



UNIVERSIDADE DE ÉVORA
ESCOLA DE CIÊNCIAS E TECNOLOGIA

Mestrado em Gestão e Direção Desportiva

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO PARA CLUBE DE FUTEBOL MTBA

João Fernando Santos Moniz Leitão

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Direção e Gestão Desportiva

Orientador: Doutor Armando Manuel Mendonça Raimundo

Co-Orientador: Mestre Horácio Fernando Costa Lopes

2012

Mestrado em Gestão e Direção Desportiva

PLANEAMENTO ESTRATÉGICO PARA CLUBE DE FUTEBOL MTBA

João Fernando Santos Moniz Leitão

Dissertação para obtenção do grau de Mestre em Direção e Gestão Desportiva

Orientador: Doutor Armando Manuel Mendonça Raimundo

Co-Orientador: Mestre Horácio Fernando Costa Lopes

Agradecimentos

Agradeço a todos os que me acompanharam no decorrer deste trabalho, e ao longo do meu percurso académico.

Aos meus orientadores pela transmissão de conhecimentos, que me possibilitaram a elaborar e concluir esta tese.

Ao Doutor Armando Raimundo, diretor do curso de Direção e Gestão Desportiva da Universidade de Évora, pela orientação científica, pela crítica construtiva, disponibilidade e transmissão de conhecimentos ao longo do curso e no decorrer desta tese.

Ao Mestre Horácio Lopes, por se ter disponibilizado para co-orientar esta tese, pelo apoio e incentivo, pelas orientações dadas, pelas conversas e boa disposição com que sempre se apresentou.

Aos meus amigos de licenciatura, Rui Proença, Telmo Alegre e João Gonçalves pelos dados que me disponibilizaram sobre o Clube MTBA e sobre o concelho de Sintra, que foram essenciais para o desenvolvimento desta tese.

A todos os meus amigos, sem nomes, para que não me esqueça de nenhum, um muito obrigado.

À Ana Raquel, minha namorada, pelo apoio e ajuda incondicional em todos os momentos, acreditando sempre em min.

Aos meus pais e irmãos, pela ajuda e otimismo que mostraram ao longo de todo o meu percurso académico.

Apresentação do Tema

“A sobrevivência das organizações tornou-se cada vez mais dependente da capacidade de responder rapidamente às mudanças do meio” (Amis & Slack, 1997).

Para que a organização desportiva atinja e mantenha os seus objetivos é necessário ter um planeamento estratégico definido para que não se perca ao longo do tempo.

É extremamente importante a caracterização da visão, missão, ambiente, estratégias e estruturas que permite entender a lógica do comportamento dos clubes.

Por tudo isto a estratégia deve ser entendida como um plano integrador de coesão, que define e segue objetivos políticas e ações sequenciais.

Resumo

O grupo União Recreativo Desportivo MTBA é uma associação desportiva sem fins lucrativos que possui nos seus diversos serviços as classes de formação de futebol.

O Clube MTBA tem vindo a sofrer algumas perdas: de clientes; da qualidade do serviço, e tendo até sido encerrado no ano de 1996, devido à não remuneração dos técnicos pelo trabalho efetuado no clube. Em Abril de 2005 o clube reabre sobre alçada de uma nova presidência com outros métodos de gestão e mentalidades.

O fato de se situar no espaço rural de Sintra, na freguesia de São João das Lampas, tem vindo a causar inúmeras dificuldades como: a deslocação das crianças para os respetivos treinos, a deslocação de adultos para a prática desportiva de algumas modalidades e até da deslocação de treinadores ou professores.

A parte prática desta dissertação consiste na elaboração de um Planeamento Estratégico para a atividade do clube desportivo MTBA. Após a análise dos vários fatores externos e internos, delinearam-se não só os objetivos e estratégias a seguir, mas também o seu controlo, de forma a obter um melhor desempenho do clube a todos os níveis.

Palavras-chave

Sintra

Clube MTBA

Futebol

Planeamento estratégico

Abstract

Strategic Plan for Football Club MTBA

The group União Recreativo Desportivo MTBA is a nonprofit sports association that has in its various classes of service football training.

The MTBA Club has suffered some losses: Client; quality of service; and having been closed up in 1996 due to non payment of work performed by technicians at the club. In April 2005, the club reopens on competence of a new presidency, with other management methods and mentalities.

The fact of being located in rural area of Sintra, in the parish of São João das Lampas, has been causing many difficulties as: the displacement of the respective trainings for children; displacement of adults for sporting; and even some forms of displacement of coaches or teachers.

The practical part of this thesis is the development of a Strategic Planning activity for the sports club MTBA. After analyzing the various external and internal factors, delineated not only the goals and strategies to follow, but also your control, in order to achieve a better performance of the club at all levels.

Keywords

Sintra

MTBA Club

Football

Strategic planning

Índice

Agradecimentos	i
Apresentação do Tema.....	ii
Resumo	iii
Abstract	iv
Abreviaturas, siglas e sinais.....	xi
I. Parte Teórica	1
I.1.Plano estratégico.....	1
I.1.1.Definições	1
I.1.2.Projecto	2
I.1.3.Objectivos do Planeamento Estratégico.....	2
I.2. Fases do Planeamento.....	3
I.2.1.Visão, missão e objetivos.....	3
I.2.2. Análise	4
I.2.2.1.Análise Externa	4
I.2.2.1.1.Estudo de Concorrência	6
I.2.2.1.2.Oportunidades e ameaças	7
I.2.2.1.3. Poder negociador das partes envolvidas.....	8
I.2.2.2. Análise Interna	8
I.2.2.2.1. Serviços desportivos.....	10
I.2.2.2.2. Estudo do Potencial do Clube	10
I.2.2.2.3. Estudo dos Produtos Substitutos	10
I.2.2.2.4. Qualidade do Serviço	11

I.2.2.3. Análise swot	12
I.2.3. Formulação e seleção da estratégica	12
II. Caso de Estudo – Clube MTBA	13
II.1. Concelho de Sintra	13
II.2. Clube MTBA.....	17
II.2.1. História do Clube MTBA	17
II.2.2 O Clube na atualidade.....	18
II.2.3. Classificação do Clube	18
II.2.4 Plano Estratégico – Clube MTBA	19
II.2.4.1. Organigrama	19
II.2.4.2. A Visão, Missão e Valores do Clube	20
II.2.4.3. Definição de objectivos do plano estratégico	22
II.2.4.4. Análise do Envolvente Externo	22
II.2.4.4.1. Estudo do envolvente geral	22
II.2.4.4.2. Estudo do envolvente particular.....	25
II.2.4.4.3. Estudo de produtos substitutos	26
II. 2.4.4.4. Poder negociador das partes envolvidas	26
II. 2.4.4.5. Qualidade do serviço	28
II. 2.4.4.6. Oportunidades e Ameaças	37
II. 2.4.5. Análise da Situação Interna	39
II. 2.4.5.1. Classificação de serviços e produtos oferecidos	39
II. 2.4.5.2. Identificação de serviços e produtos oferecidos	39
II.2.4.5.3. Estudo de Potencial.....	40

II. 2.4.5.4.Pontos Fortes e Pontos Fracos	42
II. 2.4.5.5.Posicionamento e Perfil Estratégico	44
II. 2.4.5.6.Colaboradores	44
II. 2.4.5.7.Comunicação.....	46
II. 2.4.5.8.Plano de Acolhimento.....	47
II. 2.4.5.8. Avaliação de Colaboradores	47
II. 2.4.6. Formulação e selecção de objectivos e estratégias	48
II. 2.4.6.1. Objectivos e estratégias	48
II.2.4.6.2. Avaliação da competitividade global.....	49
II.2.4.7. Implementação do Plano Estratégico.....	50
II. 2.4.7. 1.Como será implementado o Plano Estratégico?.....	50
II. 2.4.7. 2.Cronograma	52
II.2.4.8. Controlo e avaliação da implementação dos programas/acções?	53
III.Limitações.....	55
III.Conclusões.....	56
IV. Bibliografia	57
V. Anexos.....	59
Relatório mensal de atividades	60
Relatório de Ocorrência	61
Questionário de notoriedade	62
Avaliação de Colaboradores	63
Ficha de ocupação semanal do pavilhão desportivo	64
Serviços Desportivos	65

Índice de Figuras

Figura 1 – Planeamento. Fonte da imagem: http://www.biqconsultores.com/planeamento.html	1
Figura 2 – Ambiente Geral e Competitivo das empresas. Fonte: Livro Gestão Estratégica. Autor: Sebastião Teixeira	4
Figura 3 - Carta com os concelhos da Área Metropolitana de Lisboa. Fonte: www. cds-pp-lisboa.blogspot.com	13
Figura 4 - Carta com as freguesias do Concelho de Sintra. Fonte: http://www.cm-sintra.pt/%5CAnexo%5C633789494727641250Mapa	13
Figura 5 – Cartas de temperatura e precipitação do concelho de Sintra.....	14
Figura 6 - População residente no Concelho de Sintra. Fonte: Instituto Nacional de Estatística. Censos 2001. 3 de Julho de 2011. < www.censos.ine.pt >.	15
Figura 7 - População residente no Concelho de Sintra. Fonte: Instituto Nacional de Estatística. Censos 2011. 3 de Julho de 2011. < www.censos.ine.pt >.	15
Figura 8 - Imagem Vila Velha de Sintra. Fonte: www.cm-sintra.pt/Artigo.aspx?ID=3337	16
Figura 9 – Símbolo do Clube MTBA. Fonte: www. sintradesportivo.blogspot.com	17
Figura 10 – Organigrama com a hierarquia do Clube MTBA.....	19
Figura 11 – Organigrama funcional do Departamento de Futebol e Futsal	19
Figura 12 - Organigrama funcional do Departamento de Cultura e Lazer	20
Figura 13 – Gráfico com o total de serviços por Clube.....	30
Figura 14 – Gráfico com os serviços exteriores dos Clubes	31
Figura 15 – Gráfico com os serviços de pavilhão desportivo dos clubes.....	32
Figura 16 – Gráfico com os serviços de ginásio dos Clubes	33

Figura 17 – Gráfico com o número de treinadores com o nível 1 de formação, existentes em cada Clube	34
Figura 18 – Gráfico onde se pode ler o número e o grau de formação dos treinadores existentes em cada Clube.....	35
Figura 19 – Gráfico onde se pode ler o grau de higiene correspondente a cada Clube..	35
Figura 20 – Gráfico com os tipos e quantidades de campos em cada um dos Clubes ...	36

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Adaptação da Tabela do estudo de quotas para o Clube MTBA. Fonte: LOPES, Horácio. Como Elaborar um Planeamento Estratégico para um Clube Desportivo. Ensinar Melhor. 1ª Edição. 2010. pp.22.	25
Tabela 2 – Avaliação da qualidade do serviço. Fonte. Autor. Dados cedidos pela CMS	28
Tabela 3 - Oportunidades e ameaças para o Clube MTBA. Fonte: Autor.....	38
Tabela 4 - Tabela de Serviços Desportivos do Clube, para o Clube MTBA. Fonte: Autor	40
Tabela 5 - Número de inscritos por escalão da modalidade de futebol. Fonte: autor; dados cedidos por Clube MTBA	40
Tabela 6 - Horas de ocupação do pavilhão desportivo do Clube MTBA. Fonte: autor; dados cedidos pelo Clube MTBA.....	41
Tabela 7 - Horário Semanal do Pavilhão. Fonte: autor.	41
Tabela 8 - Pontos Fortes e Fracos do Clube MTBA. Fonte: Autor	43
Tabela 9 - Tabela de objetivos e estratégias para o Clube MTBA. Fonte: Autor	48
Tabela 10 – Relação entre oportunidades, pontos fortes, ameaças e pontos fracos do clube MTBA. Fonte: Autor	49
Tabela 11 – Plano Operacional Clube MTBA. Tabela de objetivos e estratégias para o Clube MTBA. Fonte: Autor	50
Tabela 12 – Cronograma do planeamento estratégico Clube MTBA. Fonte: Autor.....	52
Tabela 13 – avaliação e controlo planeamento Clube MTBA. Fonte. Autor.	53

Abreviaturas, siglas e sinais

- .com** – Domínio registado por organizações comerciais (do Inglês, *Commercial*)
- .html** – Linguagem de Marcação de Hipertexto (do Inglês, *HyperText Markup Language*)
- .pt** - Domínio correspondente a Portugal
- Ass.** – Associação
- ATL** – Atividades de Tempos Livres
- BTT** – Bicicleta Todo Terreno
- CMS** – Câmara Municipal de Sintra
- Coord.** – Coordenador
- Dep.** – Departamento
- et al** – E colaboradores (do latim, *et alli*)
- http://** - Protocolo de Transferência de Hipertexto (do Inglês, *Hypertext Transfer Protocol*)
- IVA** – Imposto sobre o Valor Acrescentado
- Máx.** – Máximo
- MTBA** – Magoito, Terrugem, Bolembre, Arneiro dos Marinheiros
- Nº** - Número
- s.d.** – sem data
- SMART** – Specific, Measurable, Achievable, Realistic and Time-related
- SWOT** – Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats
- URL** - Localizador-Padrão de Recursos, é o endereço de um recurso (do Inglês, *Uniform Resource Locator*)
- www.** – Rede Mundial de Computadores (do Inglês, *World Wide Web*)

I. Parte Teórica

I.1.Plano estratégico

I.1.1.Definições

Antes de começar a análise do Clube MTBA, há alguns conceitos que são necessários ter bem presentes e consolidados:

Planeamento – “determinação dos objetivos e dos meios para os atingir; preparação de decisões para alcançar objetivos específicos tendo como finalidade melhorar o uso e gestão dos recursos bem como a qualidade dos ambientes naturais e sociais” (Infopédia).

Estratégia – “A palavra estratégia possui raízes militares e pode ser definida como a função do general do exército. A estratégia militar é definida como a disposição das tropas com vista a alcançar a vitória sobre o inimigo” (Mercial - Gestão e marketing, 1998). Então pode dizer-se que uma estratégia é conjunto dos meios e planos para atingir um fim.

O **planeamento estratégico** de um clube, consiste basicamente na análise dos seus pontos fortes, e fracos, com o intuito de determinar os objetivos, e assim disponibilizar os meios necessários para os colocar em ação, tendo em conta as condições quer sejam elas internas, ou externas. Em suma, é uma ferramenta que permite compreender a realidade, avaliar os métodos, construir um modelo futuro, estruturando os objetivos adequados e reavaliar todo o processo a que o planeamento se destina. É necessário não esquecer que para o planeamento estratégico seja viável e evolua da forma esperada, o clube tem que seguir à risca o processo. Para o estabelecimento do Plano Estratégico é necessário ter em conta:



Figura 1 – Planeamento.

Fonte da imagem:

<http://www.biqconsultores.com/planeamento.html>

I.1.2.Projecto

Existe uma grande variedade de projetos sendo as suas possibilidades quase ilimitadas. Uma definição de projeto vulgarmente aceite é a seguinte: “ um projeto é um trabalho primitivo, que definiu datas de início e conclusão, um objetivo perfeitamente estabelecido ou uma atividade a ser realizada, um orçamento previamente definido e geralmente uma organização temporária que é desfeita assim que o projeto estiver concluído” (Lewis, S.D).

I.1.3.Objectivos do Planeamento Estratégico

O planeamento estratégico trás inúmeras vantagens á organização desportiva, sendo uma ferramenta para a “instituição de uma sistema formal de planeamento para o desenvolvimento e implementação de uma estratégia permitindo acompanhar o seu percurso e proceder ao seu controlo” (Teixeira, 2010).

“A definição dos objectivos de uma empresa tambem contribui decisivamente para desenvolver a coordenação das suas actividades e dos seus membros , clarificando a organização” (Teixeira, 2010).

Segundo Bilhim (2009), o entendimento de gestão estratégica, surge como processo de formulação e implementação de planos que orientam a organização. Assim sendo a gestão estratégica integra: o planeamento estratégico, as decisões operacionais, e o funcionamento quotidiano da organização. É recomendável que o planeamento estratégico seja criativo e flexível e não apenas um mero exercício burocrático.

“O planeamento estratégico pressupõe um processo lógico de raciocínio, permitindo identificar um conjunto de manobras estratégicas, aferindo posteriormente quais as mais vantajosas para o cumprimento dos objetivos da organização, tendo sempre em vista a realização da sua missão” (Pires, 2003).

