



MESTRADO - DIRECÇÃO E GESTÃO DO DESPORTO

## **Plano Estratégico de Marketing**

### **Football By Carlos Queiroz**

**Oeiras**



**Carlos Alberto Simões São Pedro**

**Plano Estratégico de Marketing**  
***Football By Carlos Queiroz***  
**Oeiras**



176 482

**Carlos Alberto Simões São Pedro**

**2007/2009**

## **Índice**

Introdução.....	vii
Motivações e Origem do Estudo .....	viii
Objectivos do Estudo.....	viii
Metodologia.....	ix
<b>I. Análise Externa .....</b>	<b>2</b>
1.1 Análise do Meio Envolvente .....	2
1.1.1 Demografia.....	2
1.1.2 Mobilidade da População .....	3
1.1.3 Locais Turísticos .....	6
1.1.4 Instalações Desportivas .....	7
1.1.5 Meio Educativo .....	10
1.1.6 Meio Sócio Cultural .....	12
1.1.7 Meio Económico .....	14
1.1.8 Meio Ambiental.....	16
1.1.9 Meio Hospitalar .....	18
1.2 Análise de Mercado.....	20
1.2.1 Clientes Potenciais.....	20
1.2.2 Análise da Concorrência.....	21
<b>II. Análise Interna .....</b>	<b>25</b>
2.1 Estrutura Organizacional .....	25
2.2 Recursos Humanos .....	27
2.3 Recursos Materiais .....	28
2.4 Instalações .....	29
2.5 Funcionamento da Escola.....	31
2.6 Programas Manchester United Soccer School .....	32
2.6.1 Liga Football By Carlos Queiroz .....	37
2.7 Gestão .....	43
2.8 Protocolos .....	44
2.9 Estudo dos Inquéritos de Satisfação do <i>Holiday Camps</i> .....	45

<b>III. Planificação Estratégica .....</b>	<b>51</b>
3.1 Análise Dafo / Swot.....	51
3.2 Missão, Visão Estratégica .....	54
3.3 Objectivos Gerais .....	54
3.3.1 - Objectivo Geral nº 1 .....	55
3.3.2 - Objectivo Geral nº 2.....	66
3.3.3 - Objectivo Geral nº 3 .....	73
3.3.4 - Objectivo Geral nº 4.....	80
3.4 Orçamento Anual Previsional para o Plano Estratégico.....	88
3.5 Plano Operativo Anual .....	90
3.6 Avaliação do Projecto.....	92
<b>IV. Conclusão.....</b>	<b>93</b>
Bibliografia.....	96

## **Índice de Tabelas, Gráficos e Fotografias**

Gráfico nº 1 – Estrutura Etária da População em 1981, 1991 e 2001 .....	3
Tabela nº 1 – Evolução da População do Concelho de Oeiras, 1864-2007.....	4
Tabela nº 2 – Evolução da População das Freguesias do Concelho de Oeiras .....	5
Fotografia nº 1 – Praia da Torre .....	6
Fotografia nº 2 – Aquário Vasco da Gama.....	7
Fotografia nº 3 – Complexo do Jamor.....	7
Fotografia nº 4 – Piscina Oceânica.....	8
Fotografia nº 5 – Pavilhão Municipal de Miraflores .....	9
Gráfico nº 2 – Qualificações Académicas da População do Concelho de Oeiras .....	12
Gráfico nº 3 – Evolução da População por Ramo de Actividade Económica.....	14
Gráfico nº 4 – Evolução dos Residentes Empregados por Grupos Profissionais.....	15
Tabela nº 3 – Lotação e Taxa de Ocupação do CHLO.....	19
Gráfico nº 5 – Crianças 6-16 – Quadros Superiores da Administração Pública .....	20
Gráfico nº 6 – Organograma da Empresa <i>Football By</i> Carlos Queiroz.....	25
Fotografia nº 6 – Parque Desportivo Carlos Queiroz.....	31
Tabela nº 4 - Organização do Programa <i>After School</i> .....	33
Tabela nº 5 - Organização do Programa <i>Saturday Class</i> .....	34
Fotografia nº 7 – Parque Desportivo Carlos Queiroz.....	35
Tabela nº 6 e 7- Organização do Programa <i>Holiday Camps</i> .....	36
Tabela nº 8 – Quadro Competitivo .....	37
Tabela nº 9 – Quadro Competitivo .....	38
Tabela nº 10 e 11 – Quadro Competitivo .....	39
Tabela nº 12 – Quadro Competitivo .....	40
Tabela nº 13 – Quadro Competitivo.....	41
Fotografia nº 8 – <i>Fun Area</i> .....	41
Tabela nº 14 – Orçamento provisório da <i>football by</i> .....	43
Gráfico nº 7 – Tipo de Tratamento .....	45
Gráfico nº 8 – Classificação das Instalações .....	45
Gráfico nº 9 – Qualidade dos Treinadores.....	46
Gráfico nº 10 – Satisfação das Actividades Complementares.....	46
Gráfico nº 11 – Conhecimento do Programa.....	47
Gráfico nº 12 – Opinião Sobre o Preço do <i>Holiday Camps</i> .....	47

Gráfico nº 13 – Gostaria que o seu filho voltasse a participar na MUSS.....	48
Gráfico nº 14 – Em que programa gostaria de inscrever o seu filho .....	48
Gráfico nº 15 – Do que o atleta mais gostou .....	49
Tabela nº 15 – Análise <i>Swot</i> - Internas - Debilidades/Forças .....	52
Tabela nº 16 – Análise <i>Swot</i> – Externas – Ameaças/Oportunidades .....	53
Tabela nº 17 – Projecto 1.1.1 - Criar um departamento de marketing .....	56
Tabela nº 18 – Projecto 1.2.1 – Estudar a imagem e a identidade .....	57
Tabela nº 19 – Projecto 1.2.2 – Estabelecer um contrato com uma empresa.....	58
Tabela nº 20 – Projecto 1.3.1 – Edição de um boletim informativo trimestral .....	59
Tabela nº 21 – Projecto 1.3.2 – Realização de um programa televisivo na sport tv .....	60
Tabela nº 22 – Projecto 1.3.3 – Estabelecer um contrato com uma empresa.....	61
Tabela nº 23 – Projecto 1.3.4 – Realizar acções práticas em 3 centros comerciais .....	62
Tabela nº 24 – Projecto 1.4.1 – Criar um protocolo com os colégios particulares .....	63
Tabela nº 25 – Projecto 1.4.2 - Criar um protocolo com os colégios de maior .....	64
Tabela nº 26 – Projecto 1.4.3 – Estabelecer um protocolo com o município de Oeiras .65	
Tabela nº 27 – Projecto 2.1.1 – Realizar uma adenda ao contrato de aluguer .....	66
Tabela nº 28 – Projecto 2.1.2 –Organizar um departamento de actividades .....	67
Tabela nº 29 – Projecto 2.1.3 – Adquirir materiais necessários ao funcionamento .....	68
Tabela nº 30 – Projecto 2.2.1 – Estabelecer um contrato com uma empresa.....	69
Tabela nº 31 – Projecto 2.2.2 – Realizar um protocolo com as IPSS.....	70
Tabela nº 32 – Projecto 2.3.1 – Organizar um serviço de alimentação.....	71
Tabela nº 33 – Projecto 2.3.2 – Realizar um protocolo com as <i>sénior residences</i> .....	72
Tabela nº 34 – Projecto 3.1.1 – Identificar novos talentos através dos torneios .....	74
Tabela nº 35 – Projecto 3.1.2 – Realização de um torneio de talentos .....	75
Tabela nº 36 – Projecto 3.2.1 – Estabelecer um contrato com uma empresa.....	76
Tabela nº 37 – Projecto 3.2.2 – Realizar um contrato programa com as autarquias .....	77
Tabela nº 38 – Projecto 3.2.3 – Identificar novos talentos através de treinos .....	78
Tabela nº 39 – Projecto 3.3.1 – Proporcionar a 5 novos talentos, duas semanas .....	79
Tabela nº 40 – Projecto 4.1.1 – Definir um sistema de avaliação dos técnicos .....	80
Tabela nº 41 – Projecto 4.1.2 – Definir critérios rigorosos de selecção.....	81
Tabela nº 42 – Projecto 4.1.3 –Realizar exames médicos aos alunos .....	82
Tabela nº 43 – Projecto 4.2.1 – Criar ferramentas de investigação social .....	83
Tabela nº 44 – Projecto 4.2.2 – Calendarizar reuniões trimestrais com os pais .....	84
Tabela nº 45 – Projecto 4.2.3 – Realização de um convívio com a prática.....	85

Tabela nº 46 – Projecto 4.3.1 – Realização de acções de formação na <i>football by</i> .....	86
Tabela nº 47 – Projecto 4.3.2 – Trabalhos de investigação e desenvolvimento.....	87
Tabela nº 48 – Orçamento dos projectos.....	88
Gráfico nº 16 – Plano operativo anual.....	90



## **Introdução**

Durante a realização do estágio na *Football By Carlos Queiroz*, ficou acordado com a direcção da Escola e com os meus orientadores Mestre Mário Santos e Mestre Luís Avaro Mayoral, que o trabalho final seja um Plano Estratégico de Marketing da *Football By Carlos Queiroz*.

Para iniciar um trabalho deste tipo achei importante referir algumas frases de Fernando Paris Roche na sua publicação *La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas*, **“Uma Planificação Estratégica é o conjunto de acções orientadas a prever em cada momento as diferentes alternativas possíveis, a seleccionar e a implementar aquelas que nos permitem alcançar os objectivos definidos.”**

Uma instituição deste tipo tem sempre necessidade de ter um conjunto de ideias e projectos, que tenham como principal objectivo proporcionar à população um serviço com muita qualidade em todos os domínios.

O meu objectivo com este trabalho é contribuir para o bom funcionamento e dar a conhecer a todo o país a *Football By Carlos Queiroz*.

Este trabalho permite-me obter um conhecimento exaustivo de toda a estrutura da Escola, assim como do funcionamento de cada departamento.

Com este trabalho vamos definir prioridades e objectivos a melhorar em toda a estrutura da escola dando ênfase à componente do Marketing.

Durante este trabalho conheci diversas escolas no mesmo meio, o que me permitiu efectuar algumas comparações em termos de funcionamento e de gestão.

Foi motivante trabalhar nesta Escola, fui sempre bem recebido e sempre me foi disponibilizada toda a informação que solicitei a todos os funcionários da empresa.

Uma das dificuldades que tive para realizar este trabalho foi o tempo disponível, visto que a minha vida profissional ao longo da semana exige muito de mim.

Foi com muito gosto que realizei este trabalho, e é com enorme satisfação que faço a sua apresentação.

## **Motivações e Origem do Estudo**

O trabalho que estou a apresentar, resulta do estágio que estou a realizar na *Football By Carlos Queiroz* em Oeiras, no âmbito do Mestrado Gestão e Direcção Desportiva, organizado pela Universidade da Extremadura - Espanha e pela Universidade de Évora. Durante o estágio que estou a realizar, observo de perto todo o funcionamento da *Football By Carlos Queiroz*, e estou a focalizar-me em toda a gestão desta Escola de Futebol ligada à marca MUSS - *Manchester United Soccer School*.

Após uma análise exaustiva à *Football By Carlos Queiroz*, ao verificar que a marca do Manchester United é muito forte em termos de imagem, competência e qualidade, tomei a decisão de focalizar o meu trabalho no Marketing, então com a aprovação da Direcção da Escola, dos meus orientadores Mestre Mário Santos e Mestre Luís Álvaro Mayoral, decidi realizar um Plano Estratégico de Marketing da *Football By Carlos Queiroz*, visto que a escola ainda não tem um ano de existência e ainda se encontra numa fase embrionária de funcionamento.

É visível, a necessidade desta empresa “dar um salto a mais” de forma a ganhar uma nova posição no mercado.

É fundamental desenvolver estratégias de Marketing de forma a entrar no grupo de empresas de sucesso, tendo essas uma forte contribuição para uma vantagem competitiva.

O planeamento estratégico no marketing é fundamental, porque conseguimos fazer uma previsão do futuro e organizar os recursos da instituição de forma a alcançar todos os objectivos, através das estratégias mais adequadas.

## **Objectivos do Estudo**

- Realizar uma análise demográfica, climatológica e sócio económica, no meio onde a escola se encontra inserida.
- Analisar a organização da Escola, programas, actividades, serviços e outras actividades pontuais.
- Analisar a forma de gestão da Escola e toda a sua dinâmica.
- Definir linhas estratégicas, elaborar um Plano Estratégico de Marketing de forma a aumentar a visibilidade da Escola e a consequente rentabilidade da mesma.

## **Metodologia**

Para realizar análise demográfica, climatológica e sócio económica, irei recolher dados na Câmara Municipal de Oeiras e no Instituto Nacional de Estatística.

Irei realizar várias visitas á Câmara Municipal de Oeiras, principalmente á Divisão do Desporto, Turismo e da Educação, de forma a realizar uma análise cuidadosa de todos estes sectores.

A análise da escola é feita através de recolha de documentos da mesma, entrevistas a realizar ao Director Executivo e aos principais sócios da Escola, através de dados recolhidos junto do coordenador técnico e através de dados facultados pelo meu orientador Mestre Mário Santos.

Irei realizar um inquérito de satisfação aos pais dos alunos no final do *Holiday Camps*, e de seguida irei realizar uma análise cuidadosa desses inquéritos, de forma a compreender o que pensam os pais da Escola.

Através da Associação Portuguesa de Escolas de Futebol, irei recolher dados sobre as Escolas de Futebol existentes no concelho de Oeiras, o que me vai permitir realizar uma análise de mercado e de concorrência no Município de Oeiras.

Esta pesquisa vai permitir-me realizar a Análise *Swot* com uma melhor consistência, vou conseguir definir as debilidades / forças e as ameaças / oportunidades.

Através de uma análise interna e externa à escola, vou conseguir estabelecer objectivos de forma a definir estratégias a curto/médio e longo prazo.

# ***CAPÍTULO I***

## ***ANÁLISE EXTERNA***

## **I. Análise Externa**

### **1.1 Análise do Meio Envolverte**

#### **1.1.1 Demografia**

A *Football By Carlos Queiroz* está localizada no concelho de Oeiras, na freguesia de Carnaxide. Este concelho tem uma área aproximada de 46 Km<sup>2</sup>, faz parte da Região de Lisboa e Vale do Tejo e da Área Metropolitana de Lisboa. Situa-se na margem norte do Rio Tejo, sendo delimitado a Norte e Poente pelos concelhos de Sintra e Cascais, a Nascente pelos concelhos de Lisboa e Amadora e a Sul pela barra do Rio Tejo, numa frente ribeirinha com cerca de 9 km de extensão. Actualmente é constituído por 10 freguesias – Algés, Barcarena, Carnaxide, Caxias, Cruz Quebrada, Dafundo, Linda-a-Velha, Oeiras e S. Julião da Barra, Paço de Arcos, Porto Salvo e Queijas que, em (2001,) representavam 162.128 habitantes. O território do concelho de Oeiras apresenta características territoriais que o identificam e singularizam na Área Metropolitana de Lisboa. A paisagem é pautada pelos vales das ribeiras que correm de Norte para Sul e desaguam no Rio Tejo, nomeadamente as Ribeiras de Algés, Barcarena, Porto Salvo, Laje e Rio Jamor. Aos vales que cortam o território, acrescentam-se ainda outros elementos marcantes na paisagem concelhia, como a Serra de Carnaxide, o Alto da Mama Sul, Alto dos Barronhos, Alto do Montijo, Alto das Confeiteiras, Alto de Alfragide e Leceia. As excelentes condições naturais do concelho, nomeadamente a qualidade dos solos de produção agrícola, associada à proximidade do mar, foram desde sempre factores determinantes na evolução da ocupação humana.

Até há poucas décadas o concelho de Oeiras era marcadamente rural, existindo ainda hoje algumas áreas, designadamente no interior, que testemunham essa ocupação. Esta situação alterou-se significativamente nos últimos anos, mais uma vez por via da localização privilegiada junto a Lisboa, mas também devido à dinâmica de desenvolvimento que foi criada e que permitiu a passagem a um novo tempo sócio-económico onde coabitam Parques de Tecnologia com algumas actividades mais tradicionais, algumas poucas agrícolas e outras industriais, áreas urbanas e áreas verdes e equipamentos de diverso tipo.

O crescimento e qualificação dos aglomerados urbanos, ao mesmo tempo com o processo de desenvolvimento equilibrado e integrado, tornaram o concelho de Oeiras, não só num território de características marcadamente urbanas, mas também num pólo

de desenvolvimento notavelmente próspero entre os mais da Área Metropolitana de Lisboa e do País.

### **1.1.2 Mobilidade da População**

Como concelho de passagem entre Cascais e Lisboa e tendo em conta o sentido da evolução económica que transformou Oeiras no 2º pólo económico da Área Metropolitana de Lisboa, a seguir à Capital, o volume de deslocações pendulares é apreciável; saem cerca de 50% dos residentes activos empregados de Oeiras para trabalhar/estudar noutros concelhos e entra 40% da população residente no concelho para trabalhar/estudar.

#### **Estrutura Etária da População do Concelho de Oeiras**

Da análise da estrutura etária é notório o duplo processo de envelhecimento:

Entre 1981 e 2001: as classes etárias abaixo dos 20 anos representavam 26% da população, em 1981, 18% em 1991 e 17%, em 2001. Por outro lado em 2001 já só se registam ganhos de população nas classes etárias acima dos 45 anos.

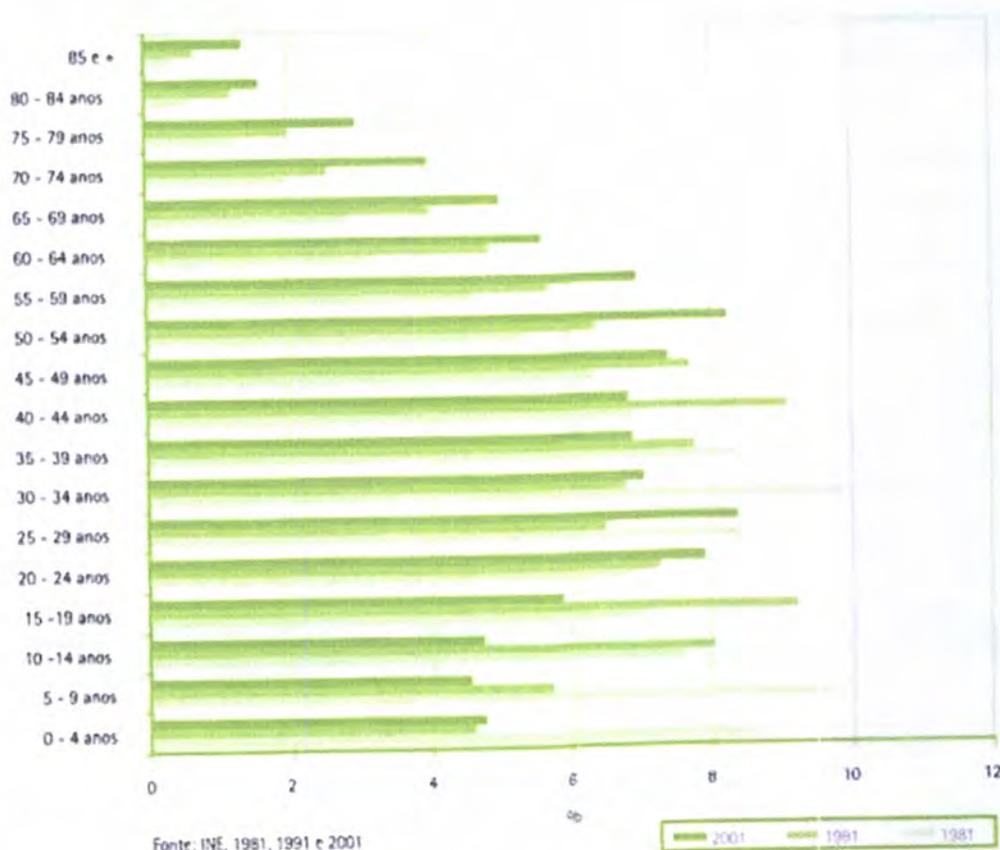


Gráfico nº1 - Estrutura Etária da População em 1981, 1991 e 2001

Fonte: INE, 1981, 1991 e 2001

→ actualiza

Através da seguinte tabela posso verificar o crescimento anual médio da população de Oeiras entre os anos 1864-2007, há que realçar o aumento da população entre os anos 1970 a 1980, a taxa de variação decenal atingiu 118 %.

