



THE MARKETING SCHOOL

ESTÁGIO PROFISSIONAL

MESTRADO EM GESTÃO DE MARKETING

**PLANO DE MARKETING DO LEIXÕES SPORT
CLUB SECÇÃO NATAÇÃO**

Orientador: Professor Doutor Daniel Sá

Supervisor: Engenheiro Técnico João Paulo Rocha

Autor: Afonso Manuel Oliveira

INSTITUTO PORTUGUÊS DE ADMINISTRAÇÃO MARKETING, JULHO 2015

Agradecimento

A realização deste projecto, foi a etapa na minha vida académica que mais me fez crescer, quer a nível profissional, quer a nível pessoal e criativo.

Quero agradecer:

Aos meus pais por me terem dado a oportunidade e o apoio para estudar e aprender;

Ao IPAM por todo o conhecimento transmitido e pelos excelentes profissionais que me ajudaram ao longo do meu percurso formativo;

Ao meu orientador, Professor Doutor Daniel Sá pela partilha de conhecimentos e opiniões nas várias sessões individuais que se tornaram de grande utilidade quer para a realização deste projecto quer para situações futuras;

À secção de natação do Leixões Sport Club pela forma como me recebeu e me integrou na sua equipa técnica, em particular ao Engenheiro Técnico João Paulo Rocha que tudo fez para que este projeto se realizasse e fosse uma mais-valia para o clube;

Aos treinadores da secção de natação do Leixões Sport Club que mostraram total disponibilidade e aceitação dos projetos desenvolvidos;

À minha tia por ter tido a gentileza e paciência para ler e fazer correção ortográfica da minha tese;

À minha namorada por todo o apoio que me deu, sendo uma peça fundamental na minha vida pessoal;

À minha família pela transmissão de valores, princípios que foram a base da minha formação pessoal e cívica;

Aos meus amigos, que sempre me apoiaram com momentos divertidos e de relaxamento.

“A vontade de se preparar tem que ser maior que a vontade de vencer. Vencer será consequência da boa preparação.”

(Bernardino)

Resumo

Nas últimas décadas, o desporto, pelas emoções que transmite ao público em geral e pelo destaque que tem vindo a crescer por parte dos media teve que apostar em recursos humanos especializados para se tornasse num setor cada vez mais atrativo.

O sector do marketing, nos dias de hoje, tornou-se por isso fundamental para o aumento da notoriedade não só dos grandes clubes desportivos como também o dos pequenos.

Neste contexto, o meu trabalho desenvolveu-se no Leixões Sport Club, mais propriamente na secção da natação, que na ausência de um Departamento de Marketing me motivou à criação do mesmo elaborando um plano de marketing.

Para a realização deste projecto tive em consideração duas vertentes que se complementam:

-a teórica onde foi realizada uma pesquisa exaustiva de vários especialistas da área sobre o tema em questão.

-a prática, feita no Leixões Sport Club- secção da natação, com a criação de um Plano de Marketing depois de ter sido feita uma análise Swot que engloba a análise interna e a análise externa e definidas as estratégias a adoptar para o desenvolvimento deste clube desportivo.

Para a realização da parte prática deste projeto, tendo em vista a recolha de informação mais próxima da realidade foram utilizados vários métodos qualitativos:

- entrevistas a elementos com vasta experiência nesta área: um dirigente desportivo e treinadores deste Clube Desportivo.

- análise de dados secundários que permitiram a melhor compreensão do tema.

As estratégias a implementar após a análise Swot que parecem revitalizar o clube quer em termos sociais e económicos são as seguintes:

- a angariação de atletas através aulas de educação física;

- a angariação patrocinadores (sócio benemérito);
- aumento da visibilidade através redes sociais/web sit;
- organização de torneios.

Com a implementação destas acções espera-se que haja um aumento em 5% no número de atletas e consequentemente um aumento de 10% nas receitas obtidas pela secção de natação do Leixões Sport Club.

Com estes resultados conseguimos ter um crescimento do clube desportivo, não só a nível de recursos financeiros, mas também a nível social.

Palavras-chave: Desporto, Plano, Marketing, Natação

Abstract

In recent decades sports, due to the emotions it conveys to the public and the emphasis that has been given by the media, had to invest in specialized human resources to become an ever increasingly attractive sector.

Nowadays, marketing has become essential to increase the notoriety not only of the big sports clubs but also of the smaller ones.

In this context, my work was developed at Leixões Sport Club, more precisely in the Swimming section. The absence of a Marketing Department led me to the creation of one and to the development of a marketing plan.

To carry out this project I took under consideration two strands that complement each other:

- A theoretical one, where a thorough research of several experts in the field of this topic took place.
- A practical one, made at Leixões Sport Club - swimming section, with the creation of a Marketing Plan, after the execution of a SWOT analysis that includes both the internal and external reviews and the definition of strategies to be adopted, aiming the development of this sports club.

To carry out the practical part of this project and to get information closer to reality various qualitative methods were used:

- Interviews to members with extensive experience in this area: a sports leader and several coaches of this sports club.
- Secondary data analysis that enabled a better understanding of the subject.

After the SWOT analysis the strategies to be implemented that seem to revitalize the club, both in social and economical terms, are as follows:

- collecting athletes through physical education classes;
- gathering sponsors (meritorious supporters);
- developing social networking / web site;
- organizing more tournaments.

By implementing these actions it is expected a 5 % increase of the number of athletes and consequently a 10% increase of the income for the swimming section of Leixões Sport Club.

These results will translate into the sports club growth not only in terms of financial resources, but also on the social level.

Keywords: Sport, Plan, Marketing, Swimming

Índice

| | |
|--|----|
| 1.Introdução | 17 |
| 2.Revisão bibliográfica | 21 |
| 2.1 Marketing-desportivo | 21 |
| 2.1.1 Marketing Mix do Desporto | 25 |
| 2.1.1.1 Produto (Desporto)..... | 26 |
| 2.1.1.2 Preço | 27 |
| 2.1.1.3 Comunicação | 27 |
| 2.1.1.4 Distribuição | 28 |
| 2.2 Plano estratégico de marketing..... | 28 |
| 2.3 Organização de eventos | 34 |
| 3.Metodologia..... | 37 |
| 3.1Relevância do plano de marketing..... | 37 |
| 3.2 Objetivo principal e objetivos específicos | 37 |
| 3.3 Metodologia qualitativa..... | 38 |
| 3.3.1 – Entrevista..... | 38 |
| 3.4 Análise dados secundários | 39 |
| 3.5 Plano de marketing- ferramenta | 39 |
| 4.Plano de marketing..... | 41 |
| 4.1Análise interna | 41 |
| 4.1.1 O clube – Leixões Sport Clube | 41 |
| 4.1.2 A cidade – Matosinhos..... | 43 |
| 4.1.3 Organograma..... | 45 |
| 4.1.4 Missão, visão e valores | 46 |
| 4.1.5 Objetivos do clube..... | 46 |

| | |
|--|----|
| 4.1.6. Marketing Leixões Sport Club..... | 47 |
| 4.1.6.1 Caso prático | 47 |
| 4.2 Marketing Mix..... | 49 |
| 4.2.1 Produto e Preço | 50 |
| 4.2.2 Distribuição..... | 56 |
| 4.2.3 Comunicação | 58 |
| 4.3 Análise do sector..... | 60 |
| 4.3.1 História da Natação | 60 |
| 4.3.2 Federação Portuguesa de Natação | 60 |
| 4.3.3 Associação de Natação Norte Portugal | 64 |
| 4.3.4 Natação pura..... | 65 |
| 4.3.5 Águas abertas..... | 65 |
| 4.3.6 Masters | 66 |
| 4.4 Análise PEST..... | 66 |
| 4.4.1 Político | 66 |
| 4.4.2 Económico..... | 67 |
| 4.4.3 Social | 69 |
| 4.4.4 Tecnológico..... | 73 |
| 4.5 Análise da concorrência | 73 |
| 4.5.1 Concorrentes diretos | 74 |
| 4.5.2 Concorrentes indiretos..... | 76 |
| 5. Análise Swot..... | 76 |
| 6 – Análise das entrevistas | 79 |
| 6.1 – 1º Entrevista (Anexo1) | 79 |
| 6.2 – 2º Entrevista (Anexo 2) | 80 |

| | |
|--|----|
| 7. Estratégias de Marketing..... | 81 |
| 7.1 Posicionamento..... | 81 |
| 7.2 Segmentação..... | 81 |
| 7.3 Targeting..... | 82 |
| 7.4 Diferenciação..... | 82 |
| 7.5 Inovação..... | 82 |
| 8. Objetivos estratégicos..... | 83 |
| 8.1 Objetivos estratégicos de marketing..... | 83 |
| 8.2 Objetivos de operacionalização..... | 83 |
| 9. Ações de Marketing..... | 84 |
| 9.1 Primeira ação..... | 84 |
| 9.1.1 Nome..... | 84 |
| 9.1.2 Descrição..... | 84 |
| 9.1.3 Objetivos..... | 84 |
| 9.1.4 Medição..... | 84 |
| 9.1.5 Meios..... | 84 |
| 9.1.6 Custos..... | 84 |
| 9.1.7 Responsável..... | 85 |
| 9.1.8 Duração..... | 85 |
| 9.1.9 Cronograma..... | 85 |
| 9.2 Segunda ação..... | 85 |
| 9.2.1 Nome..... | 85 |
| 9.2.2 Descrição..... | 85 |
| 9.2.3 Objetivos..... | 85 |
| 9.2.4 Medição..... | 86 |

| | |
|---------------------------------|----|
| 9.2.5 Meios..... | 86 |
| 9.2.6 Custos | 86 |
| 9.2.7 Responsável | 86 |
| 9.2.9 Cronograma | 86 |
| 9.3 Terceira ação | 87 |
| 9.3.1 Nome | 87 |
| 9.3.2 Descrição..... | 87 |
| 9.3.3 Objectivos | 87 |
| 9.3.4 Medição | 87 |
| 9.3.5 Meios..... | 87 |
| 9.3.6 Custos | 87 |
| 9.3.7 Responsável | 88 |
| 9.3.8 Duração | 88 |
| 9.3.9 Cronograma | 88 |
| 9.4 Quarta ação | 88 |
| 9.4.1 Nome | 88 |
| 9.4.2 Descrição..... | 88 |
| 9.4.3 Objectivos | 88 |
| 9.4.4 Medição | 89 |
| 9.4.5 Meios..... | 89 |
| 9.4.6 Custos | 89 |
| 9.4.7 Responsável | 89 |
| 9.4.8 Duração | 89 |
| 9.4.9 Cronograma | 89 |
| 10. Orçamento de Marketing..... | 90 |

| | |
|----------------------------------|-----|
| 10.1.Custo das ações | 90 |
| 10.2. Benefícios esperados | 90 |
| 11.Controlo e avaliação | 91 |
| 12. Conclusão | 92 |
| 13. Limitações | 94 |
| 14. Bibliografia | 95 |
| 15. Net grafia | 100 |
| 16.Anexos | 101 |
| 16.1 Anexo 1..... | 101 |
| 16.2 Anexos 2..... | 102 |

Índice Ilustração

| | |
|--|----|
| Ilustração 1 - Princípios de Marketing Desportivo | 23 |
| Ilustração 2 - Especificidade Marketing Desportivo..... | 24 |
| Ilustração 3 - Dimensões Marketing Desportivo | 25 |
| Ilustração 4 - Níveis Plano estratégico | 30 |
| Ilustração 5 - Plano estratégico de marketing..... | 31 |
| Ilustração 6 - Plano de Marketing..... | 40 |
| Ilustração 7 - Símbolo Leixões Sport Club | 41 |
| Ilustração 8 - Sede Leixões Sport Club | 43 |
| Ilustração 9 - Cidade de Matosinhos..... | 44 |
| Ilustração 10 - Organograma..... | 45 |
| Ilustração 11 - Carrinha natação Leixões Sport Club | 48 |
| Ilustração 12 - Camisola e boné patrocínio | 48 |
| Ilustração 13 - Marketing-mix | 49 |
| Ilustração 14 - Símbolo Matosinhos Sport..... | 57 |
| Ilustração 15 - Piscinas..... | 58 |
| Ilustração 16 - Facebook Leixões..... | 59 |
| Ilustração 17- Número piscinas distrito Porto | 66 |
| Ilustração 18 - Produto Interno Bruto | 67 |
| Ilustração 19 - Consumo médios anuais do sector..... | 68 |
| Ilustração 20 - Despesas de capital em jogos e desporto..... | 68 |
| Ilustração 21 - Número de atletas na FPN | 69 |
| Ilustração 22 - Atletas federados por modalidade | 70 |
| Ilustração 23 - Praticantes inscritos em federações desportivas..... | 70 |

| | |
|--|----|
| Ilustração 24 - Praticantes inscritos em federações e por região | 71 |
| Ilustração 25- Taxa de crescimento português | 72 |
| Ilustração 26 - Faixa etária 2012 e com projecção 2060 | 72 |
| Ilustração 27 - Sony Mp3 | 73 |

Índice Tabela

| | |
|--|----|
| Tabela 1 - Missão, Visão, Valores | 46 |
| Tabela 2 - Escalões e Preço | 50 |
| Tabela 3 - Merchandising | 51 |
| Tabela 4 - Plano Provas | 52 |
| Tabela 5 - Matosinhos Sport | 74 |
| Tabela 6 - Clube Fluvial Portuense | 75 |
| Tabela 7 - Futebol Clube do Porto | 75 |
| Tabela 8 - Analise SWOT | 78 |
| Tabela 9 - Primeira ação | 85 |
| Tabela 10 - Segunda ação | 86 |
| Tabela 11 - Terceira ação | 88 |
| Tabela 12 - Quarta ação | 89 |
| Tabela 13 - Orçamento das ações | 90 |

1.Introdução

Iniciei a minha formação superior no Instituto Superior da Maia, onde conclui a Licenciatura em Gestão do Desporto. No âmbito do mestrado em Gestão de Marketing no Instituto Português de Administração e Marketing, iniciei um estágio no dia 01 de Outubro de 2014 na associação sem fins lucrativos Amazing Record, associação responsável pela gestão do sector da natação do Leixões Sport Club.

Aquando da minha chegada ao Clube foi-me transmitido a inexistência de um Departamento de Marketing na secção de natação. Este facto, tornou-se um desafio e motivou-me para o trabalho que tentei desenvolver com vista a um aumento da notoriedade do clube neste setor. Foi possível, assim, aliar os conhecimentos adquiridos durante a minha formação académica de Marketing com a formação de base, Gestão do Desporto.

A natação é uma modalidade conhecida há cerca de 7000 anos, e tem apresentado uma grande evolução, a vários níveis: a nível desportivo com crescimento deste setor relativamente aos outros setores do desporto, a nível social com o alargamento de público-alvo e a introdução da natação adaptada, a nível tecnológico com o aperfeiçoamento das técnicas de natação, do traje e de outros objetos relacionados. Estes factos levaram à criação de várias infraestruturas para a prática desta modalidade.

Aparece como uma modalidade de destaque nos principais eventos desportivos, nomeadamente nos Jogos Olímpicos.

Em Portugal a natação também tem evoluído a passos largos, fazendo-se representar quer a nível nacional quer a nível internacional por vários atletas, obtendo estes, lugares de destaque.

Num mundo cada vez mais competitivo, com maior exposição pública e recursos cada vez mais escassos tornou-se imprescindível para os clubes começarem a apostar no marketing, para conseguirem obter um crescimento mais sustentável.

Segundo Afif (2000), o marketing desportivo é uma estratégia utilizada pelo desporto para alcançar os seus objectivos e pode ser operacionalizado de duas maneiras distintas:

- marketing de serviços / produtos direccionados para os consumidores, que de alguma forma, se relacionem com o desporto (ex: camisolas oficiais da equipa).

- o desporto como meio de divulgação de produtos ou serviços, sem que estes tenham ligação com actividades desportivas (ex: patrocínios).

Seguindo a mesma linha de pensamento deste autor e tendo sido confrontado pela inexistência de um plano de marketing na secção da natação a criação do mesmo, foi o principal objetivo do meu projeto.

Para realizar o plano de marketing houve necessidade de definir os objectivos específicos:

- fazer um levantamento de todos os pontos fortes e fracos (análise interna).

- fazer um levantamento das oportunidades e ameaças (analise externa), e mostrar quais são as suas maiores vantagens competitivas.

- criar acção para que este sector se desenvolva, cresça, inove e seja superior aos restantes clubes concorrentes.

Segundo Coelho & Cavique (2008), um plano de marketing é uma ferramenta de gestão que permite colocar as estratégias em acções com objectivo de atingir o sucesso no mercado onde realiza a sua actividade.

A primeira parte deste trabalho, faz o enquadramento teórico desta problemática explicitando segundo vários autores as definições de: marketing desportivo, plano estratégico de marketing e eventos desportivos.

Dedicamos a segunda parte indicando os métodos qualitativos e técnicas de recolha de informação. Recorremos às entrevistas e à análise de dados secundários.

A terceira parte do trabalho é a construção de um plano de marketing, que resulta do trabalho de análise detalhado a partir os dados obtidos e tratamento dos resultados obtidos. Está dividido em vários pontos: primeiramente é feita uma análise

interna, onde são identificados todos os factores internos; depois faz-se uma breve história da cidade de Matosinhos, e da história do Leixões Sport Club; descrição do organograma; definição dos princípios: missão, valores e visão; os objectivos do clube e as ferramentas utilizadas pelo marketing (marketing – mix); a análise PEST ao sector e por fim é feita a descrição de uma campanha de marketing programada e realizada por mim. O principal objetivo era que com os resultados desta experiência se pudesse inferir acções futuras para um maior conhecimento e proveito do Clube.

Dedicamos a quarta parte à análise SWOT quantificada: a análise interna (pontos fortes e pontos fracos) e a análise externa (oportunidades e ameaças). O principal objectivo deste ponto é estabelecer uma ligação entre os pontos fortes e as oportunidades para tirar vantagens para o clube.