Os objetivos a serem atingidos pelo clube “são um elemento essencial na gestão estratégica nas organizações, porque permitem esclarecer onde se quer chegar e como avaliar se o clube está a conseguir atingi-los” (Santos, 2002).

Assim, estabelecem o que deve ser alcançado e quando os seus resultados têm de ser cumpridos, mas não designando a forma como esses serão atingidos.

1.2. Fases do Planeamento

I.2.1. Visão, missão e objetivos

Visão: “A visão permite obter um conhecimento mínimo da empresa em que esta se encontra inserida” (Sacristán, Jerez, & Ajenjo, 1996).

Missão: “Por vezes a organização que atua em função dum espaço social principal e de segmentos, dirigindo-se a grupos alvo específicos que lhe são próprios. Mas quando uma organização não sabe ou não quer definir o seu espaço social principal, dirige-se para o genérico e entra em conflito com outras organizações” (Pires, Gestão do Desporto - Desenvolvimento Organizacional, 2003).

A missão “consiste na definição dos seus fins estratégicos gerais”, ou seja “identifica um cenário desejável para o futuro da organização, que possa constituir-se como uma referência, (...) orientando os comportamentos e decisões e motivando a ação” (Santos, 2002).

Em suma, a missão define o objetivo da organização desportiva, na área em que estão envolvidos, e quem é o principal utilizador/cliente.

Para tornar os **objetivos** estratégicos validos, é necessário que se enquadrem na abreviatura de SMART, introduzida por (Drucker, 1954). As iniciais de SMART querem dizer respetivamente:

- *Specific*
- *Measurable*
- *Achievable*
- *Realistic*
- *Time-related*

I.2.2. Análise

I.2.2.1. Análise Externa

Para uma análise externa eficaz é necessário identificar o conjunto de variáveis externas que podem condicionar a sua estratégia. “Algumas variáveis exercem uma influência positiva traduzindo-se em oportunidades de negócio para empresas influenciadas, outras atuam de forma negativa traduzindo-se em ameaças ou constrangimentos que as empresas procuram evitar ou pelo menos minimizar” (Teixeira, 2010).

Segundo (Teixeira, 2010), as variáveis do ambiente externo das empresas podem dividir-se em dois grandes grupos - ambiente geral e ambiente competitivo.

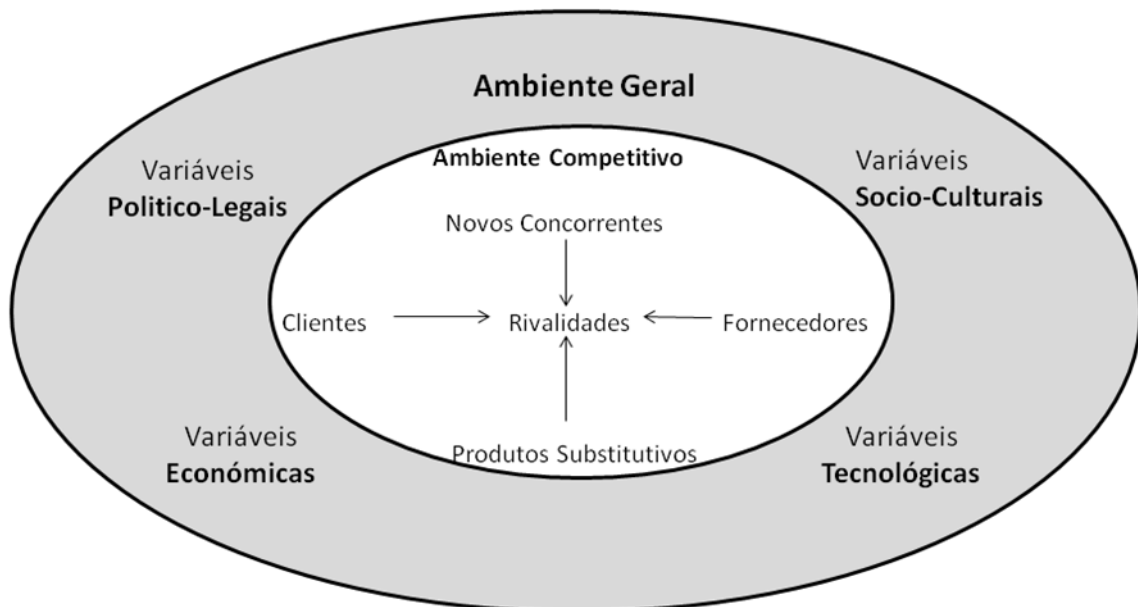


Figura 2 – Ambiente Geral e Competitivo das empresas. Fonte: Livro Gestão Estratégica. Autor: Sebastião Teixeira

“O ambiente geral (macro ambiente ou ambiente afastado), é designado pelas forças ou variáveis do ambiente, que exercem a sua influência sobre a estratégia das empresas mas de uma forma semelhante para todas. São estes os fatores políticos, económicos, sociais, tecnológicos, demográficos, legais, etc...” (Teixeira, 2010).

O ambiente competitivo (ambiente particular) - é designado pelo grupo de fatores que condicionam a estratégia de cada empresa em particular. “Estes fatores estão relacionados com os clientes e fornecedores (que, obviamente, são distintos para cada empresa ou grupo de empresas concorrentes), quer os clientes e os fornecedores atuais e

suas posições negociais, quer os clientes e fornecedores potenciais, a indústria, o tipo de concorrência existente, as facilidades ou dificuldades de entrada no negócio, etc...” (Teixeira, 2010).

Para uma correta análise externa de uma empresa desportiva, é necessário analisar um conjunto de fatores que apesar de serem externos á organização desportiva, influenciam diretamente a sua atividade. “El análisis externo hace referencia al estudio del entorno en que se mueve la empresa, es decidir, de todos aquellos factores que, siendo ajenos a su organización, va a afectarla en su funcionamiento” (Sacristán, Jerez, & Ajenjo, 1996). Á semelhança de Teixeira, estes autores dividem a análise externa em: ambiente geral e ambiente particular.

No ambiente geral, existem inúmeros fatores que se podiam estudar, o que leva a uma análise exaustiva. Dentro de cada fator (à frente enunciados), serão escolhidos aqueles que mais se relacionam com a análise pretendida.

De acordo com (Sacristán, Jerez, & Ajenjo, 1996), podem ser evidenciados as seguintes tipologias de Factores:

- Socioculturais
- Económico-industriais
- Tecnológicos
- Politico-legais

O ambiente particular, diz respeito ao sector económico onde a própria organização desportiva se encontra inserida. “ *Entendemos por análisis del entorno particular el estudio de las características y factores del sector económico en el que se mueve la empresa*” (Sacristán, Jerez, & Ajenjo, 1996).

No ambiente particular é do interesse da organização desportiva analisar os clientes, fornecedores e a concorrência.

a) Clientes:

“Las personas que potencialmente se dirigen los servicios deportivos” (Sacristán, Jerez, & Ajenjo, 1996).

b) Concorrência:

1. Empresas que atuam no mesmo sector;
2. Possibilidade de abrirem novas empresas no sector de mercado;
3. Produtos substitutos – são aqueles que cobrem as mesmas necessidades que os da empresa de análise.

c) Fornecedores:

“Los que aportan los médios materiales necesarios para producir las diferentes clases de servicios deportivos” (Sacristán, Jerez, & Ajenjo, 1996).

I.2.2.1.1. Estudo de Concorrência

É importante para um gestor analisar a concorrência, sendo esta uma ferramenta que permite adquirir um maior conhecimento sobre as vantagens ou desvantagens relativamente aos seus concorrentes, como as “estratégias do passado, presente e fundamentalmente do futuro, e contribui para o alargamento da informação que sirva de base para o desenvolvimento de futuras estratégias que traduzam em novas vantagens ou mantenham a sustentabilidade das existentes” (Teixeira, 2010).

Um fator que não deve cair em esquecimento é a análise contínua da concorrência, pois ajuda a evitar surpresas, lidando melhor com as mudanças dos seus concorrentes diretos, permitindo inovar, e/ou explorando novas oportunidades de mercado (Teixeira, 2010).

I.2.2.1.2.Oportunidades e ameaças

“As oportunidades são variáveis do ambiente externo cuja situação e evolução a empresa considera, na avaliação que faz, como positivas para o desenvolvimento de uma estratégia” (Teixeira, 2010).

São vistas como áreas potencialmente atrativas, para onde o clube ou empresa pode investir ou apostar. Estas oportunidades variam segundo fatores como: “o mercado (a sua situação, características, e evolução), o descontentamento dos clientes dos nossos concorrentes, melhoria das condições económicas, política de mercado mais aberto etc” (Teixeira, 2010).

As ameaças são denominadas pelo mesmo autor como aspetos do ambiente externo da empresa que se manifestam de forma negativa. Estes aspetos negativos podem resultar da “mudança nos gostos e no comportamento dos consumidores, na possibilidade, de aparecimento de produtos substitutos, alterações da legislação afetando a atividade da empresa, etc...” (Teixeira, 2010).

Para o clube conseguir lidar com as rápidas alterações impostas pelo ambiente, é importante analisar não só as oportunidades, mas proceder também à identificação das ameaças (Teixeira, 2010):

Oportunidades:

- Aceleração do crescimento do mercado;
- Diminuição da rivalidade entre firmas existentes;
- Diversificar em produtos relacionados;
- Adicionar produtos complementares;
- Integração vertical;
- Aproximação a grupos estratégicos;
- Alargar a atual linha de produtos;

Ameaças:

- Facilidade de entrada de novos concorrentes;
- Incremento das vendas de produtos substitutos
- Abrandamento do crescimento do mercado;
- Políticas governamentais adversas;
- Crescimento da agressividade da concorrência;
- Vulnerabilidade às recessões e ciclos económicos;
- Aumento do poder negocial dos clientes e/ou fornecedores;
- Alteração das necessidades/gostos dos consumidores;
- Alterações demográficas adversas.

I.2.2.1.3. Poder negociador das partes envolvidas

As diferentes atividades produzidas pelo clube MTBA são condicionados pelos seus “sócias, praticantes, famílias ou espectadores o volume de aquisição de serviços ou de bens, a exigência de qualidade e o nível de especialização dos serviços permite condicionar o seu custo” (Santos, 2002).

I.2.2.2. Análise Interna

“O conhecimento dos seus pontos fortes e fracos, na medida em que já se conhecem as oportunidades e ameaças do ambiente externo, leva a que se possa então avaliar e seleccionar a estratégia que mais retira vantagem dos seus pontos fortes e que consiga evitar ou pelo menos não ser prejudicada pelos pontos fracos” (Teixeira, 2010).

A análise relacionada e sistematizada das oportunidades e ameaças do ambiente externo e dos pontos fortes e fracos do ambiente interno, é designada por análise SWOT. É uma análise relativamente rápida que permite revelar a situação estratégica de uma empresa (Teixeira, 2010).

Pontos fortes dizem respeito a algo de positivo que a empresa possui, sendo superior à concorrência, colocando-a numa situação vantajosa no mercado. Os pontos fracos fazem referência a algo que falta na empresa ou o faz deficientemente, sendo uma situação de desvantagem perante a restante concorrência de mercado (Teixeira, 2010).

O mesmo autor inúmera situações de pontos fortes e fracos das empresas como as seguintes:

Pontos Fortes

- Competência distintiva;
- Adequados recursos financeiros;
- Elevada aptidão para concorrer nesse mercado;
- Boa imagem junto dos clientes;
- Líder de mercado;
- Áreas estratégicas funcionais bem concebidas;
- Isolamento (algum grau) das fortes pressões da concorrência;
- Titular de tecnologia;
- Vantagens de custos;
- Vantagens diferencias/competitivas;
- Capacidade de inovação;

Pontos Fracos

- Falta de uma clara direção estratégica;
- Posição competitiva em declínio;
- Equipamento e instalações obsoletos;
- Proveitos reduzidos;
- Gestão superficial e sem talento;
- Falta de competência em áreas-chave;
- Problemas internos e operacionais;
- Vulnerabilidade às pressões da concorrência;
- Investigação e desenvolvimento sem sucesso;
- Linha de produtos demasiado estreita;

- Fraca imagem de mercado;
- Desvantagem diferencial/competitiva;
- Competência de marketing abaixo da média;
- Incapacidade para financiar necessárias alterações de estratégia.

I.2.2.2.1. Serviços desportivos

Os serviços desportivos podem diferenciar uma empresa desportiva das restantes empresas. “Podemos definir los servicios deportivos como los relacionados con la práctica del ejercicio físico (deporte) en sus diversos aspectos: práctica deportiva, visualización del deporte u organización de competiciones” (Sacristán, Jerez, & Ajenjo, 1996).

I.2.2.2.2. Estudo do Potencial do Clube

Uma empresa deve aproveitar os seus recursos próprios e aliá-los às necessidades dos seus clientes, possibilitando desta forma o seu crescimento. “Executar um Plano Estratégico é fazer uma escolha do caminho por onde uma empresa pode gerar as suas vantagens competitivas” (Navaza, 2008).

Tendo a empresa conhecimento de quais as vantagens que pode gerar, mais fácil se torna estudar o sector onde desenvolve a sua atividade, e tentar conhecer os fatores que podem contribuir para melhorar a sua situação (Navaza, 2008).

Assim para uma correta definição de forças e debilidades, de uma determinada empresa é necessário estabelecer um ponto de comparação, onde é feita avaliação relativa, dando resposta à pergunta “ Com quem nos comparamos?” (Navaza, 2008).

I.2.2.2.3. Estudo dos Produtos Substitutos

Os serviços desportivos do clube MTBA “para além da ameaça de novos serviços nos sectores tradicionalmente produtores de desporto, (...) contam ainda com a competitividade imposta por outros sectores relacionados com os lazeres e a ocupação de tempos livres” (Santos, 2002).

Segundo (Correia 1999), “as modalidades desportivas talvez tenham de competir com parques temáticos, com jogos de computador, com a internet, com cinema, etc. É preciso competir num mundo onde as pessoas têm um amplo leque de escolhas de ocupação dos seus tempos livres” (Santos, 2002).

I.2.2.2.4. Qualidade do Serviço

Os serviços desportivos devem incidir sobre a procura e necessidades dos seus clientes. As organizações desportivas dedicam-se à produção de serviços que em diversas situações proporcionam aos seus clientes aquilo que eles pretendem (Fernando, 1997).

A oferta de atividades propostas pelas organizações desportivas, devem ter em conta, não só as suas particularidades e potencialidades, mas também as exigências do público (Fernando, 1997).

Os serviços desportivos têm um carácter comercial, mas os seus fins não devem ser apenas monetários, mas também proporcionar momentos de lazer e desportivos, de qualidade suficiente, para que sejam competitivos no meio em que se encontram inseridos (Fernando, 1997).

A formação dos diferentes trabalhadores de uma empresa são uma parte fundamental, pois quanto melhor for a formação dos trabalhadores melhor será a sua eficiência.

Os autores (...) consideram a formação numa empresa como: “el incremento del potencial humano mediante el perfeccionamento profesional de los individuos que la integran (García & Eduardo, 2007).

I.2.2.3. Análise swot

Para analisar uma empresa ou organização desportiva é usual utilizar-se uma ferramenta, a análise SWOT (abreviatura de Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats, também conhecida por DAFO, abreviatura de Debilidades, Ameaças, Fortalezas e Oportunidades), “ (...) en el cual se realiza un estudio tanto externo (entorno) como interno, analizando las amenazas y oportunidades que el entorno puede ofrecer y las fortalezas y debilidades del propio organismo, para posteriormente analizar sus puntos fuertes y débiles. (Ajuntament València, 2007)

Deste modo após terem sido especificados os objectivos, é necessário realizar uma análise swot, para saber onde aplicar os seus esforços e posteriormente atingir os resultados desejados.

I.2.3. Formulação e seleção da estratégica

Para a formulação da estratégia do clube deve-se ter em conta a sua dependência com a missão idealizada para o clube, os seus pontos fortes/fracos internos e as oportunidades/ameaças externas (Santos, 2002).

Após realizada a análise interna e externa, resulta num conhecimento das oportunidades e ameaças, pontos fortes e fracos respetivamente.

Realizada a análise é o momento de proceder á seleção das várias opções estratégicas. “A formulação de uma estratégia consiste pois, na avaliação das diversas hipóteses e seleção da que for considerada mais apropriada”(…), para o desenvolvimento da empresa (Teixeira, 2010).

