas usam o desporto para a promoção de produtos e serviços fora do meio (Mullin, Hardy & Sutton 2014).

Sendo a primeira linha que pretendemos analisar, Shank e Lyberger (2015) dividem os consumidores desportivos em duas categorias os consumidores espetadores e os consumidores participantes.

Os consumidores espetadores, são aqueles que assistem aos jogos, consomem produtos e serviços do clube, como os jogos, produtos de merchandising. Já os atletas do clube são definidos como consumidores participantes, pois são estes que beneficiam das atividades do clube (Shank & Lyberger. 2015). A forma de como os consumidores chegam e consomem os produtos e serviços do clube depende de vários fatores, como a ligação emocional com o clube, necessidade de melhora de condição física, no caso dos participantes (Hunt, Bristol & Bashaw 1999).

Os pais dos atletas são considerados clientes, pois são estes que pagam pela prática desportiva dos seus educandos, tendo também um papel de influenciadores, na medida que influenciam a prática desportiva (Lindon, Lendrevie, Lévy, Dionisio & Rodrigues, 2004).

Algo que é unânime em todos os autores referenciados, é o facto de que o desporto tem um grande impacto na vida das pessoas, o que torna os seus comportamentos e atitudes com as organizações dentro e fora do desporto muitas vezes irracionais, muito devido à identificação que as pessoas têm com a organização ou modalidade desportiva.

O marketing deve ser uma parte integrante nas organizações desportivas, mesmo em organizações sem fins lucrativos, pois só assim as organizações conseguem evoluir. Necessitando da mesma forma que organizações comerciais de inovar, por forma a serem relevantes aos olhos das pessoas e comunidades que representam (Beech & Chadwick, 2006; Borozan & Reic, 2020).

3 Metodologia

Para a realização deste trabalho, foi utilizada uma metodologia quantitativa, de carater descritivo, visto pretender analisar os desejos de um largo grupo de pessoas, como é o caso dos moradores da Amadora e adeptos do CFEA.

3.1 Método de recolha de dados

Para a recolha de dados, no âmbito deste trabalho, foi utilizada a técnica não probabilística por conveniência. A amostra obtida é constituída por indivíduos

dos sexos masculinos e femininos, residentes, trabalhadores e estudantes do concelho da Amadora.

Foi utilizado para a recolha de dados um inquérito por questionário, tendo sido realizado na plataforma *qualtrics*, posteriormente recorrendo ao software *SPSS* para a sua análise. Esta recolha foi realizada entre os dias 27 de maio e 5 de julho, tendo sido distribuído através de grupos na rede social Facebook de moradores do concelho da Amadora. Foi ainda realizado um pré-teste a 8 pessoas, antes da divulgação do mesmo.

3.1.1 Questionário

O inquérito realizado (Anexo VII), procura atingir três públicos-alvo – os praticantes (formação), os sócios e os não-sócios do CFEA que modalidades seniores os adeptos do CFEA mais desejam, procurando também perceber se a abertura de novas modalidades poderia influenciar a decisão de se tornar sócio, no caso de abertura de novas modalidades.

Também procura perceber quais são os desejos dos moradores, trabalhadores e estudantes do concelho da Amadora sobre possíveis novas modalidades para o CFEA, procurando perceber que modalidades são do interesse daqueles que têm menores a cargo e se existiria interesse por partes destes, na abertura de novas modalidades no clube.

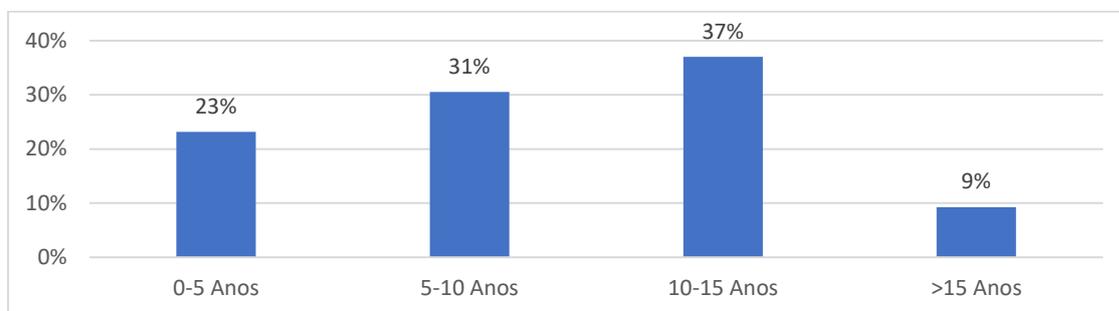
O inquérito é composto por 30 perguntas, sendo na sua maioria perguntas de resposta fechada, contudo devido à especificidade dos diferentes públicos-alvo, nem todas as perguntas foram respondidas pelos inquiridos. Em ambas as partes foram aplicadas perguntas com recurso à escala de Likert sendo 1-nada importante e 5- Extremamente importante, para perceber quais são os pontos fundamentais que podem influenciar a decisão de assistir a uma modalidade sénior ou na inscrição nas modalidades de formação (Anexo VII).

3.1.2 Caracterização da Amostra

Foram obtidas 174 respostas válidas, sendo que 52 respostas são válidas em ambas as secções, 32 apenas à secção da formação e 90 nas modalidades seniores. É importante destacar que cerca de 39% dos inquiridos estão na faixa 39 - 49 anos (Anexo II, Tabela 6). Cerca de 48.3% dos inquiridos tem, a seu encargo, pelo menos um menor de 18 anos, sendo que destes inquiridos 54.8% tem um menor a cargo e 39.3% com dois menores. Dos inquiridos com um menor a cargo, cerca de 46.4% tem um menor a cargo do sexo feminino, 34.5% do sexo masculino e

19% com menores de ambos os sexos a cargo, de todo o universo dos inquiridos cerca de 37 % encontram-se entre os 10 e os 15 anos (Gráfico I).

Gráfico I – Faixas etárias dos menores em %



Entre as freguesias da Amadora, cerca de 30.5% dos menores encontravam-se na freguesia das Águas Livres e 28% na freguesia de Mina de Água (Anexo II, Tabela 5).

De todas as respostas válidas, 81.6% dos inquiridos são apoiantes do CFEA, cerca de 74% dos apoiantes residem no concelho da Amadora, estando concentrados nas freguesias das Águas Livres, Mina de Água e Venteira (Anexo II, Figura 2), sendo que 49.3% dos apoiantes do CFEA, são sócios do clube (Anexo II, Tabela 17).

Em termos das habilitações 51.7% possui o ensino secundário enquanto 32.8% tem uma licenciatura (Anexo II, Tabela 9). Em termos da situação profissional, 58.6% dos inquiridos trabalha por conta de outrem e cerca de 15.5% é trabalhador independente (Anexo II, Tabela 16). Já os rendimentos, cerca de 28% dos inquiridos tem um rendimento mensal bruto entre os 501€ e os 1000€ e 26% entre os 1001€ e os 1500€ (Anexo II, Tabela 8).

De todas as respostas válidas, cerca de 78,7% dos inquiridos residem no concelho da Amadora (Anexo II, Tabela 4) sendo que entre os moradores do concelho, 27,7% residem na freguesia de Águas Livres, 23,4% e 22.6% nas freguesias da Mina de Água e Venteira respetivamente (Anexo II, Tabela 5). 61% dos residentes do concelho, maiores de 18 anos, tem um menor de 18 anos no seu agregado, (Anexo II, Figura 3). No que toca aos jovens, estes residem sobretudo nas freguesias das Águas Livres, Mina de Água e Venteira. (Anexo II, Figura 3).

4 Análise de Situação 5C's

4.1 Clientes

Os Clientes do Estrela da Amadora são todos os sócios do clube. Na sua grande maioria está na faixa dos 40 aos 50 anos e residam ou já tenham residido no concelho e que desenvolveram uma relação sentimental com a instituição, sendo também aqueles que pagam as quotas, assistem aos jogos das várias modalidades, que compram os produtos do clube e frequentam os espaços do clube. Para além destes, os atletas e os seus familiares também são clientes do clube, pois usufruem das atividades que o clube realiza, como é o caso dos escalões de formação, onde os familiares acompanham os jovens nos treinos e nos jogos que realizam. No caso dos sócios, o seu consumo não é constante em todos eles, estando dependente da ligação pessoal com o clube (Shank & Lyberger. 2015).

No caso dos atletas nas modalidades de formação, a identificação com a instituição pode ser um fator determinante para a escolha da organização para a modalidade, contudo existem outros fatores como o contexto competitivo, contextos familiares e pessoal, que pode viabilizar ou inviabilizar a escolha de determinado clube (Shank & Lyberger. 2015). A faixa etária dos atletas de formação vai entre os 5 e os 18 anos, praticamente apenas composto por atletas do sexo masculino, sendo que estes residem ou estudam no concelho da Amadora, contudo nos escalões etários mais avançados, existem atletas que residem em freguesias relativamente afastadas do concelho da Amadora e que são atletas do clube, devido aos contextos competitivos que as modalidades do clube possam estar inseridas.

As quotas são o principal programa de captação de novos clientes do clube em que os sócios têm direito a preços mais acessíveis para usufruir das atividades do clube e da SAD, existe a possibilidade de adquirir bilhetes a preços mais acessíveis para assistir aos jogos da equipa de futebol profissional, bem como preços mais acessíveis no merchandising do clube. Para além disto todos os atletas do clube são sócios do mesmo, sendo que o preço da quota está incluído no preço da mensalidade e o preço da quota depende da idade da pessoa, ou seja, crianças até aos 12 anos não pagam quotas, acima dessa idade, até aos 18 anos e a partir dos 65 anos, a quota é de 1€, para pessoas acima dos 18 e até aos 65 a quota é de 2€ em todas as modalidades de quotas e acresce o valor de 5€ para a emissão do cartão de sócio.

A comunicação do clube é sobretudo feita através das páginas das redes sociais, como o Facebook e o Instagram onde o clube divulga as suas atividades como os jogos dos escalões de formação e seniores e faz promoção do seu merchandising. Também existe comunicação feita através do website, apesar de neste momento não estar totalmente otimizado, do mesmo modo é possível comunicar com o clube através de email para os vários departamentos, ou por de contacto através do WhatsApp onde são esclarecidas dúvidas gerais e para assuntos relacionados com os sócios.

4.2 Organização

O Club Football Estrela da Amadora (CFEA) relançou-se com esta designação em 2020, desde a fusão entre o Clube Desportivo Estrela (CDE) e o Club Sintra Football (CSF). Contudo, esta instituição apresenta uma história muito maior. Em 1932 foi fundado o Clube de Futebol Estrela da Amadora, considerada uma instituição de referência não só no concelho da Amadora como no país. Ficou conhecida pelas suas equipas de futebol e pelos jogadores que formou como é o caso de Abel Xavier, Jorge Andrade entre muitos outros. Para além disto, o Clube de futebol Estrela da Amadora, conta com várias presenças na primeira divisão e também conta com uma Taça de Portugal, onde venceu na final de 1990 o Farense e que valeu a participação nas competições europeias. Contudo, com o passar dos anos, o clube enfrentou vários problemas financeiros, que culminou na extinção do clube em 2011. Após a extinção, um grupo de sócios, criou um clube que representa o legado do Estrela, o CDE. Em 2020 após a apresentação de uma proposta de um investidor, que pretendia renascer o clube e retornar a sua posição de referência do país, fundiu-se com o CSF, dando origem ao Club Football Estrela da Amadora (CFEA) que conta com mais de 3000 sócios e com cerca de 184 atletas nas várias modalidades.

Aquando da fusão do CDE com o CSF, foram estabelecidas duas instituições, a primeira em forma de SAD, apesar de representarem o mesmo nome, símbolo e cores, são duas instituições diferentes com propósitos diferentes. A instituição referente à SAD tem uma gestão à parte, sendo uma instituição comercial de capital fechado, onde o clube é acionista não maioritário, tendo em vista a presença em competições profissionais de futebol, enquanto o clube, instituição alvo deste plano, tem em vista o fomento da atividade física no concelho da Amadora e a participação em competições de carácter não profissional e esta conta com as modalidades de futebol formação e de praia, judo, ténis de mesa e Andebol. Tendo estas equipas de seniores e formação.