No sexto ponto analisamos as entrevistas realizadas.

Na parte seguinte definimos as estratégias de marketing em relação ao posicionamento, à segmentação, ao targeting, à diferenciação e à inovação.

Seguidamente são descritos as alterações resultantes da aplicação dos objectivos estratégicos de marketing e de operacionalização.

Este capítulo é o ponto-chave do projecto onde são propostas as quatro acções para desenvolver o clube desportivo. Cada acção é definida por vários itens: nome, descrição, objectivos, medição, meios, custos, responsável, a duração e o cronograma.

Trata-se seguidamente, da elaboração do orçamento das acções de marketing propostas no ponto anterior indicando os custos das acções e o lucro esperado.

Neste ponto pretende-se descrever os processos de controlo e avaliação da operacionalização das acções e inferir reacções no longo prazo das consequências das acções implementadas.

No penúltimo capítulo faz-se uma breve descrição dos constrangimentos sentidos da aplicação prática do projeto que podem ser úteis para projetos futuros.

No último capítulo faz-se uma pequena reflexão crítica sobre todo o trabalho realizado e discriminam-se alguns fatores que tiveram maior relevância no decorrer deste trabalho.

2.Revisão bibliográfica

Este trabalho foi realizado com base em dissertações recolhidas no Google Académico, artigos recolhidos da base de dados ProQuest, revistas e livros vários.

As palavras-chaves utilizadas são:

- Marketing-Desportivo
- Plano estratégico de marketing
- Organização de eventos

Começo por abordar o tema de forma geral, referindo vários conceitos de marketing desportivo; de seguida descrevo a necessidade que uma empresa tem de construir um Plano estratégico de Marketing segundo vários autores; e finalmente descrevo a importância que vários autores manifestam perante a organização de eventos com vista ao sucesso da aplicação do Plano de marketing.

2.1 Marketing-desportivo

Segundo Mullin, Hardy e Sutton (2000), o termo marketing desportivo foi utilizado pela Advertising Age em 1978 para dizer que o sector profissional de marketing estava a utilizar cada vez mais o desporto como veículo profissional.

Afif (2000), refere que o marketing desportivo teve grande desenvolvimento no Brasil nos anos 50 do século XX, durante o governo de Juscelino Kubitscheck. Devido à corrente política, cujo lema era «50 anos em 5», muitas instituições, quer a nível nacional ou internacional, apostaram economicamente nos pais. Nesta altura as grandes empresas estrangeiras traziam para o país as mesmas marcas que comercializavam noutros países e limitavam-se a produzir artigos padronizados. A principal vantagem estava nas vendas que advinham das estratégias de marketing como as pesquisas, a propaganda e promoções de venda.

Pitts e Stotlar (2008), dizem que a história do marketing desportivo está dividido em 3 períodos distintos:

-o período das origens (1820-1880) - os empresários aplicavam técnicas de marketing modernas para época, obtendo com estas, na sua maioria, sucesso, porém

não fazima a análise do impacto dessas mesmas técnicas de marketing na expansão das marcas;

-o período do desenvolvimento institucional (1880-1920) - observa-se novos meios de investimentos, como a promoção, a divulgação, preço e produtos, como resposta às necessidades do público-alvo.

- o período da refinação e formalização (1920-1990)- os investimentos desportivos estavam bem definidos, de modo que muitos produtos na área desportivos eram comercializados.

Nos dias de hoje podemos verificar que o desporto tem grande importância dentro de uma sociedade.

O marketing-desportivo é cada vez mais usado no desporto, devido à sua capacidade de promover e gerar receitas.

Segundo Bertoldo (2000), o marketing desportivo é um conjunto de actividades direccionadas para a prática e promoção das modalidades desportivas, clubes e associações, através de torneios, eventos ou através do patrocínio de equipas e clubes desportivos.

Para Araújo (2002), o principal objetivo do marketing desportivo é a evolução do reconhecimento público, o fortalecimento da imagem, a ligação com segmentos específicos do mercado, diferenciar-se de forma positiva da concorrência, trazer benefícios para a sociedade, confirmar a credibilidade dos seus serviço através da qualidade e emoção do evento, entre outros.

Afif (2000) relata que, nos dias que correm, um profissional de marketing tem que ter uma grande criatividade para poder inovar uma publicidade dita tradicional, desenvolvendo algo, que tenha grande impacto nas pessoas. O mesmo autor, também diz que a melhor altura para atingir o cliente (consumidor) é durante o lazer, porque é quando ele está receptível à interação com o clube desportivo e os seus produtos ou serviços.

A ligação entre uma empresa e o desporto, alcança um rejuvenescimento da marca, devido ao facto do desporto estar muito presente na faixa etária dos jovens. O

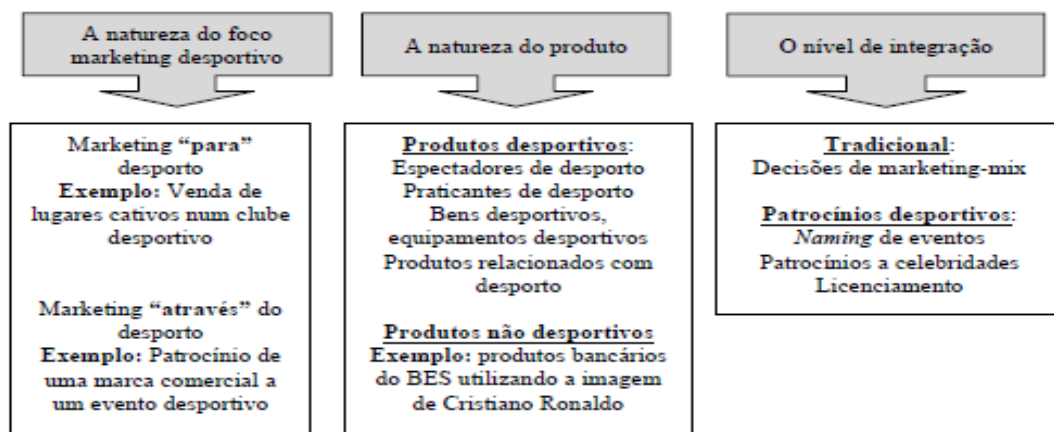
facto de uma marca estar na camisola de uma equipa implica uma ligação de cumplicidade da empresa com a performance desportiva. Com os bons resultados da equipa, a população que não interage diretamente com o desporto ou com a equipa, começa a construir uma ligação positiva com essa marca, por outro lado quando a equipa tem resultados negativos ou um jogador tem uma atitude pouco adequada a imagem da marca fica afectada (Afif, 2000).

Segundo Pozzi (1998) o marketing desportivo consiste em aliar o desporto à marca, por meio do simbolismo, através dos princípios e valores desportivos, tais como superação, trabalho de equipa, liderança e integridade.

Barney (2011), diz mesmo que o caminho de um clube desportivo ou de uma organização tem uma ligação direta entre a estrutura da indústria do desporto e a forma como uma empresa patrocinadora se relaciona com ela, neste sentido, as duas entidades deliniam as suas acções para concorrer no mercado, daí a importância do plano de estratégico de marketing para a construção de um plano eficiente.

Shank, (2004), refere que marketing desportivo “é a aplicação específica dos princípios de marketing processados em produtos desportivos e campanhas a produtos não desportivos através da associação dos mesmos com o desporto”.

Ilustração 1 - Princípios de Marketing Desportivo



Fonte: Princípios de marketing desportivo, Fullerton et al. (2008)

Segundo Shilbury, et al. (2003) existem duas visões distintas dentro do modelo conceptual de marketing desportivo:

-marketing “para” desporto, onde são utilizadas variáveis como a comunicação e o benefício dos participantes que pretendem transformar os espectadores em potenciais consumidores;

- marketing “através” do desporto, quando as empresas utilizam o desporto como veículo de promoção e publicidade dos seus produtos e serviços, através do patrocínio.

Segundo Giovanni, Gebara e Proni (1995), as instituições desportivas com maior poder económico, além de um nível profissional superior, têm uma grande capacidade em se organizar e desenvolver, angariando com maior facilidade parcerias que permitem uma maior projecção para o patrocinador. Esta projecção eleva o interesse do grande público e dos media. Quanto maior for o interesse dos meios de comunicação social pelos clubes desportivos e seus atletas, maior é o retorno para os patrocinadores, e por sua vez maior é o desenvolvimento do clube desportivo já que obtém mais receitas, perante a sua maior notoriedade.

Ilustração 2 - Especificidade Marketing Desportivo



Fonte: Rodrigues, Joaquim; Lindon, Denis; Dionisio, Pedro; Lendrevie, Jacques; Mercator XXI, Dom Quixote,2012

Sá e Sá (2009), referem ainda que o termo marketing desportivo tem duas perspectivas de ação, dependendo da finalidade do plano de marketing elaborado. Assim estes podem ter como público-alvo:

-os consumidores de desporto; merchandising, bilhetes para eventos desportivos.

- as empresas patrocinadoras, que aproveitam o desporto como veículo de divulgação dos seus produtos.

A elaboração de um plano de marketing eficaz deve potenciar estas duas vertentes e criar pontos de ligação e de alavancagem entre elas já que o sucesso de uma tem implicações no sucesso da outra.

2.1.1 Marketing Mix do Desporto

Segundo Sá e Sá (2009), o marketing desportivo encontra-se organizado em três dimensões, descritas no quadro abaixo.

Ilustração 3 - Dimensões Marketing Desportivo

| Marketing tradicional | Marketing interativo | Marketing interno |
|---|---|---|
| <ul style="list-style-type: none">• Maximiza os elementos básicos do desenvolvimento do produto, do preço, da comunicação e da distribuição | <ul style="list-style-type: none">• Trabalha a relação entre entidade desportiva e os clientes, o produto e a prestação de serviços | <ul style="list-style-type: none">• Preocupa-se com análises e com os novos projetos, que decorrem do de uma época desportiva |

Fonte: elaboração própria

Definem, também, que o marketing mix do desporto é um instrumento que orienta e operacionaliza todas as variáveis do marketing desportivo, apontando a importância que este tem para os clubes, organizações desportivas e para qualquer gestor de marketing desportivo.

Neste contexto, há necessidade de definir as componentes do marketing mix.

2.1.1.1 Produto (Desporto)

Sá e Sá (2009), referem que o produto desportivo tem um vertente inconsistente e efémero já que pode ser consumido e produzido pelo mesmo indivíduo mas de forma espontânea e inesperada; além disso deve ser encarado de uma forma mais ampla já que é o resultado de um conjunto de elementos que compõem um evento desportivo ou de entretenimento.

Mullin, Hardy e Sutton (2000) concordando que o desporto é espontâneo e imprevisível, referem que o produto desportivo detém um carácter muito particular, porque quando confrontado com qualquer produto de outra espécie, confirma ser intangível, subjectivo e efémero

O produto desportivo pode ser visto como um evento recreativo, com personagens conhecidas e actividades secundárias de promoção dos patrocinadores. O elemento chave, consiste na criação de situações que mantenham o consumidor atento e satisfeito, e acima de tudo, orgulhoso com a decisão tomada. O desporto, enquanto produto, possui um factor diferenciador que o torna único e distinto: a emoção (Lindo net al.,2004)

Para Shank (2005) os produtos desportivos podem ser agrupados em diferentes categorias: informação desportiva, bem desportivo, treino desportivo e evento desportivo.

Segundo Dionísio (2009), o número de produtos desportivos tem vindo a crescer com o progresso e sustentação da noção de marketing desportivo.

2.1.1.2 Preço

Sá e Sá (2009), explicam que é difícil alcançar uma noção de um preço imparcial, através da análise de custo, devido às características do produto desportivo e ao facto de não ser claro particularizar esses mesmos custos. Também é referido por estes autores que o trabalho do gestor de marketing é bastante difícil nesta variável, devido ao preço no desporto ser determinado por federações ou entidades reguladora da modalidade em questão.

Segundo Mullin (2000), o preço que o cliente paga para adquirir um produto desportivo é sempre menor que o custo total da prestação de serviço, o seu valor é determinado através do esforço efectuado pelo consumidor e não em função do retorno do investimento. O autor diz também que bastantes eventos desportivos são concretizados mas não com o objetivo de obter o lucro financeiro.

Kother (2006), refere que o preço é de todas as variáveis do marketing-mix a mais particular, porque está directamente relacionada com a sustentabilidade de uma empresa, isto claro, se os seus clientes se encontrarem dispostos a pagar, afirmando também, que para o desenvolvimento sustentável de um clube desportivo é indispensável satisfazer os seus clientes e conseguir que estes paguem, pelos produtos que lhes são oferecidos, mais do que os custos que o clube teve com eles.

2.1.1.3 Comunicação

Kother (2006) diz que da comunicação fazem parte cinco elementos distintos: o emissor (quem comunica), a mensagem (o que se quer transmitir), o meio (de que forma, procura transmitir), o receptor (que recebe), e por fim, a resposta (resultado).

Por sua vez, Dionísio (2009) afirma que a comunicação continua a ser a melhor forma, no que diz respeito à comunicação do desporto, na medida em que a evolução constante de audiência certifica esse mesmo impacto.

Para Castro (2007, p.29), “ a comunicação de marketing abrange o conjunto dos meios de que um clube desportivo se serve para trocar informação com o seu mercado. Por conseguinte, contempla tanto a comunicação de fora para dentro (ex: estudos de mercado), como a comunicação de dentro para fora (ex: publicidade).”

Castro (2007) refere ainda que é necessário haver uma boa articulação de todos os elementos que interferem na comunicação de marketing e que se deve ponderar qual a melhor técnica de comunicação a ser aplicada já que devemos adequar a técnica de comunicação ao objectivo pretendido.

2.1.1.4 Distribuição

Segundo Dionísio (2009), os canais de distribuição são concisos e objectivos, declarando que a sua função é igual aos distribuidores de outros produtos e serviços. Afirma também que os mais utilizados pelos vários clubes desportivos são: realização de eventos, franchising, lojas próprias, stands, lojas das empresas patrocinadoras e lojas multimarcas.

Por seu lado Smith (2008), diz que o principal foco da função de marketing são as instalações desportivas, isto porque é onde ocorrem a grande parte dos eventos e serviços, ou seja, é o local onde decorre a produção, a distribuição e o consumo.

2.2 Plano estratégico de marketing

Para Lambin (2000), o processo do plano estratégico de marketing revelam, de um modo conclusivo, que as alternativas escolhidas pelo clube desportivo, têm como principal objetivo assegurar o seu crescimento no médio e no longo prazo, sendo que essas alternativas se transformam em decisões e estratégias de acção. O autor considera que a abordagem de marketing no âmbito do plano estratégico de marketing está relacionada com questões fundamentais, cujas respostas constituem a

base do processo de planeamento e constroem o plano estratégico de marketing, sendo elas:

- Definição do mercado de referência, criação dos objectivos estratégicos do clube desportivo nesse mercado.

- Identificação da diversidade do produto-mercado, através do mercado de referência, definindo o posicionamento a ser adoptado.

- Avaliação da atractividade intrínseca do produto-mercado e identificação das situações favoráveis e desfavoráveis do ambiente.

- Análise das oportunidades e ameaças do clube desportivo, bem como das suas forças e fraquezas e o tipo de vantagem competitiva que o clube desportivo pode desenvolver, para cada produto-mercado.

- Criação de uma estratégia de cobertura e de desenvolvimento a ser implementada a nível de ambição (objectivos) estratégicos, com vista ao crescimento e lucratividade.

- Converção dos objectivos estratégicos em acções que sejam consideradas as variáveis que compõem o processo de marketing operacional: produto preço, promoção, comunicação.

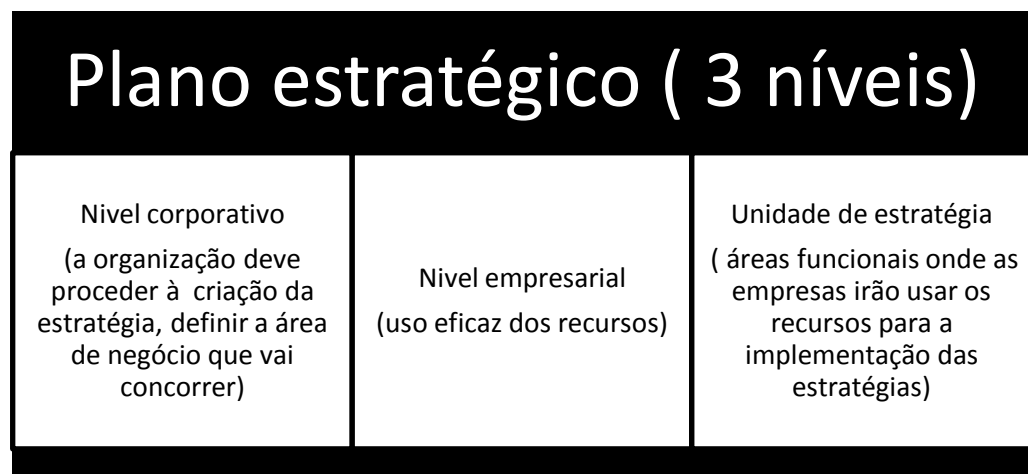
Lambin (2000), põe em evidência três aspetos na construção do plano de marketing: os elementos que constituem a base do marketing estratégico, tais como a segmentação do mercado e o posicionamento competitivo; o processo de segmentação, que se deve apoiar nos princípios e técnicas que constam no processo de desenvolvimento de estratégias competitivas; e a integração das ações estratégicas, táticas e operacionais de marketing.

Na mesma linha de pensamento, Cezarino & Campomar (2004), dizem que a estratégia de marketing é a visão da empresa no mercado onde atua por isso, na criação de um plano estratégico, se deve ter em conta a visão, a missão, os valores e definir objetivos para o longo prazo.

No entanto, Lambin (2000) chama a atenção que enquanto no marketing estratégico se faz a identificação das necessidades insatisfeitas ou mal satisfeitas, desenvolvendo novos produtos consoante as expectativas; no marketing operacional põe-se em prática um plano de acção de marketing e desenvolve-se a procura de novos produtos.