**Evolução da População do Concelho de Oeiras, 1864-2007**

Anos Censitários	Concelho de Oeiras	
	População	T.c.a.m. <sup>[A]</sup>
1864	6021	
1878	6694	0,75
1890	8110	1,61
1900	10447	2,56
1911	16959	4,51
1920	18557	0,10
1930	22557	1,97
1940	28049	2,20
1950	34459	2,80
1960	46900	3,13
1970	68265	3,83
1981	149328	7,97
1991	151342	0,13
2001	162128	0,69
2007	171472	0,48

[A] - T.c.a.m. taxa de crescimento anual médio  
Tabela nº1 – Evolução da População do Concelho de Oeiras, 1864-2007  
Fonte: INE

**Evolução da População das Freguesias do Concelho de Oeiras**

Na tabela abaixo posso analisar o crescimento da população das Freguesias de Oeiras, o grande aumento verifica-se entre os anos 1970 a 1980.

Anos	Algés	Barcarena	Carnaxide	Caxias	Cruz Quebrada/Dafundo	Linda-a-Velha	Oeiras S. Julião da Barra	Paço de Arcos	Porto Salvo	Queijas
1864		1355					2613			
1878		1117					3495			
1890		1432					4514			
1900		1274	5103				4070			
1911		1553	9800				5606			
1920		1624	6804				6067			
1930		1820	12608				4497	3632		
1940		1940	15345				5197	5567		
1950		2552	20136				6285	5486		
1960		3329	28301				6875	8413		
1970		4425	38747				13962	11133		
1981		10742	78583				40358	19645		
1991	20952	8891 (11359)	16746 (79801)		8360	24626	32751 (43364)	18666 (16818)	10540	9810
2001	19542	11847	21354	7720	6591	21952	34851	15776	13724	8771

Unidade: número de habitantes

Tabela nº2 – Evolução da População das Freguesias do Concelho de Oeiras

Fonte: INE, 2007

### 1.1.3 Locais Turísticos

O seu clima é temperado marítimo, propício a actividades de ar livre e passeios. A sul a linha costeira estende-se ao longo de 9km, onde as **Praias da Torre, Santo Amaro de Oeiras e Paço de Arcos**, são pontos de referência.



Fotografia nº 1 - Praia da Torre

A **Piscina Oceânica** também é uma referência para a região, por se tratar de uma grande Piscina com água salgada, com estruturas de apoio de qualidade e vista privilegiada para o Rio Tejo.

Junto ao início do passeio marítimo e da Piscina Oceânica encontra-se o **Porto de Recreio de Oeiras**, um dos equipamentos municipais com maior componente turística. Com capacidade para 274 embarcações e uma zona de arrumação de cerca de 100 embarcações, conta com diversos serviços de apoio à actividade náutica e uma zona destinada à actividade lúdica, social e comercial, com destaque para os restaurantes.

A oferta cultural e de lazer é, sem dúvida, uma das marcas de Oeiras.

A **Quinta e o Palácio do Marquês**, classificado como monumento nacional, são um exemplo do valioso património do século XVIII.

Também a **Quinta Real de Caxias**, igualmente do século XVIII, ou o **Forte de São Julião da Barra**, são locais de referência turística.

O **Palácio Anjos em Algés**, representativo da arquitectura de veraneio dos finais do século XIX foi recentemente qualificado e convertido no **Centro de Arte Manuel de Brito**, acolhendo um valioso acervo de arte contemporânea portuguesa, que merece a sua visita.

Atrações ao ar livre como o **Parque dos Poetas**, espaço que homenageia os grandes poetas e a poesia nacional, ou a **Fábrica da Pólvora de Barcarena**, uma vasta área dedicada à memória o **Museu da Pólvora Negra**, ao ensino a **Universidade Atlântica**.

O **Aquário Vasco da Gama** constitui um expoente dos denominados, museus vivos do nosso país. No aquário, a exposição de seres vivos oferece uma imagem real e dinâmica do verdadeiro mundo subaquático. Aqui pode-se apreciar a colecção oceanográfica de D. Carlos I.



Fotografia nº 2 - Aquário Vasco da Gama

### **1.1.4 Instalações Desportivas**

As Instalações Desportivas estão classificadas da seguinte forma:

➤ **Espaços ao Ar Livre** – Grandes Campos de Jogos / Pequenos Campos de Jogos / Polidesportivos e Campos de Ténis / Pistas de Atletismo / Piscinas Descobertas.

Os **Grandes Campos de Jogos** são os equipamentos desportivos, que pela sua natureza, estão representados em menor número no concelho, uma vez que são estruturas de grandes dimensões, acima de 5000 m<sup>2</sup>, requerendo por isso algumas condições específicas de localização, bem como de relação com a população utilizadora.

No concelho existem 14 Grandes Campos de Jogos inseridos na rede de instalações desportivas de base formativa, dos quais 5 Campos de Futebol e 2 Campos de *Rugby* estão incluídos no Complexo do Jamor, os restantes são Campos de Futebol.



Fotografia nº3 - Complexo do Jamor

Os Pequenos Campos de Jogos, englobam os Campos Desportivos, os Campos de Ténis e os Campos de Futebol 7, todos com dimensões inferiores a 5000 m<sup>2</sup>.

Existem 36 Campos Polidesportivos, inseridos na rede de instalações desportivas de base formativa, dos quais 12 têm as dimensões e todos os equipamentos à prática federada.

Na rede de instalações desportivas de base formativa incluem-se 12 Campos de Ténis, para além dos 36 que já estão incluídos no Complexo Desportivo do Jamor.

Actualmente existe 1 Pista de Atletismo com os requisitos para a alta competição, inserida na rede de instalações desportivas de base formativa, e que pertence ao Complexo do Jamor. Recentemente construída uma Pista de Atletismo simplificada na freguesia de Carnaxide.

As Piscinas Descobertas são duas; a Piscina Oceânica e a Piscina do Inatel.



Fotografia nº4 - Piscina Oceânica

➤ **Espaços Cobertos** – Pavilhões / Salas de Desporto / Piscinas Cobertas.

No que se refere aos espaços cobertos, 20 são Pavilhões Polivalentes, 2 são Salas de Desporto e 8 são Piscinas Cobertas.

Os Pavilhões Polivalentes estão incluídos na rede de instalações desportivas de base formativa, sendo alguns deles, 12, parte do equipamento de Escolas Básicas ou Secundárias e mesmo de Escolas Superiores como a Escola Náutica e a Faculdade de Motricidade Humana.

As Piscinas Cobertas, na rede de instalações de base formativa são 5, às quais se acrescentam 3 convertíveis e 4 polivalentes, bem como as inseridas nos Ginásios e *Health Clubs*, no total de 6, além da Piscina Olímpica do Complexo do Jamor.

➤ **Equipamentos Especiais** – Os equipamentos que foram classificados como especiais incluem instalações para o espectáculo desportivo, instalações desportivas especializadas, e os equipamentos da orla costeira.

Como instalações para o espectáculo desportivo e para a alta competição é de realçar o Complexo do Jamor, já referido pela variedade de instalações para os níveis de prática desportiva de alta competição. Para além deste complexo, existem duas outras unidades

com a mesma vocação: a Piscina do Algés e Dafundo e o Pavilhão Municipal de Miraflores.



Fotografia nº5 - Pavilhão Municipal de Miraflores

Nos equipamentos especializados estão incluídos, o Campo de Golfe, a Carreira de Tiro e a Pista de Canoagem no Complexo Desportivo do Jamor, o Mini Golfe em Algés, as Salas de Judo e de Ginástica Rítmica do Algés e Dafundo, a Escola de *Windsurf* em Oeiras e os Centros Hípicos de Leceia e Leião, este último com novas instalações na área da Estação Agronómica Nacional.

A Orla Costeira é outro espaço de eleição para actividades de lazer, desporto, recreação, cultura, pese embora, a escassa dimensão disponível entre o plano de água e a área urbana, é o domínio de eleição para os Desportos Náuticos.

Neste local encontram-se as estruturas mais antigas, a Piscina do Inatel e o Centro Náutico do Clube de Paço de Arcos, entre as mais recentes, a Piscina Oceânica e o Passeio Marítimo que se estende entre as Praias da Torre e de Santo Amaro.

➤ **Outros Equipamentos** – Existem no Concelho de Oeiras outros equipamentos para a prática desportiva mais informal e sem dimensão para a competição, as Instalações Desportivas de Base Recreativa, importantes para a iniciação e manutenção, ou simplesmente para recreio da população, nomeadamente os Campos de Jogos, as Salas de Desporto, as Piscinas e as Áreas Verdes Equipadas.

Os Campos de Jogos e as Salas de Desporto, existem em todas as freguesias, disponibilizando diversas oportunidades para a prática desportiva informal, não deixando, no entanto, de estar previsto algum reforço.

As Piscinas existentes enquadram-se, na rede de instalações desportivas de base formativa.

As Áreas Verdes existentes, ainda que já estejam minimamente equipadas, deverão continuar a ser melhoradas e valorizadas, prevendo outras que permitam algumas práticas desportivas radicais, ou algumas bem tradicionais como a columbofilia.

➤ **Ginásios e Health Clubs** – existem 22 entidades classificadas como Ginásios e *Health Clubs*, com maior densidade nas freguesias de Oeiras, São Julião da Barra e Algés.

Destas entidades 4 têm uma maior complexidade de instalações, ou seja, salas de prática de modalidades, piscina e campo de jogos, 2 têm a combinação de sala e piscina, todos os outros só dispõem de salas.

No que respeita à gestão das instalações desportivas existem diversos tipos no Concelho de Oeiras:

- Propriedade e Gestão do Estado – Complexo Desportivo do Jamor / Faculdade de Motricidade Humana;
- Propriedade do Estado e Gestão de “Oeiras Viva” – Pavilhões de Escolas Públicas;
- Propriedade do Estado e Gestão Institucional – Piscina da Escola Náutica;
- Propriedade da Câmara Municipal de Oeiras e Gestão de “Oeiras Viva” – Pavilhões e Piscinas Municipais / Pequenos Campos de Jogos;
- Propriedade do Estado e Gestão do Clube ou Instituição – Pequenos Campos de Jogos / Mini Golfe de Algés.
- Propriedade e Gestão do Clube ou Instituição – Campos de Jogos / Pavilhões Polivalentes, Salas de Desporto/ Piscinas e instalações especializadas.

### **1.1.5 Meio Educativo**

#### ➤ **Oferta Educativa**

No Concelho de Oeiras existem 127 Escolas activas, desde o Jardim de Infância até ao Secundário, sendo 55 Públicas, 43 Privadas e 29 IPSS (Instituições Particulares de Solidariedade Social). No conjunto destas escolas funcionam 162 ofertas ou níveis de ensino diferenciados.

A frequência global no corrente ano escolar, atinge os 23961 alunos, sendo 18084 alunos da rede pública, 3698 alunos da rede privada e 2179 alunos das IPSS.

#### ➤ **Ensino Superior**

No Concelho de Oeiras existe a Faculdade de Motricidade Humana que está aberta a um conjunto de áreas que interessam novos e amplos sectores da sociedade – sistema educativo, o sistema produtivo, o sistema artístico e o sistema de reabilitação.

A Faculdade de Motricidade Humana tem como objectivo fundamental o desenvolvimento humano, através da motricidade, pelo estudo do corpo e das suas manifestações na interacção dos processos biológicos com os valores sócio culturais.

A Universidade Atlântica que teve no seu início uma aposta muito forte na área da Gestão, articulando os saberes organizacionais e exigidos pela complexidade que caracterizava a nossa época. Soube mais tarde de posicionar-se em áreas de grande relevância futura: o ambiente, o planeamento territorial e urbano, a estratégia, os sistemas de informação e houve uma aposta estratégica na área da saúde.

O Instituto Superior Técnico ocupa uma área de 12 hectares no Parque de Ciência e Tecnologia de Oeiras, *Taguspark*, localizado na zona de Porto Salvo.

Este Instituto está destinado a alguns cursos de engenharia e compreenderá áreas destinadas ao ensino, estando dotado de um conjunto de infra-estruturas tais como: biblioteca, centro de informática, anfiteatros, bar, restaurante, entre outras.

#### ➤ **Oferta Extra-Escolar**

Actualmente existem três entidades a ministrar este tipo de ensino:

- Casa de Betânia – Cursos de Alfabetização – 2 turmas
- Escola Secundária de Miraflores – Português no Estrangeiro – 3 turmas
- Escola Secundária Luís Freitas Branco – Português no Estrangeiro – 1 turma

Para além destes cursos poderão ser criados outros: Informática, Inglês, Actualização de Português ou Matemática para a Vida.

Estes cursos são destinados a indivíduos com idade igual ou superior a 18 anos, que não completaram o 1º, 2º ou 3º ciclo do ensino básico, nem detenham qualquer qualificação profissional.

#### ➤ **Qualificações Académicas da População Residente no Concelho de Oeiras**

Oeiras é suficientemente atractivo para populações qualificadas do ponto de vista dos níveis de ensino, o que vai reforçar as qualificações da população, verifico um grande aumento das qualificações da população do Município de Oeiras entre 1981 e 2001.

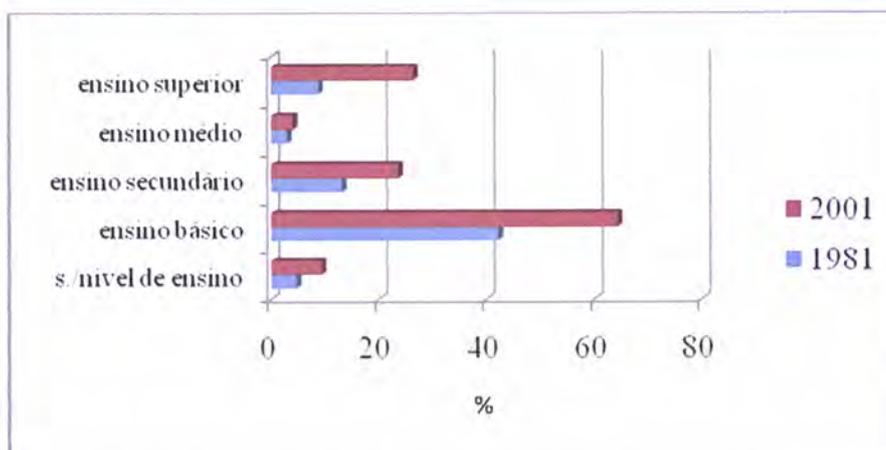


Gráfico nº2 - Qualificações Académicas da População Residente no Concelho de Oeiras

Fonte – INE, Recenseamento Geral de População e Habitação - 2001

### **1.1.6 Meio Sócio Cultural**

#### **➤ Hábitos Desportivos dos Cidadãos**

O exercício físico melhora o bem-estar dos cidadãos, e ajuda a prevenir de doenças cardiovasculares.

É de conhecimento geral que a actividade física tem um efeito benéfico na redução do “colesterol mau” e produz resultados positivos na diminuição de diabetes.

O caminhar em quantidade e em qualidade faz bem á saúde, originando uma lista extensa de benefícios, contudo Portugal continua a ser um dos países com índices mais baixos de prática de actividade física regular entre os parceiros europeus.

Está provado cientificamente que bastam 30 minutos diários de actividade física, na maior parte dos dias da semana, que podem ser repartidos em períodos de 10 ou 15 minutos, para existirem benefícios reais em termos da melhoria da sua condição física.

No Concelho de Oeiras os *Health Clubs* existentes colocam ao dispor da população um número de actividades e iniciativas que poderão experimentar regularmente.

Foi feita uma análise global do IMC – Índice de Massa Corporal pelos Serviços de Desporto da Autarquia e verificou-se que a população escolar do concelho de Oeiras detém, maioritariamente, um peso normal, com 65,1% dos casos nesse parâmetro.

No que diz respeito aos alunos do Secundário, 77,3% detém o peso normal, restando apenas 7,7% acima do peso ou obesos e 15,1 % abaixo do peso. Este ciclo abrange uma população acima dos 15 anos, em que já começa a haver uma maior estabilização do desenvolvimento físico.

São os rapazes mais novos – do 3º ciclo - que participam mais em associações ou grupos desportivos porque praticam mais regularmente uma actividade física.

A actividade física é assumida por todos os jovens do Concelho como um indicador de vida saudável e, simultaneamente, de melhoria da imagem física.

O Município oferece-lhe a oportunidade que você esperava para retomar os hábitos de prática regular de actividade física há muito perdidos.

No âmbito do Programa de Promoção do Exercício, “Melhor Exercício, Mais Saúde”, conhecido como “Mexa-se Mais”, existem diversas opções e alternativas para participação, sozinho ou em grupo, em actividades físicas. Existem desde caminhadas ao ar livre, eventos temáticos ou avaliações da sua composição corporal; a exploração dos espaços naturais como os parques e jardins municipais ou os passeios marítimos de Oeiras e da Cruz Quebrada, para a prática de actividade física informal.

#### ➤ ***Clubes e Associações Desportivas***

Existem 80 Clubes e Associações no Concelho de Oeiras, com maior densidade nas freguesias de Oeiras/São Julião da Barra, Linda-a-Velha, Carnaxide e Porto Salvo.

A mais antiga é a Sociedade Filarmónica Fraternidade de Carnaxide, foi fundada em 1866.

A que reúne mais sócios é o Clube Desportivo de Paço de Arcos 6.423, sendo igualmente a que envolve maior número de atletas, 1.560.

No total, estes Clubes e Associações reúnem cerca de 34.000 sócios e envolvem cerca de 10.000 atletas, num total de 62 modalidades. Em média existem 166 atletas e 659 associados por colectividade.

#### ➤ ***Recursos Culturais***

Os teatros existentes no concelho de Oeiras são os seguintes:

- Auditório Municipal Ruy de Carvalho;
- Teatro Municipal Amélia Rey Colaço;
- Teatro Independente de Oeiras.

No que diz respeito aos cinemas no concelho existem 4 salas:

- Cinemas Oeiras Parque - Lusomundo;
- Cinemas Palmeiras;
- Cinemas Miraflores – Lusomundo;
- Atlântida Cinemas.

A **Rede de Bibliotecas** do Município de Oeiras compreende a Biblioteca de Oeiras, de Algés e a de Carnaxide, com a missão de contribuir para o desenvolvimento sócio cultural dos munícipes de Oeiras.

Pode encontrar nas Bibliotecas Municipais uma diversificada colecção constituída por cerca de 75 mil livros, 175 títulos de jornais e revistas, 8 mil e 500 documentos multimédia e mais de 50 computadores com acesso grátis à Internet.

### **1.1.7 Meio Económico**

Entre 1981 a 2001 a população activa (empregada) no concelho Oeiras cresceu 6%.

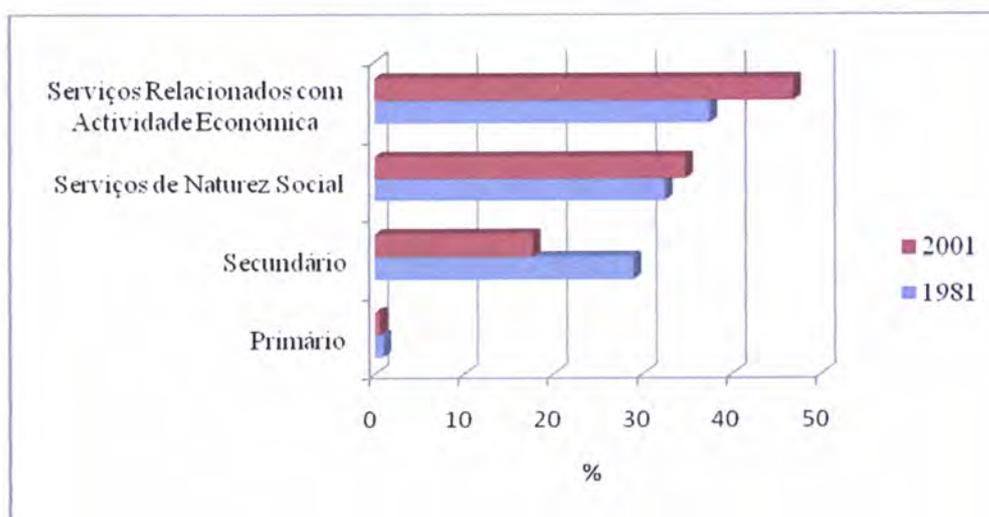


Gráfico nº3 - Evolução da População Activa, Segundo o Ramo de Actividade Económica no Concelho de Oeiras, 1981 e 2001

Fonte – INE, Recenseamento Geral de População e Habitação – 2001

Na distribuição relativa da população activa empregada por ramos de actividade económica e respectiva evolução 1981 a 2001, posso afirmar que a terciarização é a característica mais evidente na mudança do paradigma de actividade da população residente no concelho de Oeiras, traduzindo-se num ganho substantivo de qualificação: em 2001, cerca de 82% dos residentes empregados trabalhavam no sector dos serviços, enquanto em 1981, este sector não ultrapassava os 70%. O acréscimo verifica-se principalmente no sector dos serviços relacionados com a actividade económica.