O clube conta com 184 atletas das várias modalidades, à data de realização deste plano, cerca 76% destes são apenas afetos aos escalões de formação do Futebol, contudo nem todos os atletas são federados nas suas modalidades, mas são sócios do clube, sendo que estão dispensados de pagar as quotas até perfazerem os 18 anos.

O objetivo do CFEA é de ser uma instituição de referência no desporto nacional, não só a nível das competências desportivas, mas também a nível social, ou seja, ser um promotor da atividade física na população e ser um símbolo de prestígio e de promoção do concelho da Amadora, com um crescimento progressivo e sustentado através da diversificação das suas modalidades de formação e de competição seniores.

Os objetivos quantitativos do clube para 2023-2024 passam por conseguir ao longo do ano a angariação de mais de 15% de sócios pagantes, com a criação das novas modalidades seniores. Nas modalidades de formação passa por conseguir um mínimo de cerca 230 novos atletas entre as novas modalidades criadas.

4.3 Contexto (análise Pestel)

Objetivo identificar oportunidades

4.3.1 Politico-legais

Portugal vive em 2022 um quadro de estabilidade política, muito devido à maioria absoluta do PS, tendo um horizonte governativo de 4 anos e meio e também o mandato do presidente Marcelo Rebelo de Sousa que termina em 2026. Já no concelho da Amadora, a câmara está a cargo do PS, contudo sem a maioria do partido na assembleia municipal, mas havendo uma maioria dos partidos considerados mais à esquerda do espectro político.

Ao nível das organizações desportivas não profissionais o órgão legal responsável pela área do desporto é o Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ) sendo este responsável pela acreditação das instituições desportivas para o desenvolvimento das suas atividades, a acreditação dos profissionais para o desempenho das funções técnicas nas organizações. Esta organização também trabalha com as autarquias locais para estas poderem desenvolver projetos de desenvolvimento desportivo a nível local. Para além do IPDJ, os clubes também são supervisionados pelas associações e federações Locais, nacionais e internacionais, dos vários desportos que têm dentro do clube, sendo que estas regulamentam as competições desportivas onde os clubes participam (DL-132/2014, 2014).

A câmara municipal da Amadora fornece, aos clubes desportivos da cidade, apoios para a prática de atividade física. Esta ajuda é voltada para os jovens entre os 10 e os 18 anos e permite que os clubes utilizem recintos escolares a um preço mais acessível, bem como participar nas despesas que decorrem da prática desportiva como é o caso de despesas nas inscrições dos jovens nas federações, assim como, os gastos em seguros e na realização de exames médico-desportivos.

4.3.2 Economico

Portugal viveu, tal como todo o mundo, uma pandemia, que afetou significativamente o tecido económico do país, devido aos confinamentos que estiveram em vigor nos anos de 2020 e de 2021. Contudo, após esses confinamentos, a situação económica tem um perfil de recuperação. Com a utilização dos fundos provenientes do Plano de Recuperação e Resiliência, a economia terá um crescimento previsto de 6.3%, (Dinheiro vivo, 2022). Segundo os dados do Banco de Portugal (2022), este valor já tem em consideração o impacto que guerra na Ucrânia está a provocar, levando a um aumento da inflação, sendo que aumento da inflação irá variar entre os 4% e os 6% em 2022. Contudo, as previsões de crescimento do PIB nos anos de 2023 e 2024, são de 2.6% e 2% respetivamente, num cenário mais otimista (Dinheiro vivo, 2022). Economistas do ISEG também afirmam que a economia irá crescer em 2022, superando os valores alcançados no ano de 2019, contudo afirmam que esse crescimento será um pouco mais lento, devido à guerra no leste da europa (Eco, 2022).

Num estudo realizado pelo Instituto Nacional de Estatística (INE) (2019), cerca de 55% do poder de compra dos portugueses estava localizado nas áreas da Grande Lisboa e Grande Porto. No caso da Grande Lisboa, o município de Lisboa é a área com maior fatia com 10%, já o concelho da Amadora, faz parte de uma lista de 22 concelhos a nível nacional onde o poder de compra da região é superior a 1% a nível nacional. Quando falamos do poder de compra per capita, o concelho apresenta valores acima da média nacional, mas abaixo da média da Área metropolitana de Lisboa.

4.3.3 Social

Em Portugal, segundo investigadores da Organização Mundial de Saúde, num estudo realizado entre 2002 e 2014, cerca de 84.3% dos jovens com idades compreendidas entre os 11 e os 17 anos, não praticam qualquer atividade física. Olhando para os sexos, a percentagem de jovens do sexo feminino que não pratica qualquer atividade física, é cerca de 90% e de 78% no sexo masculino, que

compreende um maior risco de obtenção de doenças como, por exemplo as diabetes Tipo II, doenças coronárias, entre outras, e um aumento da prevalência da obesidade (Observador, 2019) e segundo um estudo do Comité Olímpico de Portugal (2021) cerca de um terço de todos os praticantes desportivos estão afetos ao futebol.

No concelho da amadora, a população em 2020 era de aproximadamente 175 mil habitantes, desta cerca de 15% é população jovem e 18.7%, população idosa, a dimensão média das famílias é de 2.38 pessoas (CM Amadora,2020). Segundo dados dos censos de 2011 cerca de 10% da população era de nacionalidade estrangeira, sendo que 62% dessa população vinha de Países Africanos de Língua Oficial Portuguesa (PALOP) (CM Amadora,2017).

Portugal também enfrenta uma baixa natalidade. A crise sanitária afetou o número de nascimentos, invertendo uma tendência de crescimento que estava a acontecer desde 2015, aliando a isto, um número superior de óbitos, pode levar, a longo prazo, a uma diminuição da população portuguesa (Diário de Notícias, 2021).

Assim, devido a todos os motivos anteriormente apresentados, torna-se imperativo o fomento da prática de atividade física em qualquer contexto, seja ele numa ótica mais recreativa ou numa ótica de competição, para, no fundo prevenir possíveis problemas de saúde, ser uma forma de integração na sociedade e melhorar a qualidade de vida no longo prazo, assim o CFEA pretende estar na frente desse fomento e cumprir o seu dever como instituição perante a população que representa.

4.3.4 Ambientais

A preocupação com a sustentabilidade é algo que tem sido um foco nas instituições e na população. Num inquérito realizado em 2020 durante a pandemia, cerca de 76% da população diz-se preocupada com o ambiente, sobretudo nos impactos futuros que as alterações climáticas podem vir a ter nas populações, contudo esta preocupação não se tem materializado, pois, o país apresenta uma produção de lixo de 1.4kg por dia por pessoa, o que reduz o ritmo do país em atingir as metas impostas pelas autoridades internacionais, nos processos de proteção ambiental (Jornal de Negócios, 2022). O país tem vivido no ano de 2022 períodos de seca extrema, segundo um relatório (Jornal de Negócios, 2022), mostra que o clima do país se está a tornar cada vez mais seco, o que está a provocar uma pressão no abastecimento da água nas populações

(Expresso, 2022). Questões como o encarecimento da energia também são preocupações constantes (Observador, 2022).

4.3.5 Tecnológico

Portugal apresenta uma grande penetração dos meios tecnológicos. Segundo um estudo da Marktest (2021), entre 1997 e 2021, o país passou de 6.3% da população que utilizava internet, para cerca de 78.4%, contudo este valor é abaixo da média Europeia, que se situa nos 84% (Jornal de negócios, 2021). Já em relação às redes sociais cerca de 17.1% da população utilizava as mesmas em 2008, sendo que em 2021 a percentagem era de cerca de 68.5%. Na faixa etária dos 15 aos 24 anos cerca de 98.3% da população utilizava as redes sociais. Das várias redes sociais, as mais utilizadas são o Facebook e o Instagram, sendo o Facebook a principal que conta com 78% dos utilizadores de redes sociais. Já o Instagram é bastante utilizado na faixa dos 15 aos 24, onde cerca de 73% dos jovens tem conta ativa. Neste estudo, também se concluiu que cerca de 55% das pessoas, utilizam as redes sociais para acompanhar as suas empresas preferidas (Marketeer, 2021). O CFEA conta com páginas de redes sociais, onde faz a promoção da sua atividade, possui uma loja online, onde os sócios podem comprar o merchandising do clube, bem como a partilha de um calendário nos calendários da Google e da Apple para a partilha da atividade do clube.

4.4 Colaboradores

O CFEA conta com vários apoios para a sua atividade, sendo que estes apoios podem ser de cariz monetário ou de cariz social. O clube conta com um programa comercial onde dá a oportunidade, a estabelecimentos comerciais, de venderem os produtos de merchandising do clube, em troca da promoção dos mesmo nas páginas de redes sociais do clube, servindo de uma plataforma para ambas as partes e para o desenvolvimento das suas atividades. Para além disso o clube conta com patrocínios para cada modalidade, tendo também apoios institucionais, estes acordos podem envolver tanto o programa comercial, como podem envolver apoios monetários ou através da compra de materiais e equipamentos para a prática desportiva dos atletas do clube ou possíveis requalificações dos espaços do complexo do clube. Dos vários colaboradores comerciais que apoiam o CFEA, há que destacar a fábrica dos rebuçados Dr Bayard, esta empresa tem a sua fábrica no concelho da Amadora e tem sido ao longo dos anos um apoio fundamental na atividade do clube, após a falência em 2011. A fábrica apoia com o fornecimento de equipamentos de jogo e de treino para os atletas, materiais desportivos, bem como participou, em conjunto

com a câmara municipal, a instalação do relvado sintético, no campo de treinos onde também possui o *naming* do campo.

A Academia de judo da Amadora, apesar de ser um competidor, também é um colaborador, pois a academia cede um espaço ao CFEA, para a prática do judo por parte dos atletas do clube.

A SAD é também um colaborador, por ser uma instituição à parte do clube. Ambas as instituições partilham alguns recursos, sobretudo os espaços do Estádio, onde cada parte tem uma predominância, consoante as necessidades das instituições, onde o Clube tem predominância sobre os espaços como o campo sintético e o pavilhão de ténis de mesa. Já a SAD tem uma predominância dos espaços necessários para a equipa profissional como é o caso do campo principal do estádio.

Por último a câmara municipal da Amadora é um colaborador importante, pois apoia a prática desportiva com os vários programas, que cobrem alguns dos custos em termos da participação desportiva, para além dos vários espaços desportivos que podem ser usados pelo clube.

4.5 Competidores

Os competidores do CFEA, são todos os clubes, associações desportivas e recreativas que estejam inseridas no concelho da Amadora e que ofereçam atividades para jovens. Estes são considerados concorrentes diretos, pois a sua área geográfica de atuação é a mesma do CFEA e entre eles há que destacar o Clube de natação da Amadora, Clube Desportivo do Agrupamento de Escolas Amadora Oeste, na medida que tem uma oferta de modalidades diferenciada em relação ao CFEA.

Também são considerados como concorrentes desta vez indiretos os clubes desportivos que pela sua posição geográfica próxima ao concelho da Amadora, podem competir com o CFEA, destes, há que destacar o Clube de Futebol Benfica que pela sua geografia, é uma alternativa para os moradores de algumas freguesias do concelho e por possuir várias modalidades. Também foi considerado como concorrentes as Escolas de Futebol de Belenenses, Benfica, Porto, Sporting, por funcionarem em regime de franchising e que possuem várias escolas espalhadas não só pelo distrito de Lisboa, mas também pelo país.

4.5.1 Concorrentes diretos

Amadora Gimno Clube

O Amadora Gimno Clube é um clube focado nas várias disciplinas de ginástica. O clube conta com um complexo desportivo, com mais de 700m², está dividido em duas grandes classes, uma focada na vertente competitiva da modalidade e outra focada na formação e, na prática de atividade física. Os preços praticados dependem da idade, sendo que é possível a inscrição desde crianças com 3 anos de idade e os pagamentos são trimestrais, indo desde os 90€ até aos 145€. A isto acrescenta a quotas e taxas de inscrição no clube e nas atividades.