Segundo Kother (2000) um dos principais motivos para estudar marketing é a sua importância no crescimento da economia, neste sentido o autor defende que a formulação da estratégia que é estruturada através do planeamento estratégico deve estar dividida em três níveis: corporativo, empresarial ou unidade estratégica.

Ilustração 4 - Níveis Plano estratégico



Fonte: elaboração própria adaptado Kother (2000)

Hooley et al. (2005) consideram fundamental o papel do marketing na formulação e implementação da estratégia, já que numa sociedade em constante mudança é necessário ter em atenção duas entidades e forças: o mercado e a concorrência pois são elas que ditam o sucesso das ações de marketing.

Ferrell e Hartline (2005), têm uma visão diferente do plano estratégico de marketing, apresentando os seguintes pontos:

- Deve ser interpretado como um caminho, no qual, decisões amplas fluem em direcção a decisões mais específicas, na medida que o processo se desenrola nas várias etapas de plano subsequentes.

- Deve envolver a fixação de uma missão do clube desportivo, a formulação de uma estratégia corporativa, uma estratégia da unidade de negócios, o estabelecimento de metas e objectivos de marketing, a definição das estratégias de marketing, e por fim, a elaboração de um plano de marketing.

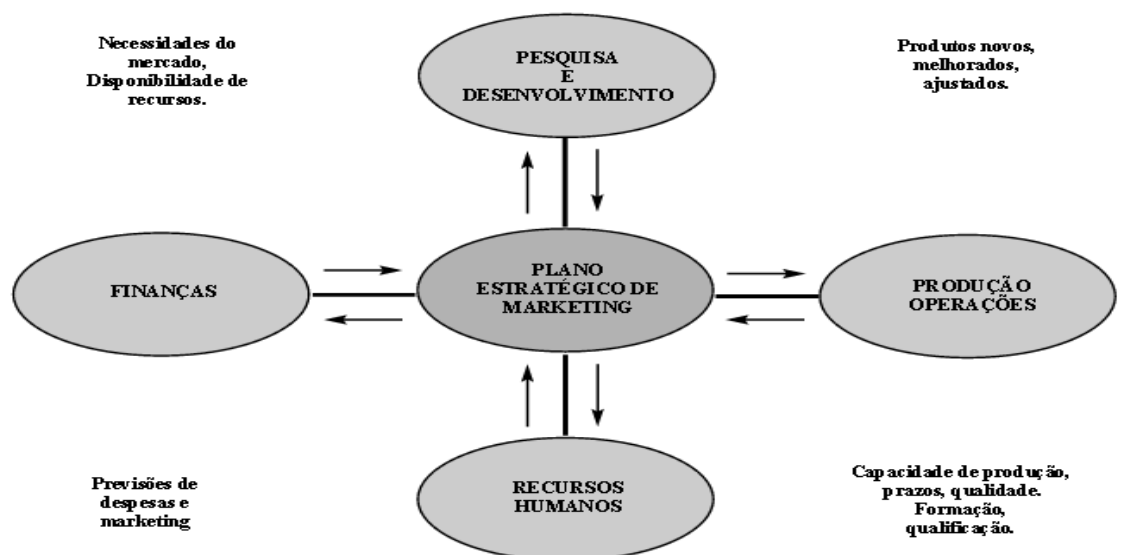
- Deve ter em atenção os planos individuais das outras áreas funcionais do clube desportivo.

- Deve estabelecer metas e objectivos em relação às variáveis de decisão de marketing sendo convergentes: com a missão, os objetivos e as metas do clube desportivo.

-Deve estabelecer uma estratégia de marketing que abrange a selecção e análise de mercados-alvo (segmentação de mercado), a criação e manutenção de um composto de marketing apropriado.

Todas estas linhas de acção resultam num plano estratégico de marketing que inclui as atividades e os recursos necessários para cumprir a missão do clube desportivo e da unidade estratégia de negócios e desse modo atingir os seus objetivos.

Ilustração 5 - Plano estratégico de marketing



Fonte: Toledo, L.A, Prado,L.A, Petraglia,J (2007)

McDonald (2005), considera que apesar do processo de um plano estratégico de marketing parecer simples, a lógica que o sustenta levanta algumas questões práticas no decorrer da sua elaboração e da sua operacionalização, as quais transformam esse processo num dos mais complexos, da direcção de um clube desportivo:

-Quando pode ser feito, com que frequência, por quem e como?

-O processo é diferente para um grande clube desportivo e para um pequeno ou médio clube desportivo?

-O processo difere para empresas com baixo ou nenhum grau de diversificação de produtos e mercados?

-Qual o papel do executivo principal (CEO) no processo?

-Qual o papel do departamento que realiza o plano do clube desportivo ou a unidade estratégica de negócio?

-Qual o papel do departamento de marketing?

-O plano de marketing pode ser feito de cima para baixo ou de baixo para cima?

-Qual a relação e o grau de inter-relação entre o plano estratégico, que abrange períodos mais longos e o plano operacional de marketing, que normalmente cobre um período correspondente a um ano?

Mc Donald (2004) refere que o plano de marketing pode ser elaborado de uma forma simples, através da criação de uma sequência lógica de um conjunto de acções que levam à determinação de objetivos de marketing e a formulação de planos com a finalidade de crescimento. Westwood (1996) é da mesma opinião ao aclarar que o termo plano de marketing é usado para descrever os métodos de aplicação dos recursos de marketing para se atingir os objectivos de marketing.

Mc Donald (2004), apresenta um conjunto de lacunas encontradas, quando uma empresa não tem um plano de marketing:

- Oportunidades perdidas de lucro;
- Números sem sentido em planos de longo prazo;
- Objetivos irreais;
- Falta de informações adicionáveis de mercado;
- Disputa interfuncional;
- Frustração da administração;
- Proliferação de produtos e mercados;
- Desperdício de verbas promocionais;
- Confusão na operacionalização;
- Crescente vulnerabilidade à mudança ambiental;
- Perda de controlo do negócio

Mc Donald (2004) refere ainda que existem alguns constrangimentos após a criação do plano de marketing:

- fraco apoio dos órgãos superiores;
- falta de um plano global estratégico para o clube desportivo;
- planificação demasiada elaborada e com muitos termos técnicos levando à dificuldade de leitura e análise;
- devia ser reformulado sempre que necessário;
- o plano estratégico nem sempre é operacionalizado da forma mais correta porque o planeador é muitas vezes um elemento externo à organização.

Segundo Boone e Kurtz (2002) o plano de marketing é um processo que permite antecipar situações futuras, através da determinação de acções necessárias para atingir os objetivos de marketing.

Bowen (2002), diz que o plano de marketing traz alguns benefícios para as empresas que o operacionalizam já que na sua criação e aplicação a empresa terá que:

- Identificar as actividades e as metas orientadoras para o período seguinte;

- Certificar que as atividades de marketing estão de acordo com o alinhamento estratégico do clube desportivo.

- Obrigar os responsáveis de marketing a analisar e a pensar, em toda a operacionalização do processo de marketing.

- Adaptar o plano de marketing aos recursos financeiros da empresa.

- Criar uma forma de monitorizar os resultados atuais para avaliar o desenrolar de todo o processo.

Segundo Jones (2003) as vantagens que foram referidas estão ligadas com a motivação interna que fazem com que o clube desportivo utilize no seu quotidiano um plano de marketing. Por outro lado existem também benefícios externos que os clubes desportivos podem obter com a criação de um plano de marketing, tais como a criação de parcerias com o objectivo de desenvolvimento do negócio. Para tal, o plano de marketing não pode ser visto como um documento que se limita a relatar fatos e sim como algo que fornece razões sólidas, justificativas convincentes e projecções de resultados desafiantes.

2.3 Organização de eventos

Segundo Getz (1997), existe uma relação entre os eventos e o marketing pois ambos consideram dois factores: a necessidade e o pedido, que se completam durante o processo. A necessidade pode ser definida pela escolha do local do evento e o tipo de evento propriamente dito com todos os serviços que o possam complementar. O pedido, é constituído pelos responsáveis directos que visam planeamento e operacionalização do evento.

Para (Madeira et al., 2007), um evento pode ser definido como um acontecimento marcante, que traz sensações e emoções para o público presente, sendo alvo de uma boa divulgação. No mesmo, pode surgir uma vertente diferenciadora e criativa sendo estes fatores imprescindíveis para um maior sucesso.

Correia (2001) e Poit (2006), referem que os eventos são acontecimentos antecipadamente estruturados e planeados, com objectivos bem delineados e estruturados, onde os praticantes e os espectadores são os constituintes da massa crítica, sendo agentes de uma boa ou uma má experiência. Neste sentido, um evento é essencialmente uma experiência subjetiva, de difícil mensuração, onde os praticantes e os espetadores são parte integrante do acontecimento (Correia, 2001).

Por outro lado, o Accepted Practices Exchange Industry Glossary (2003, cit. in Allen et al., 2003:14) define o conceito de evento como sendo “an organized occasion such as a meeting, convention, exhibition, special event, gala dinner, etc. An event is often composed of several different yet related functions”.

Melo Neto (2000) define os eventos, como a forma mais recente para alavancar qualquer negócio alegando que sem eventos não se atrai público. Na óptica do autor nada se faz sem eventos, tornando-se estes, variáveis de transformação social, de cultura, de educação, consciencialização e mobilização de massas, além de serem os maiores e melhores geradores de conteúdos para os media.

Barreau (2001), diz que um evento desportivo é um espectáculo organizado em torno de uma acção, onde consideram dois fatores: tempo e espaço.

De acordo com Poit (2006) os eventos desportivos podem ser classificados com a seguinte estrutura:

-Campeonato- uma competição onde os praticantes se enfrentam pelo menos uma vez, num espaço de tempo relativamente longo;

-Torneio- uma competição de carácter eliminatório, realizado num curto espaço de tempo, onde dificilmente ocorre confronto entre os participantes;

-Olimpíadas- competição que agrega variadíssimas modalidades desportivas, por um longo período de tempo;

-Taça- um evento que visa particularmente a promoção do patrocinador;

-Festival- um evento participativo e informal que tem por objectivo a integração, a promoção da modalidade e a motivação dos seus participantes;

-Circuitos Desportivos- uma atividade recreativa que conta com diversas estações e objetivos a atingir;

-Desafio- competições que se desenrolam com base numa escala de referência.

Por outro lado, Nicolini (2006) organiza os eventos desportivos em dois grupos distintos:

-Os eventos desportivos de vértice que acontecem com maior frequência, como é o caso de algumas modalidades como o ténis, natação, atletismo, voleibol e golfe, tendo como principal objectivo a promoção da modalidade e dos patrocinadores, regendo-se por um calendário oficial de federação ou confederação a que pertencem.

-Os eventos desportivos de base, considerados mais acessíveis a promoções extracalendários, como por exemplo, torneios de natação, passeios de bicicleta, ou caminhadas populares.

3. Metodologia

Neste capítulo é abordado a metodologia adotada para a elaboração deste trabalho. Começo por explicar a importância e necessidade de um plano de marketing, seguidamente são definidos os objectivos principais e específicos. Na realização deste projecto recorri à metodologia qualitativa (duas entrevistas), e à análise de dados secundários.

3.1 Relevância do plano de marketing

A realização do plano de marketing para a secção de natação do Leixões Sport Clube tem grande importância já que perante a sua inexistência e considerando o peso que a secção de natação tem neste clube é imperioso que esta tenha uma maior projecção. Como o departamento de marketing, não existia nesta secção, fiquei responsável pela elaboração de um plano de marketing.

Segundo Sá e Sá (2009), nos tempos em que vivemos a indústria do desporto concorre com o entretenimento, ao mesmo nível do cinema, música, teatro, turismo, lazer e muitas outras formas de diversão. Os autores admitem que o marketing desportivo é uma solução evidente, sendo que a área do desporto pode reformular a sua oferta. Daí o meu interesse e motivação na criação do plano de marketing.

3.2 Objetivo principal e objetivos específicos

O principal objetivo deste projecto é:

- Criação de um plano de marketing para o sector da natação do Leixões Sport Club;

Os objetivos específicos são:

- Elaboração de uma análise interna de todos os pontos fortes e fracos do clube;
- Elaboração de uma análise externa, onde são definidas as oportunidades e ameaças;

- Criação de ações com as maiores vantagens competitivas, para que este sector se desenvolva, cresça, inove e seja mais forte que os clubes desportivos concorrentes.

3.3 Metodologia qualitativa

Serapioni (2000) define métodos qualitativos como o estudo do comportamento humano do ponto de vista do ator, da observação naturalista, da subjectividade, da orientação para a descoberta e para o processo, do seu carácter exploratório, descritivo, indutivo e da sua não generalidade.

Segundo Seabra, Mota & Castro, (2009), a investigação qualitativa, permite alcançar uma compreensão das experiências de outros, fornecendo, mais do que é visível, e está relacionada com os dados que se observam nos debates sugerindo questões que podem ser colocadas.

Foram elaboradas duas entrevistas, a primeira com vista à recolha de dados sobre o funcionamento e estrutura do clube desportivo, enquanto a segunda entrevista foi mais direccionada para a recolha de dados do marketing desportivo.

A primeira entrevista (Anexo 1), teve por base uma amostra de sete treinadores do Leixões Sport Clube; a segunda (Anexo 2) foi dirigida a dois elementos com cargos diferentes na estrutura do Clube: um dirigente desportivo (João Paulo Rocha) e uma treinadora (Rita Barbosa).

3.3.1 – Entrevista

Segundo Haguette (1997) a entrevista é um método de interacção entre duas pessoas: o entrevistador e o entrevistado, sendo que, o entrevistador, tem como objectivo a aquisição de informações por parte do entrevistado.

Segundo Lakatos (1996) é muito importante a preparação da entrevista, por isso a sua elaboração requer rigor e exigência, destacando, deste modo, alguns pontos a ter no planeamento de uma entrevista:

- O objectivo a ser atingido;

- A escolha do entrevistado;
- Oportunidade da entrevista;
- A disponibilidade do entrevistado em fornecer a entrevista;
- Organização do roteiro ou formulário com as questões

3.4 Análise dados secundários

Segundo Churchill (2003), os dados recolhidos podem ser agrupados em: dados primários e dados secundários.

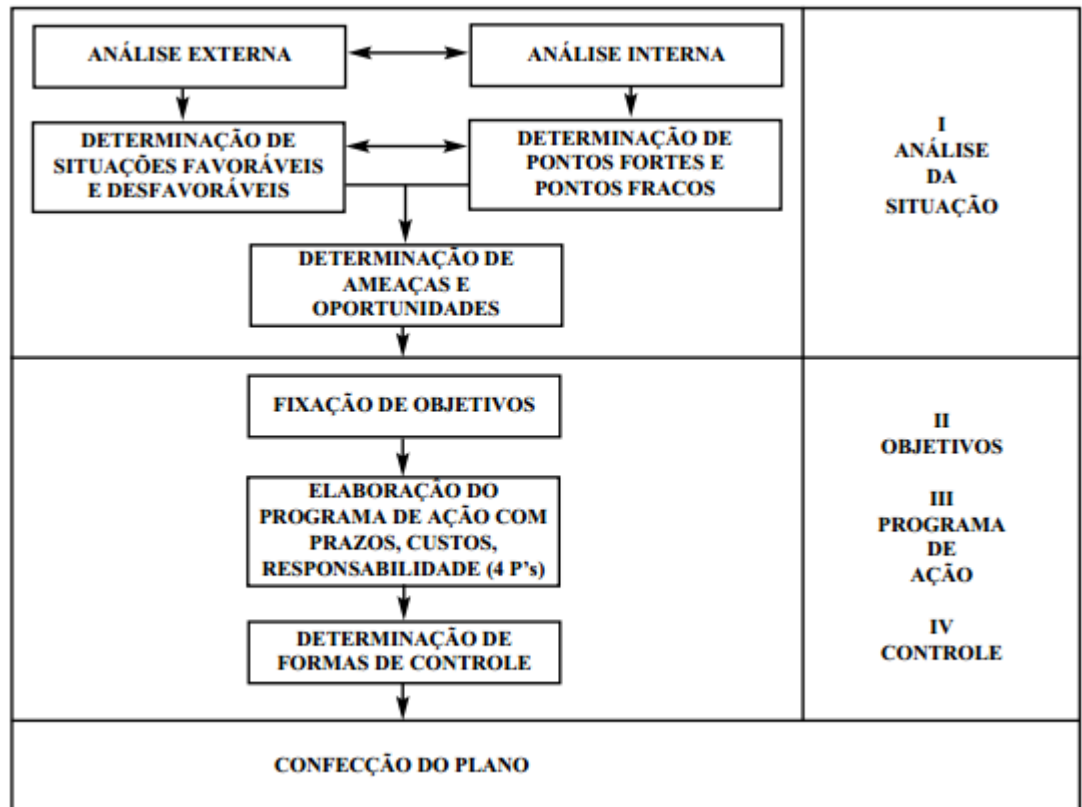
Na elaboração deste plano de marketing os dados utilizados foram recolhidos através de diversas fontes de informação, como artigos científicos, revistas, dissertações e livros, por isso são dados secundários

3.5 Plano de marketing- ferramenta

Na construção de um plano de marketing, devemos ter em conta ferramentas de marketing que já existem e nos permitem ter referências e uma base de trabalho para que, o plano seja mais eficaz e mais eficiente na sua concretização.

Para a realização do meu projeto, optei pelo quadro de referência, abaixo ilustrado, já que a secção de natação do Leixões Sport Clube se rege, ainda, por métodos muito tradicionais, optando por isso por uma ferramenta mais antiga para que se possa fazer um enquadramento mais real da estrutura do clube.

Ilustração 6 - Plano de Marketing



Fonte: Campomar (1977, pp.54-58)

4.Plano de marketing

4.1Análise interna

O objetivo deste capítulo é fazer uma análise interna do clube onde se pretende avaliar a quantidade e qualidade dos recursos existentes.