II. Caso de Estudo – Clube MTBA

II.1. Concelho de Sintra

Pertencente ao Distrito de Lisboa, o Concelho de Sintra é limitado a Norte pelo município de Mafra, a Este por Loures e Odivelas, a Sudeste pela Amadora, a Sul por Oeiras e Cascais, e a Oeste tem litoral no Oceano Atlântico.

Este Município divide-se em 20 freguesias: Colares, S. João das Lampas, S. Martinho, São Pedro de Penaferrim; Terrugem, Sta. Maria e S. Miguel, Algueirão – Mem Martins, Rio de Mouro, Monte Lavar, Pêro Pinheiro, Almargem do Bispo Belas, Mira-Sintra, Cacém, Casal de Cambra, Agualva, São Marcos, Massamá, Monte Abraão, Queluz.



Figura 3 - Carta com os concelhos da Área Metropolitana de Lisboa. Fonte: www.cds-pp-lisboa.blogspot.com.



Figura 4 - Carta com as freguesias do Concelho de Sintra. Fonte: <http://www.cm-sintra.pt/%5CAnexo%5C633789494727641250Mapa>

A sua serra, o seu microclima, “a fertilidade das terras depositadas nas várzeas circundantes; a relativa proximidade do estuário do Tejo, sem esquecer ainda - a partir de dada época - a vizinhança de uma importante cidade precocemente cosmopolita e empório de variadas trocas comerciais (...), desde cedo a região de Sintra foi alvo de uma intensa ocupação humana de que subsistem, um pouco por toda a parte, vestígios das mais diferentes épocas” (Sintra).

O clima e o terreno são “dois fatores que contribuem decisivamente para as condições climáticas que se fazem sentir na região Sintrense: o primeiro tem a ver com a situação do concelho em relação ao Oceano Atlântico e, o segundo, com a barreira de condensação que a serra de Sintra constitui” (Pena, Gomes, & Cabral, 2001).

“ (...) um clima ameno, com características marítimas dominantes observando-se, contudo, uma certa diferenciação, marcada essencialmente pela proximidade ao litoral (com relevo para a fachada atlântica a oeste, com forte influencia de massas de ar oceânica) e pelos principais acidentes orográficos (serra de Sintra e linha de alturas que a partir dela se prolonga para nordeste). Os valores de temperatura e de precipitação media anual traduzem essas diferenças: na serra de Sintra observação as menores temperaturas anuais (entre 12.5° e 15°C) e, também, as menores amplitudes, em quanto que ao longo da costa do sol se verificam as médias anuais mais elevadas (entre 16° e 17.5C, correspondendo a encostas protegidas dos ventos dominantes e com exposição ao sol). A precipitação na extremidade ocidental (menor que 500 mm no cabo raso - cabo da roca), subindo rapidamente ate ao máximo superior a 1000 mm na serra de Sintra e ficando entre 600 e 800 mm na maior parte da superfície abrangida por este grupo de paisagens” (Cancela D'Abreu, Correia, & Oliveira, 2002).

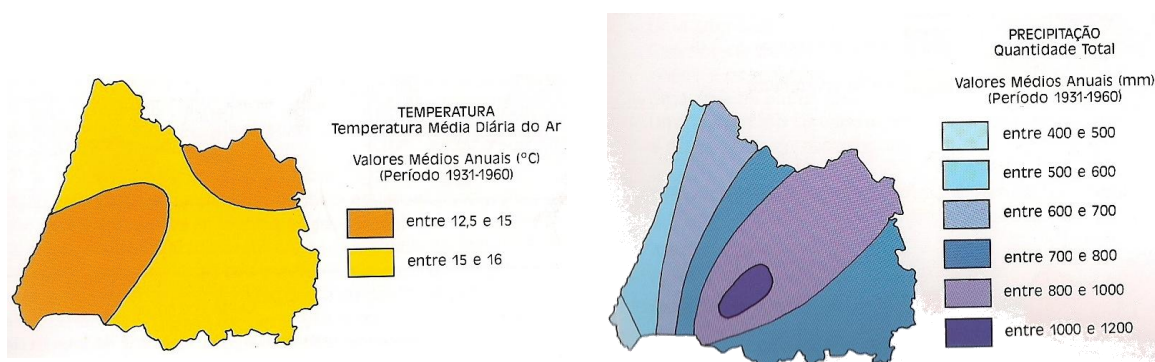


Figura 5 – Cartas de temperatura e precipitação do concelho de Sintra

Com uma área de aproximadamente 316,6km² este concelho é povoado por cerca de 377.000 habitantes e 57.000 edifícios (censos de 2011), sendo a vila de Sintra o segundo município mais populoso do País.

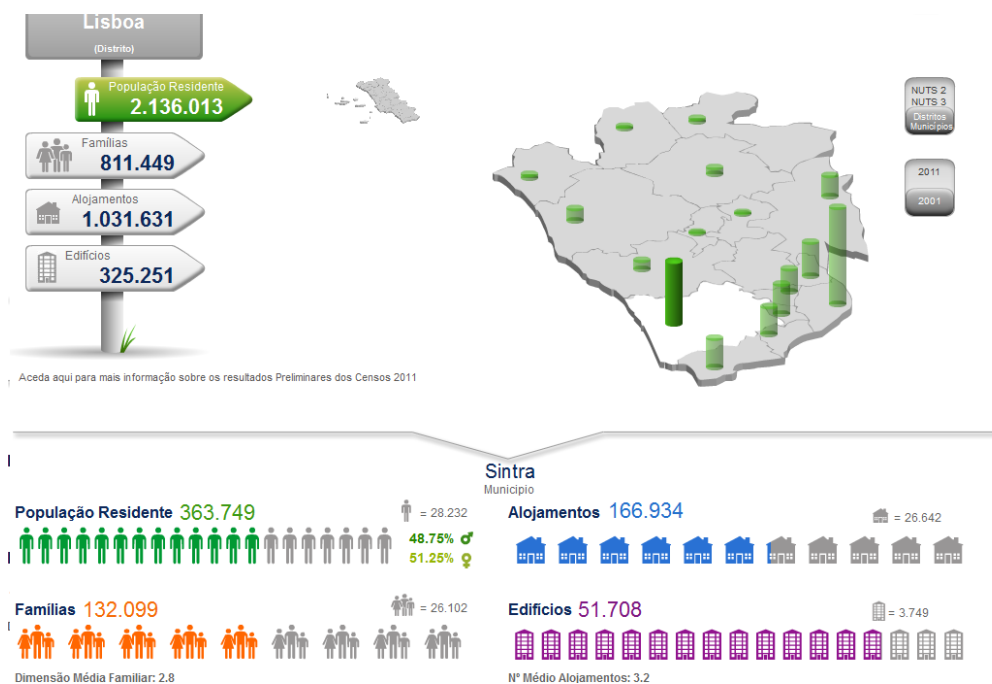


Figura 6 - População residente no Concelho de Sintra. Fonte: Instituto Nacional de Estatística. Censos 2001. 3 de Julho de 2011. <www.censos.ine.pt>.

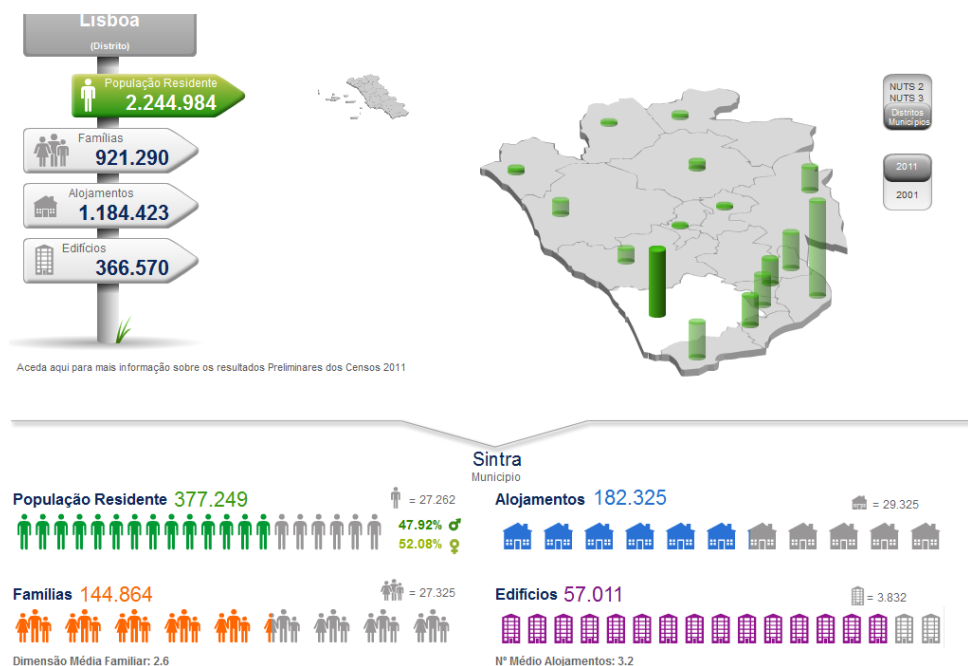


Figura 7 - População residente no Concelho de Sintra. Fonte: Instituto Nacional de Estatística. Censos 2011. 3 de Julho de 2011. <www.censos.ine.pt>.

Este concelho desde 1981 a 2011 tem visto um aumento da sua população, muito por culpa do saldo migratório. Apesar de Sintra ser um concelho bastante jovem, à semelhança do que tem acontecido com a área metropolitana de Lisboa, tem vindo a envelhecer ao longo dos anos, perdendo população jovem e ganhando população idosa. Segundo os dados dos censos do ano de 2011, o concelho de Sintra tinha cerca de 377.000 habitantes.

A população do deste concelho, quando dividida em grupos etários, tem a seguinte distribuição: 18,1 % da população encontra-se no grupo etário dos 0 aos 14 anos, 13,6 % dos 15 aos 24, 58 % dos 25 aos 64 e 10,3 % tem mais de 65 anos.

Em termos de dinâmica demográfica, entre 1991 e 2011, no contexto da Grande Lisboa, Sintra passou de 14,2 % para 21,1% da população residente. As freguesias do corredor urbano Queluz-Portela "passaram a concentrar 82 % da população" (era 79 % em 1991).

A Paisagem Cultural de Sintra é desde 1995, Património da Humanidade (UNESCO), englobando desde o litoral à serra de Sintra, constituindo elementos significativos do património natural. O apogeu do extraordinário desenvolvimento da paisagem de Sintra foi atingido em 1836-1885 no reinado de D. Fernando Saxe Coburgo Gotha. “Muito ligado a Sintra e à sua paisagem pelas

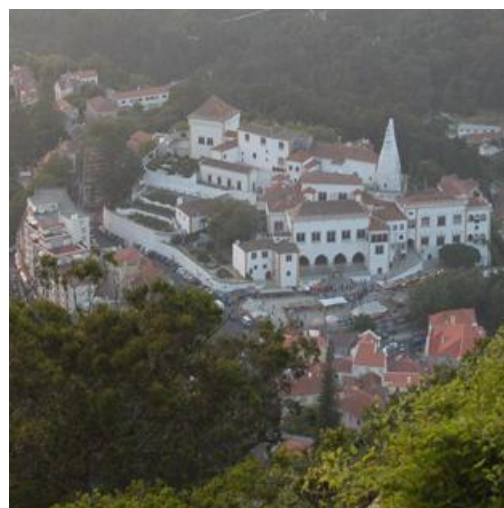


Figura 8 - Imagem Vila Velha de Sintra.

Fonte: www.cm-sintra.pt/Artigo.aspx?ID=3337

quais nutria um grande afeto, este rei-artista implantaria aqui o romantismo de uma forma esplêndida e única para as regiões

mediterrânicas. O rei adquiriu o Convento da Pena situado sobre uma montanha escarpada e transformou-o num palácio fabuloso e mágico, dando-lhe a dimensão máxima que apenas um romântico de uma grande visão artística e de uma grande sensibilidade estética podia sonhar. (...) Além disso, D. Fernando II rodeou o palácio de um vasto parque romântico plantado com árvores raras e exóticas, decorado com fontes, de cursos de água e de cadeias de lagos, de chalets, capelas, falsas ruínas, e percorrido de caminhos mágicos sem paralelo em nenhum outro lugar. O rei tomou também o cuidado de restaurar as florestas da Serra onde milhares de árvores foram plantadas, principalmente carvalhos e pinheiros mansos indígenas, ciprestes mexicanos, acácias da Austrália, e tantas outras espécies que contribuem perfeitamente para o carácter

romântico da Serra. Assim evoluiu na Serra de Sintra uma paisagem cultural de um valor eminente e singular” (Sintra).

Uma das grandes atrações turísticas é o centro histórico de Sintra onde se encontra a “Vila Velha”, um dos núcleos que constituem o aglomerado urbano de Sintra, inserida na freguesia de São Martinho, construída numa zona de grande declive no sopé da serra, estendendo-se entre o Palácio Nacional, a própria serra.

II.2. Clube MTBA

II.2.1.História do Clube MTBA

São João da Lampas, freguesia do concelho de Sintra, aloja no seu seio esta coletividade, O Grupo União Recreativo e Desportivo MTBA fundada em 7 de Julho 1972. A peculiaridade dela reside em acolher 4 localidades da freguesia, na sua designação: Magoito, Tojeira, Bolembre e Arneiro dos Marinheiros.

Realiza os seus jogos do futebol distrital de Lisboa no campo António Forjaz. As suas cores assentam no laranja e no branco.

É uma associação sem fins lucrativos tendo obtido o estatuto de utilidade pública por desenvolver atividades ligadas ao desporto. Assim recebe um subsídio do estado consoante as atividades do clube e do seu número de associados.

A falta de recursos humanos na equipa técnica onde estes não eram remunerados pelo trabalho efetuado nas diversas modalidades, levou esta coletividade a encerrar em 1996.

Nove anos após o encerramento esta coletividade reabre as portas á população, em Abril de 2005, sob alçada de uma nova direção.

Nesta reabertura do MTBA com novas mentalidades por parte da direção houve também uma aposta da câmara municipal de Sintra juntamente com o clube na reestruturação das instalações desportivas, para que todos os sócios e/ou participantes tenham as melhores condições desportivas possíveis.



Figura 9 – Símbolo do Clube MTBA. Fonte: www.sintradesportivo.blogspot.com

II.2.2 O Clube na atualidade

Neste momento o MTBA usufrui nas suas instalações desportivas de um pavilhão polidesportivo, um ginásio explorado por uma empresa particular, um campo de futebol 11 sintético e de um campo de futebol 5 sintético.

No ginásio praticam-se várias modalidades desportivas como cárdio-fitness e musculação, karate, aulas de grupo.

O pavilhão polidesportivo é usado para a prática de futsal desde os escalões de formação ate aos seniores, pelo rancho folclórico. Para a rentabilidade deste espaço, às horas que se encontra disponível o MTBA aluga o pavilhão a particulares ou empresas.

O campo de futebol 5 é utilizado pela escola de formação do MTBA.

O campo de futebol 11 é utilizado pelos escalões mais velhos do MTBA que têm uma ligação maior com a vertente de competição.

Desde 2005 que gradualmente o MTBA tem tido mais sócios contando agora com cerca de 200 associados.

Segundo a tipologia das instalações desportivas todos os recintos desportivos deste clube são de base formativa.

Para o transporte de pessoas o clube possui duas carrinhas de 9 lugares, mas estando uma temporariamente avariada.

O clube tem 224 sócios inscritos

Para garantir a formação e a segurança das crianças quando o tempo meteorológico se encontra adverso para a prática desportiva, estas são levadas para uma sala tendo treino teórico juntamente com jogos lúdicos.

II.2.3. Classificação do Clube

Entidade pública, com direção e gestão privada, de média dimensão, com atividade contínua e de duração indeterminada, que opera a nível local.