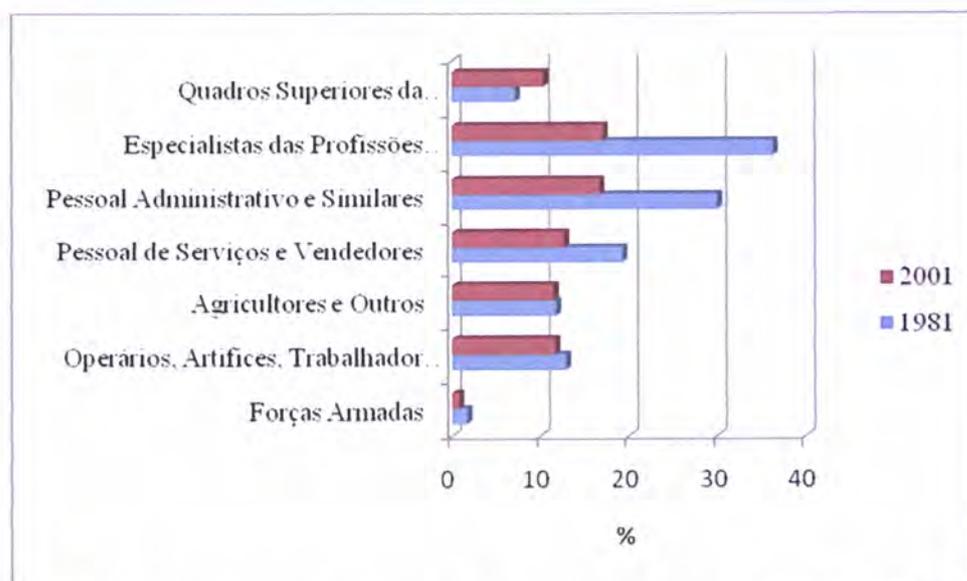


Gráfico n°4 - Evolução dos residentes empregados por grupos profissionais, 1981 e 2001

Fonte – INE, Recenseamento Geral de População e Habitação – 2001

Em 2001 no concelho de Oeiras destaca-se a importância dos grupos profissionais ligados ao “terciário superior” – Forças Armadas, Quadros Superiores da Administração Pública e Quadros Superiores de Empresa, Especialistas das Profissões Intelectuais e Científicas, com 30%, percentagem superior à da Grande Lisboa, 22%. Seguem-se os grupos profissionais de nível intermédio e Pessoal Administrativo, com valores ainda superiores à Grande Lisboa: 17,1% e 16,1%, respectivamente.

No mesmo ano, Oeiras evidencia o menor peso dos residentes dos grupos profissionais associados aos sectores de actividade económica Secundário 12% e primário 12 %, relativamente aos restantes concelhos da Grande Lisboa.

#### **Os principais espaços empresariais do Concelho de Oeiras são:**

**Taguspark** – 160 entidades, com uma especialização nas áreas da TIC e das Biotecnológicas, com 8.000 empregados.

**Quinta da Fonte** - 55 entidades, com uma especialização nas áreas da TIC e da Farmacêutica, com 3.300 empregados.

**Lagoas Park** – 65 entidades, com uma especialização nas áreas da TIC e da Construção, com 3.500 empregados.

**Quinta do Marquês** – 8 entidades, com uma especialização nas áreas da Investigação e da Administração, com 2.200 empregados.

**Paço de Arcos** – 45 entidades, com uma especialização nas áreas da Multimédia, do Automóvel e dos Equipamentos, com 3.500 empregados.

**Carnaxide/Linda-a-Velha** – 250 entidades, com uma especialização nas áreas da TIC, dos Equipamentos e da Alimentação, com 14.500 empregados.

**Outurela/Portela** – 130 entidades, com uma especialização nas áreas dos Grossistas, dos Equipamentos e da Alimentação, com 9.500 empregados.

**Queluz de Baixo** – 190 entidades, com uma especialização nas áreas dos Grossistas, no Marketing/Multimédia, nas Edições e na Farmacêutica, com 8.000 empregados.

**Miraflores** – 260 entidades, com uma especialização nas áreas da TIC, na Construção e na Área Financeira, com 14.000 empregados.

### **1.1.8 Meio Ambiental**

O Concelho de Oeiras é conhecido pela qualidade urbana que apresenta aos seus munícipes, há muito que se assumiu como pioneira no que se refere a projectos de protecção e valorização do ambiente, como é o exemplo do lançamento em 1983, do primeiro sistema de recolha selectiva de vidro de embalagem, assim como da implementação da primeira Estação de Triagem do País, em 1994.

Tendo como missão a prestação de um serviço público que garanta o bem-estar e a qualidade de vida dos seus munícipes e visitantes, o Departamento de Ambiente e Equipamento – DAE desenvolve diversos projectos integrados que visam a (re) qualificação ambiental do Município no âmbito do seu Plano Estratégico para o desenvolvimento sustentável.

Se até há pouco tempo a actuação do DAE se restringia à gestão de resíduos e espaços verdes, hoje a aposta na dinamização e promoção de novas temáticas ambientais é uma realidade.

Considerando a Educação Ambiental como uma matéria transversal à maioria das actividades municipais, assim como um pilar fundamental para o desenvolvimento sustentável, o DAE promove diversos projectos de sensibilização ambiental para diferentes grupos alvos da população, nomeadamente, o Programa de Educação Ambiental nas Escolas, o Projecto Jovens em Movimento, o Projecto Eco-Conselheiros, o Projecto Seniores em Movimento, o Projecto de Compostagem Doméstica e diversas acções de sensibilização ambiental como exposições, feiras e eventos, formação ambiental dos funcionários e a aposta na separação e reutilização nos serviços camarários.

A construção, promoção e manutenção de Espaços Verdes têm sido efectuadas através

do desenvolvimento de projectos sustentáveis e pioneiros na gestão dos espaços, na utilização de espécies autóctones e no aproveitamento e utilização racional da água de rega, nomeadamente através do Plano da Água, Plano da Vegetação, Plano dos Corredores Verdes, Projecto Áreas Plano, Plano de Gestão das Linhas de Água de Oeiras, Plano de Gestão Integrada de Jardins e Áreas de Carácter Patrimonial e do Plano de Gestão Integrada de Rega dos Espaços Verdes.

A aposta em novas temáticas como as Energias, o Ar, o Ruído e a Mobilidade sustentável, permitiram a investigação e o desenvolvimento de projectos como o Estudo de Viabilidade de Instalação de Tecnologias Solares em Pavilhões e Piscinas Municipais, o Estudo de Eficiência Energética em Edifícios Municipais, o Projecto de Recolha de Óleos Alimentares Usados, o Estudo de Viaturas e a Combustão Alternativa.

A prossecução do modelo de “Gestão Urbana” surge no sentido de dar uma resposta às necessidades da população de Oeiras, através da optimização dos serviços de Limpeza Urbana através do Plano de Gestão Ambiental Urbana do Concelho de Oeiras e do Plano de Gestão de Equipamento e Recolha de Resíduos Sólidos Urbanos. Para consolidar todas estas acções são editadas diversas publicações de livros, guias, brochuras e folhetos, que são posteriormente distribuídas no âmbito dos diversos projectos.

Pensar global, actual local, esta é a meta do Município de Oeiras para alcançar o desenvolvimento sustentável, pelo que a autarquia assume um papel activo e indispensável na construção de uma nova consciência ecológica, e numa nova postura ética do ser humano perante o Ambiente.

### ***Tratamento de Resíduos***

O sistema de recolha de resíduos urbanos no município de Oeiras, tem evoluído no sentido de se adaptar às diferentes tipologias de habitação, com o objectivo de facilitar a deposição selectiva dos diversos tipos de resíduos produzidos.

Em 1997 foi lançado, em todo o Concelho de Oeiras, o sistema de recolha selectiva porta-a-porta de embalagens e papel para reciclagem que consiste em separar papel atado e embalagens de cartão, plástico e metal em sacos de plástico, depositados no passeio à 2ª e 5ª feiras, entre as 19H00 e as 23H00.

O sistema porta-a-porta apesar de ser prático, tem apresentado alguns inconvenientes em zonas de habitação colectiva, pelo que se considerou oportuno, substituir este sistema pela colocação de ecopontos, indo ao encontro da opinião de muitos munícipes

que consideram este equipamento mais adequado à deposição selectiva dos seus resíduos.

Em urbanizações de prédios sem compartimento privativo para deposição de resíduos e com grande densidade populacional, os contentores de plástico para deposição de resíduos têm vindo a ser substituídos por novos recipientes subterrâneos denominados – ilhas ecológicas ou moloks – para deposição de lixo, papel, embalagens de plástico e metal, vidro e num futuro próximo para restos de comida. Estes equipamentos são mais estéticos, higiénicos, funcionais e ecológicos contribuindo para a requalificação ambiental deste tipo de espaço urbano.

A separação de resíduos tem associadas vantagens ambientais e económicas uma vez que quando separados, os resíduos constituem um fonte de matéria-prima para o fabrico de novos produtos, contribuindo para poupança de recursos naturais.

### **1.1.9 Meio Hospitalar**

No meio hospitalar destaco o Centro Hospitalar de Lisboa Ocidental - CHLO., Hospital de Santa Cruz, Hospital São Francisco Xavier e Hospital Egas Moniz têm como área de influência as freguesias de S. Francisco Xavier, Santa Maria de Belém, Ajuda, Alcântara e Santo Condestável, do Concelho de Lisboa, e os Concelhos de Oeiras e de Cascais, abrangendo ainda a prestação de serviços diferenciados aos habitantes dos Concelhos da Amadora e de Sintra.

Constitui-se como hospital de primeira linha para as freguesias do concelho de Lisboa e do concelho de Oeiras e é referência para a área de Saúde Mental do concelho de Cascais.

A capacidade de internamento disponível em 2008, no CHLO foi de 858 camas, não considerando as camas de berçário. Nesta lotação estão ainda incluídas algumas camas alugadas no exterior. As 858 encontram-se distribuídas pelas seguintes valências/especialidades:

Especialidades	2007	2008	% Ocup.	Especialidades	2007	2008	% Ocup.
Medicina Interna	164	166	92,20%	Urologia	25	23	60%
Ortopedia	48	53	86,30%	Dermatologia	1	-	
Cirurgia Geral	125	117	83,50%	Endocrinologia	6	6	77%
Cirurgia	30	36	79,40%	Gastroenterologia	11	10	86%
Cirurgia Vascular	7	13	80,00%	Hematologia	12	11	91%
Pediatria	27	27	51,60%	Infecçologia	26	26	71%
Unid. Cuid. Esp.	4	2	134,30%	Neurologia	14	16	83%
Intern. de Apoio à	18	-		Pneumologia	15	13	82%
Ginecologia	18	18	57,60%	Reumatologia	4	4	85%
Obstetrícia	38	38	84,40%	Oftalmologia	6	1	43%
Psiquiatria (Agudos)	38	38	77,90%	Otorrinolaringologia	13	4	83%
Psiquiatria (Crónicos)	24	24	104,70%	Unidade Oncológica	4	3	43%
Nefrologia	28	28	84,70%	U.C.I.C	17	17	84%
Cardiologia	46	45	84,30%	U.C.I.P	17	18	86%
Cardiologia	7	7	76,90%	Unid. Cuid. Intens. Coronária	6	6	84%
Cirurgia Plástica	23	10	78,40%	Unid. Cuid. Intens. Médicos	8	8	80%
Neurocirurgia	26	26	84,60%	Unid. Cuid. Intens. Neonatais	14	14	84%
Neurotraumatologia	19	19	81,80%	Unid. Cuid. Intens. Cardioracicos	11	11	83%
Sub-total	690	667		Sub-total	210	191	
Total geral 2007	900						82%
Total geral 2008	858						80%

Tabela nº3 – Lotação e Taxa de Ocupação do CHLO

Fonte: CHLO, 2009

Além dos Serviços acima referidos, o Centro Hospitalar dispõe também dos seguintes Serviços de Meios

Complementares de Diagnóstico e Terapêutica:

- Anestesiologia
- Anatomia Patológica
- Imuno – Hemoterapia
- Medicina Física e de Reabilitação
- Medicina Nuclear
- Patologia Clínica
- Imagiologia

Há ainda a mencionar os Serviços de Urgência do Centro Hospitalar que abrangem:

- Urgência Geral
- Urgência Obstétrica
- Urgência Pediátrica

- Urgência de Oftalmologia
- Urgência de Otorrinolaringologia

## **1.2 Análise de Mercado**

### **1.2.1 Clientes Potenciais**

No gráfico que apresento em baixo, estabeleço uma relação entre o número de crianças entre os 6 e os 16 anos existentes no Município de Oeiras, com os Quadros Superiores da Administração Pública e Empresas do Município de Oeiras.

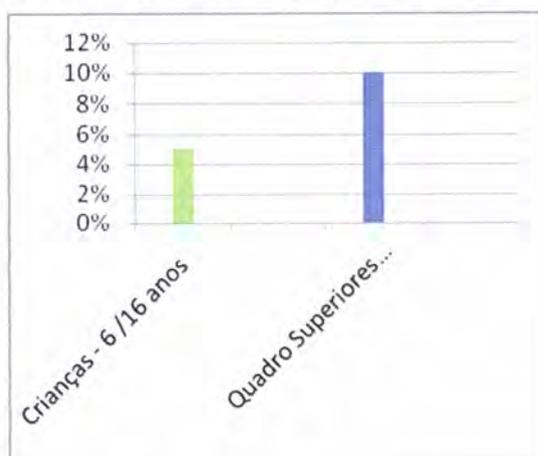


Gráfico nº 5 – Crianças 6-16 anos – Quadros Superiores da Administração Pública e Empresas do Município de Oeiras  
Fonte: elaboração própria

Através deste gráfico realizo uma relação entre a população alvo, e um dos sectores económicos para qual é dirigido a missão da *Football By*.

Verifico que 5% da população de Oeiras está dentro da faixa etária dos 6 aos 16 anos, isto representa cerca de 8110 crianças. Ao analisar um sector económico que é o dos Quadros Superiores da Administração Pública e Empresa, verifico que existe 10 % da população de Oeiras a laborar neste sector, isto representa cerca de 16200 pessoas.

Estas pessoas auferem remunerações elevadas logo permitem aos seus filhos estar inseridos numa escola que tem como missão prestar um serviço de alta qualidade na área do Futebol.

O segmento fundamental desta Escola é a classe média / alta, logo os preços praticados na *Football By* são superiores aos praticados por outras escolas da mesma zona.

Segundo a análise dos dados anteriormente referidos posso concluir que a *Football By* tem bastante viabilidade económica no Município de Oeiras.

### **1.2.2 Análise da Concorrência**

Em seguida vou realizar uma análise das escolas de futebol existentes no meio envolvente ao município de Oeiras:

**ESCOLAS ACADEMIA DO SPORTING MANIQUE** - A Escola Academia Sporting de Manique está sedeadada na Escola Salesiana de Manique, perto de Tires, abrangendo os concelhos de Cascais e Oeiras. As excelentes condições das instalações, ao nível do campo de futebol 11 com relva sintética (luz natural e artificial), dos balneários, do parque privativo e do contexto paisagístico permite-lhes garantir ao nível das condições físicas, um serviço de qualidade ao nível da formação desportiva.

Os preços praticados por esta escola são os seguintes;

#### **Jóia de Inscrição:**

‣ 70€ - Inclui equipamento desportivo do Sporting Clube de Portugal (camisola, calções e meias) + Seguro anual.

#### **Mensalidades:**

- 1x treino semanal = 25€
- 2x treinos semanais = 45€
- 3x treinos semanais = 65€

Esta escola é uma forte concorrente da *Football By* visto que se encontra a praticar preços mais baixos e tem a mais valia de se encontrar numa localização privilegiada que é a Escola Salesiana, um colégio particular onde se encontra um número elevado de potenciais clientes.

**C2 FOOT** - A Escola C2 FOOT encontra-se localizada na quinta do marquês, no campo sintético da Escola Conde de Oeiras.

As mensalidades desta escola são inferiores aos preços que se praticam no mercado conforme discrimino em seguida:

#### **Mensalidades**

No caso de ser um aluno individual:

1x por semana: 20€ / mês

2x ou 3x por semana: 35€ /mês

Esta escola tem como mais valia ter um director técnico que faz parte dos quadros da Federação Portuguesa de Futebol há muitos anos, a sua experiencia pode contribuir muito para o seu desenvolvimento.

**CADETE SPORT ACADEMIA** - A Cadete Sport Academia encontra-se localizada em Carnaxide, no campo do Outurela *Funclub*.

As dimensões reduzidas das instalações prejudicam o desenvolvimento da escola e dos respectivos treinos.

Os preços praticados por esta escola são os seguintes:

**1ª Inscrição:**

Inscrição - **45€** (inclui Kit oficial MACRON)

**Kit oficial :** (Camisola, Calção e meias, Boné e T-shirt)

1 cartão *funcenter* com 5€ de saldo.

**Renovação:**

Renovação - **45€** (inclui Kit oficial MACRON)

**Kit Inverno:** 1 fato treino e 1 impermeável - **40,00€**

**Seguro:** 15 €

Esta Escola tem como principal imagem o antigo jogador de futebol Jorge Cadete, e isso pode ser uma mais-valia para o seu desenvolvimento.

**ADOEIRAS** - A ADO é a principal referência nesta modalidade no Concelho de Oeiras e sempre foi um clube de formação tendo ao longo dos anos formado um vasto número de atletas que acabariam por singrar no Futebol Nacional.

Destinada a jovens com idades compreendidas entre os 4 e os 15 anos, de ambos os sexos. Os treinos decorrem no Estádio Municipal de Oeiras (Parque dos Poetas).

Devido ao facto de esta escola ser de uma associação desportiva os preços praticados são os mais baixos do mercado.

Seguro Desportivo: 12 €

**Mensalidade:** 30 € (2 x semana)

20 € (1 x semana)

Equipamento: 45 € - O Kit é composto por 1 sweat-shirts, 1 t-shirts, 1 calções e 1 pares de meias.

Esta escola tem umas excelentes instalações e a sua localização central, poderá torná-la numa concorrente principal da *Football By*.

**ESCOLA GERAÇÃO BENFICA CARCAVELOS / OEIRAS** – Esta escola tem três pólos, um no Complexo Desportivo Grupo Desportivo Carcavelos, o 2º na Escola Secundária Quinta do Marquês e o 3º na Escola Secundária Luís Freitas Branco.

Esta escola encontra-se dividida por três espaços do Município de Oeiras logo irá envolver um maior número de população alvo.

O facto de dois pólos estarem localizados em Escolas poderá ser um factor determinante para o sucesso da Escola.

Nestas escolas ensina-se consoante a metodologia do Benfica, e a sua supervisão é da responsabilidade do S.L. Benfica.

As mensalidades praticadas nestas escolas são as seguintes:

1x Semana – sócios – 25 € - não sócios – 32 €

2x Semana – sócios – 40 € - não sócios – 53 €

Escola de Guarda Redes - sócios – 20 € - não sócios – 27 €

Taxa de Inscrição – 75 € - inclui Kit Benfica Adidas

Esta escola é uma forte concorrência à *Football By* visto que pratica preços competitivos e a sua estrutura técnica é altamente qualificada.

O facto de os grandes clubes portugueses procurarem escolas para criarem os seus pólos poderá afectar a *Football By* no futuro, visto que nesses locais é onde se encontra a maior percentagem da população alvo.

# ***CAPÍTULO II***

## ***ANÁLISE INTERNA***

## **II. Análise Interna**

### **2.1 Estrutura Organizacional**

A *Football By* foi criada no ano de 2008 através da ligação do seu sócio fundador, Professor Carlos Queiroz ao Manchester United enquanto treinador adjunto do mesmo. A *Football By* Portugal encontra-se dependente da *Manchester United Soccer School*, nomeadamente em termos de métodos e técnicas de aprendizagem da prática do futebol.