Inicialmente foi feita uma pequena descrição sobre a cidade de Matosinhos e uma resenha histórica do clube, seguinte foi descrito o organograma, identificando a missão, a visão e os valores e os objectivos do clube desportivo; por fim fez-se um .

4.1.1 O clube – Leixões Sport Clube

Ilustração 7 - Símbolo Leixões Sport Club



Fonte: site oficial

O clube desportivo Leixões Sport Clube, foi fundado em 28 de Novembro de 1907, e é um dos clubes desportivos com mais história ao nível de afluência de massas e palmarés do desporto nacional. São praticadas várias modalidades, mas existem três que sobressaem das restantes: o Futebol, o Voleibol e a Natação. No dia 9 de Agosto de 1908, cinco nadadores participaram na “ Corrida de Natação” organizada pelo Real Velo-Club do Porto. Contudo foi só em Abril de 1921 que se procedeu a filiação da secção de natação na antiga Associação de Natação do Porto, realizando a sua primeira competição oficial na” Travessia do Porto” pela organização do Clube Fluvial Portuense.

Entre 1970 e 1980, com o treinador de Manuel Gonçalves, deu-se um grande desenvolvimento da modalidade obtendo vários prémios. Depois deste feito o LSC organizava todos os anos um torneio com o seu nome.

A partir desta data o LSC tem vindo a arrecadar títulos, alcançar recordes nacionais, estando presentes nas principais provas internacionais da modalidade (Campeonato da Europa, Campeonato do Mundo e Jogos Olímpicos).

A nível individual, Fernando Costa foi o primeiro nadador do clube a estar presente num Campeonato Europeu de Juniores e foi recordista nacional dos 800m e 1500 m livre, estando presente em Atenas 2004 e Benjing 2008.

A nível coletivo destaca-se a subida à primeira divisão nacional da equipa masculina (2004/2005) e da equipa feminina (1998/1999).

No decorrer do ano de 2012 foi criada, a Amazing Record, uma associação desportiva sem fins lucrativos que é responsável por gerir a secção de natação. Esta associação é constituída apenas pelos pais dos nadadores. A relação entre o Leixões Sport Club e Amazing Record está devidamente protocolizada e reconhecida nas entidades competentes, nomeadamente na Associação de Natação do Norte de Portugal – ANNP e na Federação Portuguesa de Natação – FPN. Em Portugal, verificou-se que a modalidade tem potencial para ser gerida autonomamente, de forma sustentável, mesmo sendo as mensalidades dos praticantes a única fonte de receita.

Em 2015, no mês de maio o Leixões Sport Clube consegue um feito histórico com a subida à primeira divisão na secção de natação da equipa feminina e da masculina.

A secção de natação, tal como todas as modalidades amadoras do clube, está sediada na Rua Roberto Ivens em Matosinhos.

Ilustração 8 - Sede Leixões Sport Club



Fonte: site oficial

4.1.2 A cidade – Matosinhos

A cidade de Matosinhos fica situada no Distrito do Porto, na Região Norte, tem uma área de 62,42 km² e cerca de 175 478 habitantes.

No século XI esta cidade era designada com o nome de Matesinus, pertencendo ao Mosteiro de Bouças. A principal actividade da população era a extracção do sal para exportar para a Alemanha e Flandres. Em 1853, com a junção da freguesia de Matosinhos e Leça da Palmeira, surgiu o concelho de Bouças.

No final do século XXI, surgiu a necessidade de um porto de abrigo, o que levou a construção do Porto Leixões. Com esta construção em Matosinhos a freguesia conseguiu um grande desenvolvimento urbanístico e industrial.

Foi em 1909, que foi pedido ao governo que criasse o concelho de Matosinhos, devido a ter maior impacto do que Bouças, assim, o concelho de Matosinhos foi, assim, criado no dia 6 de Maio de 1909.

A 28 de junho de 1984, Matosinhos foi elevada a cidade sendo Narciso Miranda, o seu Presidente da Câmara.

Do concelho de Matosinhos faz parte o porto de Leixões, sendo o segundo maior porto artificial de Portugal.

Hoje em dia, o concelho de Matosinhos subdivide-se em 4 freguesias:

- Matosinhos e Leça da Palmeira
- Perafita, Lavra e Santa Cruz do Bispo
- São Mamede de Infesta e Senhora da Hora
- Custóias, Leça do Balio e Guifões

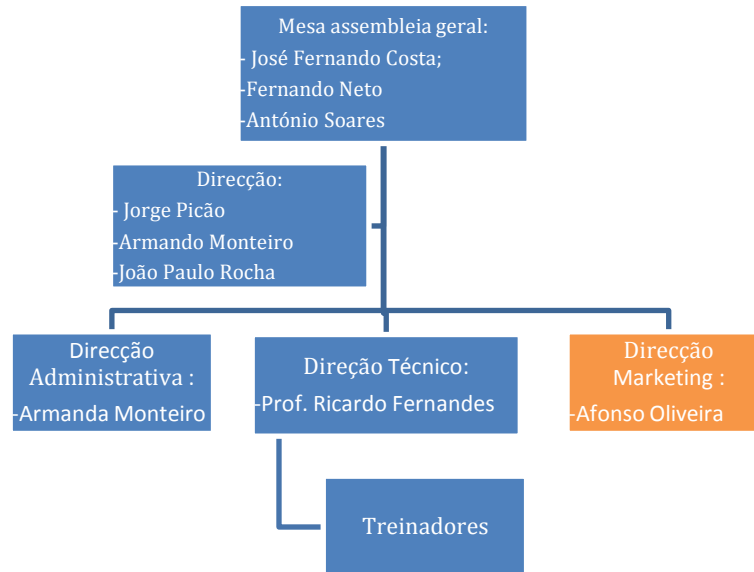
Ilustração 9 - Cidade de Matosinhos



Fonte: Viajar Clix

4.1.3 Organograma

Ilustração 10 - Organograma



Fonte: Elaboração Própria

O organograma mostra as relações hierárquicas da secção da natação do Leixões Sport Clube. No topo da hierarquia encontra-se a Direcção constituída por Jorge Picão, Armando Monteiro e João Paulo Rocha cuja função principal é gerir a secção da natação; os elementos, da mesa da Assembleia Geral, José Fernando Costa, Fernando Neto e António Soares têm como principal papel o apoio à direcção. Armanda Monteiro, está responsável pela Direcção Administrativa e a seu cargo fica a parte burocrática, administrativa e financeira. Responsável pela Direcção Técnica, está o Prof. Ricardo Fernandes, cujo principal objectivo é dar apoio aos treinadores, transmitindo os seus conhecimentos técnicos. Estes, embora sob a alçada do Prof Ricardo Fernandes têm uma função muito importante pois são eles que além de potenciarem o desenvolvimento das competências técnicas e desportivas têm que inculcar aos atletas valores éticos e morais e têm que os motivar. Com este meu projeto, houve a criação de um departamento de Marketing do qual fiquei responsável tendo como principal função a criação de um plano de marketing que vise o crescimento da secção, quer a nível financeiro quer a nível social.

4.1.4 Missão, visão e valores

É cada vez mais importante definir estratégias inovadoras para que nos possamos diferenciar da concorrência. Para isso é preciso que um clube, perante a sua realidade, tenha em consideração três princípios e os defina com vista a um maior sucesso: a visão, a missão e os valores. Estes, permitem definir uma estratégia de crescimento sustentado, já que os objetivos traçados devem ser claros e possibilitar a a definição de uma visão de futuro.

Tabela 1 - Missão, Visão, Valores

| | |
|---------|--|
| Visão | Ser uma equipa de referência a nível nacional e internacional |
| Missão | Proporcionar a prática da natação, desenvolvimento pessoal e desportivo |
| Valores | Valorização, respeito pelas pessoas, espírito competitivo e espírito de equipa |

Fonte: elaboração própria

4.1.5 Objetivos do clube

Para que um clube desportivo tenha bons resultados e sucesso é importante traçar objetivos bem definidos e criar métodos para os alcançar. A secção de natação do Leixões não foge à regra, definindo os seguintes objetivos:

- Incrementar o número de participantes do concelho, na natação;
- Relançar a natação adaptada;
- Melhorar as competências técnicas dos nadadores;
- Melhorar a classificação dos seguintes rankings:
 - Taça de Portugal de formação (2013/2014 18º c/354 pontos)
 - Taça de Portugal de rendimento (2013/2014 9º c/657 pontos)
 - Taça de Portugal de Masters (2013/2014 4º)
 - Campeonato Nacional de natação da 2ª divisão masculino (2013/2014 9º c/176 pontos)

-Campeonato Nacional de natação da 2ª divisão feminino (2013/2014 5º c/205 pontos)

-Aumentar os recursos financeiros

4.1.6. Marketing Leixões Sport Club

Um plano de marketing deve ser um processo contínuo, e deve ter em conta todas as variáveis que o influenciam e que historicamente interferiram nele, para que possamos programar as ações que devemos ter no futuro e tirar uma maior rentabilidade delas.

Seguidamente, relatarei uma ação de marketing promovida, no âmbito deste projeto, enquanto responsável pelo Departamento de Marketing deste clube desportivo.

4.1.6.1 Caso prático

Iniciei a minha colaboração junto do Leixões Sport Club na secção de natação antes do início do meu estágio, o que me permitiu vivenciar desde cedo os problemas financeiros que o clube desportivo tinha.

À minha chegada, foi-me comunicado que para participar nos Campeonatos Nacionais Juvenis e Absolutos Open de Portugal, entre os dias 23 e 27 de julho de 2014, a realizar em Lisboa teria que se aumentar as receitas do clube. Com a minha inexperiência nesta área, no início, achei que seria impossível em tão pouco tempo obter as verbas necessárias mas quando me sugeriram que tais poderiam ser obtidas com um patrocínio, aceitei o desafio.

O meu trabalho começou por identificar as vantagens que as empresas tinham em patrocinar o Clube Desportivo e elaborar um documento com as mesmas, enviando-o para potenciais patrocinadores.

A empresa Schmitt respondeu positivamente à nossa proposta e agendamos uma reunião no dia 1 de Julho de 2014. Na reunião estiveram presentes o Director Desportivo, João Paulo Rocha, eu e o diretor de marketing da Schmitt.

Nessa apresentação foram abordadas as vantagens competitivas que o nosso clube desportivo tinha e os benefícios que a empresa Schmitt teria em nos apoiar. Nessa mesma reunião foi-nos dado um patrocínio no valor de 750€ que nos permitiu participar na prova, publicitando a marca “Schmitt” nas: camisolas, bonés e logotipo da Schmitt na carrinha.

Ilustração 11 - Carrinha natação Leixões Sport Club



Fonte: imagem própria

Ilustração 12 - Camisola e boné patrocínio



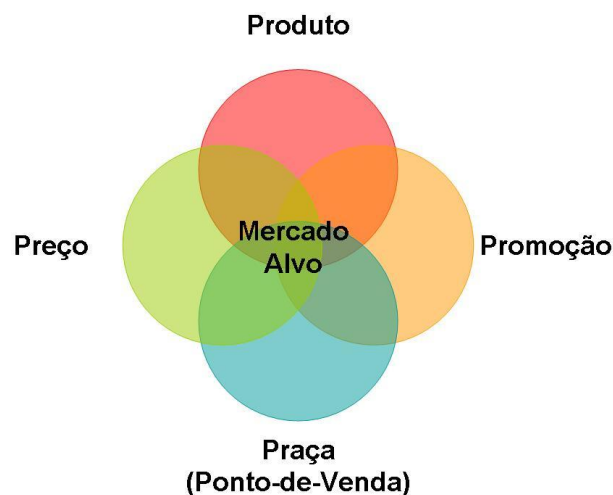
Fonte: imagem própria

No dia 10 de Setembro de 2014, voltamos a empresa para fazer um balanço sobre a atividade realizada. Ambos os intervenientes estavam satisfeitos: o Leixões Sport Club porque obteve resultados superiores à sua expectativa; a empresa Schimtt porque teve grande visibilidade já que pelo evento passaram mais de 10000 pessoas, teve a presença da comunicação social e de vários atletas internacionais.

4.2 Marketing Mix

Kotler (2000), organizou as diversas ferramentas do marketing em quatro categorias, classificadas como os 4Ps do marketing (product, price, place and promotion): produto, preço, distribuição (ponto de venda) e promoção (comunicação).

Ilustração 13 - Marketing-mix



Fonte: Diagrama do Marketing Mix (retirado de Kotler, 2000)

A importância dada a cada um dos grupos pode depender de diversos fatores tais como: as condições do ambiente externo, os recursos do clube desportivo. A

análise desses fatores pode ser muito importante para se determinar os pontos fortes e fracos do clube desportivo.

Com a formulação do marketing mix, o clube desportivo procura colocar-se numa posição competitiva perante os seus concorrentes. Ou seja, procura estabelecer as melhores condições para oferecer um produto adequado a um preço acessível, utilizando os melhores canais de comunicação de distribuição e ao mesmo tempo, utilizar os instrumentos de promoção adequados.

4.2.1 Produto e Preço

O produto é a componente essencial de qualquer negócio, sendo por isso necessário classificá-lo de acordo com a estratégia de marketing aplicada pelo clube desportivo com o valor percecionado pelo cliente.

Os produtos apresentados pela secção de natação do Leixões Sport Club são serviços de competição ou de lazer e a realização de eventos desportivos.

O preço indica o montante que os consumidores estão dispostos a pagar para adquirir um determinado produto, sendo por isso necessário o clube desportivo praticar preços competitivos no mercado, de modo a ser a primeira escolha dos consumidores

Os preços da secção da natação do Leixões variam entre 20€ (natação para bebés) e os 40 € (escalões de competição).

Os preços do merchandising variam entre os 5 € (o cachecol ou a touca), e o pack de todos os artigos que custa 75€

Tabela 2 - Escalões e Preço

| Escalão | Treinador | Idade | Nº Atletas | Preços (11meses) |
|---------|---------------|----------------------------------|------------|-----------------------------|
| Masters | Domingo Pinto | M- 1990> velhos/ F- 1990> velhas | 53 | 2 aulas - 25 € , +2 aulas - |

| | | | | |
|----------------|--------------------------|---|----|----------------------------------|
| | | | | 40€ |
| Seniores | Domingos Pinto | M - > 18 / F > 17 | 12 | 40€ |
| Juniores A | Domingos Pinto | M- 1996> velhos / F- 1997> velhas | 8 | 40€ |
| Juniores B | Mariana Marques | M-1998 / F -1999 | 12 | 40€ |
| Juvenis A | Mariana Marques | M-1999 / F -2000 | 7 | 40€ |
| Juvenis B | Mariana Marques | M-2000 / F -2001 | 14 | 40€ |
| Infantis A | Francisco Lima | M-2001 / F- 2002 | 13 | 40€ |
| Infantis B | Francisco Lima | M - 2002 / F- 2003 | 12 | 40€ |
| Cadetes A | Vasco Lopes | M-2003/ F-2004 | 10 | 35€ |
| Cadetes B | Vasco Lopes | M-2004 / F -2005 | 13 | 35€ |
| Pré-cadetes | Luísa Fonseca | M-2005 / F -2006 | 15 | 35€ |
| Escolinhas | Luísa Fonseca, Raquel | M-2006/ F-2007 | 46 | 2 Dias - 22,5€, 3 Dias 25€ |
| Bebés | Carla, Hélder, Rui Pinto | >6 Meses até 5 anos | 65 | 22,50€ |
| Powerswim | Vasco Lopes | Todas as idades, quem não quer competição | 12 | 25€ |
| Hidroginástica | Carla | ----- | 55 | 20€ |

Fonte: elaboração própria

Com base na tabela 2 podemos verificar que a secção de natação do Leixões Sport Club, conta com 346 nadadores, conseguindo obter receitas mensais no valor de 10 157€, o que perfaz uma receita anual de 111 727€.