Clube de natação da Amadora

O clube de natação da Amadora, tem como foco as modalidades aquáticas. O clube conta com atividades, para todas as idades a partir dos 6 meses, sendo estas atividades como o polo aquático, natação, pentatlo, triatlo, bem como a possibilidade de realização de festas de aniversário. O clube conta com quatro piscinas no concelho da Amadora. As mensalidades na piscina vão desde os 32€ até aos 46€ mensais, dependendo da atividade e do número de aulas semanais. Para as atividades regulares, é necessário ser sócio e realizar o pagamento de uma taxa de inscrição nas atividades, quer tenha sido aluno ou não no passado.

Clube Desportivo do Agrupamento de Escolas Amadora Oeste (CDAEAO)

O CDAEAO é um clube voltado para a componente social e para a promoção da atividade física, sobretudo voltado para as várias disciplinas de ginástica e a dança. É possível realizar a inscrição a partir dos 2 anos de idade, sendo que os preços vão depender do tipo de classes que o clube oferece. O valor da anuidade vai desde os 215€ até aos 245€ para pessoas fora do agrupamento e entre os 194€ e os 211€ para alunos do agrupamento e familiares.

Damaiense

O SF Damaiense é o principal concorrente do CFEA no concelho. Na modalidade de futebol de formação conta com equipas a partir dos 5 anos até ao futebol sénior, bem como conta com uma equipa de futebol feminino, que vai estar presente na primeira divisão nacional na época 2022-23. As instalações do Damaiense, são próximas do CFEA, o que torna uma alternativa no caso do futebol de formação. Contudo, o Damaiense, apenas conta com esta modalidade.

União e Progresso da Venda Nova (UPVN)

O UPVN é um clube sobretudo focado no futsal, onde tem equipas desde os 5 anos até aos seniores, sendo um clube de referência nesta modalidade, onde os escalões de formação e seniores competem ou já competiram em divisões nacionais. Contam ainda com ginástica, karaté, Pool e atividades para os mais idosos.

Escola Academia Sporting

As Escolas Academia Sporting, (EAS) são um conjunto de escolas que funcionam em regime de franchising, em que se utiliza as metodologias do Sporting Clube de Portugal, na formação de atletas na modalidade de futebol. Estas escolas estão espalhadas pelo país e servem como uma forma de captar jovens talentos que possam vir a representar as equipas de competição do clube. O concelho da Amadora apresenta uma destas escolas, localizada na escola Seomara Coutinho. A escola conta com crianças desde os 5 anos até aos 16 anos. Os preços das escolas EAS vão dos 36€ até aos 55€ mensais.

4.5.2 Concorrentes indiretos

Casa Pia AC

O Casa Pia AC é um clube fundado por alunos do colégio da Casa Pia de Lisboa. O clube conta com várias modalidades como futebol sénior e de formação, ténis de mesa, hóquei de campo e lutas amadoras. Contudo, no âmbito deste plano, o Casa pia é considerado um competidor indireto, pois a localização do seu estádio, onde apenas se pratica a modalidade de futebol, é próxima do concelho da Amadora, estando localizado no bairro da Boavista em Benfica.

Clube Futebol Benfica

O Clube Futebol Benfica (Fofó) é um clube situado em Benfica. Encontra-se junto às portas de Benfica e conta com futebol sénior masculino e feminino de formação a partir dos 5 anos, assim como com hóquei de sala e de campo, karaté, patinagem artística, padel, capoeira, taichi, tiro com arco e futebol americano. O Fofó é sobretudo conhecido pelo futebol feminino, que conta com vários títulos nacionais e participações em provas europeias.

Escolas de Futebol Benfica, Belenenses, Porto

Estas escolas funcionam num regime de franchising, tal como as EAS, contudo, neste momento estas não contam com nenhuma escola no concelho da Amadora. No entanto, devido ao seu modelo de funcionamento, estas podem a passar a ser um competidor direto.

4.6 Análise Swot

Com a análise interna e externa realizada, é possível a realização da análise SWOT. Esta análise, permite sistematizar as forças, fraquezas, tanto do CFEA como dos concorrentes (Anexo III), oportunidades e ameaças que as organizações enfrentam, permitindo a melhoria da mesma como podemos ver na Tabela 1.

Tabela 1 – Análise SWOT

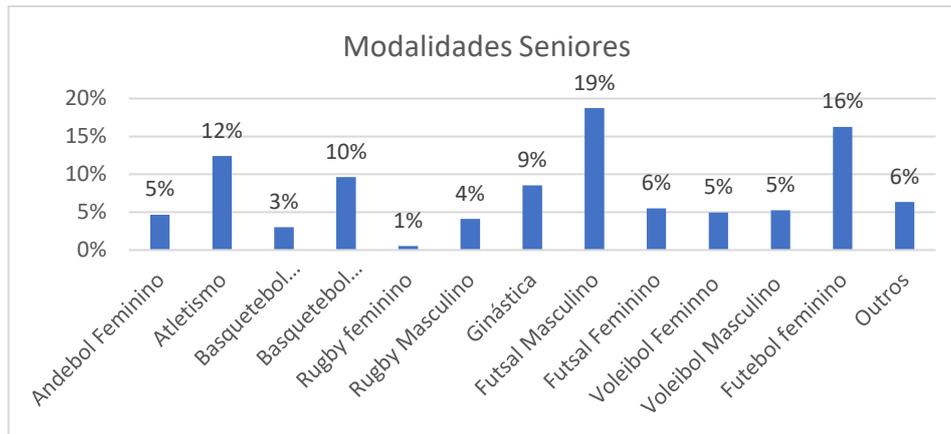
Strengths	Weaknesses
Clube histórico com forte tradição na formação	Poucas modalidades
Massa associativa forte	Estádio com limitações para a prática de várias modalidades
Forte exposição mediática devido à equipa profissional	Projeto de refundação do clube recente (2020)
Maior clube do concelho	
Programa de sócios acessível	
Programa de pontos de venda de merchandising do clube	
Opportunities	Threats
Pouca Pratica de atividade física dos jovens em Portugal	Incerteza do impacto da guerra no leste europeu nas economias a medio e longo prazo
Fim da pandemia de Covid-19	Aumento da inflação
Concelho com grande variedade cultural	Crises ambientais e energéticas
Apoios municipais aos clubes para a prática desportiva federativa e recreativa	Baixa natalidade, aliado a um saldo negativo entre nascimentos e óbitos
Vários equipamentos desportivos municipais que o clube pode utilizar	Predominância do futebol no contexto federativo
	Incerteza do impacto da pandemia a medio longo prazo nos jovens e crianças

5 Análise de resultados

Através da análise de resultados, foi possível concluir que em termos das modalidades seniores, a grande maioria dos não sócios, consideraria tornar-se sócio do clube, se o mesmo abrisse novas modalidades, onde cerca de 89% dos não sócios consideravam esta opção (Anexo II, Figura 1). As principais modalidades que os adeptos e sócios do CFEA mais escolheram foram o Futsal masculino, seguido do Futebol feminino (Gráfico II).

Os adeptos do CFEA, em termos da importância dada aos fatores para assistir as novas modalidades e de acordo com a análise da média e da mediana, foi possível concluir que o aspeto que dão mais importância é o espaço, onde se irão realizar as competições das modalidades (Anexo II, Tabela 13).

Gráfico II – Escolha das modalidades seniores

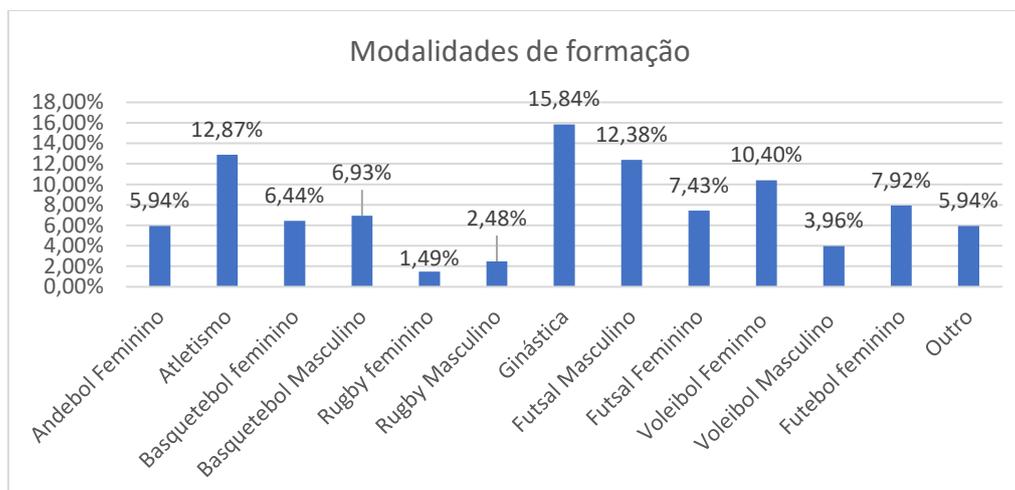


Nas modalidades de formação foi possível verificar que as modalidades que mais vezes referenciadas foram a ginástica, seguido do atletismo e o futsal masculino (Gráfico III). Entre os inquiridos válidos, cerca de 57% afirma que nem todos os menores a cargo praticam algum tipo de atividade física. Sendo que entre os não praticantes, a sua maioria do sexo feminino (Anexo II, Figura 6), os principais motivos pelos quais levam à não prática da atividade desportiva, são os horários dos treinos, a inexistência das modalidades pretendidas e o desinteresse pela atividade física (Anexo II, Figura 9). Em relação ao preço a faixa de preço que os inquiridos estariam dispostos a pagar, para a prática de uma modalidade desportiva é entre 20€ - 25€ mês, seguido da faixa 26€ - 30€ (Anexo II, Figura 7). No caso dos horários dos treinos, o horário preferencial é das 18h30-20h (Anexo II, Figura 8).

Entre os fatores que mais importam na decisão de inscrição nas modalidades, tendo em conta a média e a mediana das respostas obtidas, são as condições do espaço e os horários dos treinos (Anexo II, Tabela 12).

A escolha da ginástica foi realizada em grande parte por agregados em que existia pelo menos um menor de 18 do sexo feminino. Já no caso do atletismo houve uma maior predominância do sexo masculino (Anexos V). Nas modalidades de formação escolhidas, a freguesia de residência, segue a tendência de respostas, onde há uma maior predominância das freguesias das Águas Livres, Mina de Água e Venteira (Anexo II, Figura 5).

Gráfico III – Escolha de modalidades de Formação



6 Estratégia STP

6.1 Segmentação

A Segmentação é um processo fundamental num plano de marketing, pois podemos dividir os públicos de acordo com várias bases de segmentação, que podem ser definidos consoante as características dos públicos. Assim podemos escolher o nosso target consoante as características dos grupos, sendo que estas podem ser divididas consoante critérios demográficos, como a idade, género, composição familiar; critérios geográficos como o local de residência, clima; critérios socioeconómicos como a classe social, rendimento, habilitações, etnias; geográficos como em que região vivem, podendo ser um país, cidade, bairro, zonas urbanas ou rurais; estilo de vida que está relacionado com as opiniões e atitudes pessoais, interesses, gostos e preferências (Wood, 2017). No caso da amostra recolhida, esta pode ser dividida em adeptos do CFEA, sendo sócios ou não sócios, residentes ou não no concelho da Amadora com ou sem menores no agregado que pratiquem ou não, qualquer atividade física, também pode ser dividido em residentes, trabalhadores no concelho da Amadora com menores no agregado familiar e que pratiquem ou não, qualquer atividade física.

6.2 Targeting

Tendo em conta as bases de segmentação e os resultados obtidos através do inquérito, é possível definir os públicos-alvo de acordo com os objetivos deste plano. Sendo que os públicos a atingir são todos adeptos do CFEA, sobretudo aqueles que neste momento não são sócios do clube, para podermos torná-los

sócios do clube, através da criação de novas modalidades. Também pretendemos atingir agregados familiares com menores de idades abaixo dos 15 anos que residam no concelho da Amadora, nas freguesias de Águas Livres, Mina de Água e Venteira, que não pratiquem atividade física. A escolha destes grupos deve-se ao facto de serem as zonas do qual se obteve o maior número de respostas ao inquérito porque o objetivo do clube é o de servir os moradores e tornar os não praticantes em praticantes.