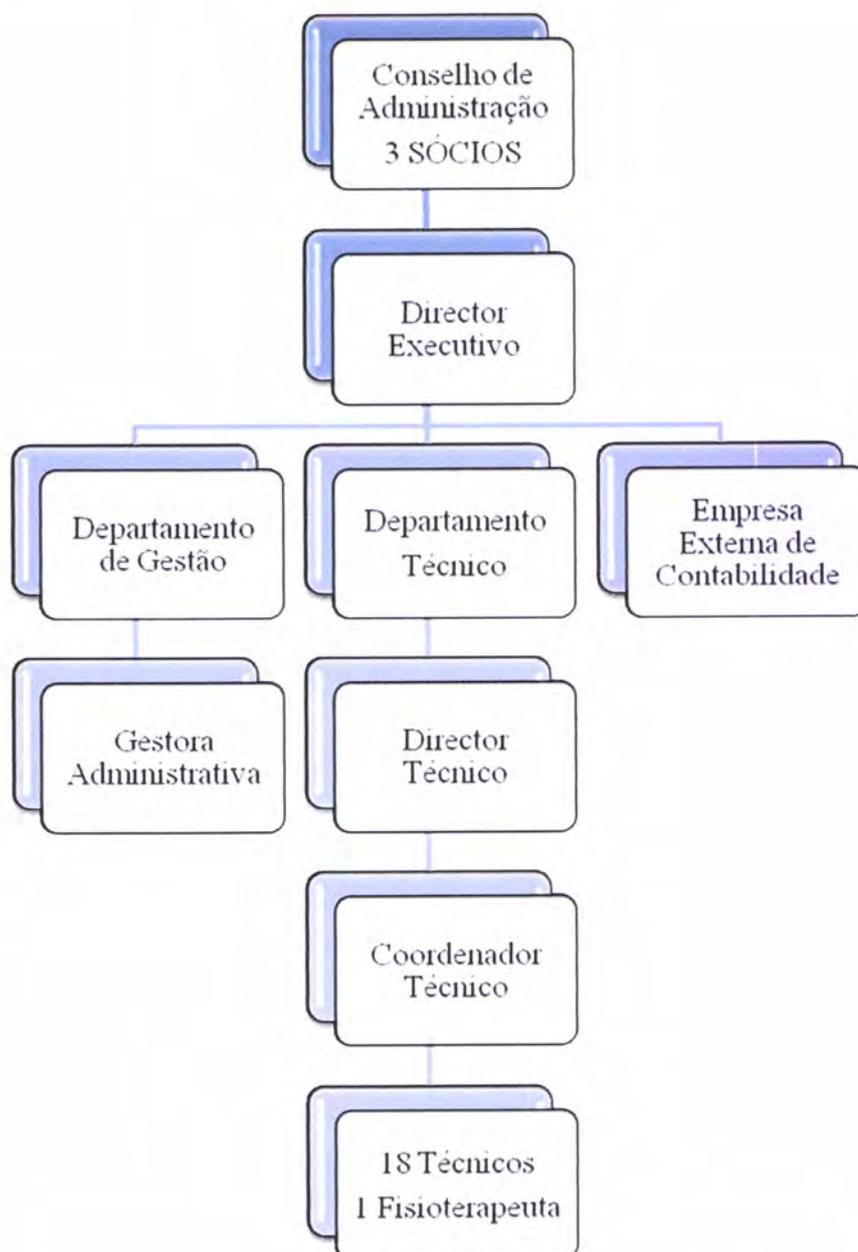


Gráfico nº6 – Organograma da Empresa *Football By* Carlos Queiroz

Fonte: Elaboração própria

A *Football By* Carlos Queiroz tem um Conselho de Administração formado por 3 sócios.

O Conselho de Administração é o órgão onde são tomadas decisões estruturais tais como novos investimentos, novos projectos a desenvolver dentro da empresa, assim como o recrutamento de pessoal especializado para as diversas áreas da empresa.

O Director Executivo é responsável por dirigir e liderar todas as actividades da empresa de maneira a torná-la rentável nos seus interesses de curto e longo prazo, protegendo os seus activos e assegurando que as exigências são colmatadas eficientemente.

A Gestora Administrativa tem as seguintes competências:

- Realizar as inscrições dos alunos, recebe o pagamento dos alunos e emite as respectivas facturas.
- Tratar de toda a logística da empresa.
- Actualizar permanentemente o site da empresa.

No Departamento de Gestão os responsáveis são o Director Executivo e a Gestora Administrativa.

A contabilidade é feita por uma empresa externa, com a colaboração da Gestora Administrativa.

Na parte técnica a empresa tem 1 Director Técnico, 1 Coordenador Técnico, 18 Técnicos, Técnicos estagiários que estão no âmbito dos estágios da Faculdade de Motricidade Humana de Lisboa, e existe também 1 fisioterapeuta nesta estrutura.

O Director Técnico assume a gestão global dos programas da escola e é responsável pela organização e condução dos mesmos. Isto implicará ainda uma responsabilidade extra no recrutamento e treino dos técnicos. A sua função permitirá estar em contacto com os programas estabelecidos pela MUSS - *Manchester United Soccer School* e com a sua direcção técnica, procurando desenvolver os programas da escola de uma maneira criativa e de acordo com parâmetros técnicos específicos, e regulamentados pela MUSS.

O Coordenador Técnico tem as seguintes competências:

- Planificar e organizar todas as actividades desenvolvidas na escola;
- Transmitir aos técnicos todas as metodologias utilizadas na MUSS;
- Observar e corrigir a metodologia de treino que está a ser aplicada na escola.

Os Técnicos têm as seguintes competências:

- Providenciar as crianças de todas capacidades para desenvolverem as suas aptidões futebolísticas, mas também para aprender novas aptidões para a vida;
- Proporcionar às crianças num ambiente amigável e divertido para aprender novas habilidades, e ajudar a que eles se desenvolvam como indivíduos, promovendo ao mesmo tempo um estilo de vida saudável;

O Fisioterapeuta tem as seguintes competências:

- Observar, socorrer e realizar um primeiro tratamento aos atletas durante os treinos e os jogos.

## **2.2 Recursos Humanos**

Relativamente à formação dos técnicos todos têm formação superior, havendo também alguns com cursos de treinadores ministrados pela Federação Portuguesa de Futebol.

A formação especializada que os técnicos têm é fundamental para o sucesso da Escola.

Os técnicos mantêm-se os mesmos desde a abertura da escola, esta estabilidade vai permitir um trabalho com qualidade a longo prazo.

Existe um protocolo com a Faculdade de Motricidade e com a Universidade de Évora no âmbito da investigação e formação de capital humano, o que vai permitir aos técnicos adquirirem novos conhecimentos e novas competências.

Não existe uma política previamente definida de recrutamento de recursos humanos.

Devido ao facto de a empresa se encontrar numa fase embrionária e não existir um departamento de recursos humanos, é o director executivo que numa 1ª fase analisa os currículos e selecciona os candidatos. Numa 2ª fase é feita uma entrevista individual que é feita pelo director executivo e pelo coordenador técnico, dando especial importância à formação académica e à experiência profissional.

Quanto há remuneração dos funcionários, foi feito uma análise comparativa com outras escolas e qual o valor remuneratório dos seus funcionários, através desse valor tentou-se proporcionar aos técnicos uma remuneração dentro dos mesmos valores de mercado.

### **2.3 Recursos Materiais**

Em seguida vou descrever todos os materiais fundamentais para as actividades desenvolvidas pela Escola:

- 200 Bolas
- 15 Manequins
- 1 Insuflável
- 15 Toblerones
- 15 *Passing Gates*
- 2 *Soccerwave*
- 1 *Stretfordend* - Alvo

Existe também material de treino individual que é comercializado na Escola com o patrocínio da Nike:

- T-shirts Football By CQ :

Tamanhos

4 – 6 Anos – 202

8 – 10 Anos – 291

12 – 14 Anos – 164

### **PRODUTOS MUSS – NIKE**

- Calções – Boys

Tamanhos

S – 96

M – 49

L – 154

XL – 98

- T-Shirt - Boys

Tamanhos

S – 82

M – 44

L – 127

XL – 123

➤ Calções – Men

Tamanhos

S – 156

M – 112

L – 38

➤ T-Shirt – Men

Tamanhos

S – 124

M – 95

L – 50

➤ Meias

Tamanhos

S – 92

M – 209

L – 330

➤ Bebedores vermelhos originais – 40

➤ Bebedores novos 'preto e vermelho' - 58

➤ Bolas '*skills*' brancas – 17

➤ Bolas '*premio*' vermelhas, pretas e brancas novas – 41

➤ Bolas '*premio*' vermelhas e pretas originais – 37

➤ Sacos '*kit Soccer Schools* preto e vermelho novo – 55

Estes materiais vão permitir um aumento de receitas da empresa visto que é comercializado na Escola, com uma vertente de pacotes promocionais no acto das inscrições.

## **2.4 Instalações**

A *Football By Carlos Queiroz* está sediada no Concelho de Oeiras, no Parque Desportivo Carlos Queiroz situa-se na área central de Outurela / Portela. A intervenção neste espaço, que denotava evidentes carências de infra-estruturas de apoio, designadamente de equipamentos de integração social, integra-se numa estratégia de profunda requalificação da zona, capaz de criar múltiplas opções de vida às populações locais.

No caso concreto do Parque Desportivo Carlos Queiroz procurou-se requalificar o espaço público envolvente ao campo de futebol, numa área total de intervenção de cerca de 1,6 ha., de forma a integrá-lo nas estruturas urbanas existentes.

Ao mesmo tempo, recuperou-se e dinamizou-se o campo de futebol, enquanto equipamento desportivo, recreativo e cultural, dotando-o de novos balneários / vestiários e equipamento de apoio, nomeadamente um posto médico com acesso para ambulância.

Recuperou-se todo o espaço envolvente, criando-se condições de circulação pedonal e rodoviária e estabelecendo-se ligações fáceis e seguras com os bairros circundantes. Implementaram-se as medidas indicadas pelo Estudo Prévio para a “Requalificação e Valorização da Ribeira da Outurela”, incluindo a criação de um troço de ciclo via.

Construiu-se um pavilhão desportivo, cuja implantação constitui um conjunto arquitectónico harmonioso com o campo de futebol – para as modalidades de futsal, basquetebol, boxe e topo o tipo de ginástica. Dotou-se este equipamento e todo o espaço envolvente com um sistema de gestão, manutenção e vigilância, adequado ao tipo de utilização e de utilizadores pretendidos.

Características Gerais:

Campo sintético: 4.982 m<sup>2</sup>

As instalações são propriedade da Empresa Municipal Oeiras Viva, a *Football By Carlos Queiroz* paga um valor mensal de aluguer pela utilização das mesmas.

A *Football By Carlos Queiroz* tem 5 gabinetes no pavilhão que é onde funciona a secretaria, direcção, coordenação técnica e existe ainda uma sala de reuniões.

Os recursos materiais necessários para o treino encontram-se numa sala enorme, junto ao relvado e aos balneários.

Esta relva sintética é adequada para a prática do futebol, permite uma melhor qualidade do jogo tanto de inverno como de verão, apenas precisa de manutenção anual.

Tem uma durabilidade maior que a relva natural, e os custos de manutenção são muito inferiores.

Durante os treinos e a Liga Carlos Queiroz o campo é dividido em 4 campos de futebol 7, o que permite uma melhor optimização do espaço.

Total de espectadores das bancadas do campo de futebol: cerca de 500 lugares

Pavilhão: 1.127,50 m<sup>2</sup>

Modalidades: Aeróbica, Andebol, Badmington, Basquetebol, Corfebol, Dança, Futsal, Ginástica, Ténis de Mesa e Voleibol.

O piso do pavilhão é sintético logo tem mais durabilidade e resistência, aumentando o rendimento dos praticantes e diminuindo a probabilidade de lesões devido ao seu sistema de absorção de impactos.

Total de espectadores no pavilhão: 276 lugares

### **Instalações da *Football By* Carlos Queiroz**



Fotografia nº 6 – Parque Desportivo Carlos Queiroz

## **2.5 Funcionamento da Escola**

Na *Football By* Carlos Queiroz os atletas estão divididos por 11 turmas, sendo responsáveis por cada turma um Treinador Principal e um Treinador Adjunto.

Os atletas estão divididos nos seguintes escalões:

- Sub-7
- Sub-9
- Sub-11
- Sub-13
- Sub-16

Cada turma tem 2 treinos semanais com a duração de 1h15m.

Os treinos realizam-se de 2ª a 6ª feira e nos sábados no programa *Saturday Class*.

## **2.6 Programas Manchester United Soccer School**

**SCHOOL** – dirigido às crianças de ambos os sexos a partir dos 6 anos de idade. A fase inicial deste projecto passa por seleccionar geograficamente áreas estratégicas onde o programa *SCHOOL* pode ser promovido. O objectivo é oferecer este produto a crianças das escolas da proximidade. Serão usadas metodologias semelhantes àquelas praticadas pela academia do Manchester United e sua equipa principal.

### **Objectivos**

- Cultivar um ambiente positivo; metodologia adequada à aquisição de valores e atitudes positivas.
- Criar relações próximas com as escolas e fazer um acompanhamento do desenvolvimento da criança.

Neste programa apenas se desenvolvem acções pontuais durante o ano lectivo no Colégio St. Dominics.

O programa School tem as seguintes mensalidades:

- 2 Treinos semanais – 40 €
- 1 Treino semanal – 30 €

**AFTER SCHOOL** – dirigido aos jovens entre os 6 e os 16 anos, os treinos deste programa são depois das aulas, de 2º a 6º feira das 17h30 às 20h00.

São usadas metodologias semelhantes às praticadas pela academia do *Manchester United* e sua equipa principal.

O objectivo é formar jovens cidadãos através do treino de futebol. Esse alvo será atingido através da perseverança dos técnicos, dia após dia, e de acção direccionada à formação pessoal, social e desportiva.

Considero que essas experiências tornar-se-ão um investimento para as suas vidas e para a comunidade onde residem.

Os técnicos da escola estarão activamente envolvidos neste conceito de desenvolvimento mental e físico das nossas futuras estrelas.

Este programa está organizado da seguinte forma:

<b>TURMAS</b>	<b>Nº ALUNOS</b>	<b>DIAS DA SEMANA</b>
<b>F1</b>	15	2ª e 5ª Feira
<b>F2</b>	13	2ª e 5ª Feira
<b>F3</b>	16	2ª e 5ª Feira
<b>H1</b>	15	3ª e 6ª Feira
<b>H2</b>	16	3ª e 6ª Feira
<b>M1</b>	14	4ª Feira
<b>M2</b>	14	4ª Feira
<b>M3</b>	13	4ª Feira

Tabela nº4 – Organização do Programa *After School*

Fonte: *Football By*

O programa *After School* tem as seguintes mensalidades:

- 2 Treinos semanais – 70 €
- 1 Treino semanal – 45 €

**SATURDAY CLASS** - Este programa está direccionado a alunos/atletas entre os 6 e os 16 anos de ambos os sexos. As actividades decorrerão aos Sábados e serão usadas metodologias semelhantes às praticadas pela academia do *Manchester United* e sua equipa principal. O objectivo deste programa é criar mais uma oportunidade de todos poderem participar, de uma forma mais condensada, em actividades semelhantes às desenvolvidas nos programas *School* e *After School* mantendo-se a filosofia e metodologia de intervenção, característica de todos os nossos programas.

Desenvolver crianças de uma forma mais capazes e mais alegre. O GOLO é formar crianças mais completas, nas suas mais diversas vertentes e assegurar um correcto programa desportivo/educativo.

Este programa está organizado da seguinte forma:

<b>TURMAS</b>	<b>Nº ALUNOS</b>	<b>DIAS DA SEMANA</b>
N1	10	Sábado
N2	14	Sábado
O1	16	Sábado
O2	21	Sábado

Tabela nº5 – Organização do Programa *Saturday Class*

Fonte: *Football By*

O programa *Saturday Class* tem a seguinte mensalidade:

- 1 Treino semanal - 55 €

**EXECUTIVE** – programa *wellness* ao serviço de jovens empresários adultos que residem e/ou trabalham no concelho de Oeiras.

Os “*Health Clubs*” são considerados centros onde o treino é sobretudo individualizado. O que a *Football By Carlos Queiroz* pretende é assegurar que o treino seja ajustado ao desenvolvimento da capacidade organizacional de cada um através de uma prática colectiva.

O serviço *Football By Carlos Queiroz Executive* estará disponível para empresários e executivos, sedeados nas proximidades, que desejam oferecer aos trabalhadores das suas empresas ou a eles próprios, um programa desportivo visando a aquisição de benefícios ao nível da capacidade de decisão, liderança, comportamento sócio/cultural, comunicação, espírito de equipa e motivação.

O objectivo deste programa é proporcionar uma actividade físico-desportiva enquadrada num programa adequado de treino de futebol. A metodologia será cuidadosamente seleccionada e direccionada a clientes de segmentos diversificados de mercado, para que possam beneficiar de programas que desenvolvam as suas capacidades individuais, praticando futebol.

Este programa encontra-se numa fase de programação e divulgação, ainda não foi implementado.

**EVENTOS** – Congressos e Seminários – programa dirigido a todos os interessados no treino desportivo, professores de educação física, treinadores e estudantes na área do Desporto entre outros.

Neste programa, pela 1ª vez foi organizado um seminário, em que teve com grande temática “o treino de guarda-redes”.

Daniel Gaspar foi a pessoa escolhida como principal prelector deste evento devido a toda a sua experiencia nesse âmbito, tanto a nível nacional como internacional.

Esteve completo durante os dias 23 e 24 de Fevereiro de 2009

Este evento teve uma parte teórica que decorreu no Auditório Rui de Carvalho em Carnaxide, e teve uma parte prática que decorreu no Parque Desportivo Carlos Queiroz em Carnaxide.

**HOLIDAY CAMPS** – Este programa está estruturado para melhorar a capacidade técnica das crianças e jovens de ambos os sexos (entre os 6 e os 16 anos), e especificamente encorajar o desenvolvimento das suas habilidades em situações de jogo e treino. Serão usadas metodologias semelhantes às praticadas pela academia do *Manchester United* e sua equipa principal.

A organização destes eventos ocorrerá nos períodos de férias escolares e os alunos poderão optar por um regime residencial a partir do nosso segundo ano de actividade. Numa primeira fase, pretende-se dirigir este programa a alunos de todo o país, e numa segunda fase estendê-lo ao mercado europeu e norte-americano, proporcionando para além da prática do futebol intercâmbios culturais.

### ***Holiday Camps***



Fotografia nº 7 – Parque Desportivo Carlos Queiroz

O Programa *Holiday Camps* tem um preço de 204 € com um kit completo *Manchester United Soccer Schools*.

No *Holiday Camps* de Verão, realizaram-se duas semanas de actividade em que estiveram presentes 128 alunos.

Os alunos estavam distribuídos da seguinte forma:

**1ªSemana – 6 a 10 de Junho**

<b>TURMAS</b>	<b>Nº ALUNOS</b>	<b>DIAS DA SEMANA</b>
A1	16	2ª a 6ª Feira
A2	16	2ª a 6ª Feira
A3	16	2ª a 6ª Feira
A4	16	2ª a 6ª Feira

Tabela nº6 – Organização do Programa *Holiday Camps*

Fonte: *Football By*

**2ªSemana – 13 a 17 de Junho**

<b>TURMAS</b>	<b>Nº ALUNOS</b>	<b>DIAS DA SEMANA</b>
B1	16	2ª a 6ª Feira
B2	16	2ª a 6ª Feira
B3	16	2ª a 6ª Feira
B4	16	2ª a 6ª Feira

Tabela nº7 – Organização do Programa *Holiday Camps*

Fonte: *Football By*

### **2.6.1 Liga Football By Carlos Queiroz**

A Liga *Football By* pretende proporcionar competição aos alunos das Escolas de Futebol e fazê-lo de um modo em que a experiência seja marcada pela alegria e pelo convívio saudável entre todos, permitindo assim o desenvolvimento do aluno na vertente técnica, social e humana.

A Liga tem as seguintes características:

- Torneio Inter-Escolas de Futebol.
- Competição nos escalões de Sub 7 / Sub 9 / Sub 11 / Sub 13.
- Torneio a decorrer de Dezembro a Junho de 2009.
- Jornadas realizam-se Sábados à tarde.
- 8 Escolas por Escalão.
- Inclusão de Fun Area (Sub 7 / Sub 9).

#### **Escalão Sub 7:**

- Cada equipa participa com 3 equipas de 3 jogadores.
- Mínimo um suplente – 12 inscrições obrigatórias.
- Formato Gr. + 2.
- Duração do jogo 15 minutos.
- 3 Jogos por jornada.
- 9 Jogos por escola.

#### ***Modelo Competitivo***

- Dois grupos de 4.

Exemplo:

<b>Grupo A</b>	<b>Grupo B</b>
<b>Man Utd</b>	Chelsea
<b>Man City</b>	Arsenal
<b>Newcastle</b>	Everton
<b>Liverpool</b>	Tottenham

Tabela nº8 – Quadro Competitivo

Fonte: *Football By*

- 9 Jogos por cada escola.
- **Sistema de Pontuação**
- Vitória 3 pontos.
- Empate 2 pontos.
- Derrota 1 ponto.
- Golo 1 ponto.
- Vitória sobre a outra escola – 5 pontos extra.
- Critério utilizado – obter mais vitórias.

### ***Fase Final***

- Todos os jogos do grupo realizados ao fim de 3 jornadas.
- 4º Jornada – fase final

	<b>Grupo A</b>	<b>Grupo B</b>	
<b>1º</b>	Man Utd	Chelsea	Man Utd vs Chelsea
<b>2º</b>	Man City	Arsenal	Man City vs Arsenal
<b>3º</b>	Newcastle	Everton	Newcastle vs Everton
<b>4º</b>	Liverpool	Tottenham	Liverpool vs Tottenham

Tabela nº9 – Quadro Competitivo

Fonte: *Football By*

## **CERIMÓNIA DE ENCERRAMENTO**

### **Escalão Sub 9**

- Cada escola participa com 2 equipas de 5 jogadores.
- Mínimo um suplente – 12 inscrições obrigatórias.
- Formato Gr. + 4.
- Duração do jogo 25 minutos.
- 2 Jogos por jornada.
- 4 Jogos por escola.