II.2.4 Plano Estratégico – Clube MTBA

II.2.4.1. Organigrama

Os organigramas abaixo apresentados dão-nos a conhecer:

- A organização do clube MTBA (Figura 10);

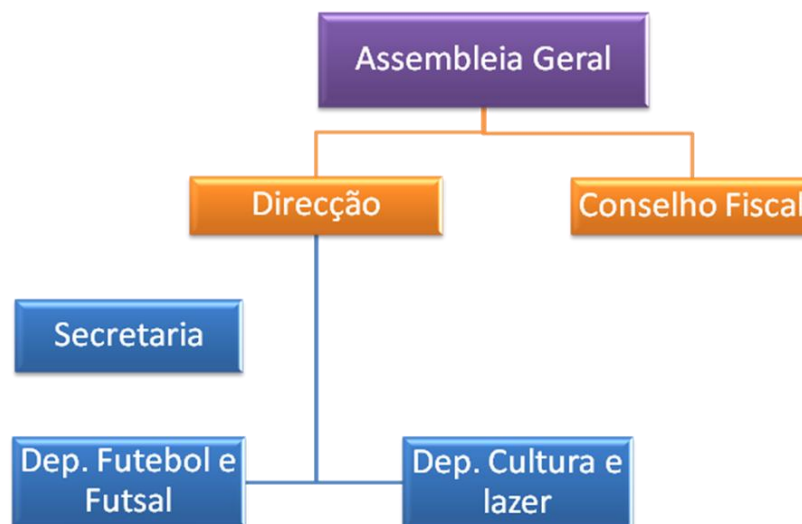


Figura 10 – Organigrama com a hierarquia do Clube MTBA.

- O modo de funcionamento do departamento de futebol e futsal, indicando a quem é necessário fazer os anúncios e as informações internas, a quem se divulgam as atividades e eventos, e a quem se entregam os relatórios das atividades (Figura 11);

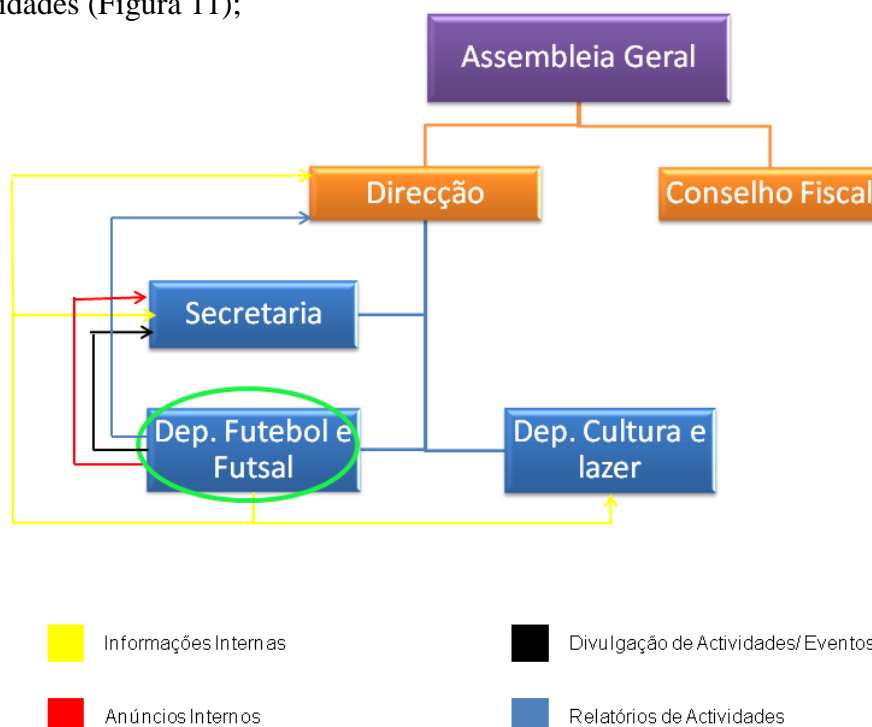


Figura 11 – Organigrama funcional do Departamento de Futebol e Futsal

- O modo de funcionamento do departamento de cultura e lazer, indicando a quem é necessário fazer os anúncios e as informações internas, a quem se divulgam as atividades e eventos, e a quem se entregam os relatórios das atividades (Figura 12).

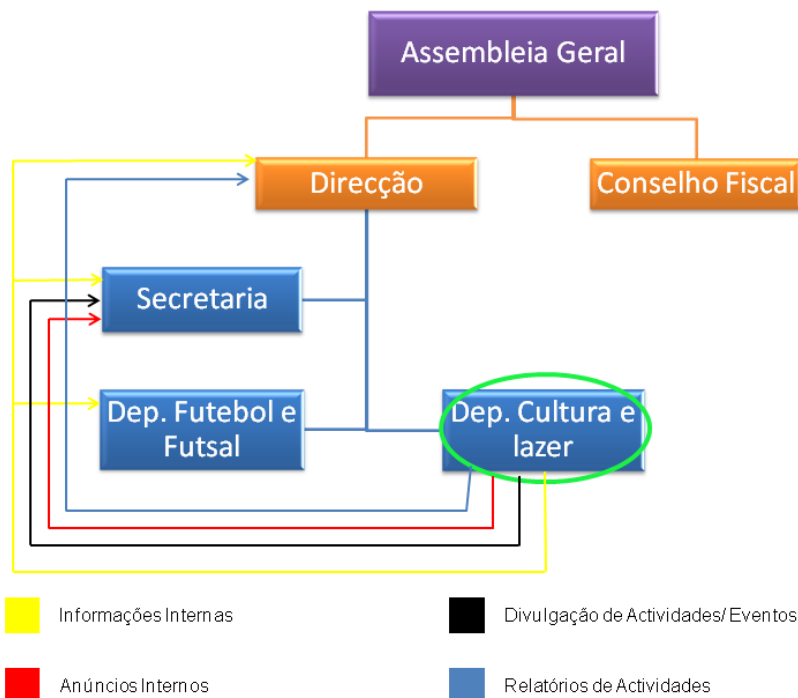


Figura 12 - Organograma funcional do Departamento de Cultura e Lazer

II.2.4.2. A Visão, Missão e Valores do Clube

Visão

O clube MTBA seja visto como líder no concelho de Sintra nas camadas jovens da modalidade de futebol, formando todas as crianças que queiram participar na modalidade adquirindo novos hábitos, atitudes e condição física que os acompanharam ao longo da sua vida.

Missão

Promover a modalidade de futebol, nas camadas jovens, num ambiente calmo e protegido ideal para o desenvolvimento multilateral das crianças.

Cultura do clube

- Relacionamento Professor/Treinador-sócio – os professores devem ter uma atitude positiva estabelecendo bom relacionamento com os socios.
- Professores/Treinadores que lidam com crianças devem ter em atenção o carácter ludico da sua formação, não se tratando apenas de adultos em ponto pequeno, estes precisam de estímulos diferentes que os façam empenhar nas diferentes tarefas propostas.
- O Professor/treinador quando transmite a sua opinião acerca do clube deve verificar se é de acordo com a missão e valores da organização.
- Professor/treinador não deve transmitir valores negativos acerca do clube pois pode ser um fomento de reclamações por parte dos sócios.
- Saber ouvir o socio e suas sugestões, pois quem recebe o serviço desportivo pode emitir um feedback acerca do mesmo.
- O colaboradores que se encontram em contacto com crianças devem ter maior paciência com os mais novos ou os que menos estão habituados às rotinas de treino.

Valores do Clube

- Todos os sócios são bem-vindos e tratados com respeito e dedicação
- O clube valoriza o bom ambiente de treino com segurança, formativo e educativo para qualquer idade.
- A opinião/sugestão do sócio é sempre importante e uma mais-valia para o bom funcionamento do clube, permitindo que o cliente sinta que é parte integrante do mesmo.
- A saúde é sempre mais importante do que o rendimento desportivo seja de que idade for.
- Os serviços prestados são sempre alvo de estudo e controlo de qualidade por parte do responsável do departamento desse mesmo serviço.

II.2.4.3. Definição de objectivos do plano estratégico

Departamento

Plano estratégico para o Departamento de futebol na área da formação (5 a 12 anos).

Tema

Plano estratégico para angariação de mais crianças.

Área de Gestão

Plano estratégico para área de gestão geral.

O plano estratégico para o clube MTBA foi concebido para a Área do Departamento de Futebol do clube, com a intenção de aumentar o número de sócios na formação da modalidade de futebol.

II.2.4.4. Análise do Envolverte Externo

II.2.4.4.1. Estudo do envolvente geral

De seguida farei um estudo de ameaças e oportunidades influenciadas pelo envolvente geral do clube.

Político

O clube MTBA recebe subsídio da câmara municipal de Sintra sendo o seu valor justificado pelo número de inscrições nas diversas modalidades promovendo o associativismo e dinamizando as várias modalidades existentes.

A câmara municipal de Sintra apoia o desporto, numa primeira análise parece um ponto positivo, mas que se traduz numa dificuldade por conter grandes recursos financeiros e humanos. Por exemplo na organização de eventos desportivos de grandes dimensões como as maratonas, provas de BTT na serra de Sintra, ... não é possível um clube fazer frente a este tipo de concorrência.

Fiscal

Devido á recessão financeira existente no nosso país o valor do IVA para os serviços desportivos foi alvo de uma reformulação da sua taxa. Recentemente o IVA cobrado pelos serviços desportivos passou de 6% para 23%, levando inúmeras instituições a aumentarem os seus preços, afastando alguns clientes que não concordaram em pagar o valor acrescentado.

O clube tem o estatuto de utilidade pública tendo inúmeras vantagens como:

- Isenções Fiscais

As pessoas coletivas de utilidade pública gozam das isenções fiscais que forem previstas na lei.

- Regalias

1. Isenção de taxas de televisão e de rádio;
2. Sujeito à tarifa aplicável aos consumos domésticos de energia elétrica;
3. Escalão especial no consumo de água, nos termos que vierem a ser definidos por portaria do Secretario de Estado dos Recursos Hídricos e Saneamento Básico;
4. Tarifa de Grupo ou semelhante, quando exista, no modo de transporte publico estatizado;
5. Isenção das taxas previstas na legislação sobre espetáculos e divertimentos públicos;
6. Publicação gratuita no Diário da Republica das alterações dos estatutos.

Envolvente do Mercado de Trabalho

A maioria dos treinadores/professores disponíveis no mercado de trabalho e que possam se deslocar às instalações do MTBA normalmente não têm formação superior na área. Possuem algum curso de formação como por exemplo primeiro nível de treinador no futebol, cursos de cardio-fitness e musculação para os ginásios. Este fator é agravado por muitas vezes não serem profissionais da área desportiva mas sim um complemento em part-time a outra atividade que já estejam a desempenhar.

Envolvente sociológico

Atualmente o Desporto é visto como parte integrante da sociedade, tratando-se de um fenómeno cultural e social de grande relevo.

Também a Câmara Municipal de Sintra tem apoiado e promovido a prática desportiva, mesmo assim este aumento de importância na sociedade dos tempos de hoje não se reflete significativamente no aumento do número de sócios nos clubes locais.

Demográficos

Para a correta análise do planeamento estratégico é importante conhecer a população residente na freguesia onde o clube se encontra inserido, e nas freguesias mais próximas porque serão o principal público-alvo.

Segundo dados dos censos 2011, as freguesias de São João das Lamas, Terrugem e São Martinho têm a seguinte população

População residente na freguesia de São João das Lamas 11397 habitantes, 5719 homens e 5778 mulheres.

População residente na freguesia da Terrugem 5145 habitantes, 2524 homens 2631 mulheres.

População residente na freguesia de São Martinho 6282 habitantes, 2997 homens e 3285 mulheres.

Na totalidade destas três freguesias a população residente é de 22824 habitantes, 11240 homens e 11694 mulheres.

Envolvente da Moda

Cada vez mais pessoas praticam atividade física por diversos motivos como: formas de bem-estar, físico-psicológico, razões sociais, ou apenas porque gostam da prática de algum desporto em particular e querem aperfeiçoar-se.

Com este crescente aumento de população a praticar desporto, a Câmara Municipal de Sintra também aposta na promoção da prática desportiva.

II.2.4.4.2. Estudo do envolvente particular

Estudo de concorrência e quotas de mercado, em Sintra existem vários clubes desportivos, sendo os que entram em concorrência direta com MTBA são:

Tabela 1 – Adaptação da Tabela do estudo de quotas para o Clube MTBA. Fonte: LOPES, Horácio. *Como Elaborar um Planeamento Estratégico para um Clube Desportivo*. Ensinar Melhor. 1ª Edição. 2010. pp.22.

Freguesia Organização	Sócios Anunciados	Quota Freguesia	Quota Concelho
Freguesia São Martinho			
Sociedade Filarmónica União 1º de Dezembro	1300	100%	14,88%
Total Parcial	1300	100%	14,88%
Freguesia Santa Maria São Miguel			
Sport União Sintrense	500	41,67%	5,72%
Sporting Clube Lourel	700	58,33%	8,01%
Total Parcial	1200	100,00%	13,74%
Freguesia Mucifal			
União Mucifalense	980	100%	11,22%
Total Parcial	980	100%	11,22%
Freguesia de Massamá			
Real Sport Clube	2785	100%	31,88%
Total Parcial	2785	100%	31,88%
Freguesia Pero Pinheiro			
Clube Atlético Pêro Pinheiro	520	100%	5,95%
Total Parcial	520	100%	5,95%
Freguesia Monte Lavar			
Clube de Futebol “Os Monte Lavarenses”	500	100%	5,72%
Total Parcial	500	100%	5,72%
Freguesia de Cacem			
Atlético Clube do Cacem	600	100%	6,87%
Total Parcial	600	100%	6,87%
Freguesia Mem Martins e Algueirão			
Mem Martins Sport Clube	650	100%	7,44%
Total Parcial	650	100%	7,44%
Freguesia São João das Lampas			
União Recreativo Desportivo MTBA	200	100%	2,29%
Total Parcial	200	100%	2,29%

Os números de sócios de cada clube foram cedidos pela câmara municipal de Sintra ao qual penso estarem ligeiramente inflacionados na medida em que são enviados pelos próprios clubes para a câmara municipal.

II.2.4.4.3. Estudo de produtos substitutos

Os sócios podem trocar a prática da atividade física nas instalações do clube por outros serviços que apesar de não terem exatamente as mesmas características podem produzir para o cliente sensações de bem-estar semelhantes.

Alguns desses serviços encontram-se descritos em baixo:

- Caminhadas ao ar livre;
- Dietas com baixo teor em calorias;
- Passeios de bicicleta;
- Danças e marchas populares;
- As crianças trocam facilmente uma atividade desportiva por um vídeo jogo;
- Em tempo de férias os sócios trocam a atividade física pela praia;
- No verão parte dos sócios deixam de pagar a mensalidade para poder ir aos festivais;
- Atividades de exploração da natureza;
- Piscinas de baixo custo;
- Eventos desportivos;
- Jogging;
- No verão muitas pessoas preferem ir á praia e praticar algum exercício.

II. 2.4.4.4. Poder negociador das partes envolvidas

Existem entendidas grupos ou pessoas que são muito importantes para a nossa atividade e que sem elas não seria possível permanecer no ativo.

- Sócios
- Fornecedores
- Colaboradores

Sócios

Os sócios são parte importante para o rendimento do clube pois são eles que remuneram os serviços desportivos disponibilizados pelo clube MTBA.

Os serviços desportivos lidam diretamente com os sócios por isso aquando de algum problema este devera ser solucionado com prontidão para não se proceder ao descontentamento do sócio.

Fornecedores

O clube MTBA é subsidiado pela câmara municipal de Sintra consoante o número de praticantes inscritos nas diversas modalidades promovendo assim o associativismo.

O ginásio de gestão privada é fonte de parte do rendimento do clube MTBA.

Outros fornecedores apesar de não terem o mesmo impacto financeiro no clube MTBA não se tornam indispensáveis sendo uma mais-valia para a produção de serviços desportivos de qualidade.

Colaboradores

Os Professores/Treinadores são elementos muito importantes da equipa técnica pois são eles que estabelecem o contacto entre o clube e o sócio nas aulas ou nos treinos.

Tem sido difícil para o clube MTBA integrar bons profissionais na área devido á sua localização geográfica sendo este fator agravado pela sua remuneração ser realizada através de recibos verdes. Por vezes os colaboradores não são profissionais da área a tempo inteiro realizando as suas funções como complemento a outra atividade que já estejam a realizar, podendo causar problemas ao nível da competência e eficácia.

Por estas razões é frequente existir alguma rotação dos colaboradores que abandonam as suas funções por outros locais mais favoráveis.