6.3 Posicionamento

O posicionamento é essencialmente a forma como a organização quer ser vista pelos públicos, quer estes sejam os públicos-alvo ou não, e que pode ser um fator de diferenciação das organizações em relação aos seus concorrentes (Wood, 2017).

O posicionamento pretendido é de ir ao encontro da missão do CFEA, de ser uma referência no desporto nacional, com uma variedade de modalidades que permita ser uma força preponderante no cenário nacional, sendo o maior clube do concelho da Amadora sobretudo em termos de exposição mediática. O CFEA pretende ser a bandeira do concelho da Amadora no mundo do desporto, através de uma oferta de modalidades diferenciada e de permitir que todos tenham a oportunidade de praticar atividade física regular, através das suas modalidades de formação, assim como ser uma referência a nível nacional tanto na formação como nas suas modalidades de competição, com o objetivo final de se afirmar definitivamente como uma potência desportiva nacional.

Com isto o CFEA pretende dar aos seus atletas de formação a oportunidade de representar o maior clube da cidade, oferecendo as modalidades que vão de encontro às necessidades das famílias que vivem, estudam, trabalham no concelho da Amadora. Já nas modalidades seniores, pretende, da mesma forma, criar equipas que elevem o nome do clube e da cidade, nas modalidades que os adeptos mais se identificam.

7 Marketing mix

Com o objetivo de colocar em prática as estratégias de marketing, neste capítulo iremos analisar os 7p's dos serviços definidos por Wirtz e Lovelock (2018).

7.1 Serviço

Da Amadora para o país, o foco do CFEA será sempre o fomento do desporto em todas as suas vertentes, como fenómeno e forma de integração da população dos

habitantes do concelho. Para tal, conta com as modalidades de competição e de formação.

As modalidades seniores estarão voltadas para os sócios, mas sobretudo para os não sócios, por forma a transformá-los em sócios. Para tal, as modalidades propostas para o CFEA será o Futsal masculino e o Futebol Feminino, os jogos serão ao fim de semana, estando dependentes da organização da competição na definição do dia e hora de realização. No caso do Futsal masculino e futebol feminino, estas só entrarão em competição na época 2023/24 e em 2024/2025, respetivamente, devido ao investimento necessário.

Nas modalidades de formação, as modalidades propostas são a Ginástica, Futsal masculino e o Atletismo, as modalidades seguem o calendário escolar. O número de treinos irá de encontro com a norma do que é realizado nas modalidades, no caso do futsal masculino de formação até ao escalão de iniciados, irão ser realizados 2 treinos semanais de 1h30 com jogos a realizar-se aos sábados, no escalão de iniciados são 3 treinos por semana de 1h30 com jogo a ser realizado sábado ou domingo. O dia dos jogos em qualquer escalão está dependente da organização da competição. No atletismo os treinos serão de 1h 2 vezes por semana para as crianças até aos 12 anos. A partir dos 13 até aos 15 serão treinos de 1h30 3 vezes por semana com a competição aos fins de semana. As disciplinas de ginástica a serem abertas são a ginástica rítmica com 3 treinos semanais e a ginástica para todos (GPT), esta última, para além de ser de baixo custo, permite também a criação de grupos com várias faixas etárias, incluindo idosos, não apenas menores de 18. Contudo a inclusão de pessoas de outras faixas etárias necessita de mais estudo. Os horários estão disponíveis no Anexo VI.

O foco de ambos serviços difere, no caso das modalidades de formação, utilizando os tipos de serviços de Wirtz e Lovelock (2018) estes podem tanto *Peoples Processing* como *Mental Stimulus*, isto porque se é necessária a presença dos atletas nos treinos e competições para obter o serviço, existe também uma componente de estimulação mental, devido às competências sociais e humanas que o clube pretende que os atletas tenham, por forma a integrar os jovens na comunidade e de criar um sentimento de pertença ao clube. No caso das modalidades seniores, este é especialmente *Mental Stimulus*, devido ao facto de ter de compreender a modalidade que está a assistir, mas também pelos sentimentos gerados durante um jogo das modalidades.

7.2 Preço

No caso do CFEA, os preços devem ter em conta os públicos que estes servem, nomeadamente os sócios e os atletas dos seus escalões de formação, pelo facto de o clube estar inserido num concelho onde existem grandes disparidades nos rendimentos das pessoas. A estratégia terá por base os custos de operação das atividades, onde o clube terá uma margem de lucro reduzida, para poder chegar ao maior número de pessoas possível, visto cerca de 31% da população inquirida possui um salário mensal bruto inferior a 1000€ (Tabela 8), mantendo a sustentabilidade organização. Indo de encontro com os resultados do inquérito (Anexo II).

Nas modalidades seniores, não haverá qualquer tipo de cobrança de valores, para os públicos que queiram assistir aos jogos, numa forma de atrair mais gente para o clube.

O preço quando comparado com os concorrentes, nomeadamente na ginástica é ligeiramente mais alto tendo em conta alguns escalões etários, mas significativamente mais baixo em relação a outras, esta diferença tem a ver com os números de treinos realizados pelos concorrentes. No caso do futsal, este irá ser ligeiramente mais elevado, muito pelo facto do Estrela ter de utilizar pavilhões municipais, o que leva ao aumento dos custos. A tabela de preços de inscrição, pode ser consultada na Tabela 2.

Tabela 2 – Custo mensal e de matrícula

Modalidade	Valor Mensalidade	Valor de Matrícula	Total na inscrição
Futsal	30.00 €	30.00 €	60.00 €
Ginástica	38.00 €	40.00 €	78.00 €
Atletismo	15.00 €	40.00 €	55.00 €

7.3 Localização

Pelo facto de as instalações do clube serem muito limitadas em relação às modalidades que podem ser praticadas, visto só ter capacidade para a prática das modalidades de futebol, ténis de mesa e a ginástica, obriga o clube a estabelecer acordos com o município e outras organizações para a utilização de equipamentos desportivos, onde, por exemplo a modalidade de Andebol sénior, realiza os seus jogos e treinos no pavilhão da Escola Secundária Fernando Namora, já os escalões de formação de Andebol realizam os seus treinos no Pavilhão Luís de Camões, localizado na freguesia da Encosta do Sol.

Para a realização das novas modalidades e tendo em conta as limitações do CFEA em termos de espaço para albergar as novas modalidades, os treinos e jogos das modalidades de pavilhão como o Futsal masculino, tanto nas suas equipas de formação como a equipa sénior, seriam realizados em pavilhões municipais, tal como o pavilhão municipal da Venteira. Já no caso do atletismo os treinos seriam realizados no Complexo Desportivo Monte da Galega, onde, também, a equipa feminina do CFEA irá realizar os seus treinos e jogos. A ginástica será realizada no pavilhão do clube, partilhando o espaço com o ténis de mesa. Os horários dos treinos, será preferencialmente entre as 18h30-20H (Anexo VI), contudo estes só serão aplicados consoante o número de instalações em uso e os escalões etários, sendo que os horários serão sempre em função das idades dos praticantes.

7.4 Comunicação

A comunicação das novas modalidades será realizada através das redes sociais que o clube já possui, sendo estas o Instagram, Facebook, nas modalidades mais jovens, pode ocorrer a distribuição de panfletos junto a escolas do concelho ou em zonas mais movimentadas da cidade, bem como a utilização de outras plataformas de comunicação como o WhatsApp, onde o clube já se encontra e comunica com os adeptos, simpatizantes, como forma alternativa aos emails, bem como a renovação do website, que no momento da realização deste projeto se encontra indisponível.

Também irão ser colocados junto aos locais de prática das novas modalidades, lonas a indicar que certa modalidade realiza os treinos no equipamento desportivo, dentro do estádio, onde poderá ser visto tanto pelos sócios e simpatizantes e por aqueles que acompanham os jogos do clube através das transmissões televisivas. Também irão existir lançamento de comunicados de imprensa com a promoção das ações do clube.

Vão ser realizadas ações de promoção em escolas do concelho, eventos municipais, voltados para os mais jovens, como forma de promover a atividade física e um estilo de vida mais equilibrado.

Uma das ações de promoção será a ida de atletas das várias modalidades a uma escola, onde iriam praticar as variadas modalidades que o clube oferece, sendo esta denominada de “Estrela vai à escola”. Aqui iriam ser realizadas atividades, sobre modalidades existentes no CFEA, para atrair novos atletas. Estas ações podem ser realizadas nos dias de celebração dos patronos das escolas, onde atletas e/ou treinadores vão criar jogos didáticos, por forma a criar o interesse na prática desportiva no clube, como também irá contar com a presença da mascote

do clube o “Estrela”. Esta mascote será tanto utilizada pelo Clube como pela SAD, os custos da mascote serão atribuídos à SAD.

Também os possíveis eventos realizados por parte da câmara municipal, irão ser utilizados por forma de comunicação do clube e de promoção das atividades do clube, como, por exemplo, a participação dos atletas do clube na corrida de São Silvestre.

Todos os custos referentes às ações, estão presentes no Anexo VII, Tabela 18.

7.5 Processo

Em termos do processo de captação dos clientes, nas modalidades de formação, irão contar com alguns métodos comuns, como é a abertura dos treinos de captação de atletas, no caso da formação. Isto é sobretudo válido para os escalões acima dos 12 anos, onde tem de haver um maior rigor sobre o perfil do atleta, por forma a ir de encontro com os objetivos do clube. Estes processos de captações são realizados pelas equipas técnicas, sendo da inteira responsabilidade dos mesmos a escolha dos atletas.

Nas faixas mais baixas, abaixo dos 12 anos, a captação é também através de treinos, contudo tendo em conta a natureza formativa e de ganho de competências, não existe uma prioridade de componentes técnicas das crianças, mas sim a integração das mesmas num ambiente de prática de atividade física lúdica.

No caso do atletismo, a grande forma de captação de atletas é através dos eventos do *desporto escolar*, *Octakids* e *Olimpico jovem*, onde nos eventos é comum o processo de captação de atletas para integrar as formações dos clubes.

Na ginástica, passa pela realização de dias abertos onde os jovens podem experimentar as várias disciplinas, para decidir qual gostam mais.

As inscrições podem ser realizadas através da secretária do clube ou através de um formulário no site do clube, onde os encarregados de educação terão de preencher os dados das crianças e jovens, e os respetivos termos de responsabilidade e pagamento da mensalidade, que pode ser feita através de vários modos, como pagamento em numerário na secretaria, MBway e débito direto.

Em todos os escalões é necessário apresentar o exame médico desportivo, legalmente previsto e obrigatório para a prática desportiva. Os atletas e encarregados de educação podem realizar estes exames em médicos à sua escolha

ou em alternativa, o clube irá organizar dias específicos onde um médico irá realizar os exames médicos aos atletas, nas instalações onde se realizam os treinos.

Nas modalidades seniores, as entradas para os jogos das equipas do CFEA, dependendo do espaço, será realizada com o levantamento do bilhete para a entrada no recinto, estes bilhetes podem ser levantados na secretaria no clube ou nos estabelecimentos que estão integrados no programa de apoio do CFEA.

7.6 Evidências Físicas

Tendo em conta as limitações que o clube enfrenta em termos de instalações próprias, devido ao facto de o estádio onde o clube está sediado, ter apenas condições para a prática de futebol e do ténis de mesa, implica que as novas modalidades utilizem equipamentos municipais ou de outros clubes desportivos do concelho, que pelo facto de serem públicas pouco podem sofrer alterações em relação à imagem que possuem, para serem mais identificativos com o clube.

Os espaços de treino podem ser geridos pelo clube, durante os dias e horários acordados com as entidades donas dos espaços desportivos.