### **Modelo Competitivo**

- Dois grupos de 4.

Exemplo:

<b>Grupo A</b>	<b>Grupo B</b>
<b>Man Utd</b>	Chelsea
<b>Man City</b>	Arsenal
<b>Newcastle</b>	Everton
<b>Liverpool</b>	Tottenham

Tabela nº10 – Quadro Competitivo

Fonte: *Football By*

- 4 Jogos por cada escola.

### **Sistema de Pontuação**

- Vitória 3 pontos.
- Empate 2 pontos.
- Derrota 1 ponto.
- Golo 1 ponto.
- Vitória sobre a outra escola – 5 pontos extra.
- Critério utilizado – obter mais vitórias.

### **Fase Final**

- Todos os jogos do grupo realizados ao fim de 3 jornadas.
- 4º Jornada – fase final

	<b>Grupo A</b>	<b>Grupo B</b>	
<b>1º</b>	Man Utd	Chelsea	Man Utd vs Chelsea
<b>2º</b>	Man City	Arsenal	Man City vs Arsenal
<b>3º</b>	Newcastle	Everton	Newcastle vs Everton
<b>4º</b>	Liverpool	Tottenham	Liverpool vs Tottenham

Tabela nº11 – Quadro Competitivo

Fonte: *Football By*

## **CERIMÓNIA DE ENCERRAMENTO**

### **Escalão Sub 11 / Sub 13**

- Cada escola participa com uma equipa de 7 jogadores.
- Mínimo 12 inscrições obrigatórias.
- Formato Gr. + 6.
- Duração do jogo 35 minutos.
- 3 Jogos por jornada.

### ***Modelo Competitivo***

- Dois grupos de 4.

Exemplo:

<b>Grupo A</b>	<b>Grupo B</b>
<b>Man Utd</b>	Chelsea
<b>Man City</b>	Arsenal
<b>Newcastle</b>	Everton
<b>Liverpool</b>	Tottenham

Tabela nº12 – Quadro Competitivo

Fonte: *Football By*

- Grupos jogam em jornadas alternadas.
- Existe uma primeira e segunda fase.
- Cada equipa defronta as restantes do seu grupo.
- Transição da 1ª fase para a 2ª fase.
- Os pontos são divididos por dois da 1ª fase para a 2ª fase.
- O 1º classificado arredonda para baixo (caso tenha pontuação superior ao 2º classificado).
- Os restantes arredondam para cima.
- O 2º e 3º classificado de cada grupo trocam de cada grupo.

### ***Sistema de Pontuação***

- Vitória 3 pontos.
- Empate 1 ponto.
- Critérios de desempate:
  - Confronto directo.
  - Diferença de golos.
  - Número de golos sofridos.
  - Equipa mais jovem (média calculada em meses, dos jogadores utilizados).

### ***Fase Final***

Após cada equipa ter jogado com todas as equipas, tanto na 1 fase como na 2ª fase, na última jornada joga-se uma fase final no formato:

<b>Final</b>	<b>1º Grupo A vs 1º Grupo B</b>
<b>3º/4º</b>	<b>2º Grupo A vs 2 Grupo B</b>
<b>5º/6º</b>	<b>2º Grupo A vs 2 Grupo B</b>
<b>7º/8º</b>	<b>2º Grupo A vs 2 Grupo B</b>

Tabela nº13 – Quadro Competitivo

Fonte: *Football By*

## **CERIMÓNIA DE ENCERRAMENTO**

### **Fun Area (Sub 7 e Sub 9)**

Enquanto um grupo compete, ao outro grupo é proporcionado uma experiência única:

- *Dribbling* área.
- *Shooting zone* – *goalkeeping zone*
- *Stretford end*.

Garantidamente um ambiente inovador e exclusivo de pura diversão, mas permitindo em simultâneo um aperfeiçoamento técnico.



Fotografia nº8 – *Fun Area*

Existem 2 opções de participação para a Escola/Clube e para os Participantes:

### ESCOLAS/CLUBES

**Opção A** – Preço de inscrição por Escola (equipas em todos os Escalões): 250 EUROS

**Opção B** – Preço de inscrição por Escalão/Equipa: 100 EUROS

### PARTICIPANTES

**Opção A** - Preço Base de inscrição por aluno: 10 EUROS

Inclui:

- Todos os jogos;
- Lanche;
- Seguro AIG – Acidentes Pessoais;
- Diploma de Participação;

**Opção B** - Preço de inscrição por aluno com ofertas: 40 EUROS

Inclui:

Todas as condições do preço base;

- Bola Skills Man Utd;
- Garrafa de água NIKE;
- Saco tiracolo NIKE;
- T-shirt Liga *Football By* Carlos Queiroz.

## 2.7 Gestão

A *Football By Carlos Queiroz* funciona num plano de gestão directa, em que o Conselho de Administração tem todos os poderes de decisão e gestão, todos os seus serviços são financiados através do seu orçamento.

	2008 (May-Dec)	2009	2010	2011
<b>Revenues:.</b>				
MUSS - SCHOOL; Programme (9h-16h) *	7.920	36.000	43.200	54.600
MUSS - AFTER SCHOOL; Programme (16h-20h)**	23.400	105.000	140.000	154.000
MUSS - HOLIDAY CAMPS; Programme***	65.280	360.000	546.000	682.500
Executive Programme	2.520	18.000	27.000	28.800
Elite Programme		22.400	49.300	49.300
Eventos Programme		14.000	24.000	40.000
Mobile Programme		19.200	38.400	38.400
Talento Programme		12.000	19.500	28.000
Online Programme				400.000
<b>Total</b>	<b>99.120</b>	<b>586.600</b>	<b>887.400</b>	<b>1.475.600</b>
<b>Costs:.</b>				
MUSS Royalty 5%	4.830	25.050	36.460	44.555
External Services	125.000	58.000	69.000	110.000
Staffing Costs	52.050	93.100	101.850	255.400
Technical books	1.000	600	700	800
Office costs	10.000	3.000	3.000	3.000
Rent	20.000	60.000	60.000	60.000
Representation expenses	2.000	3.000	4.000	5.000
MUSS Training	15.000	20.000	22.000	25.500
Postage	1.000	1.800	2.400	2.800
Telecommunications service	2.000	3.600	4.200	5.000
Insurance	10.000	20.000	20.000	30.000
Other infrastructure costs	1.000	1.500	2.000	2.500
<b>Total</b>	<b>243.880</b>	<b>289.650</b>	<b>325.610</b>	<b>544.555</b>
<b>Result</b>	<b>-144.760</b>	<b>296.950</b>	<b>561.790</b>	<b>931.045</b>
* 1st year estimated capacity 48 Kids - 55 € month - Programme starts September				
** 1st year estimated capacity 120 Kids - 65 € month - Programme starts September				
*** 1st year Summer + Christmas - 6 weeks total - estimated 64 Kids p/week - 170 € p/week				

Tabela nº14 – Orçamento Provisório da *Football By*  
 Fonte: Informação facultada pela Direcção da Escola

O orçamento acima espelha a estimativa de actividade da *Football By* até 2011, prevendo o mesmo um crescimento significativo em termos de resultados, os quais decorrem essencialmente do desenvolvimento de novos programas e do alargamento do actual número de clientes.

O orçamento apresentado no primeiro ano apresenta um resultado negativo decorrente do início de actividade e de todas os gastos inerentes ao lançamento da escola, no entanto, a partir do segundo ano o resultado cresce favoravelmente quer pelo

aproveitamento de alguns gastos comuns de funcionamento da escola quer pela introdução de novos programas que vêm aumentar significativamente o volume de proveitos da escola.

Para conseguir alcançar este número de clientes e efectuar o lançamento destes programas é evidente a necessidade de a *Football By* lançar estratégias de marketing e divulgação da sua marca, sendo mesmo assim um orçamento bastante ambicioso do ponto de vista de introdução de novos programas e respectiva rentabilidade associada, com a actual estrutura existente na escola.

## **2.8 Protocolos**

A Escola tem protocolos com algumas empresas e instituições:

- Câmara Municipal de Oeiras / Taguspark / AIG / *Manchester United Merchandising Limited* / Faculdade de Motricidade Humana / Universidade de Évora / Cervejaria Lusitana / Colégio *St. Dominics* e Câmara Municipal de Loulé.

São protocolos nas seguintes áreas:

- Investigação e formação de capital humano.
- Responsabilidade social e promoção local.
- Material desportivo.
- Restauração.
- Formação educativa e desportiva
- Seguros desportivos e empresariais.

É fundamental criar novos protocolos no âmbito de todos os programas, devem-se realizar acções pontuais nos colégios, na área residencial circundante á *Football By*

A Escola actualmente só tem um protocolo com o Colégio *St. Dominics*, o que num meio com tantos colégios e escolas é consideravelmente pouco.

Deve-se apostar no marketing através de acções nos colégios, assim como em alguns espaços muito visitados pela população.

## **2.9 Estudo dos Inquiridos de Satisfação do *Holiday Camps***

Em colaboração com a escola realizei um estudo com o objectivo de avaliar a satisfação dos seus praticantes e respectivos Encarregados de Educação, de forma a avaliar a performance e detectar oportunidades de melhoria nos próximos *Holiday Camps*.

Ao analisar o Gráfico nº 7, pude facilmente verificar que o grau de satisfação dos Encarregados de Educação, relativo à forma como os seus educandos foram tratados ao longo da semana, é Muito Bom com 90% e Bom com 10% o que de facto é muito importante para a instituição, visto que depositam total confiança na pedagogia praticada pela escola.

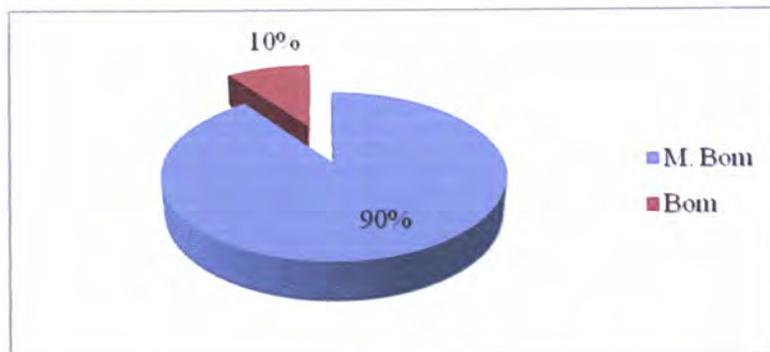


Gráfico nº7 – Tipo de Tratamento

Da análise do gráfico nº 8 posso extrair que 78% dos inquiridos consideraram muito boas as instalações desportivas e 22% classificaram-nas de Boas, o que demonstra bem a qualidade das instalações desportivas, que por intermédio de um protocolo com o Município de Oeiras, a escola tem oportunidade de oferecer todo o tipo de condições para uma prática privilegiada da modalidade.

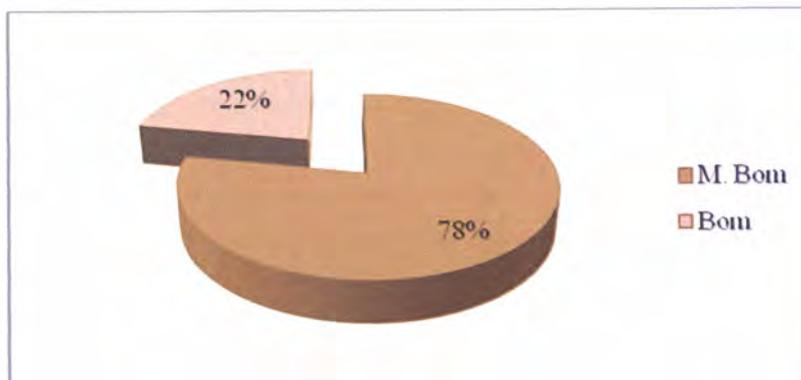


Gráfico nº 8 – Classificação das Instalações

Este item é fundamental para o sucesso da escola. Como pude verificar 88% dos inquiridos achou Muito Boa a qualidade dos nossos treinadores, tendo 10% optado por classificar os mesmos de Bons, e somente 2% de Suficientes. Este resultado é sem dúvida muito importante e um prenúncio de grande responsabilidade para a equipa técnica e para a qualidade de serviços que presta, com um objectivo claro de melhorar.

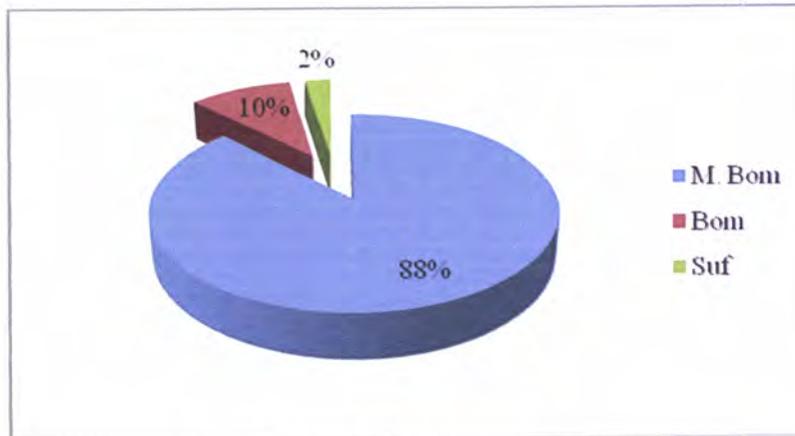


Gráfico n.º 9 – Qualidade dos Treinadores

Da análise das actividades complementares por mim, considerei que o resultado é positivo e que as mesmas se enquadram perfeitamente com os escalões etários. Verifiquei que os atletas intervêm bastante, onde o factor lúdico era o mais importante.

Deve-se enquadrar outras actividades no futuro.

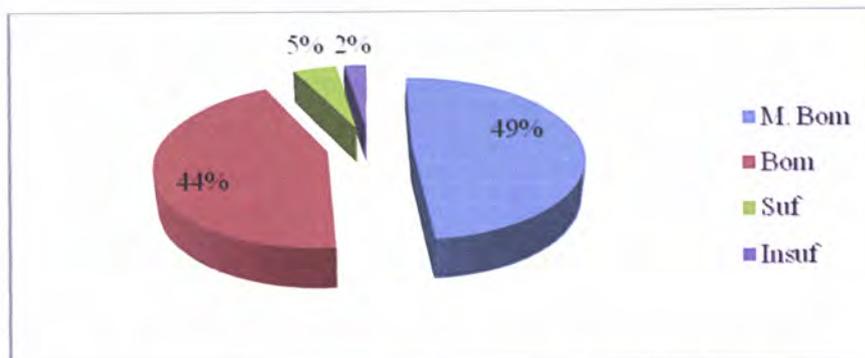


Gráfico n.º 10 – Satisfação das Actividades Complementares

Ao observar o gráfico nº11 , posso verificar que o “*passa palavra*” e o site da internet foram os melhores meios de divulgação, tendo-se destacado também as escolas locais. É de realçar pela negativa que apenas 2% dos alunos tiveram conhecimento do programa através de posters.

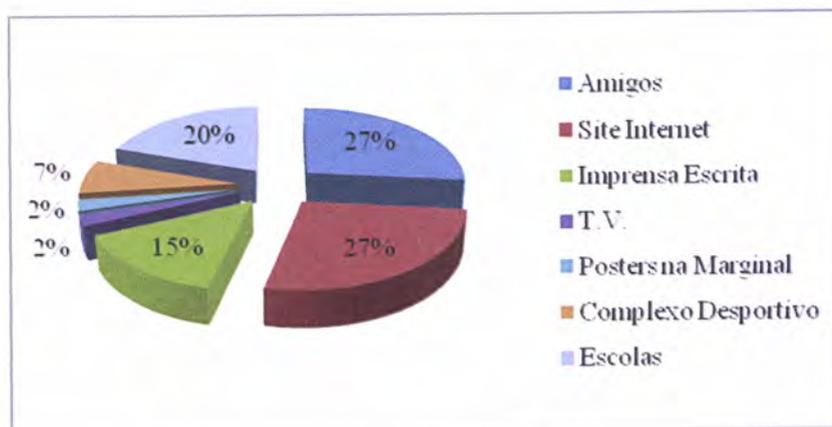


Gráfico nº 11 – Conhecimento do Programa

O gráfico nº12 demonstra a opinião dos inquiridos sobre o preço que se praticou neste primeiro *Holiday Camps*, verifiquei que 83% achou o preço justo, mas é fundamental que os preços sejam revistos devido ao facto de 12% achar que o preço é caro e 2% achar que é muito caro.

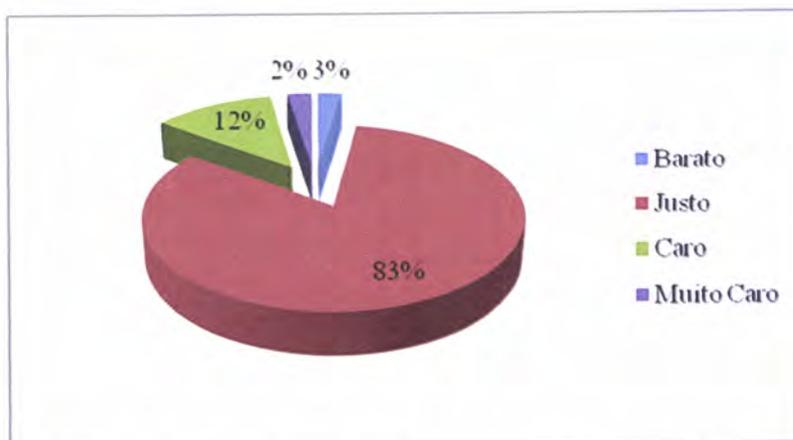


Gráfico nº 12 – Opinião sobre o Preço Praticado no Primeiro Holiday Camps

Na análise do gráfico nº 13 verifiquei que 72% dos Pais, pretendem inscrever os seus filhos em próximos programas da *football by*.

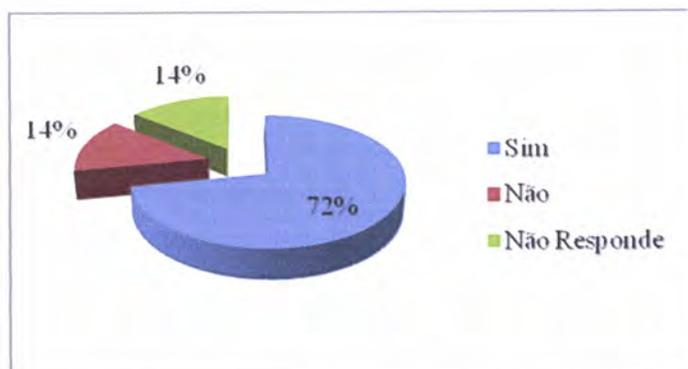


Gráfico nº 13 - Gostaria que o seu filho voltasse a participar na *Soccer Schools Manchester United*.

Ao analisar o gráfico nº 14 verifiquei que todos os pais gostariam que os seus filhos participassem em programas futuros, com mais incidência no *Holiday Camps e no After School*.

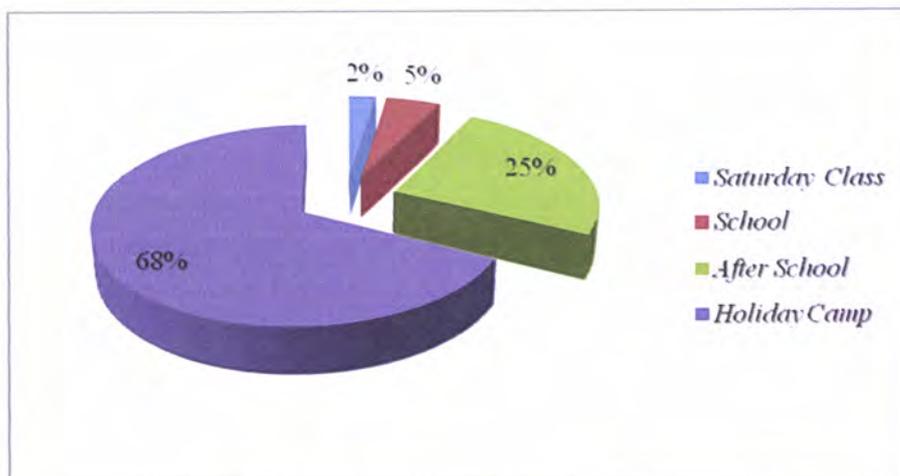


Gráfico nº 14 – Em que programa gostaria de o inscrever

Da análise realizada ao gráfico nº15 posso enaltecer o resultado, visto que os factores eleitos como mais importantes, são os treinos e os jogos com 46%, no futuro terá que se rever a forma de organização visto que apenas 26% enaltece esta situação.