Tabela 3 - Merchandising

| Artigos | Preços |
|-------------------------------|---------------|
| Fato de treino | 17,5€ |
| T-shirt | 5€ |
| Touca | 7,5€ |
| Cachecol | 5€ |
| Fato de banho | 10€ |
| Calções | 12,5€ |
| Sacos do clube | 12,5€ |
| Blusão | 25€ |
| Sweat | 12,5€ |
| Polo | 7,5€ |
| Guarda-chuva | 5€ |
| Conjunto destes artigos todos | 75 € |

Fonte: elaboração própria

Tabela 4 - Plano Provas

| Mês | Dia | Prova |
|--------------------|------------|--|
| Janeiro | 16 | IX OPEN Internacional de Inverno de Masters |
| Janeiro | 16 | I Torneio Natação Pura - Clube Naval Povoense |
| Janeiro | 24 | Torneio Regional de Clubes Infantis - Vila Meã |
| Janeiro/ Fevereiro | 30/31/1 | Euromet Luxemburgo |
| Fevereiro | 7 | Fina Copa do Mundo de |

| | | |
|-----------|----------|---|
| | | Águas Abertas 10k - Argentina |
| Fevereiro | 8 | Meeting Internacional de Lisboa |
| Fevereiro | 14/15 | Meeting Internacional da Póvoa |
| Fevereiro | 21 | XXIII Taça do Valo do Tejo - Abrantes |
| Fevereiro | 21/22 | Festival de Clubes ANNP Cadetes A/B Lousada |
| Fevereiro | 28 | Qualificação Longa Distância - Coimbra |
| Março | 7/8 | Camp. Regional de Infantis - Felgueiras |
| Março | 13/14/15 | Camp. Regionais Juv, Jun, Sem - Póvoa |
| Março | 21 | Encontro de Tecnicas Simultâneas Cadetes B - Sr. ^a da Hora |
| Março | 27/28 | Torneio Zonal de Infantis - Vila Praia de Ancora |
| Março | 28/29 | Torregri 2 Cadetes A-B |
| Março | 28 | Open de Espanha |
| Março | 29 | Torneio Zonal de Infantis - Vila Praia de Ancora |
| Março | 29/30/31 | Open de Espanha |
| Abril | 1/2/3/4 | Camp. Nacional Juv. Jun. Sénio - Coimbra |

| | | |
|-------|--------|--|
| Abril | 11 | Masters - XII Troféu Cidade Caldas da Rainha |
| Abril | 11/12 | Camp. Nacional Clubes 1. ^a e 2. ^a - Jamor |
| Abril | 18 | Masters- Torneio de Fundo - Coimbra |
| Abril | 18 | Camp. Nacional Longa Distância - Final - Coimbra |
| Abril | 19 | XI Torneio Cidade de Valongo |
| Abril | 25 | XXVIII Torneio Tecnicas Simultâneas - Vila do Conde |
| Maio | 2 | XXXI Torneio de Natação do CNAC - Shigeo Tsukagoshi - Coimbra |
| Maio | 2/3 | Torneio ANNP Juvenis e Juniores - Póvoa |
| Maio | 9 / 10 | Nadador completo Infantis e Juv - Paços de Ferreira |
| Maio | 16 | Torneio da ANNP Masters - Paços de Ferreira |
| Maio | 22 | Masters - Campeonato Nacional de águas abertas 10km, 3km e 1,5km - Amieira |
| Maio | 23/24 | Torneio Nadador Completo Cadetes A/B - Lousada |
| Maio | 24 | Campeonato Nacional 10K, 5K e 1,5K Masters - Amieira |

| | | |
|-------|-------------|---|
| Maio | 30/31 | Meeting Internacional de Coimbra |
| Junho | 6/7 | Meeting Internacional do Porto |
| Junho | 13/14 | Torneio da ANNP-TURBO - Infantis - Póvoa de Varzim |
| Junho | 20/21 | Encontro Técnicas Combinadas Cadetes B - Paços de Ferreira |
| Junho | 27 | Masters e ABS - Fina Copa do Mundo de Águas Abertas 10k - Setúbal |
| Junho | 27/28 | Campeonatos Regionais de Infantis - Campanha |
| Julho | 3 | Masters – Campeonato Nacional de Masters Open de Verão – Loulé |
| Julho | 3/4 | Campeonatos Regionais Juv e ABS e Clubes - Famalicão |
| Julho | 4/5 | Masters – Campeonato Nacional de Masters Open de Verão – Loulé |
| Julho | 11 | Torregri 3 - Fluvial |
| Julho | 12 | Torregri 3 - Fluvial |
| Julho | 23/24/25/26 | Camp. Nacional Juv. ABS - Open de Portugal - Funchal |
| Julho | 28 | Campeonato Nacional 5K, 3K Masters e |

| | | |
|--------|----------------------------|---|
| | | 5K Equipas |
| Agosto | ½ | Campeonato Nacional 5K, 3K Masters e 5K Equipas - Sines |
| Agosto | 7/8/9/10/11/12/13/14/15/16 | 16th FINA World Championships - Kazan |

Fonte: elaboração própria

4.2.2 Distribuição

A distribuição é vista, não apenas como o processo físico de entrega de bens e serviços, mas também pela rede de relações que se cria em volta do produto. No que diz respeito ao Leixões o processo de distribuição é realizado nas instalações desportivas, onde o Leixões treina: a Piscina Municipal de Guifões, Piscina Municipal da Senhora da Hora, Piscina Municipal de Leça do Balio e a Piscina Municipal de Leça do Balio. Estas instalações pertencem todas a Matosinhos Sport, tendo um protocolo com o Leixões Sport Club para que seja possível o uso das instalações.

Ilustração 14 - Símbolo Matosinhos Sport



Fonte: Matosinhos sport site oficial

A Matosinhos Sport é uma empresa municipal de Desporto, inaugurada a 25 Novembro de 2002, cuja principal função é planear, administrar e gerir a manutenção de espaços e equipamentos desportivos da autarquia, bem como promover, realizar actividades e eventos de animação desportiva. As piscinas municipais do concelho de Matosinhos contam com cerca de 15000 utentes ativos.

Ilustração 15 - Piscinas

| Piscina | Imagem | Escalões | Características | Contactos |
|-----------------|---|---|--|--|
| Senhora da Hora |  | -Juvenis -Juniões -Seniores -Masters | -Ano de construção 2005; - Piscina -25m x 17,5m; 8 pistas; -17,5m x8m;5 pistas; | -Rua Padre António Porto, 244 – Senhora da Hora. -Telefone- 229538689 -piscinashora@matosinhosport.com |
| Guifões |  | -Cadetes -Pré-cadetes -Escolinhas -Powerswim | -Ano de construção 2008; -Piscina- 25m x12,5m;6 pistas; -Piscina- 12,5m x8m; 4 pistas; | - Rua de Passos Manuel – Guifões - Telefone- 220109547 -piscinaguifoes@matosinhosport.com |
| Leça do Balio |  | - Infantis | -Ano de construção 1996; -Piscina – 25m x 12,5m; 6 pistas | -Rua D.Frei Manuel Almeida Vasconcelos, Leça do Balio - Telefone – 229530905 -piscinalbalio@matosinhosport.com |
| Perafita |  | -Bebés -Hidroginástica | - Ano de construção 2001; Piscina-25m x 12,5m; 6 pistas Piscina- 12,5m x8m; 4 pistas; | - Rua António Silva Cruz -Telefone- 229965988 -piscinaperafita@matosinhosport.com |

Fonte: elaboração própria

4.2.3 Comunicação

A promoção, ou comunicação, de um produto é uma das partes mais importantes de um negócio. É através da comunicação que os clientes e outros intervenientes do negócio tomam conhecimento do produto, quais as suas

caraterísticas e benefícios. Desta forma, um clube desportivo deve sempre ter uma estratégia de promoção bem planeada e com o seu público-alvo bem definido.

Com as grandes dificuldades financeiras sentidas por este clube desportivo, torna-se insustentável a realização de acções de comunicação com elevado custo, daí que a secção de natação do Leixões Sport Clube, opta pela comunicação do seu produto através das redes sociais, como por exemplo, o facebook, no site oficial do Leixões, nas carrinhas oficiais do clube desportivo, nos eventos que são organizados pelo clube desportivo e nos eventos que o clube desportivo participa.

Ilustração 16 - Facebook Leixões



Fonte: Facebook

4.3 Análise do sector

A análise do sector permite-nos compreender quais as condições económicas, sociais e tecnológicas em que o clube desportivo opera. Os factores que são referidos em seguida são os que possuem maior impacto no desenvolvimento do sector da natação do Leixões Sport Club.

4.3.1 História da Natação

A natação surgiu desde que o humano é humano, isto significa que a acção de nadar é tão antiga quanto o homem. Nas comunidades primitivas já eram realizados movimentos de braços e pernas dentro de água, com o objectivo de fuga aos predadores para garantir a sobrevivência ou mesmo por diversão.

No século XVII (1586-1661), a natação começou a surgir de uma maneira diferente, porque começou a ser matéria obrigatória para os estudantes japoneses.

No ocidente, a natação só começou a ter algum impacto por volta do século XIX, quando o britânico Lord Byron fez a travessia do canal que liga a Europa a Ásia.

Com o passar dos anos, ainda no século XIX, e com o desenvolvimento da modalidade foram construídas, em Inglaterra, seis piscinas para a prática da modalidade.

A natação começou a integrar os jogos olímpicos em 1896 em Atenas.

Em 1908 foi fundada a Federação Internacional de Natação (FINA).

4.3.2 Federação Portuguesa de Natação

No dia 14 de Outubro de 1906, o Real Ginásio Clube Português promoveu o primeiro Campeonato Português de Natação, com a finalidade de desenvolver uma entidade que gerisse os destinos da natação Portuguesa. O regulamento da competição antecipava que todos os clubes desportivos interessados se podiam inscrever, e o júri da competição tivesse representantes de outros clubes desportivos.

Em 1907, Álvaro Lacerda, em nome do Real Velo Clube do Porto, sugeriu que nascesse uma liga de natação. Esta proposta foi bem recebida, e no ano seguinte, apareceu a primeira Federação Portuguesa. Os fundadores foram os seguintes clubes desportivos: Liga Naval, Real Gymnasio Clube dos Aspirantes da Marinha, Real Club de Lisboa, Real Associação Naval, Real Club D.Manuel, Lyceu da Lapa, Centro Nacional de Esgrima, União dos Atiradores Civis, Atheneu Commercial, Real Velo Club do Porto, Club Mário Duarte, de Aveiro, Gymnasio da Figueira da Foz e Sociedade de Geografia.

A sede da Federação Portuguesa foi, durante alguns anos, em Lisboa, nas instalações do Ginásio Clube Português, sendo a maioria das ações promovidas e desenvolvidas nessa região. Fora deste distrito, apenas em Aveiro e no Porto foram realizadas algumas provas organizadas por clubes desportivos locais.

Os primeiros anos foram de grande expansão, com torneios para os clubes desportivos e para alunos dos liceus da capital. Em 1907 foi realizada uma travessia no Tejo para militares, que contou com 80 participantes, dos 95 inscritos. Esta prova foi repetida anualmente, em Portugal, até 1925, sendo durante vários anos a prova com mais atletas participantes. Existiam, também, outras competições tais como o campeonato nacional de meia milha, o campeonato dos 100 metros (em Aveiro), a taça de Leixões (encontro entre selecções de Lisboa e Porto).

Com a Implantação da República, a liga desapareceu, durante 10 anos. Apenas alguns clubes desportivos organizavam provas. Em 1912 com a participação de atletas portugueses, na modalidade de natação, nos Jogos Olímpicos de Estocolmo, reacendeu no país uma nova paixão pelo desporto, tendo sido organizados Jogos Olímpicos Nacionais, onde estava presente a natação.

Em 1920, depois de vários contactos entre clubes desportivos de Lisboa e Porto, foi criada a taça Leixões. Inicialmente existiam três delegados desportivos um de Lisboa, outro do Porto e outro da Figueira da Foz. A sede era no local de residência do secretário-geral. No final de cada ano, em dezembro tinha lugar a assembleia geral, em que eram aprovados os relatórios anuais e eleitos os corpos sociais para o ano seguinte: direcção, conselho executivo, conselho fiscal, duas comissões de water-polo de campeonato e selecção internacional.

Em 1925 o nome foi transformado em Liga Portuguesa dos Amadores de Natação. O Campeonato nacional, começou a realizar-se em novas localidades, sendo que em 1921, foi realizada a prova dos 400 m bruços e 800 livres em Viana de Castelo, seguindo-se Setúbal com os 100, 400 e 1500 livres e 100 costas e o Porto com os 200 livres e 200.

Em 1926, o Sporting Clube de Portugal apresentou um nadador de nacionalidade Húngara, Esteban Torock, nos jogos do campeonato de Lisboa de pólo aquático. Três clubes desportivos (Pedrouços, Nacional e Algés) protestaram os seus jogos contra o Sporting Clube de Portugal, relatando irregularidades na inscrição do jogador. A Liga não atendeu às suas reclamações e os discordantes saíram e criaram a Federação Portuguesa de Natação Amadora. Para esta transitaram os clubes desportivos: Belenenses, Casa Pia, Benfica e outros.

Durante quatro anos, as duas organizações estiveram totalmente afastadas. Em Junho de 1930, é criada uma comissão conjunta, presidida por Álvaro de Sousa, presidente do Sporting Club Portugal, constituída por Júlio Rocha Borges, Guilherme dos Santos, Oliveira Duarte e Raimundo Ferro Mourão representantes da liga, conseguindo chegar a um acordo em 19 de Agosto de 1930, no Ateneu Comercial de Lisboa, onde estiveram presentes os seguintes clubes: Club Nacional de Natação, Paço D'Arcos Sports Club, Sporting Club de Portugal, Club Naval Barreirense, Sport Lisboa e Benfica, Gymnasio Club do Sul, Casa Pia Atlético Club, Maria Pia Sport Club, Club Sportivo de Pedrouços, Sport Algés e Dafundo, Lisboa Gymnasio Club, Carcavelinhos Foot Ball Club, Hockey Club de Portugal e Ateneu Comercial de Lisboa.

Concretizada a reconciliação, cria-se a Federação Portuguesa de Natação, sendo aprovado os 33 artigos dos estatutos e a eleição dos corpos sociais. A presidência da mesa do congresso foi atribuída ao Sporting e a direcção ao Algés.

Nos anos 30 e 40 foi inaugurada a primeira piscina do país, localizada no Estádio Náutico do Sport Algés e Dafundo, com 33 metros. Hermano Patrone tornou-se num nome incontornável da história da natação Portuguesa, quer como atleta quer como técnico de várias gerações de nadadores. No mesmo segmento Mário Simas e Eduardo Barbeiro, destacaram-se, sendo que o primeiro chegou a ser considerado um

das melhores costitas europeias, obtendo 1948 o 20º lugar nos Jogos Olímpicos de Londres.

Foram, ainda, concebidas mais três associações de natação: Figueira da Foz, Aveiro e Coimbra, concluindo assim a estrutura da natação Portuguesa até aos anos 50 do século xx. Este período, ficou também marcado, com o crescimento do Pólo Aquático Português, quando se defrontou, com uma bela exibição, contra a Espanha.

Em 1938, foi elaborado por John Monegal e Luís Guerreiro de Sá, o Tratado de Natação.

Em 1950 é lançado o primeiro anuário de natação, onde são relatados os acontecimentos históricos da modalidade da natação, tais como títulos e recordes.

Em 1952, o regulamento foi profundamente alterado, mantendo-se até aos anos 80. As reuniões do congresso da FPN começam a ser dirigidas, exclusivamente, às associações desportivas regionais, excluindo a participação dos clubes desportivos. Ainda durante este ano, FPN inicia o “Curso de divulgação de métodos de treino de natação” e o pólo aquático marca presença nos Jogos Olímpicos de Helsínquia.

Em 1953 deu-se a integração das novas associações de natação: Loureiro Marques e Quelimane, que representavam as colónias portuguesas em África. António Galo Alves é o primeiro nadador a participar num Campeonato Nacional em representação de um clube das colónias portuguesas, obtendo em 1954 os primeiros títulos nos 100 e 200 m livres. A vinda de nadadores moçambicanos, nos anos 60, para integrar alguns clubes nacionais, possibilitou o desenvolvimento da modalidade.

Em 1959, o Japonês Shintao Yokochi, tornou-se o técnico da secção de natação do Algés e com os seus novos métodos alavancou a modalidade, conseguindo feitos internacionais, tais como colocar Victor Fonseca na final dos 200 mariposa nos europeus de 1962 e nos 100 e 200 mariposa no Torneio das Universidades de 1967.

Regina Veloso, em 1960, foi a primeira mulher a participar no campeonato Olímpica de Roma.

Nos anos 70, deu-se a construção de novas piscinas, tendência que foi reforçada com a democratização do país após o 25 de Abril, consequentemente o

número de clubes desportivos e atletas aumentou, conseguindo-se alcançar em 1980-1981 um total de 2181 nadadores.

Nos últimos anos da década de 70, assistimos a um grande desenvolvimento desta modalidade, que originou muita agitação e frequentes atritos entre as associações e federações desportivas culminando na mudança dos órgãos sociais e alteração dos métodos de trabalho.

José António Sacadura foi eleito, em 1981, o primeiro Diretor Técnico Nacional da FPN, reformulando, depois de uma análise criteriosa o regulamento da modalidade.

Em 1983 é realizada a primeira grande competição internacional organizada no nosso país, com o nome de Taça Latina.

Fruto desta evolução na modalidade os atletas portugueses começaram a ter lugares de destaque nas provas internacionais. Ana Francisco, em 1995, no Europeu de Juniores obteve uma medalha de ouro na 200 mariposa e bronze na 100 mariposa; José Couto obteve uma medalha de prata e uma de bronze nos europeus de Piscina Curta de 1999 e uma de prata nos Mundiais de Piscinas Curtas de 2002; Diana Costa foi a única a vencer duas provas na mesma edição dos Europeus de Juniores; Tiago Venâncio foi, também, o único a conseguir quatro medalhas em provas continentais; em 2012 a atleta Arseniy Lavrentyev conquistou a medalha de prata na prova de 25km do europeu de águas abertas em Itália e Diogo Carvalho, em 2013, ganhou a medalha de bronze nos 200m de estilo do Europeu de Piscinas Curta, na Dinamarca.

4.3.3 Associação de Natação Norte Portugal

Foi fundada em 1920 com o nome Liga Portuguesa dos Amadores de Natação, alterando várias vezes o nome ao longo da sua história. Em 1930 teve a denominação de Delegação no Porto da Liga Portuguesa dos Clubes de Natação, mais tarde designou-se por Associação Portuguesa de Natação. Em 1949 passou a chamar-se

Associação de Natação do Norte, e por fim em 1996, com a integração de vários clubes desportivos passa a designar-se por Associação de Natação do Norte de Portugal.

4.3.4 Natação pura

A natação pura surgiu por volta de 2500 A.C., estava incutida na educação dos Egípcios, a arte de nadar. Na Grécia antiga e na Roma Antiga, a natação estava presente nos treinos militares, o que atribuía, na época, um “status” social superior para quem soubesse nadar.

Em 1896, nos primeiros Jogos Olímpicos de Atenas, a modalidade da natação começou a ser considerada um desporto olímpico.

Neste momento, a natação pura é realizada nos estilos: livre, costas, bruços e mariposa.

4.3.5 Águas abertas

Esta categoria reporta-nos ao tempo em que não existiam piscinas. Nos finais do século XIX, quando as competições desta modalidade tiveram uma grande aceitação e havia falta de piscinas, as competições, desenvolviam-se nos meios aquáticos naturais.

Estas competições foram perdendo atletas devido à construção de piscinas e à poluição que gradualmente foi tomando conta dos recursos híbridos naturais.

Em 27 de outubro de 2005, o Comité Olímpico Internacional, deliberou a integração das águas abertas no programa dos Jogos Olímpicos de Verão de 2008 em Pequim.

Nos campeonatos mundiais, são efectuadas, também, três provas da modalidade nas distâncias de 5km, 10 km e 25km, para mulheres e homens.