Os equipamentos são uma forma de identificação do clube, onde os atletas utilizam os equipamentos com o símbolo e cores do clube. No caso das modalidades seniores e futsal masculino de formação, os equipamentos de treino, serão obrigatórios nos treinos, tanto para os jogadores como para as equipas técnicas e pessoal de apoio, como no caso dos fisioterapeutas, os treinadores e restantes membros da equipa técnica, terão de utilizar um elemento identificativo do clube, quer seja um pólo, casaco entre outros. No caso dos equipamentos de jogo, quando se realizam jogos na condição de visitado, a utilização preferencial dos equipamentos é do seu equipamento clássico tricolor, sendo composto por calções e meias brancas e camisola com listas verticais com as cores branco, verde e vermelho.

Nas restantes modalidades, os equipamentos de treino dos atletas devem ser confortáveis para o mesmo, apenas devem ser roupas sem qualquer tipo de qualquer logótipo de outro clube desportivo. Na ginástica em momentos de competição ou de atuação em público, devem utilizar preferencialmente equipamentos com as cores do CFEA, não havendo a necessidade de conter o símbolo do clube. Ambas as modalidades os atletas devem utilizar no pré e pós-competição o fato de treino do clube ou algum tipo de equipamento identificativo do clube.

7.7 Pessoas

A estrutura das modalidades irá ser composta por um coordenador geral das modalidades, que supervisiona todas as modalidades, fora o futebol de formação. Em seguida haverá um subcoordenador que será responsável por uma modalidade em específico, as equipas técnicas estão dependentes do número de atletas afetos a cada modalidade e a cada escalão. Estes terão de possuir habilitações para a realização dos treinos, sendo que pode ser por via académica através de uma licenciatura na área de ciências do desporto ou por cursos devidamente certificados pelo IPDJ (DL-132/2014 2014).

O número de técnicos por equipa técnica varia consoante as necessidades da equipa, sendo que a responsabilidade da estrutura das mesmas é determinada em parte pelo técnico principal, onde este define o número de elementos que a equipa técnica dispõe. O número varia, consoante a modalidade e a necessidade das equipas, sendo que em média as equipas técnicas são compostas por um mínimo de 3 elementos, um técnico principal e dois adjuntos, no caso de elementos de suporte como os fisioterapeutas estes são requisitados consoante as necessidades do clube, pois são prestadores de serviços, não estando vinculados ao clube, o mesmo acontece com outros elementos de suporte como os psicólogos e nutricionistas. Apenas os técnicos principais, massagistas, nutricionistas e psicólogos, serão remunerados, os dirigentes e adjuntos irão trabalhar em regime probono, sendo que podem ser utilizados estágios académicos, para suprir alguma necessidade do clube em termos de estrutura.

As modalidades de formação e seniores também serão apoiadas pelos departamentos já existentes no clube sendo estes o departamento médico que é composto pelo coordenador do departamento, fisioterapeutas, massagistas, enfermeiros e nutricionistas bem como com o departamento de psicologia, onde conta com psicólogos para ajudar os atletas.

8 Controlo e planeamento

8.1 Calendarização

A programação da abertura das modalidades seniores será sempre em função do início das competições, sendo que no caso do futsal e do futebol feminino, a abertura das modalidades terá o seu início em agosto, visto que as competições têm o seu início no mês de setembro. Devido ao seu investimento, o lançamento será realizado em 2 anos, sendo que em cada ano irá ser lançado uma modalidade sénior que seguem a mesma calendarização começando em março de 2023 (Anexo V).

No caso das modalidades de formação, o Futsal masculino, terá o seu início no mês de junho, com a abertura de treinos de captações, já a ginástica e o atletismo terão o seu início no mês de setembro de 2023.

8.2 Orçamento

Os custos de abertura das modalidades totais estão presentes na tabela 3 e os específicos, bem como das várias ações a desenvolver estão presentes no Anexo IV.

Tabela 3 – Custos de implementação das modalidades

Modalidades seniores	Custo 1 ano	custo 2 ano
Futebol Feminino	32,564.70 €	26,817.20 €
Futsal Masculino	20,743.69 €	20,659.74 €
Modalidades de Formação		
Atletismo	4,789.92 €	2,310.04 €
Ginástica	16,351.02 €	10,682.60 €
Futsal Masculino	22,431.96 €	20,000.00 €

8.3 Previsão

Foi realizado o cálculo dos potenciais resultados do clube, na criação de cada modalidade, sendo que se teve em conta os gastos médios para o início das atividades. Na sua grande maioria são gastos recorrentes como salários, instalações, inscrições, seguros, exames médicos desportivos, bem como alguns tipos de materiais como as bolas, que têm uma vida útil média de uma época desportiva. Os resultados não tiveram em conta os possíveis apoios e patrocínios que o clube possa vir a ter (Anexo VII).

8.4 Métricas de Controlo

No caso das modalidades seniores, as medidas de controlo da abertura das novas modalidades, passa pelo número de novos sócios desde a abertura das mesmas. Uma outra métrica de controlo, passa pelo controlo do número de espetadores presentes nos jogos. Por fim, irá ser usado o sucesso desportivo dessas modalidades.

Nas modalidades de formação, as métricas de controlo passam pelo número de atletas presentes em cada modalidade e em cada escalão. Tendo em conta a natureza social do clube, os resultados escolares também são importantes na medição dos resultados bem como a prevalência de menores com comorbilidades como excesso de peso. No plano mais desportivo, apesar de não ser o foco principal, os resultados em competições dos atletas e equipas do clube nas várias modalidades também é importante.

9 Conclusões e Investigação Futura

Através deste estudo foi possível perceber que o clube tem um papel de extrema importância na cidade, devido à sua história. É de extrema importância a criação de novas modalidades no processo de refundação do clube, no sentido de o clube voltar a ser uma referência no país.

Através da investigação realizada, foi possível concluir que os adeptos pretendem a criação das modalidades de futebol feminino e do futsal masculino, em 16% e 19% dos inquiridos, respetivamente.

Cerca 89% dos inquiridos adeptos não sócios do CFEA, estão dispostos a tornar-se sócios do clube em virtude da criação dessas modalidades. Também foi possível perceber que a grande maioria dos adeptos, são residentes nas freguesias das Águas Livres, Mina de Água e Venteira.

Os adeptos dão uma maior importância a fatores como as condições dos espaços e da localização, em relação, por exemplo ao preço das modalidades.

No caso das modalidades de formação a maioria dos inquiridos também estão localizados nas freguesias das Águas livre, Mina de Água e Venteira, onde aqui os encarregados dos menores, pretendem a criação das modalidades de Futsal masculino, ginástica e atletismo. Na ginástica cerca de 62% dos menores são do sexo feminino, no atletismo, cerca de 48% do sexo masculino. Os encarregados, dão uma maior importância a fatores como os horários dos treinos, condições do espaço e o preço, na hora da escolha da instituição para a prática desportiva.

É também necessário um estudo mais profundo sobre que atividades podem ser realizadas para as populações mais idosas. Isto porque pela natureza da GPT, permite essa integração, contudo um estudo mais profundo com a outras faixas etárias poderá validar esta questão.

Tendo em conta o contexto onde o clube está inserido, é fundamental que o clube ofereça aos seus sócios, adeptos e população, as modalidades com que estes mais se identificam ou pretendem praticar. A abertura destas modalidades, vai de encontro a esses desejos e irá fortalecer o clube a longo prazo. Desta forma o clube irá assumir o papel de porta-estandarte da cidade a nível nacional e a nível internacional. Ou seja, em termos fundamentais, pretende-se que o Estrela aumente o número de serviços disponíveis, para captar novos associados, tanto ao nível de consumidores espetadores, como também de consumidores participantes de atividades desportivas, em especial nas modalidades de formação.

Será, igualmente, de grande importância considerar a renovação do complexo desportivo do clube. Durante a realização deste projeto, o CFEA SAD adquiriu a totalidade do estádio, pelo que será de extrema relevância um estudo sobre um possível alargamento do complexo do clube, para ter condições de albergar a prática de mais modalidades.

Referências

Banco de Portugal (2022) *Quais os Impacto da Covid-19 nas empresas?* Disponível em: <https://www.bportugal.pt/page/quais-os-impactos-do-covid-19-na-economia-portuguesa> [Acesso em 05/03/2022]

Barker, R., Saipe, R., Sutton, L., Tucker, L (2003) *BTEC National Sport Student Book*. Heinemann.

Brown, A. (2008). 'Our club, our rules': fan communities at FC United of Manchester. *Soccer & Society*, 9(3), 346–358.
<https://doi.org/10.1080/14660970802008967>

Borozan, D., & Reic, J. (2020). Management and marketing as a progress generators in non-profit sports organizations. *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 194–200.

Bühler, A., Nufer, G., & Rennhak, C. (2006). *The nature of sports marketing* (No. 2006-06). Reutlingen University, ESB Business School.

Chase, & Dummer. (1992). The role of sports as a social status determinant for children. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 63(4), 418–424.
<https://doi.org/10.1080/02701367.1992.10608764>

Clube Desportivo Estrela. *Origens do Clube Desportivo Estrela* Disponível em: <https://www.cdestrela.pt/Clube.html> [Acesso em 14/03/2022]

Clube Desportivo Estrela. *Missão, Visão e Valores* Disponível em <https://www.cdestrela.pt/MissaoVisao.html#Missao> [Acesso em 14/03/2022]

CM Amadora (2014) *Amadora em números* Disponível em: https://www.cm-amadora.pt/images/TERRITORIO/INFORMACAO_GEOGRAFICA/PDF/ESTATISTICAS/amadora_em_numeros.pdf [Acesso em 15/07/2022]

CM Amadora. (2015). *Ficha Técnica Título Plano Municipal para a Integração de Imigrantes 2015-2017*. Disponível em: <https://www.acm.gov.pt/documents/10181/290240/PMII+Amadora/15c5c9ed-5ab7-4fec-8b2c-6c114f390513> [Acesso em 04/03/2022]

CM Amadora. (2021). *Resultados preliminares Censos 2021*. Disponível em: https://www.cmamadora.pt/images/TERRITORIO/INFORMACAO_GEOGRAFICA/PDF/ESTATISTICAS/censos_2021_resultados_preliminares.pdf [Acesso em 04/03/2022]

CM Amadora *Apoio Municipal ao Associativismo Desportivo*. Disponível em <https://www.cm-amadora.pt/desporto-lazer/apoio-municipal-ao-associativismo-desportivo.html> [Acesso em 14/03/2022]

Comité Olímpico de Portugal (2021) *Estudo caracterizador do setor do desporto em Portugal e impacto da Covid-19* Disponível em: <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> [Acesso em 17/05/2022]

Conselho de ministros europeus do desporto (1992), *Carta europeia dos desporto, 7ª Conferência, 14 e 15 de Maio de 1992* Disponível em: <https://ipdj.gov.pt/documents/20123/133814/Carta+Europeia+do+Desporto.pdf/69432aa6-e8e2-ae85-24ce-76cc276d3dda?t=1582815203169> [Acesso em 04/03/2022]

Diário de Notícias (2021). *Portugal recua cinco anos na taxa de natalidade. E morreram muitos mais* Disponível em: <https://www.dn.pt/sociedade/portugal-recua-cinco-anos-na-taxa-de-natalidade-e-morreram-muitos-mais-13466111.html> [Acesso em 15/03/2022]

Decreto lei 132/2014 da Presidência do Conselho de ministros (2014) *Diário da Republica 1ª série, Nº169*: [Acesso em 04/03/2022] <https://ipdj.gov.pt/documents/20123/47858/Lei+Org%C3%A2nica+132-2004.pdf/3bff0f59-efc9-997d-a679-f4ec754f9f1d?t=1572884134643>

Dinheiro vivo (2022). *Banco de Portugal revê em alta crescimento da economia para 6,3% em 2022* Disponível em: <https://www.dinheirovivo.pt/economia/nacional/banco-de-portugal-reve-em-alta-crescimento-da-economia-para-63-em-2022-14942860.html> [Acesso em 15/07/2022]

Eco (2020). *76% dos portugueses estão preocupados com o ambiente e alterações climáticas* Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2020/06/05/76-dos-portugueses-estao-preocupados-com-o-ambiente-e-alteracoes-climaticas/> [Acesso em 15/04/2022]

Eco (2022). *Economia portuguesa vai travar por causa da guerra, mas ultrapassará nível de 2019, diz ISEG*. Disponível em: <https://eco.sapo.pt/2022/03/08/economia-portuguesa-vai-travar-por-causa-da-guerra-mas-ultrapassara-nivel-de-2019-diz-iseg/> [Acesso em 10/03/2022]

Expresso (2022). *66% do país em seca extrema e 34% em seca severa: Governo mantém que Portugal “tem água para dois anos* Disponível

em:<https://expresso.pt/sociedade/2022-06-21-66-do-pais-em-seca-extrema-e-34-em-seca-severa-Governo-mantem-que-Portugal-tem-agua-para-dois-anos-74a7a3b3> [Acesso em 15/07/2022]

Gummesson, E. (2007). Exit services marketing -enter service marketing. *Journal of Customer Behaviour*, 6(2), 113–141. <https://doi.org/10.1362/147539207x223357>

Hole, Y., Pawar, S., & Bhaskar, M. P. (2018). Service marketing and quality strategies. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences(PEN)*, 6(1), 182–196. <https://doi.org/10.21533/pen.v6i1.291>

Holland, C. P. (2015). Internet and Social Media Strategy in Sports Marketing ECIS 2015 Completed Research Papers. http://aisel.aisnet.org/ecis2015_cr/79

Hunt, K. A., Bristol, T., & Bashaw, R. E. (1999). A conceptual approach to classifying sports fans Fan motives and behavior. *Journal of Services Marketing*, 13(6), 887–6045.