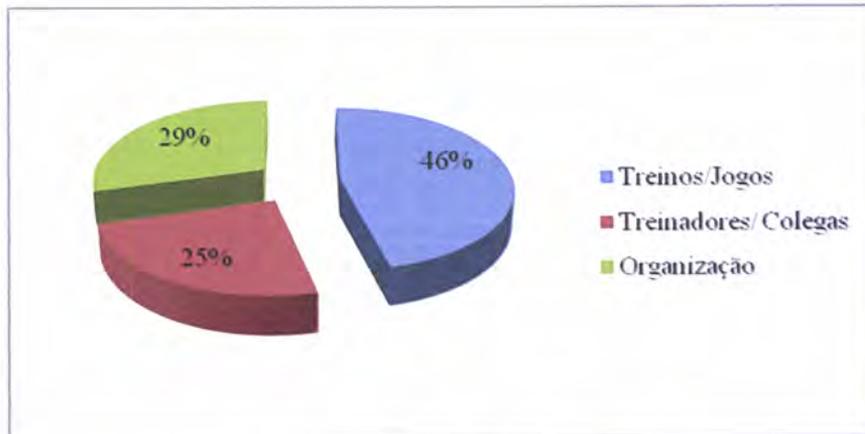


Gráfico nº 15 – Do que o atleta mais gostou

Após a análise ao inquérito anterior, e ao ouvir algumas sugestões por parte dos pais e dos alunos, tirei as seguintes conclusões:

- O preço do programa é demasiado alto.
- A duração do programa é curta.
- Não se realizam jogos com outras escolas durante o programa.
- Não existe um sistema de transporte de recolha de alunos.
- Os alunos com poucas possibilidades financeiras têm poucas oportunidades.
- Pouca diversidade de actividades durante o programa.

As únicas formas de publicidade destas actividades são apenas alguns outdoors espalhados por alguns locais em Oeiras e a página na Internet, não existe uma política de marketing.

É muito pouco para um meio tão grande, deve-se estabelecer uma política de marketing forte, e não devemos estar há espera que nos venham “*bater há porta*”, devemos ser nós a ir ao encontro dos nossos potenciais clientes.

É fundamental a criação de um Plano de Marketing.

# **CAPÍTULO III**

## **PLANIFICAÇÃO ESTRATÉGICA**

### **III. Planificação Estratégica**

#### **3.1 Análise Dafo / Swot**

A Análise *SWOT* é uma ferramenta utilizada de forma a termos todos os elementos necessários e consensuais, para a realização de uma planificação estratégica, que nos dê garantias de podermos melhorar ou adaptarmo-nos à realidade da nossa missão.

Esta análise pode-se dividir em Factores Internos (Forças e Debilidades) e Factores Externos (Oportunidades e Ameaças).

As forças e as debilidades são determinadas pela posição actual da empresa e relacionam-se quase sempre, a factores internos. Já as oportunidades e ameaças são antecipações do futuro e estão relacionadas a factores externos.

O ambiente interno pode ser controlado pelos dirigentes da empresa, uma vez que ele é resultado das estratégias de actuação definidas pelos próprios membros da organização.

Já o ambiente externo está totalmente fora do controle da organização. Mas apesar de esta não o poder prever, tem de se actualizar e ter uma correcta percepção do meio que a rodeia, de forma a aproveitar as oportunidades e evitar as ameaças.

A Matriz *SWOT* deve ser utilizada entre o diagnóstico e a formulação estratégica propriamente dita.

A aplicação da Análise *SWOT* num processo de planeamento pode representar um impulso para a mudança cultural da organização.

**ANÁLISE DAFO / SWOT**

<b>DEBILIDADES</b>	<b>FORÇAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausência de uma política de marketing.</li> <li>• Pouca ligação com os órgãos de comunicação social.</li> <li>• Preços praticados acima da média do mercado.</li> <li>• Inexistência de uma planificação estratégica.</li> <li>• Pouca ligação a colégios privados e a escolas públicas.</li> <li>• Ausência de uma política de patrocínios.</li> <li>• Ausência de uma política de recrutamento de recursos humanos.</li> <li>• Ausência de participação em torneios que são organizados por outras escolas.</li> <li>• Ausência de participação em torneios de grande visibilidade futebolística. (Torneios de Natal, Páscoa e Verão)</li> <li>• Demasiada concentração da modalidade futebol durante os <i>Holiday Camps</i>.</li> <li>• Pouca publicidade visível no Município de Oeiras.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Bom protocolo de cedência de instalações com a empresa municipal.</li> <li>• Instalações de elevada qualidade para a prática do futebol.</li> <li>• Técnicos com formação adequada.</li> <li>• Regulamento interno normalizando procedimento dos professores</li> <li>• Protocolos com Universidades, o que permite uma melhor qualificação dos técnicos.</li> <li>• Manutenção do corpo técnico durante todo o ano lectivo.</li> <li>• Imagem geral de competência e de qualidade.</li> <li>• Ligação a um grande clube europeu que é o <i>Manchester United</i>.</li> <li>• Localizada numa área em que existe uma grande densidade populacional.</li> </ul>

Tabela nº 15 – Análise Swot – Internas – Debilidades /Forças

AMEAÇAS	OPORTUNIDADES
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aparecimento de escolas do Benfica e do Sporting na mesma zona.</li> <li>• Escolas de Futebol dos grandes clubes com uma forte politica de marketing.</li> <li>• Construção de 6 campos relvados sintéticos na mesma zona.</li> <li>• Crise económica que atravessa o país.</li> <li>• Demasiada concentração de actividades em escolas de futebol e noutras entidades durante as férias lectivas.</li> <li>• Grande concorrência de preços com outras escolas de futebol.</li> <li>• A transferência de Cristiano Ronaldo para o Real Madrid, pode influenciar os alunos a perderem a simpatia pelo Manchester United.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Possibilidade de um melhor envolvimento dos média.</li> <li>• Enorme procura da modalidade o Futebol.</li> <li>• Possibilidade de estabelecer e aprofundar acordos com entidades públicas e privadas.</li> <li>• Possibilidade de expandir o <i>Holiday Camps</i> a outras zonas do país.</li> <li>• Possibilidade de avançar com um plano de Marketing.</li> <li>• Possibilidade de criar uma revista mensal da Escola.</li> <li>• Aprofundar relações com outras entidades desportivas.</li> <li>• Possibilidade de expandir a escola através das Actividades de Enriquecimento Curricular que existem no Ensino Público (1ºCiclo).</li> </ul>

Tabela nº 16 – Análise Swot – Externas – Ameaças / Oportunidades

### **3.2 Missão, Visão Estratégica**

A *Football By Carlos Queiroz* tem por missão prestar um serviço de alta qualidade na área do Futebol, satisfazendo e excedendo as expectativas dos seus alunos.

A *Football By Carlos Queiroz* pretende ser uma referência a nível nacional pela excelência dos serviços prestados na área do Futebol, sendo assim uma empresa de sucesso para todos os seus clientes, colaboradores e investidores.

### **3.3 Objectivos Gerais**

1. Aumento da notoriedade da marca *Football By* através do desenvolvimento de um plano de marketing.
2. Diversificação do portfólio de serviços da empresa.
3. Criação de uma política de recrutamento que permita identificar e seleccionar novos talentos na área do futebol.
4. Apostar na qualidade dos nossos serviços e que essa seja um pilar fundamental de sucesso da nossa empresa.

### **3.3.1 - Objectivo Geral nº 1**

- Aumento da notoriedade da marca *football by* através do desenvolvimento de um plano de marketing.

### **OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS**

- 1.1 Planificar a criação de um departamento de marketing.
- 1.2 Iniciar um processo de consolidação da imagem da marca *football by*.
- 1.3 Desenvolvimento de um programa de comunicação com o mercado.
- 1.4 Estabelecimento de parcerias estratégicas com outras entidades.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>1.1 Planificar a criação de um departamento de marketing.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
1.1.1 Criar um departamento de marketing, e que esse seja responsável por toda a promoção e divulgação dos serviços da empresa <i>football by</i> .
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Contratar inicialmente 2 pessoas com formação superior na área do marketing, uma para exercer as funções de coordenador do departamento e a outra para exercer as funções de assistente do coordenador. O coordenador do departamento de marketing é o responsável pela execução do Plano Estratégico de Marketing.
<b><u>ORCAMENTO</u></b>
O coordenador terá um vencimento de 19.222 € Anuais e o assistente terá um vencimento de 10.500 € Anuais.
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Conseguir que os clientes aumentem todos os anos 10%. Conseguir que em Junho de 2010 esteja criado o Plano Estratégico de Marketing.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Janeiro de 2010.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Conselho de Administração e Director Executivo.

Tabela nº17 – Projecto 1.1.1 - Criar um departamento de marketing, e que esse seja responsável por toda a promoção e divulgação dos serviços da empresa *football by*.

**OBJECTIVO ESTRATÉGICO**

**1.2 Iniciar um processo de consolidação da imagem da marca *football by*.**

**PROJECTO**

1.2.1 Estudar a imagem e a identidade que melhor se adequa ao posicionamento que a *football by* quer transmitir ao mercado.

**DESCRIÇÃO**

Contratação de uma empresa especializada em Design e Imagem com o objectivo de definir uma imagem corporativa de acordo com a visão da *football by*.

**ORÇAMENTO**

2.500 €

**INDICADORES DE CONTROLE**

Relatório final a entregar pela empresa contratada.

**CALENDARIZAÇÃO**

Setembro 2010

**RESPONSÁVEIS**

Departamento de Marketing, Director Executivo e a empresa contratada.

Tabela nº18 – Projecto 1.2.1 - Estudar a imagem e a identidade que melhor se adequa ao posicionamento que a *football by* quer transmitir ao mercado.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>1.2 Iniciar um processo de consolidação da imagem da marca <i>football by</i>.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
1.2.2 Estabelecer um contrato com uma empresa especialista no fabrico de materiais publicitários: t-shirts, chapéus e kit escolar.
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Abjudicar a uma empresa o fabrico de materiais publicitários de suporte á nova identidade criada no projecto anterior.
<b><u>ORCAMENTO</u></b>
3.000 €
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Número de materiais produzidos e localidades onde são distribuídos.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Outubro 2010
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Departamento de Marketing, Director Executivo e a empresa contratada.

Tabela nº19 – Projecto 1.2.2 - Estabelecer um contrato com uma empresa especialista no fabrico de materiais publicitários: t-shirts, chapéus e kit escolar.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>1.3 Desenvolvimento de um programa de comunicação com o mercado.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
<b>1.3.1 Edição de um boletim informativo trimestral.</b>
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Edição de um boletim informativo trimestral, em que iremos divulgar todas as notícias da escola, como reportagens, entrevistas e actividades organizadas. Este boletim terá 20 páginas impressas a cores e poderá receber publicidade em algumas páginas de forma a minimizar os custos. Adjudicar a impressão do boletim informativo.
<b><u>ORCAMENTO</u></b>
3.000 € Anuais.
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Conseguir manter a publicação da <i>Football By</i> até final de 2012.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Dezembro 2010 a Dezembro de 2012.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Departamento de Marketing, Director Executivo e empresa responsável pela impressão do boletim informativo.

Tabela nº20 – Projecto 1.3.1 - Edição de um boletim informativo trimestral.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>1.3 Desenvolvimento de um programa de comunicação com o mercado.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
<b>1.3.2 Realização de um programa televisivo na Sport TV.</b>
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Realizar com a Sport TV um contrato em que esta se responsabiliza por emitir mensalmente um programa televisivo com a duração de 15 minutos sobre a <i>football by</i> e as suas actividades organizadas.
<b><u>ORÇAMENTO</u></b>
2.000 € por cada programa emitido.
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Emitir 12 programas durante o ano de 2011.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Janeiro de 2011 a Dezembro de 2011.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Departamento de Marketing, Director Executivo e a Sport TV.

Tabela nº21 – Projecto 1.3.2 - Realização de um programa televisivo na Sport TV.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>1.3 Desenvolvimento de um programa de comunicação com o mercado.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
1.3.3 Estabelecer um contrato com uma empresa especialista no fabrico de outdoors e panfletos.
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Adjudicar a criação de outdoors e panfletos a uma empresa especialista nessa área, distribui-los por locais estratégicos como são escolas públicas, colégios particulares e centros comerciais visto que estes locais são frequentados diariamente por milhares de pessoas.
<b><u>ORCAMENTO</u></b>
4.000 € Anuais
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Até 31 de Julho de cada ano os outdoors e os panfletos têm que estar concebidos.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
De Julho a Setembro de cada ano.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Departamento de Marketing, Director Executivo e empresa contratada.

Tabela nº22 – Projecto 1.3.3 - Estabelecer um contrato com uma empresa especialista no fabrico de outdoors e panfletos.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>1.3 Desenvolvimento de um programa de comunicação com o mercado.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
<b>1.3.4 Realizar acções práticas em 3 centros comerciais da zona de Lisboa.</b>
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Nestas acções iremos ter um mini campo relvado em 3 centros comerciais, onde os nossos técnicos irão convidar as crianças a realizar um treino nestes locais, de forma a incentiva-los a eles e aos seus pais a fazerem parte do nosso projecto. Este projecto irá realizar-se aos fins-de-semana. As crianças que no final da actividade mostrarem interesse em inscrever-se, poderá faze-lo no local de cada actividade.
<b><u>ORÇAMENTO</u></b>
5.000 € Anuais.
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Ter inscrito 100 crianças no final das actividades.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Abril a Dezembro de cada ano.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Departamento de Marketing, Director Executivo e Técnicos.

Tabela nº23 – Projecto 1.3.4 - Realizar acções práticas em 3 centros comerciais da zona de Lisboa.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>1.4 Estabelecimento de parcerias estratégicas com outras entidades.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
1.4.1 Criar um protocolo com os colégios particulares de maior dimensão na zona de Oeiras.
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Realizar trimestralmente acções de marketing através de treinos práticos nas instalações dos colégios, com a oferta de algum material publicitário concebido no projecto 1.2.2. Nos colégios iremos entregar fichas de inscrição e panfletos.
<b><u>ORCAMENTO</u></b>
1.000 € Anuais
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Ter inscrito 50 crianças oriundas dos colégios.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Janeiro, Março, Junho e Outubro de 2011 a 2013.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Departamento de Marketing, Técnicos.

Tabela nº24 – Projecto 1.4.1 - Criar um protocolo com os colégios particulares de maior dimensão na zona de Oeiras.

**OBJECTIVO ESTRATÉGICO**

**1.4 Estabelecimento de parcerias estratégicas com outras entidades.**

**PROJECTO**

**1.4.2** Criar um protocolo com os colégios de maior dimensão de forma a estes se responsabilizarem pelo transporte dos nossos alunos, no final das aulas para as nossas instalações.

**DESCRIÇÃO**

Esta parceria consiste no seguinte:

A empresa *football by* irá prestar serviços na área do futebol nos colégios durante o dia através de treinos ministrados pelos seus técnicos, e em troca os colégios irão realizar esse transporte ao final do dia sem qualquer custo.

**ORÇAMENTO**

Não existe qualquer custo visto que existe uma permuta de serviços.

**INDICADORES DE CONTROLE**

Transportarem 100 alunos diariamente para as nossas instalações.

**CALENDARIZAÇÃO**

Setembro a Junho de cada ano.

**RESPONSÁVEIS**

Departamento de Marketing, Director Executivo e Técnicos.

Tabela nº25 – Projecto 1.4.2 - Criar um protocolo com os colégios de maior dimensão de forma a estes se responsabilizarem pelo transporte dos nossos alunos, no final das aulas para as nossas instalações.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b> <b>1.4 Estabelecimento de parcerias estratégicas com outras entidades.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b> <b>1.4.3 Estabelecer um protocolo com o Município de Oeiras – Divisão da Educação.</b>
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b> Realizar acções práticas nas escolas das zonas mais carenciadas da zona de Oeiras, no final de cada período lectivo. Após os treinos haverá entrega de equipamento desportivo da <i>Manchester United Soccer School</i> a todas as crianças.
<b><u>ORÇAMENTO</u></b> 8.000 € Anuais (Município de Oeiras patrocina em 5.000 €)
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b> Conseguir distribuir equipamento desportivo por 10 escolas do 1º ciclo do concelho de Oeiras.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b> Setembro a Junho de cada ano.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b> Departamento de Marketing, Director Executivo e Técnicos.

Tabela nº26 – Projecto 1.4.3 - Estabelecer um protocolo com o Município de Oeiras – Divisão da Educação.

### **3.3.2 - Objectivo Geral nº 2**

- Diversificação do portfólio de serviços da empresa.

#### **OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS**

- 2.1 Planificar e criar um departamento de actividades de tempos livres.  
2.2 Planificar e criar uma rede de transporte de recolha e entrega de alunos.  
2.3 Planificar e criar de um serviço de alimentação após as aulas.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>2.1 Planificar e criar um departamento de actividades de tempos livres.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
2.1.1 Realizar uma adenda ao contrato de aluguer de instalações com o Município de Oeiras.
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Realizar uma adenda ao contrato de aluguer de instalações, onde 4 salas estejam incluídas no mesmo.
<b><u>ORÇAMENTO</u></b>
2.500 € Anuais (este custo foi reduzido devido ao protocolo existente no projecto 1.4.3)
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Utilizar as 4 salas durante as actividades de tempos livres.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Janeiro de 2012 a Dezembro de 2013.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Director Executivo e Conselho de Administração.

Tabela nº27 – Projecto 2.1.1 - Realizar uma adenda ao contrato de aluguer de instalações com o Município de Oeiras.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>2.1 Planificar e criar um departamento de actividades de tempos livres.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
2.1.2 Organizar um departamento de actividades de tempos livres, e que esse seja responsável por todas as actividades realizadas antes e após os treinos de futebol.
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Contratar inicialmente em regime de part-time 3 pessoas, uma Professora do 1º Ciclo, um Animador Sócio Cultural e uma Auxiliar de Acção Educativa.
<b><u>ORCAMENTO</u></b>
7.200 € Anuais – Professora do 1º Ciclo 7.200 € Anuais – Animador Sócio Cultural. 3.600 € Anuais – Auxiliar de Acção Educativa.
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Chegar às 100 crianças inscritas.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Janeiro de 2012 a Dezembro de 20 13.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Director Executivo e Conselho de Administração.

Tabela nº28 – Projecto 2.1.2 - Organizar um departamento de actividades de tempos livres, e que esse seja responsável por todas as actividades realizadas antes e após os treinos de futebol.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>2.1 Planificar e criar um departamento de actividades de tempos livres.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
2.1.3 Adquirir materiais necessários ao funcionamento do departamento de actividades de tempos livres.
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Adquirir materiais necessários ao funcionamento do departamento tais como; mesas, cadeiras, quadros, materiais para a expressão plástica e jogos lúdicos.
<b><u>ORÇAMENTO</u></b>
Este projecto não vai ter qualquer custo visto que o Município se responsabilizará pela aquisição do material.
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Conseguir que 75 crianças inscritas desenvolvam competências na área da expressão plástica.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Janeiro de 2012 a Dezembro de 2013.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Departamento de actividades de tempos livres e Director Executivo.

Tabela nº29 – Projecto 2.1.3 - Adquirir materiais necessários ao funcionamento do departamento de actividades de tempos livres.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>2.2 Planificar e criar uma rede de transporte de recolha e entrega de alunos.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
2.2.1 Estabelecer um contrato com uma empresa especialista na área dos transportes escolares.
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Este projecto consiste em recolher os alunos na Escola e trazê-los para as instalações da <i>Football By</i> , local onde se vão desenvolver as actividades. No final das actividades irão ser entregues aos encarregados de educação nas respectivas paragens de autocarros da zona residente. Estes transportes serão realizados num raio de 30km. Adjudicar a uma empresa especialista na área o respectivo serviço.
<b><u>ORÇAMENTO</u></b>
10.000 € Anuais (este serviço tem um custo de 50 € mês para os alunos)
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Ter 100 alunos inscritos com este serviço.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Janeiro de 2012 a Dezembro de 2013.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Departamento de actividades de tempos livres, Director Executivo e empresa contratada.

Tabela nº30 – Projecto 2.2.1 - Estabelecer um contrato com uma empresa especialista na área dos transportes escolares.