4.3.6 Masters

Os Masters é um escalão de atletas da modalidade de natação para nadadores acima de 25 anos. A criação desta classe é manter os amantes da natação em actividade, sobretudo aqueles que foram nadadores de alta competição. Os Masters podem participar nas três modalidades da natação: Natação Pura, Pólo Aquático e Águas Abertas.

Este escalão teve início oficialmente a 2 de Maio de 1970 depois do Capitão Ransom J.Artur, ter convencido John Spannuth a realizar o primeiro campeonato nacional de Masters de natação nas piscinas do Amarillo Aquatic Club.

4.4 Análise PEST

Neste ponto será feita uma análise da natação nas suas vertentes: política, económica, social e tecnológica.

4.4.1 Político

Dada a importância social do desporto na nossa sociedade e o crescimento deste setor, os órgãos políticos tiveram que investir através da construção de novos equipamentos para a prática das diferentes modalidades. A natação sendo uma modalidade com grande peso e um grande número de adeptos levou, também, a uma grande aposta na criação de piscinas. Como podemos verificar na (ilustração 15), existem 120 piscinas públicas no distrito do Porto, um número bastante elevado para os habitantes existentes.

Ilustração 17- Número piscinas distrito Porto

Piscinas Públicas - Porto (Distrito)

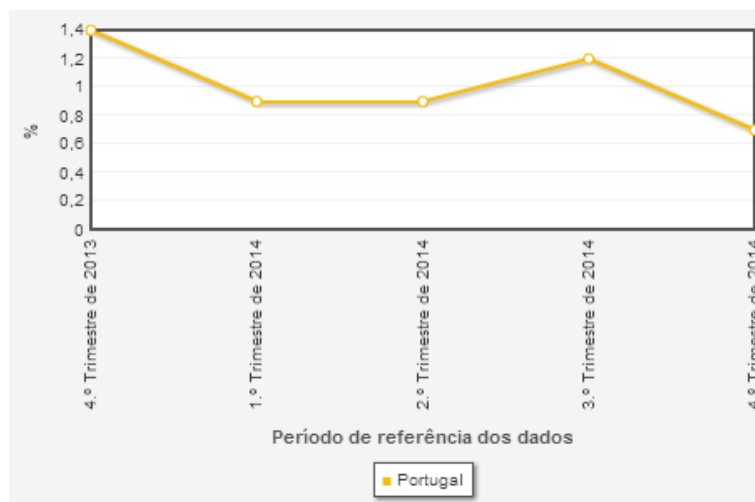
120 resultados para Porto e nas proximidades

Fonte: páginas amarelas

4.4.2 Económico

O Produto Interno Bruto (PIB) representa a soma (em valores monetários) de todos os bens e serviços finais produzidos numa determinada região durante um certo período. O PIB é um dos indicadores mais utilizados na macroeconomia com o objectivo de mensurar a actividade económica de uma região. Podemos verificar na (ilustração 16) que tem existido várias oscilações no PIB Português.

Ilustração 18 - Produto Interno Bruto



Fonte: Instituto Nacional Estatística

Com a crise económica instalada no nosso país e com orçamentos familiares cada vez mais reduzidos é necessário que as famílias façam um planeamento muito rigoroso das suas despesas. Como a maior fatia dos seus rendimentos vai, forçosamente, para as suas necessidades básicas, como podemos constatar (ilustração 17), em produtos alimentares (13 826€) e habitação (2 734€), para o setor do desporto, cultura e lazer as famílias despendem um valor muito residual. Em média, anualmente, cada família gasta 663€ neste setor.

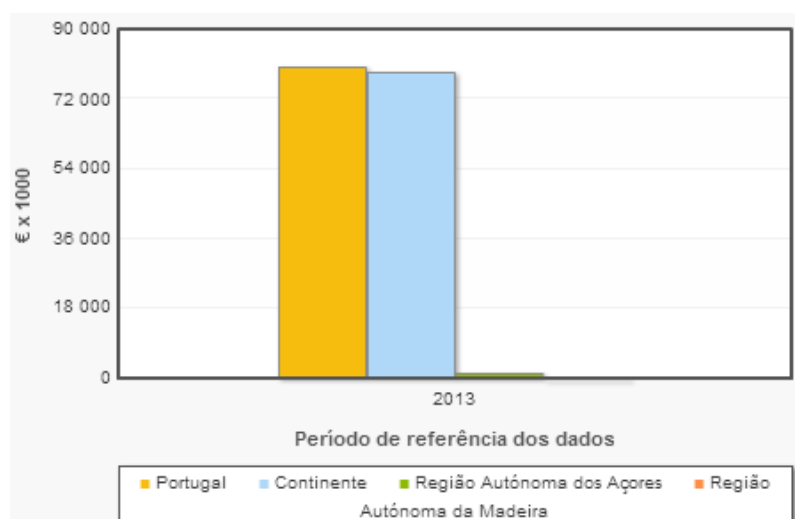
Ilustração 19 - Consumo médios anuais do sector

| Período de referência dos dados | Tipo de produto consumido (Grupo) | Despesas de consumo médias anuais (€) dos agregados domésticos privados por Tipo de produto consumido (Grupo); Quinquenal | |
|---------------------------------|---|---|--------|
| | | Local de residência | |
| | | Portugal | |
| | | € | |
| 2000 | Total | | 13 828 |
| | Produtos alimentares e bebidas não alcoólicas | | 2 579 |
| | Bebidas alcoólicas, tabaco e narcóticos | | 391 |
| | Vestuário e calçado | | 912 |
| | Habituação, água, electricidade, gás e outros combustíveis | | 2 734 |
| | Acessórios para o lar, equipamento doméstico e manutenção corrente da habitação | | 989 |
| | Saúde | | 719 |
| | Transportes | | 2 070 |
| | Comunicações | | 451 |
| | Lazer, recreação e cultura | | 663 |
| | Educação | | 175 |
| | Restaurantes e hotéis | | 1 307 |
| | Bens e serviços diversos | | 837 |

Fonte: Instituto Nacional Estatística

Relativamente às despesas gastas em jogos e desporto (ilustração 18), verifica-se que os valores utilizados para este fim são superiores em Portugal Continental, o que é uma mais-valia para a associação Amazing Record que está situada no Continente, podendo, por isso, tirar vantagens económicas.

Ilustração 20 - Despesas de capital em jogos e desporto



Fonte: Instituto Nacional Estatística

4.4.3 Social

A cada dia que passa, o desporto tem cada vez mais impacto na nossa sociedade, devido ao crescimento significativo de atletas federados. Podemos verificar (ilustração 20 e 21) que em 2002 existiam 368 684 atletas federados, em 2006 existiam 443 047 e em 2012 existiam 524 380. A Federação Portuguesa de Natação apresentou um gráfico (ilustração 19) onde conseguimos verificar um crescimento bastante significativo da modalidade. Entre 2011 e 2014 o número de praticantes mais que duplicou e passou de 11 267 praticantes para 24 131. Podemos perceber também (ilustração 22) que a zona geográfica com maior número de atletas federados é o Continente.

Ilustração 21 - Número de atletas na FPN



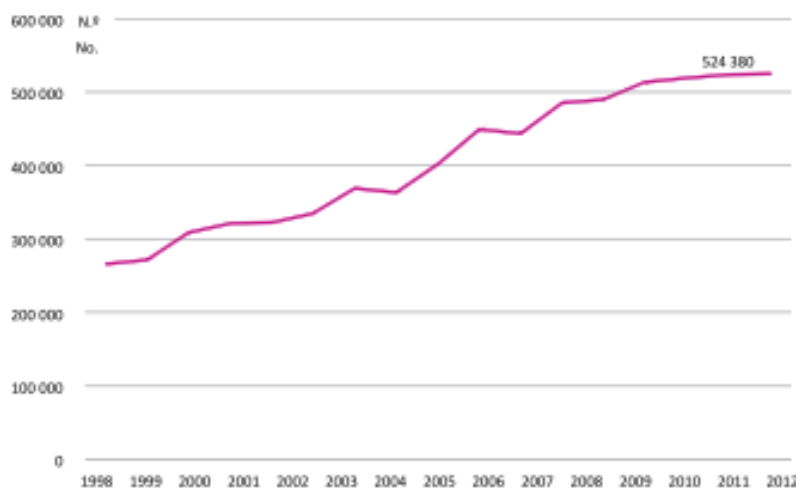
Fonte: Federação Portuguesa Natação

Ilustração 22 - Atletas federados por modalidade

| Modalidades | 2006 | 2005 | 2004 | 2003 | 2002 |
|------------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------------|
| Total | 443 047 | 449 464 | 401 890 | 376 465 | 368 684 |
| Andebol | 30 524 | 30 760 | 30 994 | 27 294 | 24 537 |
| Atletismo | 11 468 | 10 760 | 12 289 | 12 441 | 12 532 |
| Automobilismo | 2 689 | 3 100 | 3 313 | 3 982 | 3 962 |
| Basquetebol | 18 690 | 17 694 | 17 269 | 19 364 | 20 878 |
| Ciclismo | 4 566 | 4 210 | 4 462 | 4 294 | 4 031 |
| Columbofilia | 15 293 | 17 777 | 17 617 | 18 105 | 17 914 |
| Futebol | 133 360 | 131 835 | 133 511 | 128 471 | 120 003 |
| Ginástica | 9 473 | 13 456 | 14 584 | 6 422 | 10 481 |
| Golfe | 13 668 | 15 852 | 15 711 | 14 271 | 13 065 |
| Judo | 11 381 | 11 588 | 8 539 | 12 156 | 11 881 |
| Karaté | 13 886 | 14 070 | 14 212 | 9 178 | 11 865 |
| Natação | 7 938 | 7 284 | 6 880 | 7 138 | 6 350 |
| Patinagem | 9 812 | 9 976 | 10 356 | 10 593 | 9 979 |
| Pesca Desportiva | 3 672 | 3 757 | 3 923 | 4 132 | 3 966 |
| Rugby | 2 745 | 2 543 | 3 820 | 3 919 | 3 636 |
| Ténis | 13 995 | 14 175 | 11 536 | 12 368 | 12 438 |
| Ténis de Mesa | 4 143 | 3 975 | 4 320 | 4 470 | 4 640 |
| Tiro | 4 744 | 5 057 | 3 890 | 4 100 | 4 933 |
| Vela | 2 636 | 2 664 | 2 972 | 2 917 | 2 671 |
| Voleibol | 29 135 | 27 740 | 27 003 | 16 408 | 15 746 |
| Outras | 99 229 | 101 191 | 54 689 | 54 442 | 53 176 |

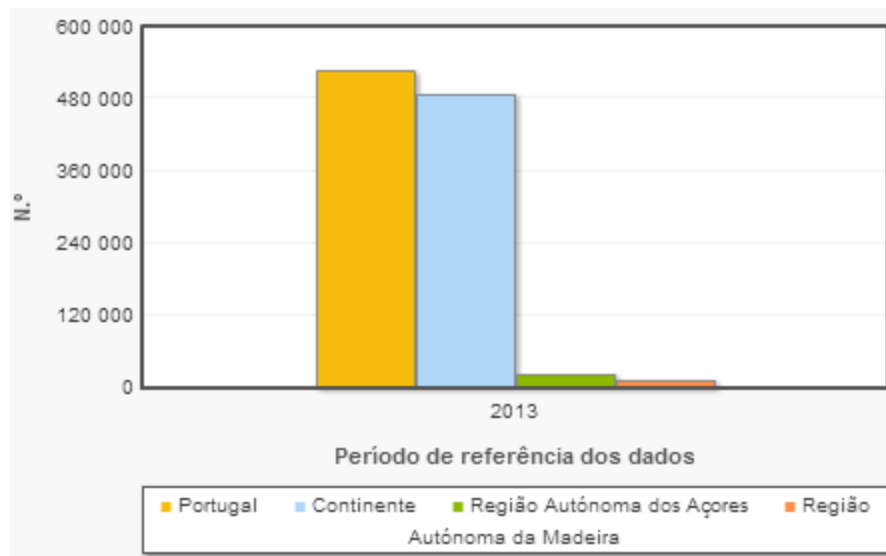
Fonte: Instituto Nacional Estatística

Ilustração 23 - Praticantes inscritos em federações desportivas



Fonte: Instituto Nacional Estatística

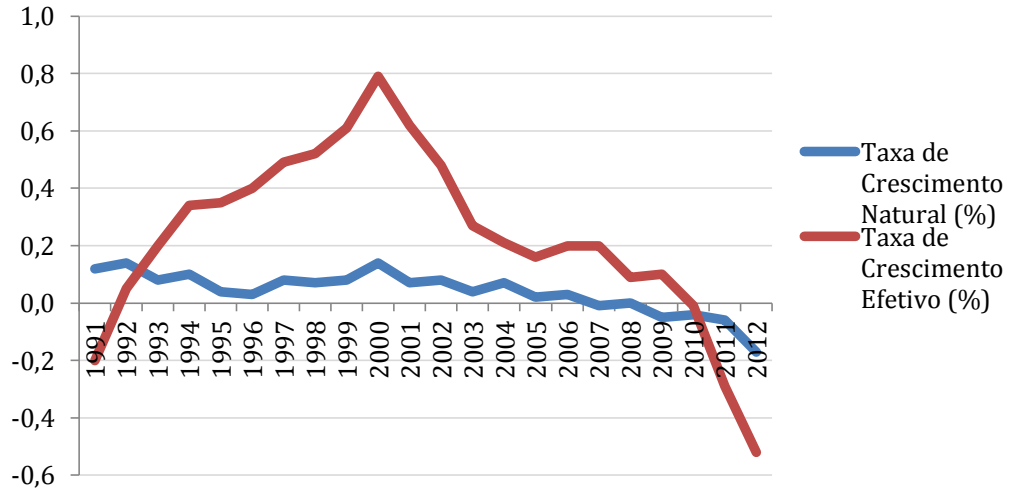
Ilustração 24 - Praticantes inscritos em federações e por região



Fonte: Instituto Nacional Estatística

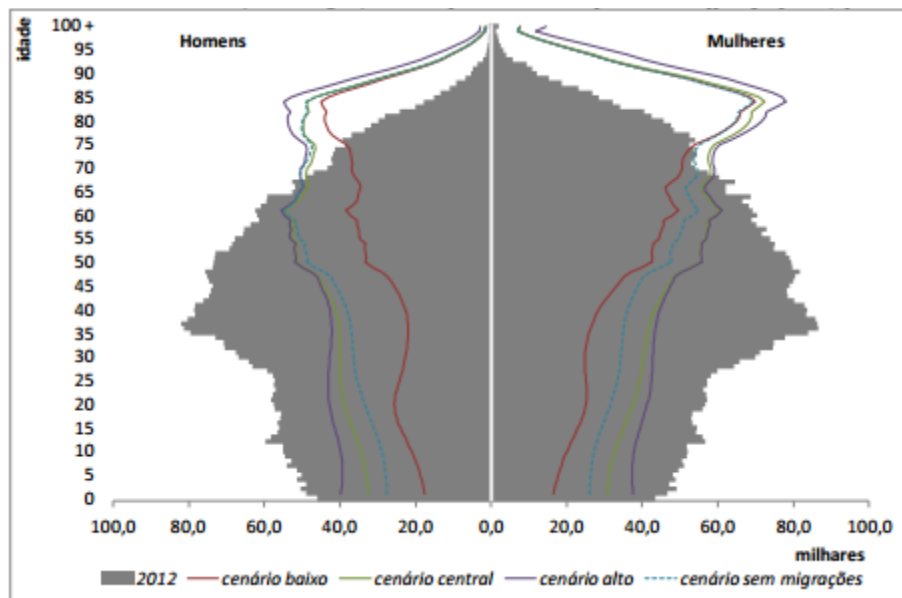
Ao longo dos anos, a estrutura etária da população tem sofrido mudanças bastante acentuadas. A tendência é uma diminuição cada vez maior da taxa de natalidade e um aumento da esperança média de vida, o que significa que cada vez há mais idosos e menos jovens. No espaço de um ano, entre dezembro de 2012 e dezembro de 2011, a população portuguesa diminuiu em 42.716 indivíduos. Segundo as estimativas do Instituto Nacional de Estatística (INE), o decréscimo registou-se de 10.557.560 para 10.514.844 habitantes. Esta diminuição da população portuguesa evidencia-se pela descida das taxas de crescimento natural e efectiva, tendência que se verifica desde 2010 (ilustração 23). A pirâmide etária portuguesa demonstra uma tendência para o envelhecimento da população, sendo que essa inclinação é mais relevante na população feminina (ilustração 24).

Ilustração 25- Taxa de crescimento português



Fonte: Instituto Português Estatística

Ilustração 26 - Faixa etária 2012 e com projecção 2060



Fonte: Instituto Nacional Estatística

4.4.4 Tecnológico

A evolução tecnológica acontece diariamente, e como tal a natação não é excepção. Hoje em dia já é possível um nadador ouvir música enquanto prática natação com o uso de fones à prova de água. Os fones topo de gama são designados por “Walkman” da marca Sony e permitem ouvir música debaixo de água até aos 2 m de profundidade.

Ilustração 27 - Sony Mp3



Fonte: FNAC

4.5 Análise da concorrência

O mundo é cada vez mais competitivo e quando estamos perante um clube desportivo devemos ter em atenção vários factores. Um dos factores mais importantes é a concorrência directa e indirecta a que está sujeito. Para um clube se defender e ter uma atitude de diferenciação deve conhecer muito bem o mercado e o público-alvo.

4.5.1 Concorrentes diretos

A concorrência direta refere-se a todos os clubes/associações desportivos que apresentam os mesmos serviços que a secção de natação do Leixões Sport Club na cidade de Matosinhos ou nas proximidades, sendo eles a Matosinhos Sport, Clube Fluvial Portuense e o Futebol Clube do Porto.