Iacobucci, D. (2018). Marketing management. In *Marketing Management* (5th ed.). Cengage Learning.

INE. (2021). *Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio 2019*. Disponível em: https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_publicacoes&PUBLICACOESpub_boui=6358988&PUBLICACOESmodo=2 [Acesso em 14/03/2022]

Jornal de Negócios (2021) *Portugal abaixo da média europeia tem plano para a transição digital*. Disponível em: <https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/economiacircular/detalhe/portugal-abaixo-da-media-europeia-tem-plano-para-a-transicao-digital> [Acesso em 13/03/2022]

Jornal de Negócios (2022) *Portuga um país cada vez mais seco e que produz muito lixo*. Disponível em <https://www.jornaldenegocios.pt/sustentabilidade/ambiente---descarbonizacao/detalhe/20220209-0950-portugal-um-pais-cada-vez-mais-seco-e-que-produz-muito-lixo> [Acesso em 13/03/2022]

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (3rd ed.). Pearson education.

Lindon, L., Lendrevie, J., Levy, S. J., Dionisio, P., & Rodrigues, J. V. (2004). *Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing*, Lisboa: Publicações D. Ouixote, 2004.

Marktest (2021). *5.9 milhões de portugueses acedem a redes sociais*. Disponível em: <https://www.marktest.com/wap/a/n/id~27ff.aspx> [Acesso em 10/03/2022]

Marketeer (2021). *55% dos portugueses utiliza as redes sociais para seguir empresas e marcas*. Disponível em: <https://marketeer.sapo.pt/55-dos-portugueses-utiliza-as-redes-sociais-para-seguir-empresas-e-marcas/> [Acesso em 10/03/2022]

Mcdonald, M. (2007). *Marketing Plans: How to prepare them, how to use them; Sixth edition* (6th ed., Vol. 1). Elsevier. <http://books.elsevier.com>

Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2014). *Sport Marketing 4º edition*. In *Human Kinetics Publishers* (Vol. 4, Issue 2014).

Nykiel, R. A. (2003). *Marketing Your Business, A Guide to Developing a Strategic Marketing Plan* (1st ed.). Best Business Books.

Observador (2019). *Estudo revela que maioria dos adolescentes não pratica atividade física suficiente* Disponível em: <https://observador.pt/2019/11/22/estudo-revela-que-maioria-dos-adolescentes-nao-pratica-atividade-fisica-suficiente/> [Acesso em 05/03/2022]

Observador (2022) *Sistema português mostra grande resistência à crise energética, mas eletricidade vai continuar cara*. Disponível em: <https://observador.pt/2022/07/29/sistema-portugues-mostra-grande-resistencia-a-crise-energetica-mas-electricidade-vai-continuar-cara/> [Acesso em 01/09/2022]

Organização mundial de Saúde (2017). *Obesidade adolescente e comportamentos relacionados: tendências e desigualdades na OMS Região Europeia, 2002-2014*.

Disponível em:

https://www.euro.who.int/_data/assets/pdf_file/0019/339211/WHO_ObesityReport_2017_v3.pdf [Acesso em 04/03/2022]

PorData (2021) *População residente: total e por grandes grupos etários* Disponível em:

<https://www.pordata.pt/Municipios/Popula%C3%A7%C3%A3o+residente+total+e+por+grandes+grupos+et%C3%A1rios-390> [Acesso em 15/03/2022]

Secretaria-Geral Ministério da administração interna (2021), *Resultados eleições Autárquicas 26 setembro 2021* Disponível em:

<https://www.eleicoes.mai.gov.pt/autarquicas2021/resultados/territorio-nacional?local=LOCAL-111500&election=AM> [Acesso em 04/03/2022]

Shank, M. D., & Lyberger, M. R. (2015). *Sport Marketing a Strategic Perspective* (5th ed.). Routledge.

Smith, A. C. T. (2008). *Introduction to Sport Marketing* (1st ed.). Elsevier.

Van Heerden, C.H. (2001) *Factors affecting decision-making in South African sport sponsorships, doctoral thesis* (Doctoral dissertation, University of Pretoria).

Vargo, S. L., & Lusch, R. (2006). Service-Dominant Logic: What It Is, What It Is Not, What It Might Be. In *The Service-Dominant Logic of Marketing* (1st ed., pp. 43–56). Routledge.

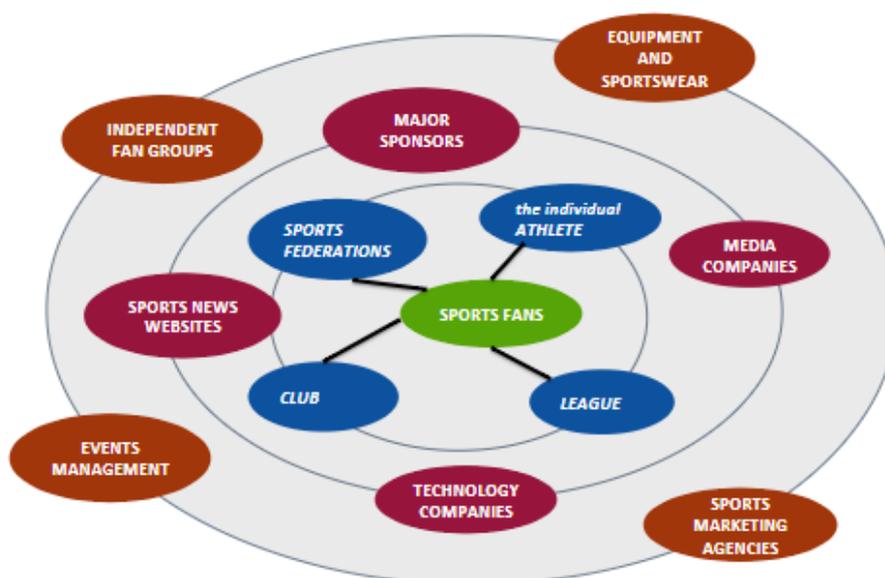
Vilela, C., & Gomes, A. R. (2015). Ansiedade, Avaliação Cognitiva e Esgotamento na Formação Desportiva. *Motricidade*, 11(4), 104–119.
<http://dx.doi.org/10.6063/motricidade.4214>

Westwood, J. (2016). How to Write a Marketing Plan. In *How to Write a Marketing Plan* (5th ed.). Kogan Page. www.koganpage.com/creating-success

Wirtz, J. & Lovelock, C. (2018). *Essentials of Services Marketing*. (3 a ed.) Harlow, England: Pearson education.

Wood, M. B. (2017). *Essential Guide to Marketing Planning* (4th ed.). Pearson education. <http://essentialmarketingplanning.blogspot.com/>

Anexo I – Ecosistema em volta dos fãs de desporto



Fonte: Holland 2015, p.3

Anexo II – Análise de resultados do inquérito realizado

Figura 1 – Interesse em tornar-se socios com a abertura das novas modalidades seniores

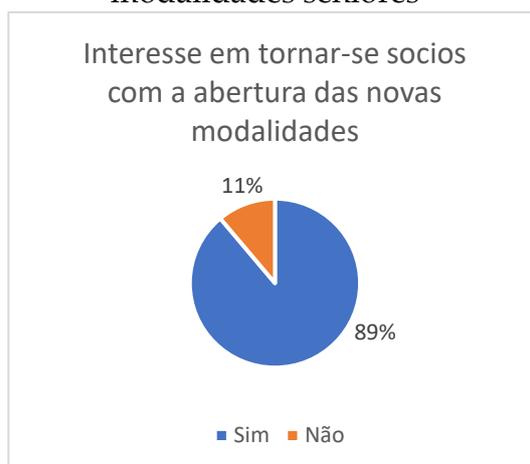


Figura 2 – Distribuição dos apoiantes do CFEA no concelho da Amadora

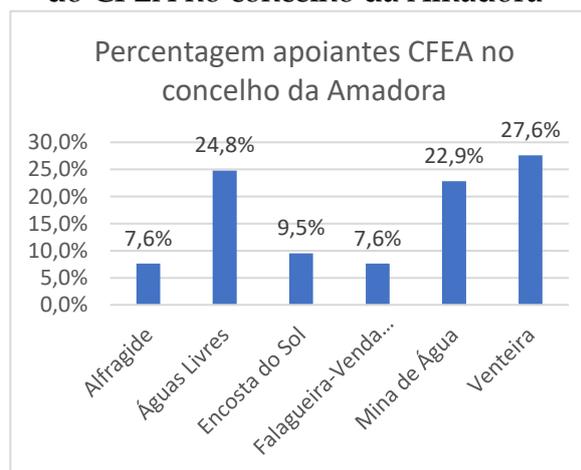


Figura 3 – Distribuição dos menores que residem na Amadora

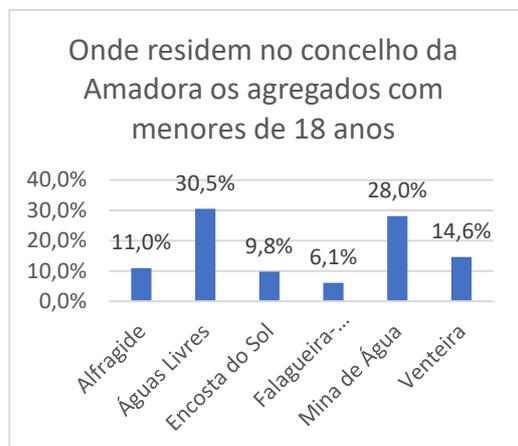


Figura 4 – Distribuição por sexo dos menores, nas modalidades de ginástica e atletismo

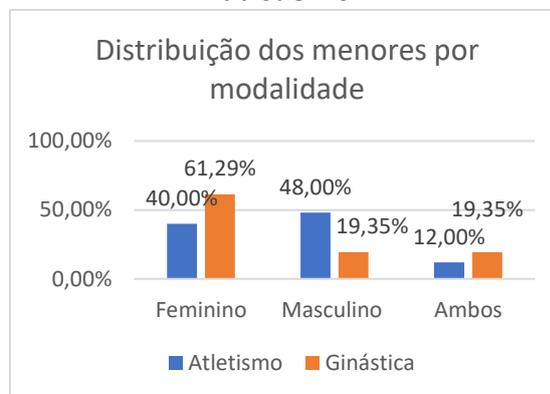


Tabela 4 – Residentes no concelho da Amadora

	Frequency	Percent
Valid Sim	137	78.74%
Não	37	21.26%
Total	174	100.00%

Tabela 5 – Distribuição dos moradores no concelho

	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Valid Alfragide	14	10.2%	10.22%
Águas Livres	38	27.7%	37.96%
Encosta do Sol	14	10.2%	48.18%
Falagueira-Venda Nova	8	5.8%	54.01%
Mina de Água	32	23.4%	77.37%
Venteira	31	22.6%	100.00%
Total	137	100.0%	
Total	174		