II. 2.4.4.5. Qualidade do serviço

Tabela 2 – Avaliação da qualidade do serviço. Fonte. Autor. Dados cedidos pela CMS

Avaliação da Qualidade do Serviço			Sociedade Filarmónica União 1º de Dezembro	Sport União Sintrense	Sporting Clube Lourel	União Mucifalense	Real Sport Clube	Clube Atlético Pêro Pinheiro	Clube de Futebol “Os Monte Lavarenses”	Atlético Clube do Cacém	Mem Martins Sport Clube	União Recreativo Desportivo MTBA
Formação de Treinadores	Grau de Formação	Nº não licenciados	3	1		2	5	1	3	3	2	2
		Nº Licenciados	1	2	2	1	4	1	-	2	1	1
		Nº Mestrados	-	-	1	-	1	-	-	-	-	-
		Nº Doutorados	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
	Nível de Treinador	Nº Nível 1	2	3	2	1	3	2	2	3	1	1
		Nº Nível 2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Nº Nível 3	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Nº Nível 4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		Nº Nível 5	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Instalações Desportivas	Tipo de Campo	Nº Sintéticos	2	1	2	1	3	2	1	-	1	2
		Nº Pelados	-	1	-	1	-	-	1	-	1	-
		Nº Relvados	-	-	-	-	1	-	-	-	-	-
	Grau de Higiene		2	2	2	2	3	2	1	2	1	2
Variedade de Serviços	Nº Serviços pavilhão desportivo		-	2	-	2	13	1	-	-	1	2
	Nº Serviços Exterior		9	9	7	8	11	7	7	7	7	9
	Nº serviços Ginásio		-	-	2	4	14	4	-	-	-	5
Serviços Associados	Quais		Restaurante	Restaurante	Restaurante Área social	-	Piscina Bar	-	Restaurante	Restaurante Infantilário	-	-

Higiene

1- Pouco Higiénico – acumulação de humidades, poeiras e cotão, maus cheiros sanitários, produtos higiénicos em falta (papel higiénico, sabão, toalhas ou papel para secar as mãos).

2 - Higiénico – sem acumulação visível de humidades, poeiras e cotão, inexistência de maus cheiros sanitários, sem falta de produtos higiénicos (papel higiénico, sabão, toalhas ou papel para secar as mãos).

3 - Muito Higiénico – visivelmente nota-se que foram lavados com algum produto de limpeza permanecendo no olfato a sensação de limpeza, inexistência de humidades, poeiras ou cotão, sem falta de produtos higiénicos.

Variedade de Serviços

Pavilhão Desportivo – modalidades que se realizam em um pavilhão desportivo como futsal, andebol, voleibol, corfbal, etc.

Exterior – modalidades que se possam realizar ao ar livre, futebol, rugby, BTT, caminhadas, etc.

Ginásio – modalidades que se realizam em ginásios cardio-fitness e musculação, pilates, yoga, localizada, artes marciais, dança, etc.

Total de Serviços por Clube

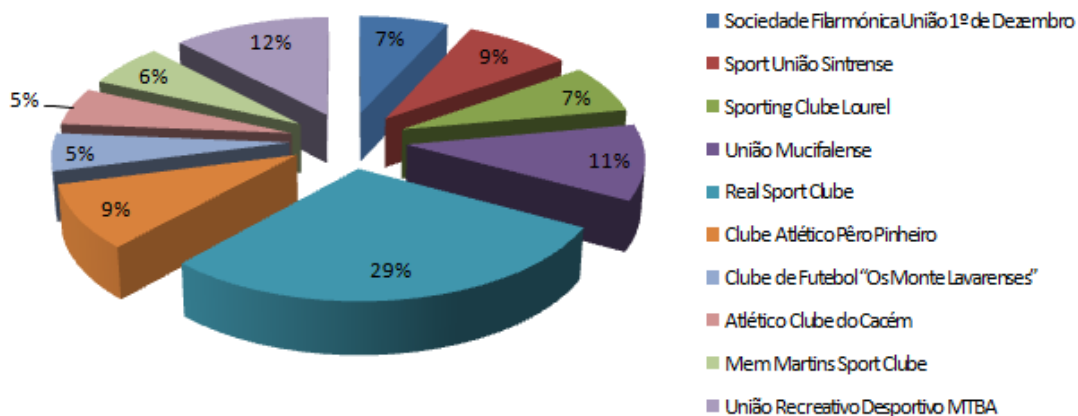


Figura 13 – Gráfico com o total de serviços por Clube

Na totalidade dos serviços desportivos (Serviços exteriores, pavilhão e Ginásio), o clube que possui a maior percentagem no gráfico é o Real Sport Clube com 29%, sendo os clubes Atlético Clube do Cacem e “Os Monte Lavarenses” os que apresentam uma menor percentagem no gráfico respetivamente 5%. O clube União Recreativo Desportivo MTBA apresenta uma percentagem de 12% na totalidade dos serviços desportivos, este valor é o segundo mais alto do gráfico.

Serviços Exteriores dos Clubes

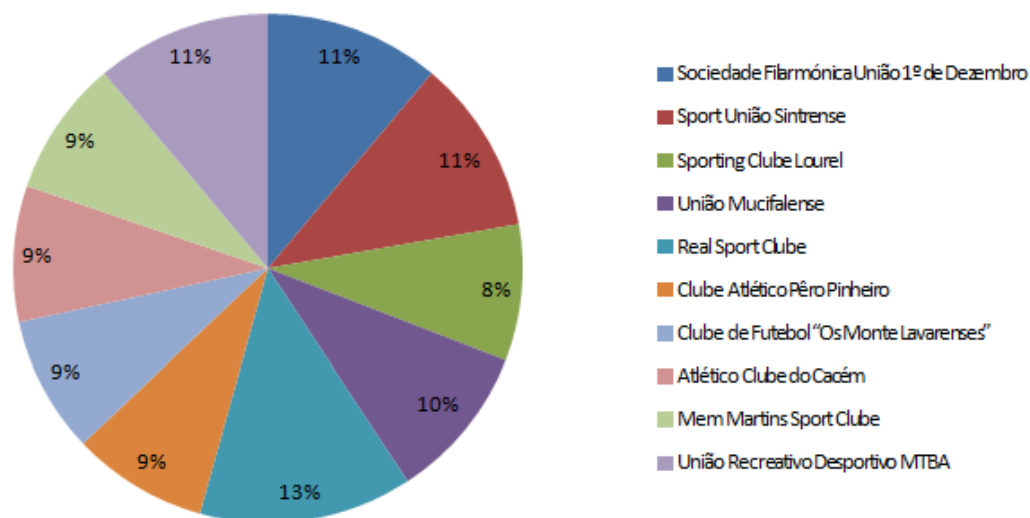


Figura 14 – Gráfico com os serviços exteriores dos Clubes

Nos serviços desportivos exteriores dos clubes os valores percentuais são mais homogéneos. Mesmo assim o valor mais elevado de 13% pertence ao Real Sport Clube. A percentagem mais baixa de 8% pertence ao Sporting Clube Lourel. O Clube União Recreativo Desportivo MTBA, á semelhança dos clubes Sociedade Filarmónica União 1º de Dezembro e Sport União Sintrense, têm um valor percentual de 11%.

Serviços de Pavilhão Desportivo dos Clubes

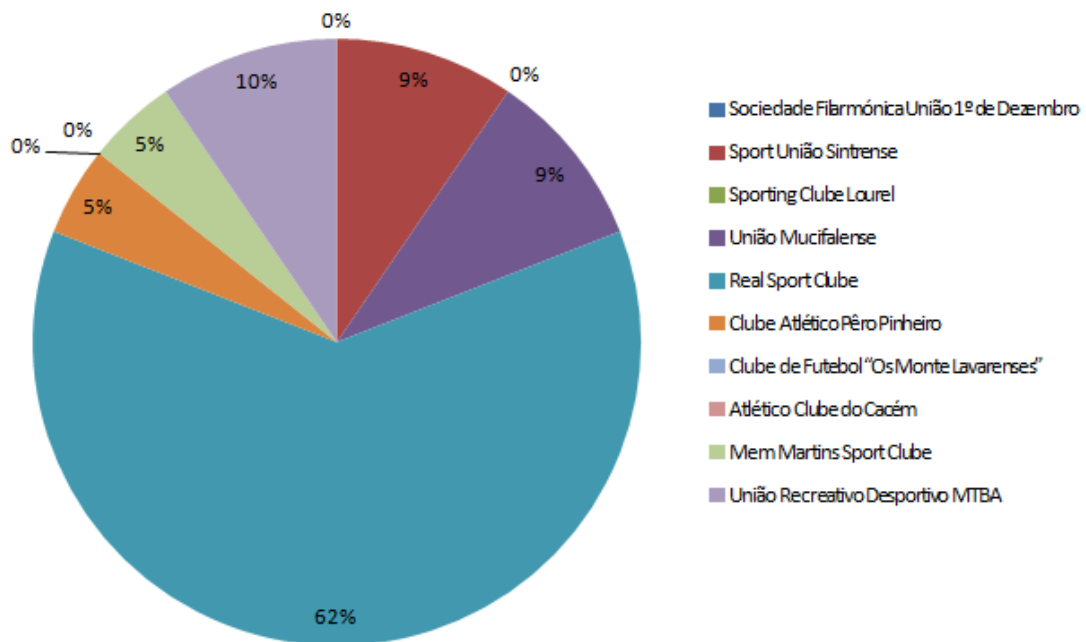


Figura 15 – Gráfico com os serviços de pavilhão desportivo dos clubes

Nos serviços de pavilhão desportivo o clube Real Sport Clube possui grande parte da percentagem do gráfico com 62%.

Os clubes, Sociedade Filarmónica União 1º de Dezembro, Sporting Clube Lourel, "Os Monte Lavarenses", Atlético Clube Cacém apresentam os valores mais baixos com 0%.

O clube União Recreativo Desportivo MTBA apresenta o valor de 10% nos serviços desportivos de pavilhão.

Serviços de Ginásio dos Clubes

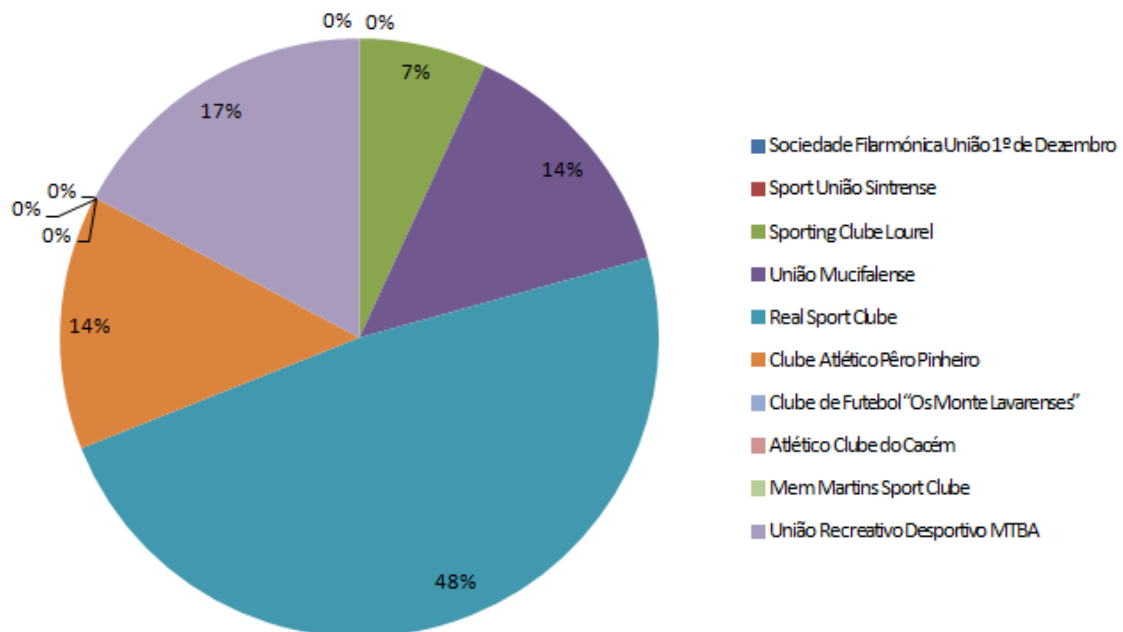


Figura 16 – Gráfico com os serviços de ginásio dos Clubes

O clube com a maior percentagem de serviços de ginásio é o Real Sport Clube com 48%. Os clubes Sociedade Filarmónica, Sport União Sintrense, União Mucifalense, “os Monte Lavarenses”, Atlético Clube do Cacém, Mem Martins Sport Clube, apresentam o valor percentual mais baixo do gráfico com 0%. O clube União Recreativo Desportivo MTBA possui o valor de 17%.

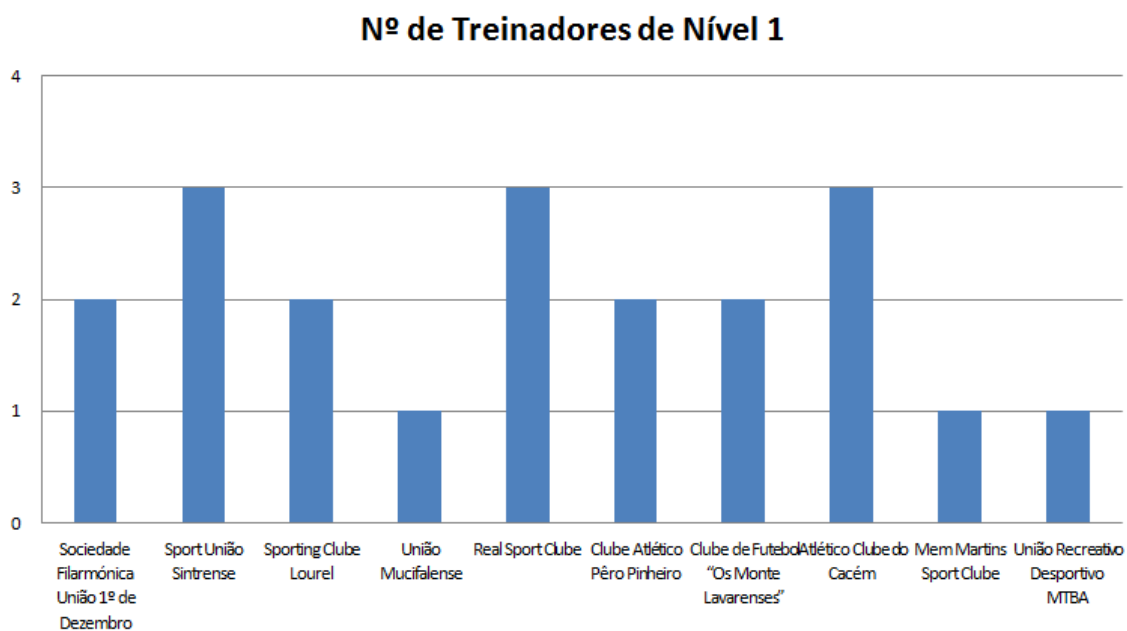


Figura 17 – Gráfico com o número de treinadores com o nível 1 de formação, existentes em cada Clube

Os clubes Sport União Sintrense, Real Sport Clube e “Os Monte Lavarenses” apresentam 3 treinadores com nível 1. Os clubes União Mucifalense, Mem Martins Sport Clube e União Recreativo Desportivo MTBA apresentam apenas 1 treinador com nível 1.