<p><b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b></p> <p><b>2.2 Planificar e criar uma rede de transporte de recolha e entrega de alunos.</b></p>
<p><b><u>PROJECTO</u></b></p> <p><b>2.2.2 Realizar um protocolo com as Instituições Particulares de Solidariedade Social de forma angariar voluntários para o nosso projecto.</b></p>
<p><b><u>DESCRIÇÃO</u></b></p> <p>Esse recrutamento será feito em colaboração com as Instituições Particulares de Solidariedade Social existentes no Município de Oeiras.</p> <p>Essas pessoas irão colaborar no acompanhamento das crianças no trajecto, Escola / <i>Football By</i> / Casa.</p> <p>Proporcionando assim uma vertente social ao projecto.</p>
<p><b><u>ORÇAMENTO</u></b></p> <p>Este projecto não prevê qualquer custo.</p>
<p><b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b></p> <p>Conseguir ter 5 voluntários inscritos no projecto.</p>
<p><b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b></p> <p>Janeiro de 2012 a Dezembro de 20 13.</p>
<p><b><u>RESPONSÁVEIS</u></b></p> <p>Departamento de actividades de tempos livres, Director Executivo e as Instituições Particulares de Solidariedade Social.</p>

Tabela nº31 – Projecto 2.2.2 - Realizar um protocolo com as Instituições Particulares de Solidariedade Social de forma angariar voluntários para o nosso projecto.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>2.3 Planificar e criar de um serviço de alimentação após as aulas.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
<b>2.3.1 Organizar um serviço de alimentação após as aulas.</b>
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Proporcionar aos alunos antes do treino um lanche, este será realizado numa das 4 salas do departamento. Adjudicar a uma empresa especialista na área o respectivo serviço.
<b><u>ORÇAMENTO</u></b>
30.000 € Anuais (este serviço tem um custo de 60 € mês para os alunos)
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Ter 100 alunos inscritos com este serviço.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Janeiro de 2012 a Dezembro de 2013.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Departamento de actividades de tempos livres, Director Executivo e empresa contratada.

Tabela nº32 – Projecto 2.3.1 – Organizar um serviço de alimentação após as aulas.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>2.3 Planificar e criar de um serviço de alimentação após as aulas.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
2.3.2 Realizar um protocolo com as <i>Sénior Residences</i> de forma angariar voluntários reformados para o nosso projecto.
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Recrutar pessoas que estejam reformadas para realizar o acompanhamento dos lanches dos alunos. Esse recrutamento será feito em colaboração com as <i>Sénior Residences</i> existentes no Município de Oeiras. Proporcionando assim uma vertente social ao projecto.
<b><u>ORÇAMENTO</u></b>
Este projecto não prevê qualquer custo.
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Conseguir ter 5 voluntários reformados inscritos no projecto.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Janeiro de 2012 a Dezembro de 2013.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Departamento de actividades de tempos livres, Director Executivo e as <i>Sénior Residences</i> .

Tabela nº33 – Projecto 2.3.2 - Realizar um protocolo com as *Sénior Residences* de forma angariar voluntários reformados para o nosso projecto.

### **3.3.3 - Objectivo Geral nº 3**

- Criação de uma política de recrutamento que permita identificar e seleccionar novos talentos na área do futebol.

### **OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS**

3.1 Criar uma parceria com o Ministério da Educação, no sentido da *Football By* ser o patrocinador oficial dos Torneios de Futebol, no âmbito do Projecto Desporto Escolar.

3.2 Promover a modalidade futebol em 5 cidades num raio de 100km.

3.3 Accionar o protocolo estabelecido com o *Manchester United*, de forma a garantir o escoamento dos nossos talentos para os treinos de captação da *Manchester United Soccer School*.

<p><b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b></p> <p><b>3.1 Criar uma parceria com o Ministério da Educação, no sentido da <i>Football By</i> ser o patrocinador oficial dos Torneios de Futebol, no âmbito do Projecto Desporto Escolar.</b></p>
<p><b><u>PROJECTO</u></b></p> <p><b>3.1.1 Identificar novos talentos através dos torneios de futebol do desporto escolar.</b></p>
<p><b><u>DESCRICÃO</u></b></p> <p>Em cada Escola, o grupo de Professores de Educação Física vai ser responsável por identificar talentos durante os torneios, e reportar ao nosso departamento técnico essa informação.</p>
<p><b><u>ORCAMENTO</u></b></p> <p>Iremos oferecer a cada escola, 20 bolas da <i>MUSS</i>, material de treino e equipamentos da <i>MUSS</i> aos melhores jogadores. Não se prevê qualquer custo adicional neste projecto.</p>
<p><b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b></p> <p>Identificar 3 talentos por Distrito.</p>
<p><b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b></p> <p>Setembro a Junho de cada ano.</p>
<p><b><u>RESPONSÁVEIS</u></b></p> <p>Departamento Técnico, Director Executivo e Ministério da Educação.</p>

Tabela nº34 – Projecto 3.1.1 - Identificar novos talentos através dos torneios de futebol do desporto escolar.

**OBJECTIVO ESTRATÉGICO**

**3.1 Criar uma parceria com o Ministério da Educação, no sentido da *Football By* ser o patrocinador oficial dos Torneios de Futebol, no âmbito do Projecto Desporto Escolar.**

**PROJECTO**

**3.1.2 Realização de um torneio de talentos a nível nacional nas Instalações da *Football By*.**

**DESCRIÇÃO**

Neste torneio irão participar todos os talentos identificados pelos Professores de Educação Física nas respectivas escolas.

Este torneio irá realizar-se durante 4 fins-de-semana.

**ORÇAMENTO**

6.500 € Anuais (neste projecto iremos ter patrocinadores)

**INDICADORES DE CONTROLE**

Conseguir que 70 talentos que participam neste torneio.

**CALENDARIZAÇÃO**

Junho de 2011, 2012 e 2013.

**RESPONSÁVEIS**

Departamento Técnico, Director Executivo e Ministério da Educação.

Tabela nº35 – Projecto 3.1.2 - Realização de um torneio de talentos a nível nacional nas Instalações da *Football By*.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b> <b>3.2 Promover a modalidade futebol em 5 cidades num raio de 100km.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b> 3.2.1 Estabelecer um contrato com uma empresa especialista no fabrico de material publicitário.
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b> Adjudicar a sua concepção a uma empresa especialista na área. Fazer a sua distribuição do material publicitário nas cidades.
<b><u>ORÇAMENTO</u></b> 5.000 € Anuais
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b> Conseguir distribuir a publicidade por todas as escolas das cidades.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b> Janeiro a Dezembro de 2013
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b> Departamento Técnico, Departamento de Marketing, Director Executivo e Empresa Contratada.

Tabela nº36 – Projecto 3.2.1 - Estabelecer um contrato com uma empresa especialista no fabrico de material publicitário.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>3.2 Promover a modalidade futebol em 5 cidades num raio de 100km.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
3.2.2 Realizar um contrato programa com as autarquias tendo em conta a utilização dos seus campos de futebol.
<b><u>DESCRICÃO</u></b>
Iremos realizar treinos de captação de jovens em 5 cidades num raio de 100km. Iremos estabelecer uma parceria com as autarquias, tendo em conta a utilização dos campos de futebol nos dias dos treinos.
<b><u>ORCAMENTO</u></b>
Os campos de futebol irão ser cedidos gratuitamente pelas autarquias.
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Ter 100 alunos inscritos por cidade.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Janeiro a Dezembro de 2013
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Departamento Técnico, Departamento de Marketing e Autarquias.

Tabela nº37 – Projecto 3.2.2 - Realizar um contrato programa com as autarquias tendo em conta a utilização dos seus campos de futebol.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>3.2 Promover a modalidade futebol em 5 cidades num raio de 100km.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
<b>3.2.3 Identificar novos talentos através dos treinos de captação.</b>
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Os nossos técnicos irão realizar treinos de captação, e identificar novos talentos nas principais cidades num raio de 100 km. Os principais talentos identificados irão participar nos treinos da <i>Football By</i> em Oeiras, durante as férias lectivas.
<b><u>ORÇAMENTO</u></b>
10.000 € Anuais
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Identificar 5 talentos por actividade.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Janeiro a Dezembro de 2013.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Departamento Técnico, Departamento de Marketing e Autarquias.

Tabela nº38 – Projecto 3.2.3 - Identificar novos talentos através dos treinos de captação.

**OBJECTIVO ESTRATÉGICO**

**3.3 Accionar o protocolo estabelecido com o *Manchester United*, de forma a garantir o escoamento dos nossos talentos para os treinos de captação da *Manchester United Soccer School*.**

**PROJECTO**

**3.3.1 Proporcionar a 5 novos talentos, duas semanas de estágio na *Manchester United Soccer School*.**

**DESCRIÇÃO**

Todos os anos o departamento técnico irá identificar os 5 melhores alunos, esses irão ter como prémio duas semanas de estágio na *Manchester United Soccer School*.

O principal objectivo é proporcionar aos alunos uma experiencia cultural enriquecedora, visto que existem crianças das escolas do *Manchester United* de diversos pontos do mundo.

**ORCAMENTO**

1.250 € (custo da viagem de avião) – patrocinado por uma agência de viagens

Os custos da estadia e da alimentação é da responsabilidade da *Manchester United Soccer School*.

**INDICADORES DE CONTROLE**

Identificar e seleccionar 5 talentos.

**CALENDARIZAÇÃO**

Julho de cada ano.

**RESPONSÁVEIS**

Departamento Técnico e *Manchester United Soccer School*.

Tabela nº39 – Projecto 3.3.1 - Proporcionar a 5 novos talentos, duas semanas de estágio na *Manchester United Soccer School*.

### **3.3.4 - Objectivo Geral nº 4**

- Apostar na qualidade dos nossos serviços e que essa seja um pilar fundamental de sucesso da nossa empresa.

### **OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS**

- 4.1 Estabelecer critérios rigorosos de funcionamento da *Football By*.  
4.2 Melhorar o serviço de atendimento aos clientes.  
4.3 Estabelecer um protocolo de formação contínua com a Faculdade de Motricidade Humana.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>4.1 Estabelecer critérios rigorosos de funcionamento da <i>Football By</i>.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
4.1.1 Definir um sistema de avaliação dos técnicos.
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Realizar um sistema com critérios de avaliação, que permita avaliar o desempenho dos técnicos. Este sistema vai permitir aos técnicos melhorarem todas as suas competências e melhorarem o seu desempenho, o que irá influenciar o grau de satisfação dos clientes.
<b><u>ORÇAMENTO</u></b>
Não existe orçamento.
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Conseguir que todos os técnicos demonstrem capacidades a todos os níveis de forma a obter uma boa avaliação. Conseguir que os técnicos que tenham uma avaliação mais baixa reformulem o seu planeamento e os respectivos métodos de trabalho.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Julho de cada ano.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Conselho de Administração, Director Executivo.

Tabela nº40 – Projecto 4.1.1 - Definir um sistema de avaliação dos técnicos.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>4.1 Estabelecer critérios rigorosos de funcionamento da <i>Football By</i>.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
<b>4.1.2 Definir critérios rigorosos de selecção de novos técnicos.</b>
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Definir critérios rigorosos de selecção de novos técnicos, entre os quais destaco a análise ao currículo, a entrevista, um teste com conteúdos teóricos e 2 treinos práticos. É fundamental testar competências técnico pedagógicas dos nossos futuros técnicos.
<b><u>ORÇAMENTO</u></b>
Não existe orçamento.
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Identificar 2 técnicos por ano que preencham os requisitos solicitados pela empresa.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Julho de cada ano.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Director Executivo e Coordenador Técnico.

Tabela nº41 – Projecto 4.1.2 - Definir critérios rigorosos de selecção de novos técnicos.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>4.1 Estabelecer critérios rigorosos de funcionamento da <i>Football By</i>.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
<b>4.1.3 Realizar exames médicos aos alunos semestralmente.</b>
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Realizar aos alunos exames médicos com uma periodicidade semestral de forma a identificar algum problema de saúde que possa existir. Adjudicar a uma Clínica especializada nesta área este serviço.
<b><u>ORÇAMENTO</u></b>
7500 € Anuais
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Identificar todos os alunos com problemas de saúde.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Setembro e Fevereiro de cada ano.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Director Executivo e Clínica contratada.

Tabela nº42 – Projecto 4.1.3 - Realizar exames médicos aos alunos semestralmente.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>4.2 Melhorar o serviço de atendimento aos clientes.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
4.2.1 Criar ferramentas de investigação social necessárias para obter dados de satisfação dos clientes.
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Realizar inquéritos de satisfação ao cliente de forma a avaliar o trabalho que está a ser realizado. Analisar os resultados obtidos e interpretá-los de forma a tirar conclusões e reformular os projectos.
<b><u>ORÇAMENTO</u></b>
100 € Anuais (papel e impressão)
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Conseguir um número de inquéritos respondidos válidos, respeito à população total de forma a obter os dados necessários para realizar a avaliação. Obter todos os resultados da investigação, e realizar as novas acções de correcção antes do 15 de Novembro de cada ano.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Junho de cada ano.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Gestora Administrativa, Director Executivo e Conselho de Administração.

Tabela nº43 – Projecto 4.2.1 - Criar ferramentas de investigação social necessárias para obter dados de satisfação dos clientes.

<b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b>
<b>4.2 Melhorar o serviço de atendimento aos clientes.</b>
<b><u>PROJECTO</u></b>
<b>4.2.2 Calendarizar reuniões trimestrais com os pais.</b>
<b><u>DESCRIÇÃO</u></b>
Estas reuniões são muito importantes para ouvir as sugestões dos pais e também para sabermos quais são as suas preocupações. Serão realizadas turma a turma, com os respectivos treinadores, no final de cada reunião haverá um <i>coffee break</i> . As reuniões irão decorrer no Pavilhão do Parque Desportivo Carlos Queiroz.
<b><u>ORÇAMENTO</u></b>
600 € Anuais
<b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b>
Conseguir que 90% dos pais participem nas reuniões.
<b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b>
Todos os anos trimestralmente.
<b><u>RESPONSÁVEIS</u></b>
Director Executivo e Conselho de Administração.

Tabela nº44 – Projecto 4.2.2 - Calendarizar reuniões trimestrais com os pais.

**OBJECTIVO ESTRATÉGICO**

**4.2 Melhorar o serviço de atendimento aos clientes.**

**PROJECTO**

4.2.3 Realização de um convívio com a prática de desportos radicais, entre pais, alunos e técnicos, no final de cada ano lectivo.

**DESCRIÇÃO**

Iremos realizar no final de cada ano lectivo um convívio de desportos radicais entre pais, alunos e técnicos, numa Quinta situada na zona de Lisboa.

Nessa Quinta estão ao nosso dispor diversas experiencias em desportos radicais tais como, o *paint ball*, a canoagem, a escalada, o *rafting*, o mergulho e também existe uma pequena pista de *Karting*.

O objectivo é criar um ambiente saudável com os nossos clientes, através do convívio e da prática de actividades lúdicas.

**ORCAMENTO**

12.500 € Anuais

**INDICADORES DE CONTROLE**

Conseguir que todos os técnicos e que 90% dos pais e alunos participem na actividade.

**CALENDARIZAÇÃO**

No final de cada ano lectivo.

**RESPONSÁVEIS**

Departamento de Marketing e Conselho de Administração

Tabela nº45 – Projecto 4.2.3 - Realização de um convívio com a prática de desportos radicais, entre pais, alunos e técnicos, no final de cada ano lectivo.

<p><b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b></p> <p><b>4.3 Estabelecer um protocolo de formação contínua com a Faculdade de Motricidade Humana.</b></p>
<p><b><u>PROJECTO</u></b></p> <p><b>4.3.1 Realização de acções de formação na <i>Football By</i>.</b></p>
<p><b><u>DESCRIÇÃO</u></b></p> <p>Neste projecto vão decorrer acções de formação nas instalações da <i>Football By</i> sob a orientação da Faculdade de Motricidade Humana.</p> <p>Estas acções são destinadas apenas aos técnicos da <i>Football By</i> e irão decorrer com uma frequência semestral.</p> <p>Os conteúdos programáticos serão definidos pela Faculdade de Motricidade Humana com a orientação do Departamento Técnico da <i>Football By</i>.</p>
<p><b><u>ORÇAMENTO</u></b></p> <p>Este projecto não tem custos, visto que será feito um protocolo de permuta de serviços, ficando a <i>Football By</i> disponível a receber estagiários da Faculdade de Motricidade Humana, com o objectivo destes realizarem a sua prática pedagógica.</p>
<p><b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b></p> <p>Conseguir inscrever todos os técnicos da <i>Football By</i> nas acções de formação.</p>
<p><b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b></p> <p>Janeiro e Junho de cada ano.</p>
<p><b><u>RESPONSÁVEIS</u></b></p> <p>Director Executivo e Departamento Técnico.</p>

Tabela nº46 – Projecto 4.3.1 - Realização de acções de formação na *Football By*.

<p><b><u>OBJECTIVO ESTRATÉGICO</u></b></p> <p><b>4.3 Estabelecer um protocolo de formação contínua com a Faculdade de Motricidade Humana.</b></p>
<p><b><u>PROJECTO</u></b></p> <p><b>4.3.2 Trabalhos de investigação e desenvolvimento relacionados com a prática do futebol.</b></p>
<p><b><u>DESCRIÇÃO</u></b></p> <p>Abertura da <i>Football By</i> à recepção de alunos finalistas da Faculdade de Motricidade Humana oriundos do Curso Ciências do Desporto, com o intuito de desenvolver projectos inovadores na área do futebol infantil.</p>
<p><b><u>ORÇAMENTO</u></b></p> <p>Não se prevê qualquer custo.</p>
<p><b><u>INDICADORES DE CONTROLE</u></b></p> <p>Obter 3 trabalhos de investigação relacionados com situações técnico táticas do futebol, por parte dos alunos finalistas.</p>
<p><b><u>CALENDARIZAÇÃO</u></b></p> <p>Setembro a Junho de cada ano.</p>
<p><b><u>RESPONSÁVEIS</u></b></p> <p>Director Executivo e Departamento Técnico.</p>

Tabela nº47 – Projecto 4.3.2 - Trabalhos de investigação e desenvolvimento relacionados com a prática do futebol.

### 3.4 Orçamento Anual Previsional para o Plano Estratégico

Projectos a Realizar		Orçamento Custos	Orçamento Proveitos
Objectivo Geral nº 1	1.1.1 Criar um departamento de marketing, e que esse seja responsável por toda a promoção e divulgação dos serviços da empresa football by.	29.722 €	0 €
	1.2.1 Estudar a imagem e a identidade que melhor se adequa ao posicionamento que a football by quer transmitir ao mercado.	2.500 €	0 €
	1.2.2 Estabelecer um contrato com uma empresa especialista no fabrico de materiais publicitários: t-shirts, chapéus e kit escolar.	3.000 €	0 €
	1.3.1 Edição de um boletim informativo trimestral.	3.000 €	0 €
	1.3.2 Realização de um programa televisivo na Sport TV.	24.000 €	0 €
	1.3.3 Estabelecer um contrato com uma empresa especialista no fabrico de outdoors e panfletos.	4.000 €	0 €
	1.3.4 Realizar acções práticas em 3 centros comerciais da zona de Lisboa.	5.000 €	28.800 € *
	1.4.1 Criar um protocolo com os colégios particulares de maior dimensão na zona de Oeiras.	1.000 €	14.400 € *
	1.4.2 Criar um protocolo com os colégios de maior dimensão de forma a estes se responsabilizarem pelo transporte dos nossos alunos, no final das aulas para as nossas instalações.	0 €	0 €
1.4.3 Estabelecer um protocolo com o Município de Oeiras – Divisão da Educação.	8.000 €	5.000 € **	
Objectivo Geral nº 2	2.1.1 Realizar uma adenda ao contrato de aluguer de instalações com o Município de Oeiras.	2.500 €	0 €
	2.1.2 Organizar um departamento de actividades de tempos livres, e que esse seja responsável por todas as actividades realizadas antes e após os treinos de futebol.	18.000 €	0 €
	2.1.3 Adquirir materiais necessários ao funcionamento do departamento de actividades de tempos livres	0 €	0 €
	2.2.1 Estabelecer um contrato com uma empresa especialista na área dos transportes escolares.	10.000 €	60.000 € ***
	2.2.2 Realizar um protocolo com as Instituições Particulares de Solidariedade Social de forma angariar voluntários para o nosso projecto.	0 €	0 €
	2.3.1 Organizar um serviço de alimentação após as aulas.	30.000 €	72.000 € ***
	2.3.2 Realizar um protocolo com as Sénior Residences de forma angariar voluntários reformados para o nosso projecto.	0 €	0 €
Objectivo Geral nº 3	3.1.1 Identificar novos talentos através dos torneios de futebol do desporto escolar.	0 €	0 €
	3.1.2 Realização de um torneio de talentos a nível nacional nas Instalações da Football By.	6.500 €	4.500 € **
	3.2.1 Estabelecer um contrato com uma empresa especialista no fabrico de material publicitário.	5.000 €	0 €
	3.2.2 Realizar um contrato programa com as autarquias tendo em conta a utilização dos seus campos de futebol.	0 €	0 €
	3.2.3 Identificar novos talentos através dos treinos de captação.	10.000 €	0 €
	3.3.1 Proporcionar a 5 novos talentos, duas semanas de estágio na Manchester United Soccer School.	1.250 €	1.250 € **

Projectos a Realizar		Orçamento Custos	Orçamento Proveitos
Objectivo Geral nº 4	4.1.1 Definir um sistema de avaliação dos técnicos.	0 €	0 €
	4.1.2 Definir critérios rigorosos de selecção de novos técnicos.	0 €	0 €
	4.1.3 Realizar exames médicos aos alunos semestralmente.	7.500 €	0 €
	4.2.1 Criar ferramentas de investigação social necessárias para obter dados de satisfação dos clientes.	100 €	0 €
	4.2.2 Calendarizar reuniões trimestrais com os pais.	600 €	0 €
	4.2.3 Realização de um convívio com a prática de desportos radicais, entre pais, alunos e técnicos, no final de cada ano lectivo.	12.500 €	0 €
	4.3.1 Realização de acções de formação na <i>Football By</i> .	0 €	0 €
	4.3.2 Trabalhos de investigação e desenvolvimento relacionados com a prática do futebol.	0 €	0 €
<b>Total</b>		<b>184.172 €</b>	<b>185.950 €</b>

\* Valor estimado com base na margem média esperada para este tipo de programas tendo por base o número de alunos que se pretende atingir, com respectiva respectiva mensalidade.