Tabela 5 - Matosinhos Sport

| | |
|-----------------|--|
| Natação adultos | Preço |
| 1 x semana | H. Normal -18,50€ / H. Low Cost-8,80€ |
| 2 x semana | H. Normal -25,50€ / H. Low Cost-20,40€ |
| 3 x semana | H. Normal -29,50€ / H. Low Cost-23,60€ |
| 4 x semana | H. Normal -32,00€ / H. Low Cost-25,60€ |
| Natação Bébes | Preço |
| 1 x semana | 21,00€ |
| 2x semana | 31,50€ |
| Natação < 14 | Preço |
| 1 x semana | H. Normal -16,50€ / H. Low Cost-13,20€ |
| 2 x semana | H. Normal -19,80€ / H. Low Cost-15,80€ |
| 3 x semana | H. Normal -25,30€ / H. Low Cost-20,20€ |
| 4 x semana | H. Normal -28,00€ / H. Low Cost-22,40€ |

Fonte: elaboração própria

Tabela 6 - Clube Fluvial Portuense

| Natação Pura | Preços |
|--------------|--------|
| Inscrição | 32,50€ |
| Seguro | 17,50€ |
| Pré-cadetes | 40€ |
| Cadetes | 40€ |
| Infantis | 37,50 |
| Juvenis | 35€ |
| Juniores | 35€ |
| Seniores | 30€ |
| Masters | 30€ |

Fonte: elaboração própria

Tabela 7 - Futebol Clube do Porto

| | |
|-------------|-----|
| Pré-cadetes | 55€ |
| Cadetes | 63€ |
| Infantis | 70€ |
| Juvenis | 77€ |
| Juniores | 77€ |
| Seniores | 77€ |

Fonte: elaboração própria

4.5.2 Concorrentes indiretos

A concorrência indireta, diz respeito às modalidades individuais, colectivas ou outras actividades que são realizadas na cidade onde a secção de natação do Leixões Sport Club está inserida.

Assim o Leixões Sport Club tem como concorrentes indiretos as seguintes actividades:

- Modalidades individuais: Atletismo, Badminton, Ballet, Bilhar, BodyBoard, Boxe, Corta mato, Esgrima, Ginástica, Golfe, Judo, Karaté, Kickboxer, Patinagem, Piloto Kartings, Musculação, Surf, Ténis, Ténis de mesa, Snooker, Vela, Tiro, Trampolim, Triatlo e Xadrez.

-Modalidades colectivas: Andebol, Andebol de praia, Badminton, Basquetebol, Futebol, Futebol de praia, Futsal, Futvolei, Hóquei em patins, Polo aquático, Rugby, Ténis, Ténis de mesa, Voleibol e Vólei de praia.

-Outras actividades: Jogos de orientação, Campismo, Columbofilia e Montanhismo

5. Análise Swot

Segundo Ansoff & McDonnell (1984), a análise SWOT é uma das ferramentas de gestão, que ajuda a fazer o planeamento estratégico. O termo SWOT é um acrónimo das palavras Strengths (forças), Weaknesses (fraquezas), Opportunities (oportunidades) e Threats (ameaças).

Para fazer uma análise SWOT temos de considerar: o ambiente externo ao clube desportivo (oportunidades e ameaças) e o ambiente interno (pontos fortes e pontos fracos).

O ambiente externo está totalmente fora do controle do clube desportivo, age de maneira homogénea sobre todos os clubes desportivos que atuam no mesmo mercado e na mesma área e, desta forma, representam oportunidades ou ameaças iguais para todos, cuja probabilidade de impacto pode ser tratada por cada clube desportivo separadamente.

Por outro lado, o ambiente interno é aquele que pode ser controlado pelo clube desportivo e, portanto, é directamente sensível às estratégias formuladas pela mesma.

Depois de ter realizado a análise interna e externa à secção de natação do Leixões Sport Club, foi possível a construção de uma análise SWOT (presente na tabela 8), atribuindo a cada variável considerada importante para este estudo, uma determinada quantificação.

A correlação das diferentes variáveis permite inferir que:

-historicamente, este clube foi o único com a modalidade de natação na cidade de Matosinhos, daí ser um clube emblemático neste setor de desporto o que lhe garante um grande número de adeptos e atletas;

-pelo facto da modalidade ser praticada por atletas profissionais e com grande nível técnico confere-lhes o lugar em provas internacionais, que pressupõe uma maior preparação e empenho para ultrapassar os recordes já existentes;

- a falta de condições de treino no Leixões Sport Club está fortemente correlacionada pela inexistência de equipamentos existentes no clube. Estes são cedidos pela Matosinhos Sport que realiza neles, também, os seus treinos e competições. Tais condicionantes levam à desmotivação e abandono dos praticantes.

- a crise económica levou à atribuição de orçamentos cada vez mais reduzidos para este setor. Para agravar ainda mais esta situação, o número crescente de provas, com custos de deslocação elevados, torna quase impraticável a realização desta atividade;

-a falta de apoio por parte da autarquia, na construção de equipamentos e no apoio aos atletas de alta competição, que leve a uma maior concorrência nacional e internacional.

- a falta de recursos económicos e físicos, leva a que os atletas façam os seus treinos em piscinas diferentes, não se estabelecendo um verdadeiro espírito de equipa e de interajuda.

- o desenvolvimento das novas tecnologias permite uma divulgação em massa através das redes sociais/ web sites, mas a captação física de atletas para a modalidade ainda é inexistente.

Tabela 8 - Análise SWOT

| Ambiência interna Partes Interessadas | Ameaças Externas Partes interessadas | Oportunidades | | | | | Ameaças | | | | | Total |
|--|--|---|--------------------------------------|-------------------------------|-----------------------------|------------------------------------|-----------------|-----------------|---|---|---|-------|
| | | Unico clube com a modalidade de natacao na cidade | Torneios em todas as regioes do pais | Desenvolvimento da tecnologia | Aumento do numero de provas | Crescimento olimpico da modalidade | Crise economica | Poucos recursos | Abandono dos jovens da pratica desportiva | Incerteza dos pais na vida profissional | Concurrenca elevadas (outros desportos) | |
| Pontos Fortes | Clube Histórico | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 3 |
| | Grande número de atletas | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 1 | 0 | 7 |
| | Treinadores com excelentes competências | 0 | 1 | 1 | 1 | 1 | 0 | 0 | 1 | 0 | 1 | 6 |
| | Boa formação de atletas para competição | 1 | 0 | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 1 | 5 |
| | Atletas que competem internacionalmente | 0 | 1 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 5 |
| Pontos Fracos | Falta de condições de treino (pistas) | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 2 | 2 | 0 | 2 | 6 |
| | Orçamentos limitados | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 7 |
| | Falta de apoio por parte da autarquia para o desenvolvimento de atletas de alta competição | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 | 1 | 2 | 0 | 0 | 2 | 6 |
| | Separação dos vários grupos de treino | 1 | 0 | 0 | 0 | 0 | 2 | 2 | 0 | 0 | 1 | 6 |
| | Falta de provas de captação de novos atletas | 1 | 0 | 2 | 1 | 0 | 1 | 1 | 1 | 0 | 1 | 8 |
| Total | | 8 | 3 | 5 | 6 | 5 | 7 | 9 | 6 | 2 | 10 | 109 |

Fonte: elaboração própria

6 – Análise das entrevistas

Para o tratamento e análise das entrevistas foi usada a avaliação qualitativa, Inicialmente analiso as entrevistas aos principais treinadores e seguidamente a entrevista ao dirigente e a uma treinadora.

6.1 – 1º Entrevista (Anexo1)

Durante o jantar oficial do Leixões Sport Clube secção de natação, no dia 28/02/2015, aproveitei a presença de todos os treinadores dos diferentes escalões e realizei entrevistas individuais. As principais conclusões tiradas foram:

1: as estratégias usadas para captar novos atletas ocorrem da boa imagem do clube desportivo durante os treinos e competições e da observação das aulas da escola da Matosinhos Sport.

2: os objetivos de cada escalão estão bem definidos mas alguns são transversais a todos: a confiança, perdas de medo, aprendizagem, aumento do número de atletas, maior participação nas competições nacionais e internacionais.

3: os cinco pontos fortes apontados foram: o peso histórico do clube na sociedade, número considerável de atletas, boa localização, ser o único clube desportivo da cidade, formação académica da equipa técnica e colaboração estrita com a FADEUP:

4: Os cinco pontos fracos referidos foram: orçamentos limitados, pouca divulgação, ausências de provas de captação, poucas condições de treino (pistas) e separação dos vários grupos de treinos.

6.2 – 2º Entrevista (Anexo 2)

No passado dia 03/03/2015 e no dia 10/03/2015 realizei duas entrevistas que muito contribuíram para o desenvolvimento do conhecimento que tenho sobre a área da natação, visto que as pessoas que entrevistei já atuam nesta área há algum tempo. Esta entrevista foi direcionada a um dirigente da natação e a uma treinadora. As principais conclusões tiradas nestas entrevistas foram que:

1: o sector de atividade da natação está a crescer devido à sociedade dar cada vez mais importância à actividade física já que esta proporciona bem-estar.

2: a melhor forma de promover a natação é demonstrar um trabalho de qualidade, gosto pela modalidade e dar visibilidade à natação de competição junto das empresas locais.

3: a melhor forma de captar novos recursos e mais patrocínios é dar visibilidade ao aumento dos participantes de forma direta ou indireta.

4: a melhor forma de angariar novos nadadores é através de provas de captação, parcerias com empresas locais e publicidade informal (boca à boca).

5: a realização de eventos é importante porque promove a prática desportiva e proporciona interações.

6: a importância das redes sociais e dos web sites são benéficos visto que são meios muito eficazes de rápida divulgação de informação e podem alcançar uma população bastante diversificada.

7: o marketing desportivo é importante porque divulga e promove o clube desportivo e a modalidade, para angariar fundo e patrocínios.

7. Estratégias de Marketing

7.1 Posicionamento

O posicionamento do produto/serviço é o lugar que ele ocupa na mente dos consumidores relativamente à concorrência. A secção de natação do Leixões Sport Club pode, assim, identificar as diferenças que os seus produtos/serviços têm face aos seus concorrentes, e comunicá-los de maneira mais eficiente no mercado. Neste caso, é de destacar o impacto histórico que o clube desportivo tem na sociedade onde está inserida.

Este clube desportivo, no sector da natação, encontra-se colocado no mercado como um equipa forte, cujo posicionamento assenta nos seus valores e qualidades incorporando assim uma carga sentimental elevada. O modo como a posição escolhida do clube desportivo é comunicado aos consumidores pode ser analisada detalhadamente, sendo depois necessário manter essa posição através de um desempenho consistente.

7.2 Segmentação

O mercado da natação é constituído por um elevado número de consumidores, os quais possuem características e necessidades diferentes. Os consumidores de natação são:

- os que fazem competição;
- os que querem aprender a nadar;
- os que nadam por lazer;
- por motivos de saúde;
- os que compram merchandising.

A secção de natação do Leixões Sport Clube deve focar-se no segmento de mercado dos indivíduos entre os 1 e os 25 anos, isto porque é o público que mais consome o produto deste clube desportivo, no entanto tem de ter atenção aos Masters (idade 40 anos e os 60 anos) já que têm um peso muito significativo.

7.3 Targeting

Antes da implementação das estratégias seleccionadas pela secção de natação do Leixões Sport Clube deve proceder-se a uma selecção do público-alvo. O targeting deve ser, então, a população residente na cidade em que o clube atua e deve ter uma idade compreendida entre o 1 e os 25 anos.

7.4 Diferenciação

Como já foi referido anteriormente, a secção de natação do Leixões Sport Clube, adopta uma estratégia de marketing directo relativamente ao seu público-alvo, no entanto, apesar de apresentar uma gama bastante diversificada de produtos/serviços no mercado onde está inserido devia apostar em produtos diferenciados e inovadores relativamente aos seus concorrentes directos.

7.5 Inovação

O mercado da natação encontra-se em permanente crescimento, quer a nível nacional, quer a nível internacional. A tecnologia, o crescimento da modalidade e a inovação ocupam, cada vez mais, um maior lugar de destaque no mercado da natação, levando a uma melhor performance dos nadadores. A secção de natação do Leixões Sport Clube deve apostar na formação de novos atletas e no aumento dos seus recursos para atletas de competição.

8. Objetivos estratégicos

8.1 Objetivos estratégicos de marketing

O Leixões Sport Clube tem uma grande notoriedade no mercado devido à história do clube e às conquistas nacionais e internacionais dos seus atletas, simultaneamente, também, a natação tem crescido a passos largos nos últimos anos, visto ser uma das modalidades mais importantes nos Jogos Olímpicos.

O crescimento deste setor nos clubes desportivos exige que eles invistam cada vez mais na captação e formação dos atletas.

A crise financeira, tem vindo a afetar, ao longo dos últimos anos, os clubes desportivos pois para além de eles verem reduzido o apoio autárquico também verificaram uma redução na angariação de patrocínios, o Leixões Sport Clube não foge à regra e tem sofrido, também, com estes constrangimentos.

Foi perante esta realidade que o Leixões Sport Clube formulou os objetivos, abaixo descritos, com vista à captação de novos atletas e de novos patrocinadores.

8.2 Objetivos de operacionalização

Os objetivos estratégicos referidos anteriormente devem ser alcançados através dos seguintes objetivos operacionais:

-Angariação de atletas na escola

- Em cada 100 alunos, 5 se tornem nadadores do Leixões

- Angariação de patrocinadores (sócio benemérito)

- Alcançar no mínimo de 35 sócios beneméritos

- Aumento da visibilidade através das redes sociais e web site

- Alcançar 5000 «gosto» no Facebook e ter uma visibilidade mensal de 1000 visitantes na web site

-Organização de um torneio – Torneio Siza Vieira

- Torneio a nível nacional

9. Ações de Marketing

9.1 Primeira ação

9.1.1 Nome

Angariação de atletas na escola

9.1.2 Descrição

Esta acção tem como público-alvo os alunos das escolas da cidade de Matosinhos. Propõe-se que uma aula de educação física seja realizada na piscina municipal mais próxima da escola com um treinador do Leixões Sport Clube.

9.1.3 Objetivos

O principal objetivo é aumentar o número de atletas e dar possibilidade aos alunos (idades 6 e 18 anos) de puderem vivenciar um dos serviços que a secção de natação do Leixões Sport Clube tem para oferecer.

9.1.4 Medição

A eficácia desta atividade será medida pelo número de alunos que se inscreverem, após vivenciarem a experiência, na secção de natação do clube. Pretende-se que em 100 alunos que participaram na ação, 5 se inscrevam.

9.1.5 Meios

Para a realização desta ação é necessário o aluguer das pistas de natação e criar parcerias com as escolas e colégios locais.

9.1.6 Custos

Os custos a considerar para a aplicação desta ação são:

- Aluguer da piscina (30 euros);
- salário do treinador (10 euros/2 horas).

9.1.7 Responsável

Dirigente do Leixões Sport Clube

9.1.8 Duração

Esta ação tem a duração de três meses, sendo realizada na última semana de cada mês. A aula terá a duração de 1 hora para um conjunto de vinte alunos

9.1.9 Cronograma

Tabela 9 - Primeira ação

| Mês | Setembro | | | | Outubro | | | | Novembro | | | |
|--|----------|---|---|---|---------|---|---|---|----------|---|---|---|
| Semana | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Angariação de atletas -aulas educação física | | | | | | | | | | | | |

Fonte: elaboração própria

9.2 Segunda ação

9.2.1 Nome

Angariação de patrocinadores – sócio benemérito

9.2.2 Descrição

Esta ação é direcionada para as empresas, com a finalidade de se tornarem sócios, pagando uma cota anual de 30€. O Leixões Sport Clube comprometer-se-á a divulgar as diferentes empresas junto dos outros sócios beneméritos, dos atletas e sócios do Clube desportivo.

9.2.3 Objetivos

O objetivo desta ação é aumentar os recursos financeiros do clube desportivo de forma sólida e consistente, e em contrapartida o clube compromete-se fazer publicidade, nos vários eventos, dos produtos/serviços sócios beneméritos junto dos

sócios do clube, de outras empresas, dos atletas e do público que assiste às competições.

9.2.4 Medição

A eficácia desta ação será medida pelo número de sócios beneméritos angariados. O nosso objectivo é angariar, num ano, 35 sócios beneméritos.

9.2.5 Meios

Envio de emails e/ou marcação de reuniões com os responsáveis da empresa a potenciais clientes onde são apresentadas as vantagens de se tornarem sócios beneméritos.

9.2.6 Custos

Esta ação não tem nenhum custo, visto que o clube desportivo já tem o computador para enviar os emails.

9.2.7 Responsável

Direcção de marketing

9.2.8 Duração

Esta ação será desenvolvida durante toda a época desportiva e os contactos, para terem mais impacto, deveriam ocorrer com mais frequência na altura dos grandes eventos.

9.2.9 Cronograma

Tabela 10 - Segunda ação

| Mês | Set | Out | Nov | Out | Nov | Dez | Jan | Fev | Mar | Abr | Maio | Ju |
|--|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|------|----|
| Angariação patrocinados – sócio benemérito | | | | | | | | | | | | |

Fonte: elaboração própria

9.3 Terceira ação

9.3.1 Nome

Aumento da visibilidade através das redes sociais e web site

9.3.2 Descrição

Nesta acção pretendemos aumentar a visibilidade do clube através das redes sociais e web site, já que neste momento as redes sociais e a internet são meios de comunicação com um grande impacto no público.

9.3.3 Objectivos

O objectivo desta ação é divulgar os serviços/produtos que a secção de natação do Leixões oferece, as conquistas desportivas feitas pelo clube desportivo e divulgar os momentos vividos quer pelos atletas, quer dirigentes e treinadores nos diferentes eventos.

9.3.4 Medição

A avaliação desta acção pode ser feita através dos «likes» contabilizados na página do facebook antes e depois da acção e através do Google Adword que permite contabilizar o número de visualizações que a web site da secção de natação do Leixões Sport Club obteve.

Com esta acção pretendemos alcançar 5000 «likes» no Facebook e ter uma visibilidade mensal de 1000 visitantes na web site.

9.3.5 Meios

O único meio usado, nesta acção, é o computador.