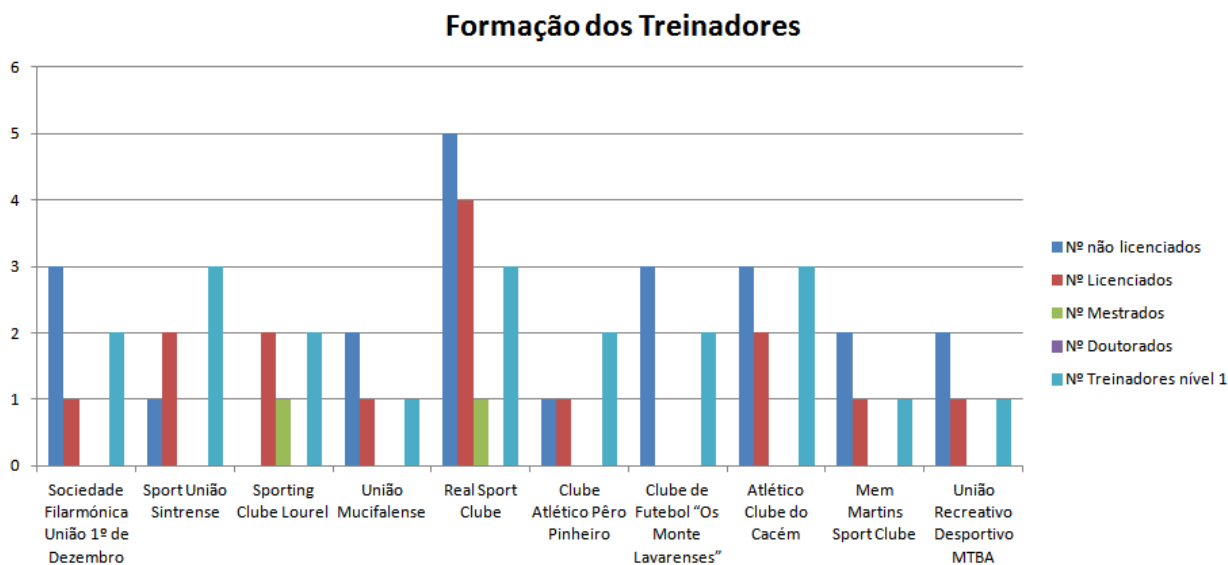


Figura 18 – Gráfico onde se pode ler o número e o grau de formação dos treinadores existentes em cada Clube

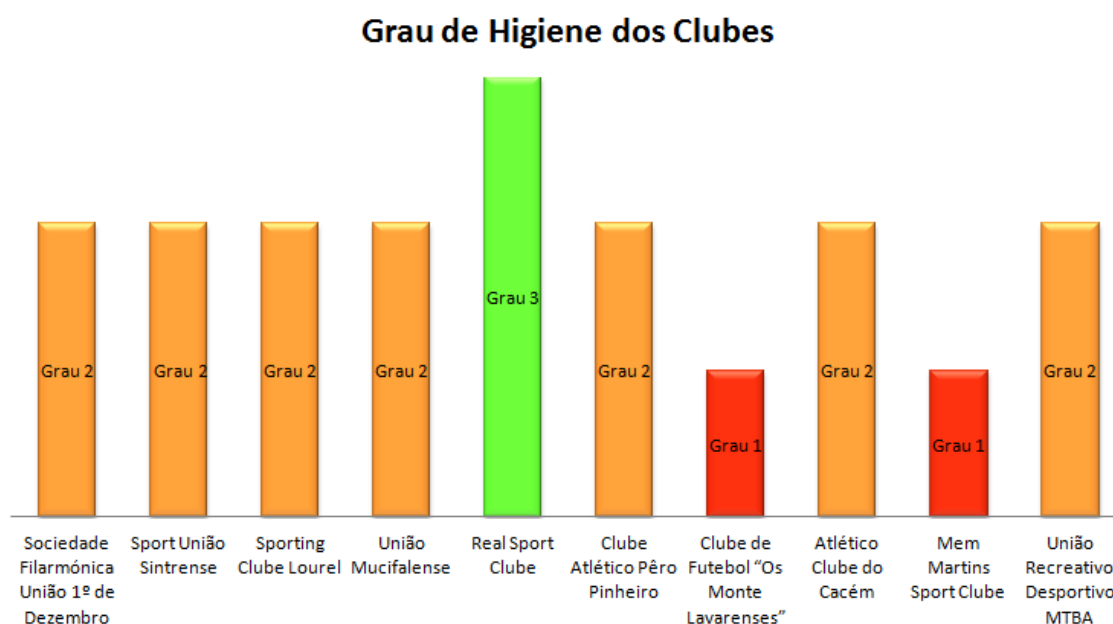


Figura 19 – Gráfico onde se pode ler o grau de higiene correspondente a cada Clube

O clube que apresenta o grau 3 de higiene é o Real Sport Clube. Os clubes “Os Monte Lavarenses” e Mem Martins Sport Clube apresentaram grau 1 de Higiene. Os restantes clubes apresentam grau 2 de higiene.

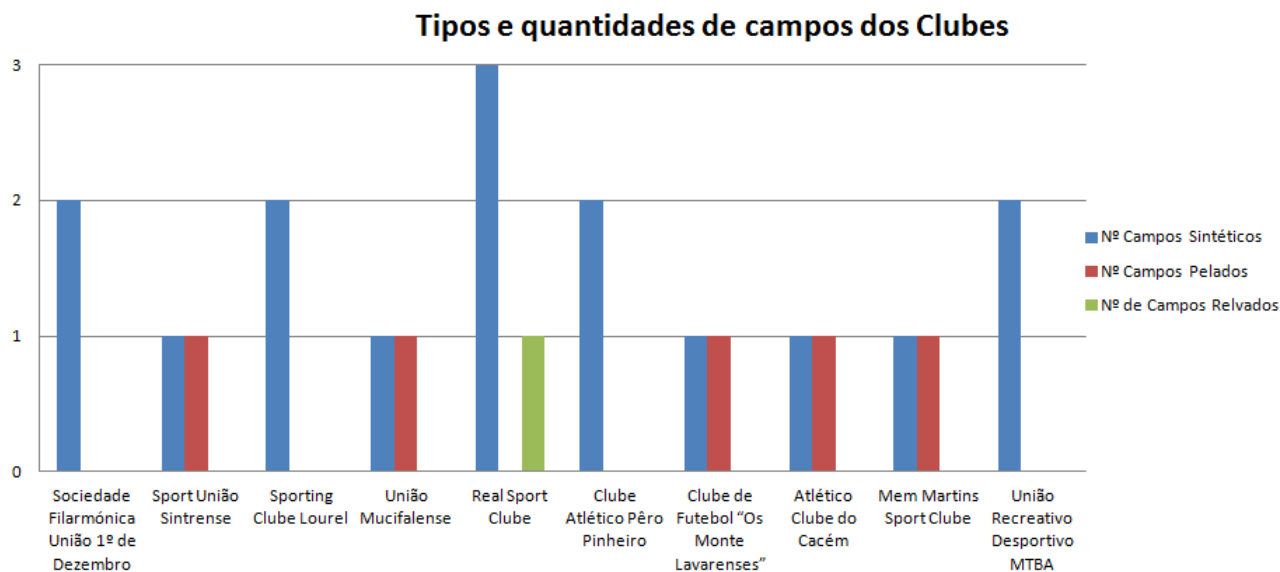


Figura 20 – Gráfico com os tipos e quantidades de campos em cada um dos Clubes

O Real Sport Clube é o único que apresenta um campo relvado. Por parte dos restantes clubes é comum a configuração de um campo sintético e um pelado ou de dois campos sintéticos. O clube MTBA apresenta 2 campos sintéticos.

II. 2.4.4.6. Oportunidades e Ameaças

Oportunidades

A existência de escolas em zonas relativamente perto do clube MTBA possibilita o deslocamento de um treinador do clube para lecionar treinos de futebol nas escolas. Deste modo as crianças permanecem no recinto escolar em atividades de tempos livres depois do horário letivo. São utilizadas as instalações escolares e o material é transportado pelo treinador. Permitindo assim, que os alunos não tenham de se deslocar até ao clube e que os encarregados de educação possam ir buscá-los diretamente à escola.

Uma melhoria dos resultados desportivos é importante para o clube MTBA para que este ganhe notoriedade. Pelos resultados das tabelas desportivas, é possível ganhar visibilidade perante crianças e adultos como modo de angariação de novos alunos/sócios.

Nas freguesias do concelho de Sintra existe a cultura da prática de voleibol, representando assim uma oportunidade para o clube MTBA abrir um núcleo de voleibol para a prática desta modalidade conseguindo assim um maior número de sócios.

A abertura de atividades de tempos livres no clube MTBA após o horário letivo nas escolas é uma mais-valia, permitindo que as crianças fiquem nas instalações do clube podendo integrar algumas das modalidades desportivas existentes.

Ameaças

O lecionamento dos treinos de futebol nas escolas com um dos treinadores do clube MTBA, estará sempre ameaçado pelos clubes que se encontram melhor situados geograficamente. Por exemplo, os clubes, que estão inseridos na zona urbana de Sintra onde as crianças podem dirigir-se diretamente para os treinos de futebol sem utilização de meios de transporte e despendendo pouco tempo nas suas deslocações, são uma forte concorrência ao projeto do clube.

Nas competições onde o clube MTBA joga existem outros que de forma geral têm bons desempenhos competitivos. Apesar do clube MTBA tentar melhorar o seus resultados, a

competitividade existente é grande, pelo que se preveem dificuldades na obtenção de resultados.

A abertura de um núcleo de voleibol, sendo uma ideia original no espaço envolvente pode ser no entanto também aproveitada por algum dos clubes concorrentes retirando os potenciais sócios que se queiram inscrever.

A abertura de atividades de tempos livres, pode ser aproveitada por algum outro clube, escolas ou particulares melhor situados, retirando assim alguns dos possíveis sócios.

Tabela 3 - Oportunidades e ameaças para o Clube MTBA. Fonte: Autor

Oportunidades	Ameaças
Existência de escolas em zonas relativamente perto do clube possibilita o deslocamento de um treinador do clube MTBA para lecionar treinos de futebol nas instalações escolares	Grande concorrência de clubes melhor situados geograficamente onde as crianças vão diretamente para os treinos nos respetivos clubes
Melhoramento dos resultados competitivos durante a época desportiva ganhando notoriedade	Competitividade dos clubes concorrentes pode ameaçar o melhoramento dos resultados desportivos do clube MTBA
Abertura de núcleo de voleibol devido há existência de cultura da prática desta modalidade na zona onde o clube se encontra	Aproveitamento da mesma oportunidade por parte de outros clubes melhores situados
Abertura de atividades de tempos livres para crianças nas instalações do clube MTBA	Aproveitamento da oportunidade por parte de outros clubes melhores situados, escolas ou particulares que queiram iniciar a mesma atividade

II. 2.4.5. Análise da Situação Interna

II. 2.4.5.1. Classificação de serviços e produtos oferecidos

Os serviços desportivos do clube MTBA são classificados do seguinte modo:

- O serviço prestado encontra-se intimamente relacionado com a prática de atividade física desportiva.
- Os diferentes serviços oferecidos procuram uma melhoria da condição física do sócio estando ligado á saúde e bem-estar.
- Nas modalidades coletivas existe um relacionamento entre os intervenientes sejam eles treinador/sócio, sócio/sócio etc.
- Nas modalidades individuais o sócio pode relacionar-se ou não com os restantes intervenientes.
- A lecionação dos treinos tem como base os princípios do treino para as idades em que se insere e a época competitiva corrente.

II. 2.4.5.2. Identificação de serviços e produtos oferecidos

Os serviços oferecidos pelo clube MTBA são os seguintes:

- Desportos Coletivos - treinos dos diferentes desportos coletivos, são acompanhados por um técnico especializado que se encarrega de gerir a época desportiva. Nas modalidades coletivas os praticantes são divididos por escalões consoante a sua idade.
- Sessões de treino individualizado - acompanhados por um personal trainer certificado para o efeito.
- Aulas de fitness - orientadas por um professor, implementadas em sala de aulas para grupo de pessoas, geralmente recorrendo a musica e/ou outros matérias como steps, halteres, bolas medicinais ou pilates, barras de pesos.
- Aulas de Karaté - orientadas de acordo com plano de formação estipulado pela arte marcial específica e programa específico da mesma.
- Cardio-fitness e musculação - são monitorizadas por um ou mais técnicos especializados para o efeito.
- Treino de danças e marchas populares - para apresentação em desfile nas festas regionais.

Tabela 4 - Tabela de Serviços Desportivos do Clube, para o Clube MTBA. Fonte: Autor

Espaço / Modalidade	Ginásio	Pavilhão Desportivo	Exterior	Nº de Vezes por Semana
Futebol 4 a 6 anos			2	
Futebol 7 a 8 anos			2	
Futebol 9 a 10 anos			3	
Futebol 11 a 12 anos			3	
Futebol 12 a 13 anos			3	
Futsal Júniores 15 a 18 anos		3		
Futsal Seniores + 18 anos		3		
Karate	3			
Localizada	4			
Hip hop	2			
Pilates	3			
Yoga	2			

II.2.4.5.3. Estudo de Potencial

Tabela 5 - Número de inscritos por escalão da modalidade de futebol. Fonte: autor; dados cedidos por Clube MTBA

Classes	Nº de Inscrições	Nº treinos por semana	Nº de inscrições Max por classe	Nº de vagas existentes	Potencial de crescimento
Futebol 4 a 6 anos	15	2	17	2	11,76%
Futebol 7 a 8 anos	13	2	19	6	31,57%
Futebol 9 a 10 anos	14	3	20	6	30%
Futebol 11 a 12 anos	12	3	22	10	45,6%
Futebol 12 a 13 anos	11	3	22	11	50%

Se o número de praticantes inscritos ultrapassar em 30% o nº máximo de inscrições por classe, será alvo de uma análise para a reabertura de mais uma turma.

Tabela 6 - Horas de ocupação do pavilhão desportivo do Clube MTBA. Fonte: autor; dados cedidos pelo Clube MTBA

Horas Pavilhão Desportivo			
Total de horas	Horas ocupadas	Taxa de ocupação	Potencial de crescimento
71	23	32%	68%

Tabela 7 - Horário Semanal do Pavilhão. Fonte: autor.

Mancha Horária Pavilhão Desportivo							
	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Dom
9h – 10h							
10h – 11h							
11h – 12h							
12h – 13h							
13h – 14h							
14h – 15h	ALMOÇO						
15h – 16h							
16h – 17h							
17h – 18h							
18h – 19h					Futsal Júnior		
19h – 20h	Futsal Sénior	Futsal Júnior	Futsal Sénior	Futsal Júnior	Futsal Sénior		
20h – 21h							
21h – 22h							

O horário ocupado permanentemente é o que se encontra preenchido com os treinos de futsal júnior e sénior. Algumas das restantes horas encontram-se ocupadas com alugueres esporádicos de pessoas individuais, empresas ou eventos/torneios desportivos, este ultimo geralmente recai sobre o fim-de-semana.

Também na equipa técnica há algumas dificuldades pois para os treinadores mais creditados e com maior experiencia procuram clubes mais perto da zona urbana de Sintra para a lecionação dos treinos.

Por outro lado encontrando-se o clube desportivo MTBA inserido numa zona rural permite com mais facilidade usufruir das condições naturais como organização de férias desportivas, ou pequenos treinos na natureza.

II. 2.4.5.4.Pontos Fortes e Pontos Fracos

Pontos Fortes

As instalações remodeladas e adequadas às práticas desportivas são um dos pontos fortes do clube MTBA, tentando dar as melhores condições desportivas possíveis aos seus praticantes. O clube conta com um campo de futebol 11 e 5 sintéticos, 1 pavilhão polidesportivo com as linhas de campo regulamentares para futsal, basquetebol e voleibol. Existem 2 balizas fixas para o futsal e mais 4 amovíveis para os treinos. 2 Cestos de basquetebol que se podem elevar até ao teto.

O ginásio também foi remodelado para responder à procura dos seus clientes, com as respetivas aulas de grupo, sala de cardio-fitness e musculação.

Os preços competitivos do clube MTBA são um fator fundamental na angariação de novos clientes e/ou manter os existentes. Numa freguesia rural de Sintra como é o caso de São João das Lampas, a sua população é maioritariamente de classe média-baixa, sendo os preços praticados pelo clube um ponto a considerar quando se procura praticar alguma modalidade.

A existência de condições para a criação de atividades de tempos livres para crianças é um fator que se deve ter em conta na sua possibilidade de iniciar uma atividade. As atividades de tempos livres possibilitam às crianças sua permanência nas instalações do clube, podendo optar pela prática de alguma das atividades desportivas existentes.

Pontos Fracos

A não utilização das carrinhas do clube MTBA para transporte de crianças é um ponto fraco, uma vez que não existe nenhum serviço disponibilizado pelo clube em que se transportem as crianças até às suas instalações. Este deveria ser um ponto a ter em conta, uma vez que os encarregados de educação muitas vezes não têm a possibilidade de transportar as crianças até ao clube MTBA.

Devido à localização do clube, na zona rural de Sintra, a rede de transportes públicos apresenta algumas limitações mesmo para treinadores com veículo próprio, tendo em

conta que há clubes que ficam mais perto das suas residências. Este motivo aliado à remuneração paga aos seus treinadores, são apontados como os principais fatores para a pouca qualificação da equipa técnica. Por sua vez uma equipa técnica pouco qualificada pode causar problemas no melhoramento dos resultados desportivos e de angariação de novos clientes.

Se para os treinadores a localização do clube é um fator a ter em conta, quando se trata dos clientes é um fator de extrema importância. Um cliente que não resida na freguesia terá de se deslocar até às instalações do clube MTBA para praticar alguma das suas modalidades. Para a população geralmente quanto mais perto, mais cómodo se torna.