\*\* Patrocínios planeados para os respectivos projectos

\*\*\* Valor estimado com base do número de alunos previstos para estes projectos e respectiva mensalidade.

Tabela nº48 - Orçamento dos Projectos

Na elaboração do Plano Estratégico de Marketing, uma das preocupações tidas em conta foi também, a obtenção de fontes de financiamento para fazer face ao custeio dos projectos a realizar.

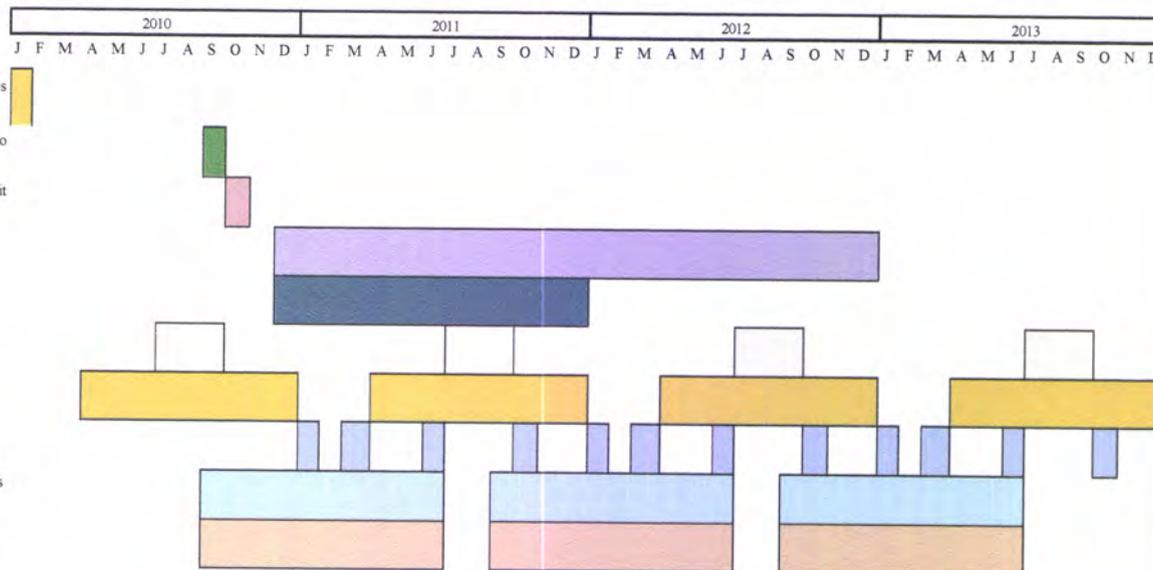
Essas fontes de financiamento passaram pela criação de novos projectos e pela obtenção de patrocínios de entidades externas à *Football By*.

### 3.5 Plano Operativo Anual

#### OBJECTIVO GERAL Nº 1

**Projectos a Realizar**

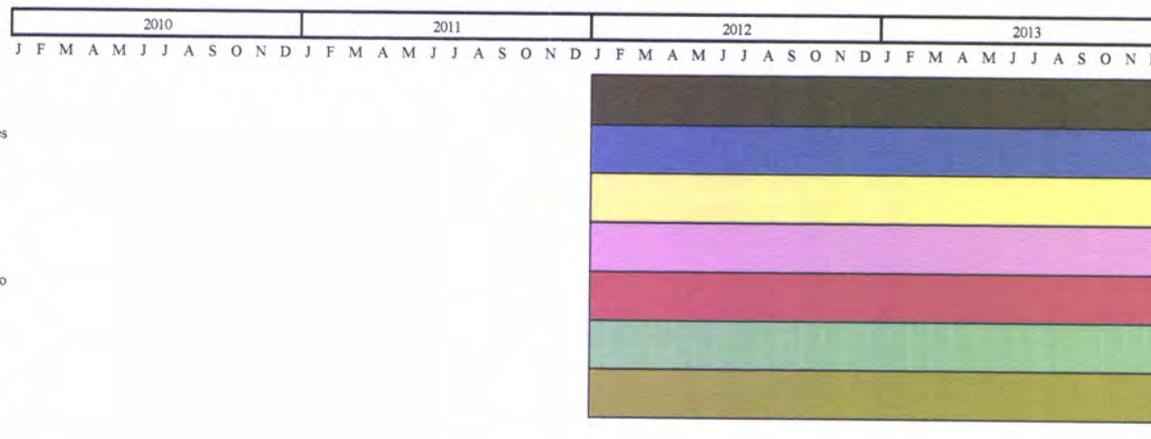
- 1.1.1 Criar um departamento de marketing, e que esse seja responsável por toda a promoção e divulgação dos serviços da empresa football by.
- 1.2.1 Estudar a imagem e a identidade que melhor se adequa ao posicionamento que a football by quer transmitir ao mercado.
- 1.2.2 Estabelecer um contrato com uma empresa especialista no fabrico de materiais publicitários: t-shirts, chapéus e kit escolar.
- 1.3.1 Edição de um boletim informativo trimestral.
- 1.3.2 Realização de um programa televisivo na Sport TV.
- 1.3.3 Estabelecer um contrato com uma empresa especialista no fabrico de outdoors e panfletos.
- 1.3.4 Realizar acções práticas em 3 centros comerciais da zona de Lisboa.
- 1.4.1 Criar um protocolo com os colégios particulares de maior dimensão na zona de Oeiras.
- 1.4.2 Criar um protocolo com os colégios de maior dimensão de forma a estes se responsabilizarem pelo transporte dos nossos alunos, no final das aulas para as nossas instalações.
- 1.4.3 Estabelecer um protocolo com o Município de Oeiras – Divisão da Educação.



#### OBJECTIVO GERAL Nº 2

**Projectos a Realizar**

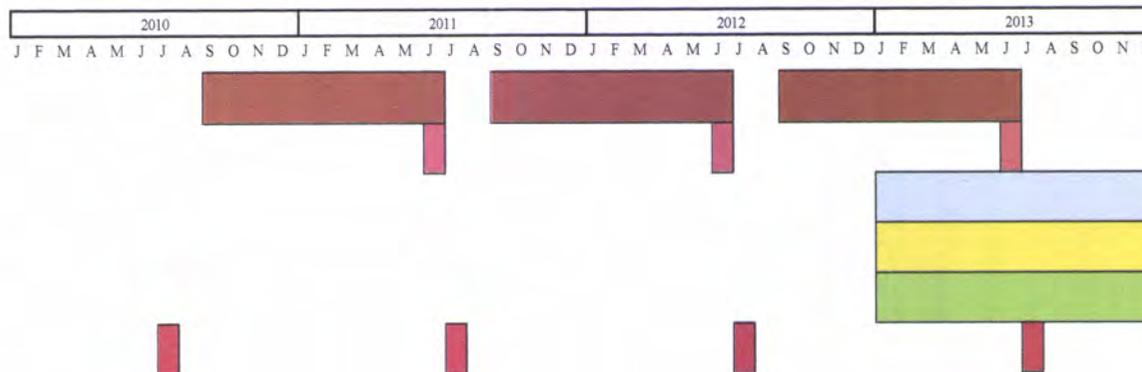
- 2.1.1 Realizar uma adenda ao contrato de aluguer de instalações com o Município de Oeiras.
- 2.1.2 Organizar um departamento de actividades de tempos livres, e que esse seja responsável por todas as actividades realizadas antes e após os treinos de futebol.
- 2.1.3 Adquirir materiais necessários ao funcionamento do departamento de actividades de tempos livres
- 2.2.1 Estabelecer um contrato com uma empresa especialista na área dos transportes escolares.
- 2.2.2 Realizar um protocolo com as Instituições Particulares de Solidariedade Social de forma angariar voluntários para o nosso projecto.
- 2.3.1 Organizar um serviço de alimentação após as aulas
- 2.3.2 Realizar um protocolo com as Sénior Residences de forma angariar voluntários reformados para o nosso projecto.



**OBJECTIVO GERAL N° 3**

**Projectos a Realizar**

- 3.1.1 Identificar novos talentos através dos torneios de futebol do desporto escolar.
- 3.1.2 Realização de um torneio de talentos a nível nacional nas Instalações da Football By.
- 3.2.1 Estabelecer um contrato com uma empresa especialista no fabrico de material publicitário.
- 3.2.2 Realizar um contrato programa com as autarquias tendo em conta a utilização dos seus campos de futebol.
- 3.2.3 Identificar novos talentos através dos treinos de captação.
- 3.3.1 Proporcionar a 5 novos talentos, duas semanas de estágio na Manchester United Soccer School.



**OBJECTIVO GERAL N° 4**

**Projectos a Realizar**

- 4.1.1 Definir um sistema de avaliação dos técnicos.
- 4.1.2 Definir critérios rigorosos de selecção de novos técnicos.
- 4.1.3 Realizar exames médicos aos alunos semestralmente.
- 4.2.1 Criar ferramentas de investigação social necessárias para obter dados de satisfação dos clientes.
- 4.2.2 Calendarizar reuniões trimestrais com os pais.
- 4.2.3 Realização de um convívio com a prática de desportos radicais, entre pais, alunos e técnicos, no final de cada ano lectivo.
- 4.3.1 Realização de acções de formação na Football By.
- 4.3.2 Trabalhos de investigação e desenvolvimento relacionados com a prática do futebol.

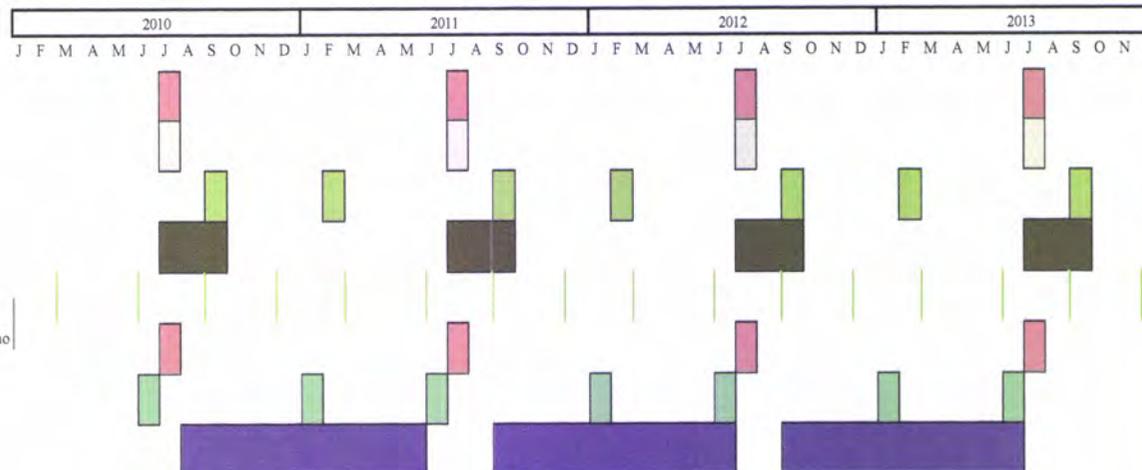


Gráfico nº16 – Plano Operativo Anual

### **3.6 Avaliação do Projecto**

Para controlar e avaliar o Plano Estratégico, vamos utilizar os indicadores de controle estabelecidos em cada projecto.

Os indicadores são uma ferramenta muito objectiva, visto que nos permite quantificar os nossos objectivos.

Através dessa quantificação conseguimos saber se estamos no caminho certo, ou se temos que alterar a nossa estratégia.

A avaliação deste Plano Estratégico vai ser com uma frequência diária, de forma a cumprir a execução de todos os projectos a desenvolver.

Com esta avaliação permanente temos os seguintes objectivos:

- Conhecer o grau de execução dos projectos e se estes se estão a desenvolver dentro do tempo inicialmente previsto;
- Analisar os possíveis obstáculos que possam impedir o desenvolvimento do projecto desenvolvido;
- Conhecer e analisar os possíveis atrasos do desenvolvimento dos projectos e corrigi-los o mas rápido possível;
- Antecipar aos problemas que possam surgir na gestão diária da empresa.

De 3 em 3 meses, serão efectuados relatórios pelo Departamento de Marketing para serem apresentados ao Conselho de Administração, onde constarão os dados sobre o desenvolvimento dos projectos.

A avaliação é muitíssimo importante, para que nos possamos situar no tempo, no cumprimento do que foi planificado e na análise dos erros cometidos, para que possam ser imediatamente ultrapassados no decurso do mesmo projecto, ou nos projectos seguintes.

#### IV. Conclusão

O facto de a escola estar localizada no Município de Oeiras, que hoje em dia é considerado um dos pólos industriais mais desenvolvido do país, irá permitir novas parcerias e iniciativas conjuntas, essas parcerias irão aumentar a visibilidade da *Football By* ao nível de todos sectores económicos do concelho.

A *Football By* encontra-se localizada no Município de Oeiras, um dos maiores pólos habitacionais do país, logo no centro da sua carteira de potenciais clientes.

A parceria estratégica com o Município de Oeiras é fundamental que continue e se desenvolva, visto que a *Football By* usufrui de condições privilegiadas na utilização das instalações.

É essencial para esta empresa a criação de um departamento de marketing com o intuito de criar e implementar um Plano Estratégico de Marketing, implementando estratégias que permitam melhorar a qualidade do serviço e a notoriedade da marca tendo em vista o aumento do número de alunos e a consequente rentabilidade da empresa.

A contratação de especialistas com formação superior na área, é fundamental para o sucesso do Plano Estratégico de Marketing.

O Plano Estratégico apresentado assenta em quatro vectores que a meu ver são cruciais para a consolidação da imagem da escola no mercado: notoriedade, qualidade, diversificação dos serviços prestados e identificação de novos talentos.

Para garantir a continuidade da *Football By* num mercado claramente em crescimento, e onde a concorrência aumenta diariamente é necessário apostar numa campanha de divulgação da marca associada à sua qualidade e ao seu portfólio de serviços.

Para se conseguir uma maior rentabilidade da escola é fundamental a escolar ter uma política inovadora e empreendedora.

A imagem e a identidade da empresa são fundamentais para o desenvolvimento da escola e para o seu sucesso.

A publicidade escrita; cartazes, outdoors e panfletos são fundamentais para aumentar a visibilidade da escola.

Os colégios particulares são parceiros estratégicos, visto que trabalham com o mesmo tipo de população alvo.

As parcerias com as autarquias vão permitir uma expansão da escola a outros locais estratégicos do país.

A aposta na qualidade dos serviços é fundamental, a escola através da qualidade passa a ser reconhecida no mercado como uma empresa de excelência.

Como factor de diferenciação da concorrência e aumento da sua notoriedade penso que será importante a empresa focar-se no desenvolvimento num programa de detecção e desenvolvimento na sua principal área de actuação – o Futebol.

O Plano Estratégico apresentado teve em conta que a *Football By* é uma empresa de pequena dimensão e em fase de expansão onde os recursos financeiros são conduzidos para as actividades *core*, deixando de parte, na maioria das vezes, as questões ligadas ao marketing.

Tendo em conta este constrangimento financeiro tentei elaborar um Plano Estratégico de Marketing que tivesse viabilidade de concretização, criando uma série de parcerias/protocolos com instituições que viabilizassem os mesmos.

Para além disso, a diversificação do portfólio de serviços apresentado vem ao encontro das necessidades dos clientes e liberta rentabilidade que torna exequível este plano.

A *Football By* deve-se a preocupar com os seus recursos humanos, nomeadamente com os seus treinadores quer ao nível da sua formação técnica, como no estabelecimento de

políticas remuneratórias que garantam a sua satisfação e conseqüente continuidade no desenvolvimento de um serviço de excelência aos seus clientes.

Na altura dos pais escolherem a escola de futebol para os seus filhos têm em consideração três aspectos, a qualidade do serviço, o preço e a localização. O facto de a *Football By* estar ligada ao Prof. Carlos Queiroz, actual seleccionador de Portugal irá ser um factor de credibilidade da escola.

É enorme a procura de escolas de futebol, as crianças adoram a prática do futebol, logo os seus pais estão presentes em tudo o que é treinos e jogos, vivem esta prática dos filhos com a mesma emoção dos próprios.

A empresa após a sua consolidação deverá apostar na criação de escolas noutros locais de grande densidade populacional, como são o caso de Sintra e o Porto.

A criação de novas escolas passará pela entrada no conselho de administração de novos sócios e o conseqüente aumento de capital.

Para terminar espero que este trabalho contribua de uma forma positiva para a transformação da *Football By*.

Para se conseguir a aplicação deste plano estratégico é fundamental ter o apoio do conselho de administração e do director executivo da escola, mas para além do apoio é muito importante que acreditem na sua implementação.

## **Bibliografia**

Acosta Hernández, R., “Dirección, Gestión y Administración de las Organizaciones Deportivas, Editorial Paidotribo, Barcelona, 1999.

Cadete Sport Academia, “*Academia de Futebol*”, [citado no dia 16 de Setembro 2009].  
<http://www.cadetesportacademia.com>

Câmara Municipal de Oeiras, “*Visite o Município*”, [citado no dia 5 de Maio 2009].  
[http://www.cm-oeiras.pt/voeiras/Paginas/cmo\\_homepage.aspx](http://www.cm-oeiras.pt/voeiras/Paginas/cmo_homepage.aspx)

Constantino, J. M. “Desporto, Política e Autarquias”, L. Horizonte, Lisboa, 1998.

C2Foot, “*Academia de Futebol*”, [citado no dia 14 de Setembro 2009].  
<http://www.c2foot.pt>

Freire, A., “Estratégia - Sucesso em Portugal”, Edições Verbo, Braga 2000

García Ferrando, M., “Hábitos deportivos de los españoles”, Ed. Consejo superior de Deportes, Instituto de las Ciencias de la Educación Física y el Deporte, Madrid, 1986.

Lindon, D. “Mercator XXI: Teoria e Prática do Marketing”, Ed. Dom Quixote, Lisboa 2009.

López, C. C. “Marketing y Patrocinio Deportivo. Barcelona”: Gestió i Promoció Editorial, S.A., Barcelona, 1997.

Mestre, J., Brotóns, J., Álvaro, M., “La Gestión Deportiva: Clubes y Federaciones”, Inde Publicaciones, Zaragoza, 2002.

Mestre Sancho, J.A. “Planificación deportiva: teoría y práctica”. Ed. INDE, Barcelona, 1995, capítulos 1-6.

Ramirez, Á. L. C. “La Organización y Administración de Clubes Deportivos” Civitas Ediciones, S.L, Madrid, 1999

Roche, F., “La Planificación Estratégica en las Organizaciones Deportivas”, Editorial Paidotribo, Barcelona, 1998.

Soucis, D. “Administración, Organización y Gestión Deportiva “, INDE Publicaciones, Barcelona, 2002

Sporting Clube de Portugal, “*Escolas Academia*”, [citado no dia 12 de Setembro 2009].  
[http://www.sporting.pt/Academia/Escolas/academia\\_escolasapresentacao.asp](http://www.sporting.pt/Academia/Escolas/academia_escolasapresentacao.asp)

Sport Lisboa e Benfica, “*Escolas Geração*”, [citado no dia 1 de Setembro 2009].  
<http://www.slbenfica.pt/Informacao/Formacao/EscolasFormacao/Apresentacao/apresentacao.asp>

Vários Autores, “Carta do Desporto do Concelho de Oeiras”, Edição da Câmara Municipal de Oeiras, Oeiras, 2005

Vários Autores, “Carta Educativa do Concelho de Oeiras”, Edição da Câmara Municipal de Oeiras, Oeiras, 2007

Vários Autores, “Oeiras nas suas mãos”, Edição da Câmara Municipal de Oeiras, Oeiras, 2008