Figura 5 – Distribuição das modalidades escolhidas por freguesia

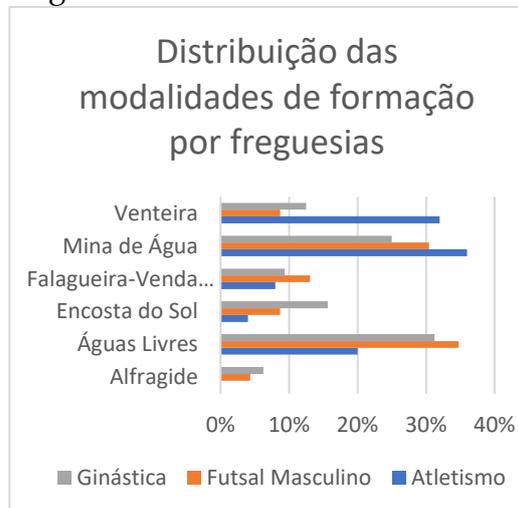


Figura 6 – todos os menores praticam algum tipo de modalidade

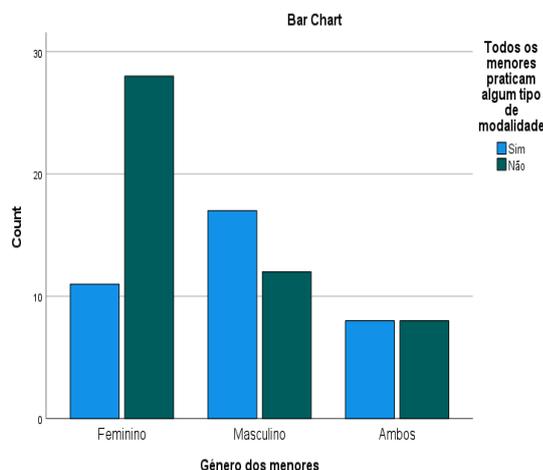


Figura 7 – Quanto estariam dispostos a pagar para pratica desportiva

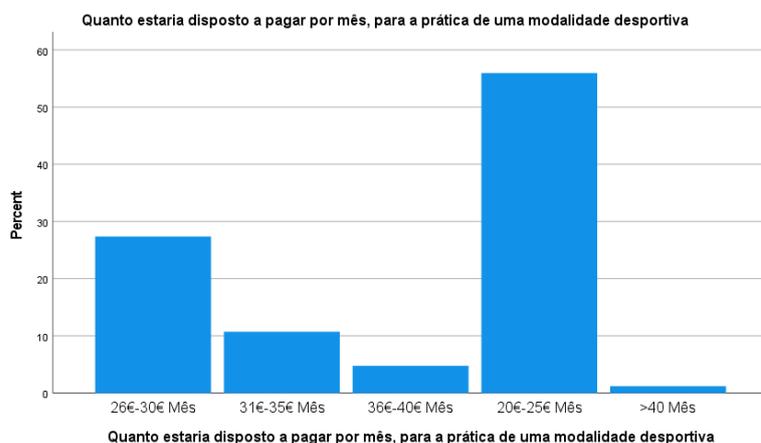


Figura 8 – Distribuição dos horários dos treinos de formação

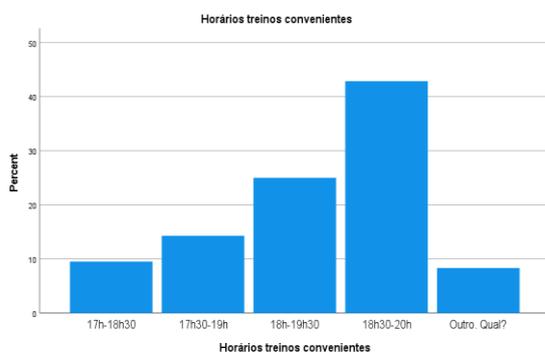


Tabela 6 – Faixas etárias dos inquiridos

Indique a sua faixa etária			
	Frequência	Percentagem	Cumulative Percent
< 18 anos	6	3.45%	3.4%
18-28 anos	36	20.69%	24.1%
29-38 anos	40	22.99%	47.1%
39-49 anos	68	39.08%	86.2%
50-60 anos	17	9.77%	96.0%
>60 anos	7	4.02%	100.0%
Total	174	100.00%	

Tabela 5 – Sexo dos inquiridos

Género			
	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Masculino	96	55.17%	55.17%
Feminino	78	44.83%	100%
Total	174	100.00%	

Tabela 7 – Estado civil dos inquiridos

Estado Civil		
	Frequency	Percent
Casado	74	42.53%
Solteiro	82	47.13%
Divorciado	16	9.20%
Viúvo	2	1.15%
Total	174	100%

Tabela 8 – Rendimento mensal bruto dos inquiridos

Rendimento mensal bruto			
	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Não se aplica	32	18%	18%
< 500€	5	3%	21%
501€-1000€	49	28%	49%
1001€-1500€	46	26%	76%
1501€-2000€	19	11%	87%
2001€-2500€	13	7%	94%
> 2501€	10	6%	100%
Total	174	100%	

Tabela 9 – Habilitações dos inquiridos

Habilitações			
	Frequency	Percent	Cumulative Percent
Ensino Básico	6	3%	3%
Ensino Secundário	90	52%	55%
Licenciatura	57	33%	88%
Pós-graduação	7	4%	92%
Mestrado	14	8%	100%
Total	174	100%	

Tabela 10 – Residentes na Amadora com menores de 18 anos a cargo

Reside no concelho da Amadora? * Existe algum menor de idade, inferior a 18 anos, no seu agregado familiar?					
		Existe algum menor de idade, inferior a 18 anos, no seu agregado familiar?			Total
		Sim		Não	
Count					
Reside no concelho da Amadora?	Sim	82	61.19%	52	38.81%
	Não	2	33.33%	4	66.67%
Total		84	60.00%	56	40.00%

Tabela 11 – Distribuição dos menores pelas freguesias do concelho

Em que Freguesia? * Existe algum menor de idade, inferior a 18 anos, no seu agregado familiar? Crosstabulation					
		Existe algum menor de idade, inferior a 18 anos, no seu a			Total
		Sim	Sim	Não	
Em que Freguesia?	Alfragide	9	11.0%	5	14
	Águas Livres	25	30.5%	11	36
	Encosta do Sol	8	9.8%	6	14
	Falagueira-Venda Nova	5	6.1%	3	8
	Mina de Água	23	28.0%	9	32
	Venteira	12	14.6%	18	30
Total		82		52	134

Tabela 12 – Importância dos fatores para inscrição dos menores nas modalidades

Estatística Importância Formação								
		Condições dos espaços	Contexto competitivo	Fornecimento de equipamentos	Horário dos treinos	Preço	Variedade de modalidades	Gabinetes de nutrição e de psicologia
N	Valid	84	84	84	84	84	84	84
	Missing	90	90	90	90	90	90	90
Mean		4.15	3.12	3.56	4.35	3.98	3.85	3.62
Median		4.00	3.00	4.00	4.00	4.00	4.00	4.00
Std. Deviation		0.685	1.057	0.869	0.736	0.957	1.000	1.005
Range		2	4	3	4	4	4	4
Minimum		3	1	2	1	1	1	1
Maximum		5	5	5	5	5	5	5

Tabela 13 – Importância dos fatores para assistir a modalidades seniores

Estatística Importância modalidades						
		Espaço	Localização	Serviços adicionais(comida; merchandising)	Preço	
N	Valid	134	134	134	134	
Mean		3.93	3.87	3.28	3.58	
Median		4.00	4.00	3.00	4.00	
Std. Deviation		0.711	0.802	1.045	1.064	
Range		3	4	4	4	
Minimum		2	1	1	1	
Maximum		5	5	5	5	

Tabela 14 – Apoiantes do CFEA residentes no concelho da Amadora

É apoiante do Club Football Estrela da Amadora? * Reside no concelho da Amadora?				Percentagem Adeptos do concelho	
Count	Reside no concelho da Amadora?			Total	
	Sim	Não			
É apoiante do Club Football Estrela da Amadora?	Sim	105	37	142	74%
	Não	32	0	32	
Total		137	37	174	

Tabela 15 – Distribuição dos apoiantes do CFEA pelas freguesias

Em que Freguesia? * É apoiante do Club Football Estrela da Amadora? Crosstabulation					
Em que Freguesia?		É apoiante do Club Football Estrela da Amadora?			Total
		Sim		Não	
	Alfragide	8	7.6%	6	14
	Águas Livres	26	24.8%	12	38
	Encosta do Sol	10	9.5%	4	14
	Falagueira-Venda Nova	8	7.6%	0	8
	Mina de Água	24	22.9%	8	32
	Venteira	29	27.6%	2	31
Total		105	100.0%	32	137

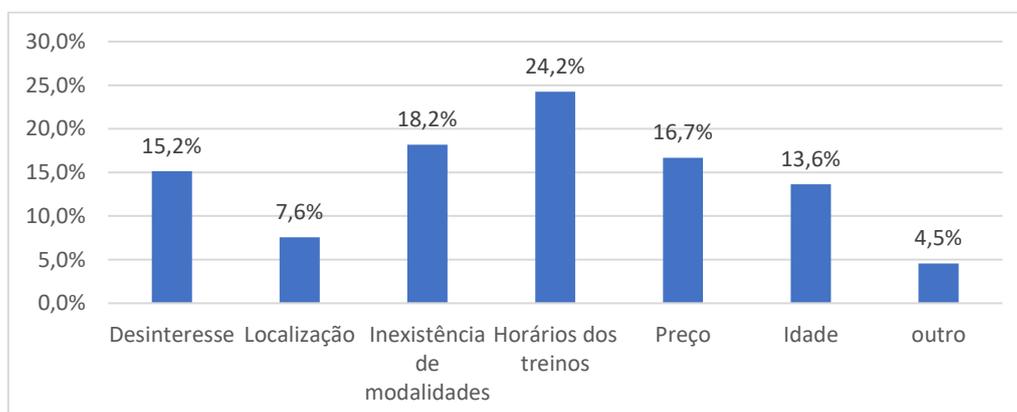
Tabela 16- Situação profissional dos inquiridos

		Situação profissional			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	Trabalhador por conta de outrem	102	58.6	58.6	58.6
	Trabalhador independente	27	15.5	15.5	74.1
	Trabalhador-Estudante	7	4.0	4.0	78.2
	Estudante	16	9.2	9.2	87.4
	Reformado	6	3.4	3.4	90.8
	Desempregado	15	8.6	8.6	99.4
	outro	1	.6	.6	100.0
	Total	174	100.0	100.0	

Tabela 17- Proporção de sócios entre adeptos do CFEA

Apoiantes sócios do CFEA				
		É sócio do Club Football Estrela da Amadora?		Total
		Sim	Não	
É apoiante do Club Football Estrela da Amadora?	Sim	70	72	142
	Total	70	72	142
Total %		49.3%	50.7%	

Figura 9 – Motivos pela não pratica de atividade física



Anexo III – Concorrentes diretos forças e fraquezas

Concorrentes	Forças	Fraquezas
Escola Academia Sporting	Uso de metodologia do Sporting Clube de Portugal	Apenas Focado no Futebol
UPVN	Várias modalidades	Site desatualizado
	Atividades para os mais idosos	Pouca informação em relação às mensalidades e outras atividades, fora futsal
	Mensalidade 20€	
	Futsal desde os escalões de formação mensalidade	
	Pavilhão próprio	
Damaiense	Tem futebol feminino	Apenas tem o futebol
Clube de natação da Amadora	Várias piscinas no conselho (Damaia, venteira, Alfoanelos)	Website pouco funcional
	Tem atividades a partir dos 6 meses de idade	Focado numa única modalidade
Clube Desportivo do Agrupamento de Escola Amadora Oeste	Espaço próprio	Foco apenas na rítmica e GPT
	Preço mais acessível para alunos do agrupamento e os seus familiares	
Amadora Gimno Clube	Várias disciplinas de ginástica	Pagamentos trimestrais
	Espaço Próprio	Afastado das restantes freguesias da Amadora
	Desconto a partir do 2 menor a cargo inscrito	Focado numa única modalidade
	Atividades a partir dos 3 anos	
	Existência de grupos de formação e de competição	