Tabela 8 - Pontos Fortes e Fracos do Clube MTBA. Fonte: Autor

Pontos fortes	Pontos Fracos
Instalações remodeladas adequadas à prática desportiva.	Não utilização das carrinhas do clube MTBA para transporte de crianças.
	Equipa Técnica pouco qualificada devido á sua remuneração e deslocamento até às instalações do clube.
	Localização geográfica do clube é na zona rural de Sintra onde a rede de transportes públicos apresenta algumas limitações.
Preços competitivos em relação à concorrência.	Equipa Técnica pouco qualificada devido á sua remuneração e deslocamento até às instalações do clube.
Existência de condições para atividades de tempos livres para crianças.	Localização geográfica do clube é na zona rural de Sintra, onde a rede de transportes públicos apresenta algumas limitações.

II. 2.4.5.5. Posicionamento e Perfil Estratégico

Apesar de o clube ter reaberto em 2006 gradualmente têm vindo a receber todos os anos um ligeiro aumento de sócios. Não sendo uma referência na zona de Sintra penso que os possíveis sócios o escolhem pelas seguintes razões:

- Preços inferiores á concorrência;
- Qualidade das instalações;
- Crianças que preferem o clube para férias desportivas em relação às atividades de tempos livres comuns;
- Sócios residentes na mesma zona do clube;
- Crianças que frequentam escolas perto do clube.

II. 2.4.5.6. Colaboradores

Os serviços desportivos são dirigidos diretamente para as pessoas, cabendo ao treinador/professor conduzir o treino/aula com a devida qualidade, transmitindo uma sensação de bem-estar enquanto se elevam os níveis de condição física.

Todos os colaboradores são importantes, desde os diretores aos técnicos de manutenção, e uma mais-valia para o clube MTBA alcançar os objetivos propostos.

Assim todos os colaboradores devem apreender diversas qualidades para a prestação de serviços desportivos tais como:

- Ser responsável, dinâmico e proactivo;
- Saber trabalhar em equipa;
- Saber lidar com os problemas do seu posto de trabalho e relatá-los, se necessário ao seu superior hierárquico ou á direção;
- Ser eficaz e eficiente no seu posto de trabalho, tratando o cliente com respeito;
- Ter uma imagem positiva perante os clientes e colegas.

A importância dos treinadores e professores é de extrema relevância e merece uma análise de estudo pois são eles que lidam diariamente com os sócios, sejam eles crianças, adolescentes, adultos ou seniores (Lopes H. , 2010).

É necessário frisar a importância da formação do treinador ou professor, pois é este que se encontra em contacto com os seus alunos, como tal é necessário: saber lidar com o público; saber para quem trabalha; e ainda saber lidar com os inúmeros imprevistos decorrentes dos treinos (Lopes H. , 2010).

Cabe ao treinador, ter a capacidade de aliar a competição à vertente mais lúdica do desporto, de forma a motivar os seus alunos à prática desportiva.

Para além de suportar uma ou mais equipas o treinador encontra-se inserido numa organização e deverá trabalhar para os mesmos objetivos e finalidades que os restantes técnicos. Só desta forma se consegue uma continuidade na formação de todos os sócios, e a longo prazo melhorar os resultados nas diversas competições (Lopes H. , 2010).

Um ponto fraco do clube MTBA é precisamente a equipa técnica. A sua localização geográfica não contribui para isso, uma vez que os técnicos mais capacitados têm preferência pelos clubes situados no espaço urbano de Sintra. Contudo, uma grande reestruturação da equipa técnica, não é de todo viável, mas é imperativo que estejam em contínua formação, acompanhando novos métodos de treino, serviços, modas etc.

II. 2.4.5.7. Comunicação

Como foi dito anteriormente os serviços desportivos encontram-se dirigidos diretamente para os sócios, sócios esses que apesar de fazerem parte do mesmo público-alvo, têm personalidades e ideias muito diversificadas, o que pode causar alguns problemas quando algo não satisfaça as suas necessidades.

Para o problema ser solucionado eficazmente deve ter em atenção os seguintes pareceres:

- Funcionários devem recolher o máximo de informação possível;
- Comunicar de imediato a uma hierarquia superior;
- Quando se comunica, para não se perder informação, deve ser elaborado um documento escrito para que o cliente não repita o acontecimento várias vezes;
- Demorar o menor tempo possível a dar resposta ao problema apresentado pelo sócio;
- Para evitar o descontentamento do sócio ter em atenção a rápida resposta ao problema apresentado e também a forma como é proposta a solução.

Os problemas apresentados pelos sócios, não devem ser apenas solucionados na altura do acontecimento, mas também registados para poderem ser posteriormente analisados. Deste modo é necessário que a direção seja alertada, mesmo que o problema não se classifique como grave.

Formando assim uma base de dados dos problemas que os sócios relatam do clube para poderem ser analisados e corrigidos eficazmente.

O sócio pode expor o seu problema nos seguintes locais:

- Atendimento ao cliente – 21xxxxxxx ou 91xxxxxxx;
- Caderno de sugestões – encontra-se á vista de todos os sócios na receção;
- Correio eletrónico apoioclienteMTBA@gmail.com;
- Livro de Reclamações.

Os coordenadores de cada departamento ficam responsáveis por reportar mensalmente os diversos acontecimentos através de um relatório à direção.

Existe um modelo de relatório onde os coordenadores expõem da melhor forma possível os acontecimentos dentro dos parâmetros estipulados.

II. 2.4.5.8.Plano de Acolhimento

Quando se integra um novo colaborador, seja ele de que área for, é necessário ambientá-lo com os colegas e o clube. Haverá um período de adaptação, em que possivelmente cometerá alguns erros não por incompetência, mas por falta de informação, sendo a organização responsável pela sua minimização.

No clube MTBA serão realizados os seguintes passos para minimizar ao máximo os erros possíveis:

1. Reunião com a direção e o coordenador;
2. O colaborador deve assistir às sessões de treino selecionadas pela direção e respetivo coordenador e apenas posteriormente, realiza a prestação de serviços;
3. O novo colaborador deverá ser apresentado aos restantes elementos;
4. Aos novos colaboradores e aos restantes elementos será proposto o cumprimento de formações.

II. 2.4.5.8. Avaliação de Colaboradores

A avaliação de colaboradores é feita de acordo com o modelo próprio criado para o efeito que se encontra em anexo.

II. 2.4.6. Formulação e selecção de objectivos e estratégias

II. 2.4.6.1. Objectivos e estratégias

Tabela 9 - Tabela de objetivos e estratégias para o Clube MTBA. Fonte: Autor

Objetivos	Estratégias
Melhorar a formação da equipa técnica, em que pelo menos cada treinador detenha o grau de nível I de treinador de futebol	Cada treinador terá ajudas de custos de 50% na formação de nível I de treinador de futebol. Assinatura de contrato colaboração por 3 épocas.
Rentabilizar os períodos mortos do pavilhão desportivo ocupando 66% do seu horário total	Ocupação nos períodos da manhã das 10h as 12h com escolas, infantários, colégios. Ocupação de períodos da tarde das 16h as 19h com atividades para crianças, alugueres, treinos de voleibol
Rentabilização do ordenado dos treinadores	Propor às escolas e associações de pais a lecionação de treinos de futebol na própria escola, após as horas letivas, uma ou duas vezes por semana, com um treinador do clube.
Melhorar a imagem e notoriedade do clube por parte da população	Implementação de um plano de Marketing expondo os serviços e benefícios dos mesmos. Realizar um questionário antes e após a implementação do plano de marketing. Implementação de um site para o clube e conta no facebook.
Aumentar a prática desportiva das crianças entre os 6 e os 10 anos	Implementação de atividades de tempos livres em apoio á prática desportiva.
Aumentar a prática desportiva em idosos	Implementação de atividades para adultos e idosos 2 vezes por semana. Passeios pedestres e exercícios de condição física, terça e quinta-feira, com grupos de 20 pessoas por professor.

II.2.4.6.2. Avaliação da competitividade global

Tabela 10 – Relação entre oportunidades, pontos fortes, ameaças e pontos fracos do clube MTBA.

Fonte: Autor

Oportunidades	Pontos Fortes	Ameaças	Pontos Fracos
Existência de escolas em zonas relativamente perto do clube possibilita o deslocamento de um treinador do clube MTBA para lecionar treinos de futebol nas instalações escolares	Instalações remodeladas adequadas á prática desportiva	Grande concorrência de clubes melhor situados geograficamente onde as crianças vão diretamente para os treinos nos respetivos clubes	Não utilização das carrinhas do clube MTBA para transporte de crianças
Melhoramento dos resultados competitivos durante a época desportiva ganhando notoriedade	Preços competitivos em relação à concorrência Instalações remodeladas adequadas á praticam desportiva	Competitividade dos clubes concorrentes pode ameaçar o melhoramento dos resultados do clube MTBA	Equipa Técnica pouco qualificada devido á sua remuneração e deslocamento ate às instalações do clube
Abertura de núcleo de voleibol devido há existência de cultura da prática desta modalidade na zona onde o clube se encontra	Instalações remodeladas adequadas á prática desportiva	Aproveitamento da mesma oportunidade por parte de outros clubes melhores situados	Localização geográfica do clube é na zona rural de Sintra onde a rede de transportes públicos apresenta algumas limitações Equipa Técnica pouco qualificada devido á sua remuneração e deslocamento ate às instalações do clube
Abertura de atividades de tempos livres	Existência de condições para atividades de tempos livres para crianças	Aproveitamento da oportunidade por parte de outros clubes melhores situados, escolas ou particulares que queiram iniciar a mesma atividade	Localização geográfica do clube é na zona rural de Sintra onde a rede de transportes públicos apresenta algumas limitações

II.2.4.7. Implementação do Plano Estratégico

II. 2.4.7. 1. Como será implementado o Plano Estratégico?

Tabela 11 – Plano Operacional Clube MTBA. Tabela de objetivos e estratégias para o Clube MTBA. Fonte: Autor

Objetivos	Estratégias	Ação/Informação
1. Melhorar a formação da equipa técnica, em que pelo menos cada treinador detenha o grau de nível I de treinador de futebol.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Cada treinador terá ajudas de custos de 50% na formação de nível I de treinador de futebol. 2. Assinatura de contrato colaboração por 3 épocas. 	<ol style="list-style-type: none"> 1. Coordenador do Dep. Futebol analisa quais os treinadores aptos para a inscrição. 2. A candidatura do treinador no curso de formação de nível I treinador de futebol é realizada no mês de Setembro conforme a associação de Futebol estabelece. <ol style="list-style-type: none"> 2.1. Treinador terá direito a 50% dos custos da formação de nível I de treinador de futebol. 2.2. Os restantes 50% dos custos da formação de nível I, são abatidos no ordenado do treinador ao longo do período de 3 épocas desportivas, ou podem ser pagos na sua totalidade pelo mesmo. 2.3. O curso terá lugar nas instalações da associação Portuguesa de futebol de Sintra. 2.4. Cada curso nível I treinador de futebol custa 624 euros, sendo 50% suportado pelo clube ou seja 312 euros.
2. Rentabilizar os períodos mortos do pavilhão desportivo ocupando 66% do seu horário total.	<ol style="list-style-type: none"> 3. Ocupação nos períodos da manhã das 10h as 12h com escolas, infantários, colégios. 4. Ocupação de períodos da tarde das 16h as 19h com atividades para crianças, alugueres, treinos de voleibol. 	<ol style="list-style-type: none"> 3. Coordenador do Dep. De Futebol em Setembro realiza contratos e parcerias com diversas entidades como escolas infantários, empresas. Realizar um reforço dos contractos em Janeiro. <ol style="list-style-type: none"> 3.1. No período das 10h as 12h a ocupação é feita com modalidades para crianças como aulas de educação física, mini treinos de futebol, jogos lúdicos. 3.2. Das 16h as 19h á exceção de sexta-feira ate às 18h, são ocupados com treinos de voleibol, alugueres e outras modalidades.
3. Rentabilização do ordenado dos treinadores.	<ol style="list-style-type: none"> 5. Propor às escolas e associações de pais a lecionação de treinos de futebol na própria escola, após as horas letivas, uma ou duas vezes por semana, com um treinador do clube. 	<ol style="list-style-type: none"> 4. O coordenador do Dep. De Futebol no final de Agosto, início de Setembro propõe às escolas e ass de pais, a lecionação de treinos de futebol nas instalações das mesmas. <ol style="list-style-type: none"> 4.1. O treinador desloca-se à escola para lecionar os treinos, usando o equipamento do clube MTBA. 4.2. O treinador transporta o material desportivo como as bolas pinos e coletes. 4.3. Obter orçamento para material para lecionar nas escolas
4. Melhorar a imagem e notoriedade do clube por parte da população.	<ol style="list-style-type: none"> 6. Implementação de um plano de Marketing expondo os serviços e benefícios dos mesmos. 7. Realizar um questionário antes e após a implementação do plano de marketing. 8. Implementação de um site para o clube e conta no facebook. 	<ol style="list-style-type: none"> 5. A empresa responsável pela publicidade do clube implementa o plano de marketing no início de Setembro, tendo visto o seu reforço ao longo da época desportivas na segunda quinzena de Novembro, primeira quinzena de Fevereiro e segunda quinzena de Junho. 6. O questionário será aplicado antes e após da época desportiva, sendo distribuídos em regime de voluntariado. 7. Obter orçamento para abertura de um site e conta no

		<p>facebook para o Clube Desportivo MTBA</p> <p>7.1. Responsável informático realiza um site para o clube, a implementar antes do início da época desportiva, (na segunda quinzena de Agosto), permitindo uma divulgação direta de todos os seus serviços e horários, eventos desportivos bem como inscrições no clube.</p>
<p>5. Aumentar a prática desportiva das crianças entre os 6 e os 10 anos.</p>	<p>9. Implementação de atividades de tempos livres em apoio à prática desportiva.</p>	<p>8. Coordenador do Dep de Futebol abre o ATL no início da terceira semana de Setembro.</p> <p>8.1. Horário desde as 15h até às 18h.</p> <p>8.2. As crianças permanecem nas instalações do clube no ATL MTBA acompanhados por monitoras, até à hora dos respetivos treinos.</p> <p>8.3. 5 euros por hora a cada monitora.</p>
<p>6. Aumentar a prática desportiva em escalões com idades superiores a 40 anos.</p>	<p>10. Implementação de atividades para adultos e idosos 2 vezes por semana.</p> <p>11. Passeios pedestres e exercícios de condição física, terça e quinta-feira, com grupos de 20 pessoas por professor.</p>	<p>9. Coordenador do Dep. De Futebol, instruindo um dos seus treinadores, formado em educação física e desporto, abre uma turma para idades superiores a 40 anos</p> <p>9.1. Passeios pedestres e exercícios de condição física outdoor para idosos.</p> <p>9.2. Início da atividade na primeira semana de Outubro, terças e quintas-feiras das 10h ao 12h.</p> <p>9.3. O treinador será remunerado a 9 euros por hora.</p>

II.2.4.8. Controlo e avaliação da implementação dos programas/acções?

Tabela 13 – avaliação e controlo planeamento Clube MTBA. Fonte. Autor.