9.3.6 Custos

Está ação terá um custo de 1000€ que será o preço a pagar a um especialista em marketing digital para elaborar o web site.

9.3.7 Responsável

Dirigente Desportivo – Director de Marketing

9.3.8 Duração

Esta ação terá um período de três meses para a elaboração da web site e páginas das redes sociais e o director de marketing deve ficar responsável pela sua permanente atualização.

9.3.9 Cronograma

Tabela 11 - Terceira ação

| Mês | Setembro | | | | Outubro | | | | Novembro | | | |
|--|------------|---|---|---|---------|---|---|---|----------|---|---|---|
| Semana | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Desenvolvimento redes sociais e web site | [Redacted] | | | | | | | | | | | |

Fonte: elaboração própria

9.4 Quarta ação

9.4.1 Nome

Organização de um torneio – Torneio Mar

9.4.2 Descrição

Nesta ação pretendemos relançar um torneio que há uns anos atrás foi muito prestigiado na secção de natação do Leixões Sport Club, designado por Torneio do Mar, sendo a sua realização suspensa, aquando da entrada da Associação Amazing Record.

9.4.3 Objetivos

O objetivo desta ação é o aumento das receitas financeiras e da notoriedade da secção de natação do Leixões Sport Clube.

9.4.4 Medição

Para medirmos a eficácia desta ação temos de analisar vários factores: a presença da comunicação social e as publicações nos mesmos, o público presente no evento e o número de atletas participantes no torneio.

9.4.5 Meios

Para a realização desta ação é preciso fazer várias diligências:

- alugar a instalação desportiva à Matosinhos Sport;
- contactar a Associação Natação Norte Portugal para a arbitragem da prova;
- endereçar os convites aos clubes pretendidos para o torneio.

9.4.6 Custos

Os custos para a realização deste torneio totalizam €800 distribuídos da seguinte forma:

- €500, para pagamento dos serviços da ANNP;
- €300, para aluguer da piscina.

9.4.7 Responsável

Dirigente do Leixões

9.4.8 Duração

Para a realização deste evento é necessário um tempo de preparação estimado em 45 dias e o dia da prova, propriamente dito.

9.4.9 Cronograma

Tabela 12 - Quarta ação

| Mês | Março | | | | Abril | | | | Maio | | | |
|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|
| Semana | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 | 1 | 2 | 3 | 4 |
| Organização de um torneio – Torneio Mar | | | | | | | | | | | | |

Fonte: elaboração própria

10. Orçamento de Marketing

10.1. Custo das ações

Como se pode observar na tabela seguinte, o custo estimado das ações descritas perfaz, apenas, €1840. As ações, pela sua simplicidade e facilidade de aplicação, não possuem custos elevados. Estas, foram planeadas não só considerando a eficácia das ações e o impacto positivo que elas poderão ter no futuro do clube mas também olhando atentamente para a situação económica e financeira atual do clube.

Tabela 13 - Orçamento das ações

| Ação | Custo |
|---|-------|
| -Angariação de atletas através aulas de educação física | 40€ |
| - Angariação de patrocinadores (sócio benemérito) | 0€ |
| -Desenvolvimento redes sociais e web site | 1000€ |
| -Organização de um torneio | 800€ |
| Total | 1840€ |

Fonte: elaboração própria

10.2. Benefícios esperados

Os benefícios esperados, após a operacionalização destas ações, podem ocorrer a dois níveis:

- um aumento de 5% no número de atletas;
- um aumento de 10% nas receitas obtidas pela secção de natação do Leixões Sport Club.

Estes resultados, foram encontrados após, um estudo comparativo da situação inicial da secção de natação do Leixões Sport Clube e da análise dos resultados estimados após a aplicação das ações propostas.

O facto do Leixões Sport Clube ter subido de divisão na época de 2014/2015, é mais um fator de sucesso na aplicação das ações propostas já que o clube vai, durante a próxima época desportiva, ter maior visibilidade relativamente ao público em geral/empresas.

11. Controlo e avaliação

As ações referidas anteriormente devem ser avaliadas de forma permanente durante a sua aplicação. Para facilitar esse controle, essa avaliação pode ser feita através de um mapa onde são identificadas todas as alterações das variáveis a controlar.

Este controle deve ser feito por um elemento da Direção da Secção de Natação do Leixões Sport Clube sempre que seja oportuno e necessário, permitindo verificar se os objetivos estão a ser cumpridos e se os prazos estão a ser respeitados.

12. Conclusão

Ao longo do meu percurso académico, fui constatando que a notoriedade que os clubes desportivos têm no público é, sobretudo, fruto de um trabalho desenvolvido pelo departamento de marketing. Daí que quando tive a oportunidade de desenvolver um projecto prático nesta área imediatamente aceitei a proposta. O Clube em questão-Leixões Sport Clube-apesar de ser um grande clube, na sua secção de natação é ainda muito amador, já que é dirigido por uma associação sem fins lucrativos fundada pelos pais dos atletas.

Em colaboração com os dirigentes da secção de natação, foi-me proposto a elaboração de um Plano de Marketing com a finalidade de estruturar o clube e com os objetivos de aumentar o número de atletas e das receitas. A proposta relevou-se de grande ambição pois tinha que mobilizar vontades muito diferentes com a agravante de estarmos a passar por um período de crise económica e social.

Para a concretização deste projecto, foi realizado inicialmente uma abordagem teorica, referindo várias opiniões de autores sobre os conceitos de marketing desportivo, plano estratégico de marketing e eventos desportivos.

Posteriormente foi executado a parte prática iniciando com a análise interna e externa, dando origem à elaboração de uma análise SWOT quantificada, que me permitiu verificar as variáveis correlacionadas e delinear ações bem estruturadas com aplicabilidade prática neste clube.

Este Plano de Marketing, prevê, com as ações propostas um aumento de 5% no número de atletas e 10% nas receitas obtidas pela secção de natação do Leixões Sport Club. É necessário, acentuar que deve ser realizada uma avaliação permanente quer à aplicação das ações quer aos seus resultados.

No decorrer deste estágio, presenciei a implementação de algumas ações programadas no Plano de Marketing, e os seus resultados, no curto prazo, mostraram que foram de encontro às expectativas esperadas o que me leva a concluir que as ações propostas estão bem elaboradas e adaptadas à realidade deste clube.

Na realização deste projeto surgiram alguns constrangimentos que dificultaram a elaboração do plano de marketing pois os elementos da direcção desta secção, apesar ter manifestado sempre uma atitude colaborativa, não tinham disponibilidade de tempo pois participavam neste clube de forma voluntária e gratuita.

Apesar de não ter assistido à aplicação de todas as actividades propostas deste plano de marketing, verifiquei a importância da existência de um plano de marketing, numa empresa, para que seu produto se venda mais e melhor.

Com todos os conhecimentos e vivências que fui acumulando ao longo da minha vida académica, permite-me concluir que qualquer tipo de negócio pode ser potenciado e alavancado com a elaboração de um plano de marketing.

13. Limitações

Durante a realização deste plano de marketing, deparei-me com alguns constrangimentos:

- Apesar de se ter verificado, ao longo destes últimos anos, uma grande evolução na modalidade, comparativamente com alguns países de referência neste sector ela ainda continua muito aquém, daí a minha dificuldade em encontrar informação para a elaboração da parte teórica deste trabalho;

- A secção de natação do Leixões Sport Clube é gerida, exclusivamente, pelos pais dos atletas que trabalham de forma gratuita para o sucesso da Associação mas que não têm formação para organizar e planear as acções do clube.

- Os dirigentes do clube desportivo, não sendo profissionais nesta área e tendo outra actividade profissional, têm dificuldade em arranjar tempo útil para o desenvolvimento dos projectos propostos.

14. Bibliografia

Afif, A. A Bola da vez: o marketing esportivo como estratégia de sucesso. São Paulo: -Infinito, 2000.

-Allen, Johnny; Harris, Robert, O'Toole, William e McDonner, Ian (2003). Organização e Gestão de Eventos. Rio de Janeiro: Editora Campus.

-Ansoff, H.I. & McDonnell, E.J. Implementing Strategic Management. Prentice-Hall, 1984.

-Araújo, A. G. Placar favorável. Revista Marketing. Fev. 2002.

-Barney, J. B. (2011). Gaining and Sustaining Competitive Advantage. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

-Barreau, G. (2001). Gestão do Risco na Organização de Eventos Desportivos. In Correia, A., Ferrand, A., Monteiro, E., Madaíl, G., Mata, J. et al., Seminário Internacional: Gestão de Eventos Desportivos. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.

-Bertoldo, P. Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais. São Paulo: Umesp, 2000.

-Boone, L. E., & Kurtz, D. L. (2002). Contemporary Marketing. Mason: Thomson Learning.

-Bowen, J. (2002). Benefits of a Marketing Plan. Gaming Research & Review Journal, 6(2), 73-87.

-Campomar, M. (1977). O plano de marketing. Revista Marketing, 51, 54-58.

-Castro, João Pinto (2007), Comunicação de Marketing, Lisboa, Edições Sílabo;

-Cezarino, Luciana; Campomar, Marcos Cortez. Uma visão sobre marketing estratégico. VII Semead. Ribeirão Preto: USP, 2004.

-Churchill, G. A. Marketing: criando valor para os clientes. 2 ed. São Paulo: Saraiva, 2003.

- Coelho, João; Cavique (2008) Plano de marketing – estratégia em acção.

-Correia, Abel (2001). Marketing Estratégico de Eventos Desportivos, Seminário Internacional de Gestão de Eventos Desportivos. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.

-Correia, José Alfredo Pinto (2006). Análise económica de eventos desportivos: o caso dos Jogos Olímpicos. Cruz Quebrada: Faculdade de Motricidade Humana.

-Dionisio, P. (2009). Marketing Desportivo. In Vários, Casos de Sucesso em Marketing Desportivo. Alfragide: Publicações Dom Quixote.

-Ferrell, O. C., & Hartline, M. D. (2005). Estratégia de Marketing. São Paulo: Thomson, Brasil.

-Fullerton, Sam; Merz Russel G; The four Domains os Sports Marketing: Aconceptual Framework. Sports Marketing Quarterly, 2008, 17, 90-108, Wes Virginia university.

-Gay,L.R.(1986). Educational Research- Competencies for Analysis and Application. 3ª Edição. Columbus: Merril Publishing Company.

-Getz, D. (1997). Event Management and Event Tourism. New York: Cognizant Communication Corporation.

-Giovanni, G., Gebara, A., e Proni, M. W. (1995). Dimensões económicas do Desporto no Brasil. Campinas. UNICAMP.

-Haguette, Teresa Maria Frota. Metodologias qualitativas na Sociologia. 5a edição. Petrópolis: Vozes, 1997.

-Harrison, J. S. (2005). Administração Estratégica de Recursos e Relacionamentos. Porto Alegre: Bookman

-Heerden, V. (2001). Factors affecting decision-making in South African sport . África do Sul: Universidade de Pretoria.

-Hooley, G. J., Saunders, J. A., & Piercy, N. F. (2005) Estratégia de Marketing e Posicionamento -Competitivo.São Paulo: Pearson-Prentice Hal

-Jones, V. (2003). Gestão de Marketing. In S. R. Dias (Org.), Plano de Marketing. São Paulo: Saraiva

- Kotler, P. (2000) Marketing management millennium edition. 10ª Edição. New Jersey: Prentice Hall
- Kotler, P. (2006). Administração de Marketing. São Paulo: Prentice Hall.
- Lakatos, Eva Maria & MARCONI, Marina de Andrade. Técnicas de pesquisa. 3ª edição. São Paulo: Editora Atlas, 1996.
- Lambin, Jean Jacques. Marketing Estratégico. Lisboa: McGraw Hill, 2000
- Lindon, Denis; Lendrevie, Jacques; Lévy, Julien; Dionísio, Pedro; Rodrigues, Joaquim Vicente (2004). Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing. Lisboa: Gestão e Inovação: Ciências de Gestão.
- Madeira, Bruno; Santos, Rolando; Rasquilha, Luís e Caetano, Joaquim (2007). Gestão de Marketing de Eventos Desportivos. Lisboa: Plátano Editora.
- Mcdonald, M. (1992). Strategic marketing Planning: a state-of-the-art review. Marketing Intelligence & Planning,10(4).
- Mcdonald, M. (2005). Planejamento Estratégico de Marketing – Teoria e Prática. In M. Baker (Ed.),
- Melo, Neto, Francisco Paulo de (2000a). Criatividade em Eventos. Brasil: Contexto.
- Melo, Neto, Francisco Paulo de (2000b). Marketing de Patrocínio. Rio de Janeiro: Sprint.
- Mullin, B. J., Hardy, S., & Sutton, W. A. (2004). Marketing Esportivo. Porto Alegre: Brookman/Artemd.
- Mullin, B., Hardy, S., & Sutton, W. (2000). Sport Marketing. Champaign: Human Kinetics.
- Nicolini, H. (2006). O Evento como Objeto de Marketing. São Paulo: Phorte Editora.
- Nunes, C.J & Cavique, L (2008). Plano de estratégias de acção. 2ª Edição

-Oliveira, C. M. (2011). O processo de planeamento numa organização sem fins lucrativos (power point). Lisboa: Isla

-Pitts, Brenda G.; Stotlar, David K. Fundamentos de Marketing Esportivo. São Paulo: Phorte, 2002. Revista de Estudos de Gestão, Jurídicos e Financeiros, ano 1, nº 3 (Jul./Set. de 2010) ISSN 2178-2008

-Poit, D. (2006). Organização de Eventos Desportivos, 4ª ed. São Paulo: Phorte Editora.

-Pozzi, L. F. (1998). A grande jogada - teoria e prática de marketing esportivo. São Paulo: Globo.

-Quivy & Campenhoudt, L. (2003). Manual de investigação em Ciências Sociais. 3ª Edição. Lisboa: Gradiva

-Rodrigues, Joaquim; Lindon, Denis; Dionisio, Pedro; Lendrevie, Jacques; Mercator XXI, Dom Quixote, 2012

-Sá D., & Sá, C. (2009). Marketing para desporto - Um Jogo Empresarial. Porto: IPAM.

-Sá, D., & Sá, C. (2009). Sports Marketing - As Novas Regras do Jogo. Porto: IPAM.

-Seabra, F., Mota, G., & Castro, I. (2009). Metodologia. In. Mota, G. (Org.). Crescer nas Bandas Filarmónicas. Um estudo sobre a construção da identidade musical de jovens portugueses. Porto: Afrontamento, 57-72.

-Serapioni, M. (2000). Métodos qualitativos e quantitativos na pesquisa social em saúde: algumas estratégias para a integração. Ciências da Saúde Colectiva, 5(1), 187-192

-Shank, M. (2005). Sports marketing: A strategic perspective. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education

-Shank, Matthew D., Sports Strategic perspective, 3rd edition, Prentice Hall, 2004;

-Shilbury, David, Shayne Quick and Hans Westerbeek, (2003). Strategic Sport Marketing, 2nd Edition, Australia.

-Smith, A. (2008). Introduction to Sport Marketing: A Practical Approach (Sport Management). Burlington: Elsevier.

-Toledo, L.A, Prado,L.A, Petraglia,J (2007) comportamento organizacional e gestão,vol.13,Nº2, 285-300

-Westwood, J. (1996). O Plano de marketing (2.^a ed.). São Paulo: Makron Books. Administração de Marketing. São Paulo: Editora Campus-Elsevier.

15. Net grafia

- http://www.anlisboa.pt/index.php?page_id=2841
- <http://moodle.ipam.pt/course/view.php?id=1284>
- <http://scholar.google.pt/>
- <http://viajar.clix.pt/geo.php?c=60&lg=pt&w=matosinhos>
- <http://www.aff.pt/modalidades.htm>
- http://www.anlisboa.pt/index.php?page_id=2816
- <http://www.annp.pt/website/annp-100-anos>
- <http://www.clubefluvialportuense.pt/indexcfp.php>
- <http://www.facebook.com/>
- <http://www.fnac.pt/Sony-MP3-NWZ-W273B-4GB-Preto-Leitor-MP3-MP3-Audio/a677735>
- <http://www.fpnatacao.pt/>
- <http://www.fpnatacao.pt/federacao/institucional/historial>
- <http://www.fpnatacao.pt/taxonomy/term/12>
- http://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_main
- <http://www.leixoessc.pt/>
- <http://www.matosinhosport.com/>
- <http://www.pai.pt/piscinas-publicas/porto-districto/>
- <http://www.proquest.com/>
- <http://www.travinha.com.br/esportes-aquaticos/54-natacao/212-natacao-a-historia>
- <http://www.verportugal.net/Porto/Matosinhos/Historia/>

16. Anexos

16.1 Anexo 1

1. Nome:

2. Escalão:

3. Local dos treinos:

4. Qual os dias e horário dos treinos?

5. Quantos nadadores tem à sua responsabilidade?

6. Que estratégia utiliza para captar novos nadadores?

7. Quantas provas vão ter este ano? Datas?

8. Quais são os principais objectivos do seu escalão para esta época?

9. Indique 5 pontos fortes no Leixões Sport Club na secção de natação?

10. Indique 5 pontos fracos no Leixões Sport Club na secção de natação?

11. Na sua opinião o que diferencia o Leixões Sport Club dos outros clubes?

12. Uma estimativa das despesas que são gastas pelo seu escalão por época

13. Defina Leixões Sport Club na secção de natação em 3 palavras

16.2 Anexos 2

1-Nome?

2-Qual a posição que ocupa na natação?

3-Acha que o sector da natação está em crescimento? E porquê?

4-Qual a melhor forma de a promover?

5-Nos tempos que correm existem recursos financeiros muito escassos, qual será a melhor forma captar novos recursos?

6-Qual seria a melhor forma de angariar novos nadadores?

7-Acha importante a realização de eventos desportivos realizados pelos clubes de natação?

8-Qual a importância que as redes sociais e os webs sites têm na natação?

9-Acha que o marketing desportivo é importante para os clubes de natação?
Como pode ser benéfico?