Anexo IV – Custos e receitas

Tabela 17 – Receitas da abertura das modalidades de formação

Ginástica	Custo uni	Valor
Mensalidade (inclui valor inscrição dividido por 10 meses)	38	19,000.00 €
Fato de treino	40	2,000.00 €
valor bruto 1 ano		4,648.98 €
valor bruto 2 ano		10,317.40 €

Atletismo	Custo uni	Valor
Mensalidade (inclui valor inscrição)	15	15,000.00 €
Fato de treino	40	4,000.00 €
valor bruto 1 ano		14,210.08 €
valor bruto 2 ano		15,900.04 €

Futsal Formação	Custo uni	Valor
Mensalidade (inclui valor inscrição)	30	24,000.00 €
Matricula	30	2,400.00 €
valor bruto 1 ano		3,968.04 €
valor bruto 2 ano		6,400.00 €

Tabela 18 - Custo das ações de promoção

Ação	Preço unitário	Preço
Panfletos(4000)	€ 0.01	€ 25.08
Lonas 4 uni	€ 17.86	€ 71.44
São silvestre	4 €	400 €
Website		4,000 €
Estrela vai à Escola		

Tabela 19 - Custos de abertura novas modalidades de formação

Modalidades formação custoinicial	Custos	
Atletismo		
Inscrição federação	30.00 €	
Materiais	2,449.88 €	
Staff(equipa tecnica e fisioterapeutas)	1,880 €	
Pista	430 €	
Total	4,789.92 €	
Custos suportados pelos pais		
inscrição	€ 2.00	
Benajmim	€ 2.50	
Infantil	€ 4.50	
iniciado	€ 7.00	
Media	€ 4.67	
Fato de treino (opcional)	€ 36.95	
Equipamento competição		
O custo dos seguros ate aos juvenis é suportado pela AAL		
Modalidades formação	Valor 1 ano Valor 2 ano	
Futsal masculino		
Inscrição competição	800.00 €	800.00 €
Materiais	2,991.96 €	560.00 €
Inscrições staff	240 €	240 €
Staff(equipa tecnica e fisioterapeutas)	8,000 €	8,000 €
Pavilhão	10,400.00 €	10,400.00 €
Total	22,431.96 €	20,000.00 €
Custos suportados pelos pais		
exame medico (opcional fazer no clube)	20 €	20 €
equipamentos	€	-
Treino	€ 11.01	€ 11.01
Fato de treino (opcional)	€ 36.95	€ 36.95
seguros	0.00 €	0.00 €
E1	€ 6.00	€ 6.00
E2	€ 6.00	€ 6.00
D	€ 8.50	€ 8.50
C	€ 14.00	€ 14.00
media seguros	€ 8.63	€ 8.63
inscrição	8 €	8 €
Modalidades formação custo inicial	Custo1 ano	Custo 2 ano
Ginástica		
Inscrição do clube na federação	85,00 €	
Materiais	5 996,02 €	412,60 €
Staff(equipa tecnica e fisioterapeutas)	10 270 €	10 270 €
Pavilhão do clube		
Total	16 351,02 €	10 682,60 €
Custos suportados pelos pais		
inscrição/seguro	27 €	27 €
Fato de treino	37 €	37 €

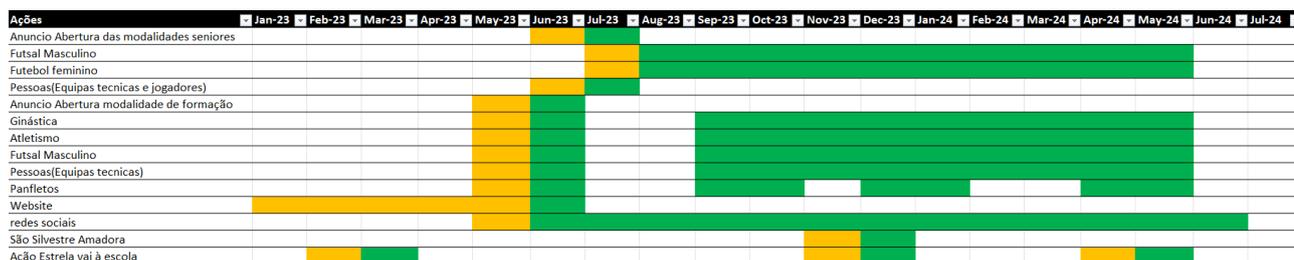
Tabela 20 - Custos de abertura novas modalidades Seniores

Modalidades Seniores	1º Ano	2º Ano
Futsal		
Inscrição competição	50 €	50.00 €
Seguros	525 €	525.00 €
Materiais	1,339 €	250.00 €
Apoios de custos Jogadores	7,500 €	7,500.00 €
Exame medico desportivo	300 €	300.00 €
Inscrições (jogadores e staff)	630 €	630.00 €
Staff(equipa tecnica e fisioterapeutas)	5,000 €	5,000.00 €
Pavilhão	5,400.00 €	5,400.00 €
Total	20,744 €	20,659.74 €
Futebol Feminino		
Inscrição competição	100 €	100.00 €
Seguros	1,588 €	1,587.50 €
Exame medico desportivo	500 €	500.00 €
Materiais	7,606 €	1,858.34 €
Apoios de custos Jogadores	14,000 €	14,000 €
Inscrições (jogadores e staff)	450 €	450.00 €
Staff(equipa tecnica e fisioterapeutas)	5,000 €	5,000.00 €
Campo	3,321 €	3,321.36 €
Total	32,565 €	26,817.20 €

Tabela 21 – Receitas das quotas dos novos socios

		Total anual
Socios novos	300	
Quota	2.00 €	7,800.00 €
Emissão do cartão	5.00 €	1,500.00 €
		9,300.00 €

Anexo V – Calendário de aplicação das atividades



Anexo VI – Horários dos treinos das modalidades de formação

Horários	2ª Feira			3ª Feira			4ª Feira			5ª Feira			6ª Feira			Sabado			Domingo		
	Futsal	Ginástica	Atletismo	Futsal	Ginástica	Atletismo	Futsal	Ginástica	Atletismo												
8h-9h30																					
9h30-11h																					
11h-12h30																					
12h30-14h																					
18h-19h30																					
19h30-21h																					
19h45-21h																					

Anexo VII - Questionário

Este questionário foi elaborado no âmbito do Trabalho Final do Mestrado em Marketing, no ISEG, cujo objetivo é perceber quais as modalidades que os adeptos do Club Football Estrela da Amadora gostariam que fossem desenvolvidas.

Este estudo também pretende entender quais as modalidades de formação que podem ser desenvolvidas pelo clube, para melhor servir a população da Amadora.

A sua opinião é muito importante, pelo que peço, desde já, a sua colaboração. Todas as suas respostas são anónimas, confidenciais e registadas para fins académicos. O tempo estimado de preenchimento é de 5 minutos.

Modalidades Senior

Indique a sua faixa etária

- < 18 anos
- 18-28 anos
- 29-38 anos
- 39-49 anos
- 50-60 anos
- >60 anos

É apolante do Club Football Estrela da Amadora?

- Sim
- Não

Estaria interessado em tornar-se sócio se o Club Football Estrela da Amadora abrisse novas modalidades?

- Sim
- Não

Quais as modalidades gostaria que fossem desenvolvidas? Escolha no maximo 3 modalidades

- Andebol Feminino
- Atletismo
- Basquetebol Feminino
- Basquetebol Masculino
- Futebol Feminino
- Futsal Feminino
- Futsal Masculino
- Ginástica
- Rugby Feminino
- Rugby Masculino
- Voleibol Feminino
- Voleibol Masculino
- Outro, Qual?

Classifique a importância dos seguintes fatores para assistir a essas modalidades 1-Nada importante a 5-Extremamente importante

	1-Nada importante	2-Pouco importante	3-Relativamente importante	4-Muito importante	5-Extremamente importante
Espaco	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Localização	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Serviços adicionais (comida/merchandising)	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Modalidades de Formação

Estuda no concelho da Amadora

- Sim
- Não

Em que freguesia da Amadora estuda atualmente

- Alfragide
- Águas Livres
- Encosta do Sol
- Falagueira-Venda Nova
- Mina de Água
- Verteira

Trabalha no concelho da Amadora?

- Sim
- Não

Em que freguesia?

- Alfragide
- Águas Livres
- Encosta do Sol
- Falagueira-Venda Nova
- Mina de Água
- Verteira

Pratica algum tipo de modalidade desportiva

- Sim
- Não

Existe algum menor de idade, inferior a 18 anos, no seu agregado familiar?

- Sim
- Não

Quantos menores de idade existem no seu agregado familiar

- 1
- 2
- 3
- 4
- >5

Género dos menores

- Feminino
- Masculino
- Ambos

Faixas etárias dos menores

- 0-4 Anos
- 5-10 Anos
- 10-15 Anos
- > 15 Anos

Todos os menores praticam algum tipo de modalidade

- Sim
- Não

Porque não pratica/m modalidades (indique um maximo de 3 motivos)

- Desinteresse pela atividade física
- Localização
- Preço
- Inexistência das modalidades pretendidas
- Horário dos treinos
- Outro, Qual?

Que modalidades são praticadas (assinale todas as aplicáveis)

- Andebol
- Atletismo
- Basquetebol
- Futebol
- Futsal
- Ginástica
- Nataçao
- Rugby
- Voleibol
- Outro, Qual?

Se o Estrela abrir novas modalidades de formação, estaria interessada?

- Sim
- Não

Quais as modalidades gostaria que fossem desenvolvidas? Escolha no máximo 3 modalidades

- Andebol Feminino
- Atletismo
- Basquetebol Feminino
- Basquetebol Masculino
- Futebol Feminino
- Futsal Feminino
- Futsal Masculino
- Ginástica
- Rugby Feminino
- Rugby Masculino
- Voleibol Feminino
- Voleibol Masculino
- Outro, Qual?

Classifique que importância dos seguintes fatores para a inscrição nessas modalidades 1-Nada importante a 5-Extremamente importante

	1-Nada importante	2-Pouco importante	3-Relativamente importante	4-Muito importante	5-Extremamente importante
Condições dos espaços	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Contexto competitivo	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Equipamento da equipas	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Horário dos treinos	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Preço	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Variedade de modalidades	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Gabinete de nutrição e da psicologia	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Quanto estaria disposto a pagar por mês, para a prática de uma modalidade desportiva

- 20€-25€ Mês
- 26€-30€ Mês
- 31€-35€ Mês
- 36€-40€ Mês
- >40 Mês

Quanto estaria disposto a pagar por mês, para a prática de uma modalidade desportiva

- 20€-25€ Mês
- 26€-30€ Mês
- 31€-35€ Mês
- 36€-40€ Mês
- >40 Mês

Qual seria o horário mais conveniente para a realização dos treinos das modalidades que selecionou

- 17h-18h30
- 17h30-19h
- 18h-19h30
- 18h30-20h
- Outro, Qual?

Caracterização

Género

- Masculino
- Feminino

Estado Civil

- Casado
- Solteiro
- Divorciado
- Viúvo

Habilitações

- Ensino Básico
- Ensino Secundário
- Licenciatura
- Pós-graduação
- Mestrado
- Doutoramento

Situação profissional

- Trabalhador por conta de outrem
- Trabalhador independente
- Trabalhador-Estudante
- Estudante
- Reformado
- Desempregado
- outro

Rendimento mensal bruto

- Não se aplica
- < 500€
- 501€-1000€
- 1001€-1500€
- 1501€-2000€
- 2001€-2500€
- > 2501