Ações do Plano Operacional	Avaliação	Controlo
<p>1. Coordenador do Dep. Futebol analisa quais os treinadores aptos para a inscrição.</p>	<p>1. Avaliação de currículos e interesse do treinador.</p>	<p>1. Verificar se o treinador falta regularmente ou não aos treinos.</p>
<p>2. A candidatura do treinador no curso de formação de nível I treinador de futebol é realizada no mês de Setembro conforme a associação de Futebol estabelece.</p> <p>2.1. Treinador terá direito a 50% dos custos da formação de nível I de treinador de futebol.</p> <p>2.2. Os restantes 50% dos custos da formação de nível I, são abatidos no ordenado do treinador ao longo do período de 3 épocas desportivas, ou podem ser pagos na sua totalidade pelo mesmo.</p> <p>2.3. O curso terá lugar nas instalações da associação Portuguesa de futebol de Sintra.</p> <p>2.4. Cada curso nível I treinador de futebol custa 624 euros, sendo 50% suportado pelo clube ou seja 312 euros.</p>	<p>2. Análise da abertura de vagas.</p>	<p>2. Verificar a inscrição do treinador.</p>
<p>3. Coordenador do Dep. De Futebol em Setembro realiza contratos e parcerias com diversas entidades como escolas infantários, empresas. Realizar um reforço dos contractos em Janeiro.</p> <p>3.1. No período das 10h as 12h a ocupação é feita com modalidades para crianças como aulas de educação física, mini treinos de futebol, jogos lúdicos.</p> <p>3.2. Das 16h as 19h á exceção de sexta-feira ate às 18h, são ocupados com treinos de voleibol, alugueres e outras modalidades.</p>	<p>3. Avaliar o número de contratos e parcerias efetuados</p>	<p>3. Verificar os contratos e parcerias efetuados</p>
<p>4. O coordenador do Dep. De Futebol no final de Agosto, início de Setembro propõe às escolas e ass de pais, a leccionação de treinos de futebol nas instalações das mesmas.</p> <p>4.1. O treinador desloca-se à escola para leccionar os treinos, usando o equipamento do clube MTBA.</p> <p>4.2. O treinador transporta o material desportivo como as bolas pinos e coletes.</p> <p>4.3. Obter orçamento para material para leccionar nas escolas</p>	<p>4. Verificar quais as escolas onde se pode leccionar os treinos.</p>	<p>4. Verificar o número de escolas e ass. que aceitaram a proposta.</p>
<p>5. A empresa responsável pela publicidade do clube implementa o plano de marketing no inicio de Setembro, tendo visto o seu reforço ao longo da época desportivas na segunda quinzena de Novembro, primeira quinzena de Fevereiro e segunda quinzena de Junho.</p>	<p>5. Verificar se o plano de Marketing vai ao encontro com os serviços desportivos efetuados no clube</p>	<p>5. Analisar se o plano de marketing se encontra a ser implementado</p>

<p>6. O questionário será aplicado antes e após da época desportiva, sendo distribuídos em regime de voluntariado.</p>	<p>6. Escolher os voluntariados, e contabilizar o número de questionários impressos</p>	<p>6. Nas datas de entrega dos questionários verificar quais as áreas de interesse.</p>
<p>7. Obter orçamento para abertura de um site e conta no facebook para o Clube Desportivo MTBA 7.1. Responsável informático realiza um site para o clube, a implementar antes do inicio da época desportiva, (na segunda quinzena de Agosto), permitindo uma divulgação directa de todos os seus serviços e horários, eventos desportivos bem como inscrições no clube.</p>	<p>7. Responsável informático avalia os vários orçamentos</p>	<p>7. Responsável informático verifica se o conteúdo do site e conta no facebook se encontra correto com os serviços desportivos efetuados no clube</p>
<p>8. Coordenador do Dep de Futebol abre o ATL no início da terceira semana de Setembro. 8.1. Horário desde as 15h até às 18h. 8.2. As crianças permanecem nas instalações do clube no ATL MTBA acompanhados por monitoras, ate á hora dos respetivos treinos. 8.3. 5 euros por hora a cada monitora.</p>	<p>8. Averiguar as condições do ATL</p>	<p>8. Analisar as inscrições no ATL MTBA.</p>
<p>9. Coordenador do Dep. De Futebol, instruindo um dos seus treinadores, formado em educação física e desporto, abre uma turma para idades superiores a 40 anos 9.1. Passeios pedestres e exercícios de condição física outdoor para idosos. 9.2. Início da atividade na primeira semana de Outubro, terças e quintas-feiras das 10h ao 12h. 9.3. O treinador será remunerado a 9 euros por hora.</p>	<p>9. Verificar o número de inscrições.</p>	<p>9. Averiguar o contentamento dos clientes</p>

III.Limitações

A limitação que mais problemas causou a este planemaneto estrategico foi a conrreta contabilizaçao do numero de sócios de cada clube.

A maoria dos clubes desportivos quando contatados não facultavam essa informação.

Os dados utilizados foram cedidos pela camara municipal de Sintra mas penso estarem ligeiramente inflacionados pelos clubes desportivos por estes receberem verbas anuais consoante o seu numero de praticantes.

III. Conclusões

O plano estratégico delineado ao longo desta dissertação tendo em vista a viabilização do Clube MTBA, permitirá resolver os principais problemas detetados, sendo estes:

1. Os Professores/Treinadores que se propõem a deslocar e colaborar com o clube MTBA não possuem licenciatura, tendo apenas alguns curso nível 1 de treinador de futebol;
2. As classes de futebol têm vagas para acolher mais crianças;
3. Existem recursos materiais e instalações para aumentar o número de classes de futebol nas diferentes faixas etárias, caso seja necessário;
4. O pavilhão desportivo encontra-se subaproveitado com apenas 32% da sua ocupação total;
5. As formações dos treinadores do clube MTBA, nas classes dos 4 aos 12 anos apresentam níveis distintos:
 - 1 Treinador licenciado,
 - 2 Treinadores não licenciados,
 - 1 Treinador com nível I.

Desta forma, conclui-se que os pontos fulcrais de atuação do plano estratégico deste clube, passam pelo:

- Aumento da formação dos quadros técnicos do clube;
- Aumento da captação de atletas para os diversos escalões;
- Aumento da taxa de ocupação do pavilhão gimnodesportivo;

IV. Bibliografia

Ajuntament València, F. D. (2007). *Plan Gestor de la Fundación Deportiva Municipal*. València: Punto Gráfico.

Bilhim, J. (2009). *Gestão Estrategica de Recursos Humanos*. Lisboa: Universidade técnica de Lisboa, instituto superior de ciências sócias e politicas.

Cancela D'Abreu, A., Correia, T. P., & Oliveira, R. (2002). *Contributos para a Identificação e Caracterização da Paisagem de Portugal Continental*. Évora: Coleção Esudos 10.

Drucker, P. (1954). *The Praticice of Management*. New York: Willian Heinemer Limited

Erquiaga, E. G. (2003). *Organizar para Criar Valor: Ideias e Técnicas para Organizar com Eficácia*. Barcelos: Vida Económica .

Fernando, A. (1997). *La Evaluación de la Gestión de un centro deportivo*. Gráficas Aguado, S.L.

García, S., & Eduardo, G. (2007). *Los Recursos Humanos Aplicados a la Gestión Deportiva*. Barcelona: Inde Publicaciones.

Infopédia. (s.d.). Obtido em 12 de Setembro de 2011, de Dicionários da Língua Portuguesa: <http://infopedia.pt/lingua-portuguesa/planeamento>

Infopédia. (s.d.). *Infopédia - Enciclopedia e Dicionarios Porto Editora*. Obtido em 12 de Setembro de 2011, de Dicionarios da lingua Portuguesa - Sem acordo ortografico : <http://www.infopedia.pt/lingua-portuguesa/planeamento>

Lewis, J. (S.D). *Planificação Programação e Controlo de Projectos: Manual Pratico Sobre a Gestão de Projectos*. Mem Martins: Edições CETOP.

Lopes, H. (2010). *Como Elaborar um Planeamento Estrategico para um Clube Desportivo*. Ensinar Melhor.

Lopes, H. (2010). *Recursos Humanos no Desporto*. Lisboa: Ensinar Melhor.

Mercal - Gestão e marketing, l. (1998). *Guia de Apoio ao Planeamento Estratégico*. Edição Group Schneider.

- Navaza, C. L. (2008). *Controlo uma Função Directiva*. Porto: Vida Economica.
- Owen, J. (2008). *O Perfeito Manual de Gestão*. Lisboa: Editorial Presença.
- Pena, A., Gomes, L., & Cabral, J. (2001). *Sintra um concelho ao natural*. Sintra: Edição Esterigraf.
- Pires, G. (1995). *Desporto: Planeamento e Gestão de Projectos*. Lisboa: Faculdade de Motricidade Humana Serviço de Edições .
- Pires, G. (2003). *Gestão do Desporto - Desenvolvimento Organizacional*. Apogesd.
- Sacristán, C. A., Jerez, V. H., & Ajenjo, J. A. (1996). *Gestión y Dirección de Empresas Deportivas Teoría y Práctica*. Madrid: Editorial Gymnos, S.l.
- Santos, A. (2002). *Estrategia dos Clubes Desportivos - Estudo Comparativo dos Clubes Portugueses de Pequena, Média e Grande Dimensão*. Lisboa: Centro de Estudos e Formação Desportiva.
- Sintra, C. M. (s.d.). *Sintra Câmara Municipal*. Obtido em 3 de Julho de 2011, de Sintra Camara Municipal: www.cm-sintra.pt/Artigo.aspx?ID=3368
- Teixeira, S. (2010). *Gestão Estrategica*. Lisboa: Escolar Editora.

V. Anexos

Nº de ocorrência:

Relatório de Ocorrência

A preencher pelo sócio
Nome:
Nº de Sócio:
Ocorrência/Sugestão: _____ _____ _____ _____ _____ _____

Nome do Coordenador:
Área:
Data
Sugestão: _____ _____ _____ _____ _____ _____ _____

ASS. Sócio

ASS. Coordenador

Questionário de notoriedade

1. Conhece o clube MTBA?

2. Tem conhecimento de algum serviço do Clube MTBA?

3. Quais os serviços que conhece
 - Futebol
 - Futsal
 - Ginásio
 - Cultura e recreação
 - Outros

4. Sabe onde se situa o clube MTBA?

5. Tem algum familiar, amigo inscrito no clube MTBA?

Avaliação de Colaboradores

1. IDENTIFICAÇÃO DO TREINADOR:

- Nome: _____

- Grau formação: _____
- N° de turmas: _____
- Treinador da(s) turma(s):

2. AVALIAÇÃO EXTERNA:

- Assiduidade: _____
- Avaliação do Coordenador: _____

- N° de queixas/reclamações: _____; Motivos: _____

3. AVALIAÇÃO INTERNA:

- N° inscritos ano anterior: _____; N° inscritos no presente ano: _____.
- Opinião dos alunos: _____

- Opinião dos pais: _____

Ass. Responsável: _____

Data : ___ / ___ / _____

Ficha de ocupação semanal do pavilhão desportivo

Mancha Horária Pavilhão Desportivo							
	Segunda	Terça	Quarta	Quinta	Sexta	Sábado	Dom
9h – 10h							
10h – 11h							
11h – 12h							
12h – 13h							
13h – 14h							
14h – 15h	ALMOÇO						
15h – 16h							
16h – 17h							
17h – 18h							
18h – 19h					Futsal Júnior		
19h – 20h	Futsal Sénior	Futsal Júnior	Futsal Sénior	Futsal Júnior	Futsal Júnior		
20h – 21h	Futsal Sénior	Futsal Júnior	Futsal Sénior	Futsal Júnior	Futsal Sénior		
21h – 22h					Futsal Sénior		

Total de horas ocupadas: _____

O responsável: _____

Serviços Desportivos			
Associação Desportiva		Grupo União Recreativo Desportivo MTBA	
Freguesia		São João das Lamas	Nº Sócios 200
Modalidade	Pavilhão Desportivo	Exterior	Ginásio
Futebol 4 a 6 anos		X	
Futebol 7 a 8 anos		X	
Futebol 9 a 10 anos		X	
Futebol 11 a 12 anos		X	
Futebol 12 a 13 anos		X	
Futsal Juniores 15 a 18 anos	X		
Futsal Seniores + 18 anos	X		
Karate			X
Localizada			X
Hip hop			X
Pilates			X
Yoga			X
Total			

Serviços Desportivos			
Associação Desportiva		Sociedade Filarmónica União 1º de Dezembro	
Freguesia		Freguesia São Martinho	Nº Sócios 1300
Modalidade	Interior	Exterior	Ginásio
Fut Benjamins		X	
Fut Infantis 7		X	
Fut Infantis 11		X	
Fut Iniciados		X	
Fut Juvenis		X	
Fut Juniores		X	
Fut Sénior		X	
Fut sub 18 Feminino		X	
Fut Sénior Feminino		X	
Restaurante	X		
Total			

Serviços Desportivos			
Associação Desportiva	Sport União Sintrense		
Freguesia	Santa Maria São Miguel	Nº Sócios	500
Modalidade	Interior	Exterior	Ginásio
Fut Benjamins		X	
Fut infantis 7		X	
Fut Infantis 11		X	
Fut Iniciados		X	
Fut Juvenis		X	
Fut Juniores		X	
Fut Sénior		X	
Esgrima			X
Karaté			X
Restaurante	X		
Total			

Serviços Desportivos			
Associação Desportiva	Sporting Clube Lourel		
Freguesia	Santa Maria São Miguel	Nº Sócios	700
Modalidade	Interior	Exterior	Ginásio
Fut Benjamins		X	
Fut infantis 7		X	
Fut Infantis 11		X	
Fut Iniciados		X	
Fut Juvenis		X	
Fut Juniores		X	
Fut Sénior		X	
Danças de Salão			X
Ballet			X
Restaurante	X		
Total			

Possui ainda:

Área Social (cedência de instalações)

- Associação de Idosos de Lourel
- Associação de Deficientes
- Associação Casa de Resende

Serviços Desportivos			
Associação Desportiva		União Mucifalense	
Freguesia		Mucifal	Nº Sócios
		980	
Modalidade	Interior	Exterior	Ginásio
Fut Benjamins		X	
Fut infantis 7		X	
Fut Infantis 11		X	
Fut Iniciados		X	
Fut Juvenis		X	
Fut Juniores		X	
Fut Sénior		X	
Futsal sub 18	X		
Futsal Sénior	X		
Futsal Feminino Sénior	X		
Ginastica de Formação			X
Pesca Desportiva		X	
Bilhar	X		
Total			

Serviços Desportivos			
Associação Desportiva	Real Sport Clube		
Freguesia	Massamá	Nº Sócios	2785
Modalidade	Interior	Exterior	Ginásio
Fut Benjamins		X	
Fut infantis 7		X	
Fut Infantis 11		X	
Fut Iniciados		X	
Fut Juvenis		X	
Fut Juniores		X	
Fut Sénior		X	
Tiro com Arco		X	
Aero Kick box			X
Aikido			X
Ballet			X
Biodanza			X
Capoeira I			X
Capoeira II			X
Danças Orientais			X
GAP			X
Ginástica Acrobática	X		
Ginástica de Manutenção	X		
Ginástica Rítmica I	X		
Ginástica Rítmica II	X		
Ginástica Rítmica III	X		
Hip Hop Babies			X
Hip Hop Kids I			X
Hip Hop Kids II			X
Hip Hop Intermédio			X

Hip Hop Avançado			X
Judo 4 – 8	X		
Judo 9 - 13	X		
Judo +13	X		
Karaté I	X		
Karaté II	X		
Karaté III	X		
Kick Boxing Infantil	X		
Kick Boxing Muay Thai	X		
Piano/Orgão/Viola	X		
Mini Tennis 5 - 7		X	
Mini Tinnis 8 – 13		X	
Iniciação e Aperfeiçoamento sub 18		X	
Iniciação e Aperfeiçoamento + 18		X	
Natação	X		
Total			

Serviços Desportivos			
Associação Desportiva	Clube Atlético Pêro Pinheiro		
Freguesia	Pêro Pinheiro	Nº Sócios	520
Modalidade	Interior	Exterior	Ginásio
Fut Benjamins		X	
Fut infantis 7		X	
Fut Infantis 11		X	
Fut Iniciados		X	
Fut Juvenis		X	
Fut Juniores		X	
Fut Sénior		X	
Ginástica Acrobática	X		
Cycling			X
Danças de Salão			X
Localizada			X
Total			

Serviços Desportivos			
Associação Desportiva		Clube de Futebol “Os Monte Lavarenses”	
Freguesia		Monte Lavar	Nº Sócios 500
Modalidade	Interior	Exterior	Ginásio
Fut Benjamins		X	
Fut infantis 7		X	
Fut Infantis 11		X	
Fut Iniciados		X	
Fut Juvenis		X	
Fut Juniores		X	
Fut Sénior		X	
Restaurante	X		
Total			

Serviços Desportivos			
Associação Desportiva		Atlético Clube do Cacem	
Freguesia		Cacem	Nº Sócios 600
Modalidade	Interior	Exterior	Ginásio
Fut Benjamins		X	
Fut infantis 7		X	
Fut Infantis 11		X	
Fut Iniciados		X	
Fut Juvenis		X	
Fut Juniores		X	
Fut Sénior		X	
Restaurante	X		
Infantário	X		
Total			

Serviços Desportivos			
Associação Desportiva		Mem Martins Sport Clube	
Freguesia		Mem Martins e Algueirão	Nº Sócios 650
Modalidade	Interior	Exterior	Ginásio
Fut Benjamins		X	
Fut infantis 7		X	
Fut Infantis 11		X	
Fut Iniciados		X	
Fut Juvenis		X	
Fut Juniores		X	
Fut Sénior		X	
Ginástica de Formação	X		
Total			

