



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***PLANO DE MARKETING PARA O CLUBE DE ARTES
MARCIAIS - KARATESPACE***

Alexandre Miguel Correia Martins

Orientação: Marta da Conceição Cruz Silvério

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Trabalho de Projeto

Évora, 2017



UNIVERSIDADE DE ÉVORA

ESCOLA DE CIÊNCIAS SOCIAIS
DEPARTAMENTO DE GESTÃO

***PLANO DE MARKETING PARA O CLUBE DE ARTES
MARCIAIS - KARATESPACE***

Alexandre Miguel Correia Martins

Orientação: Marta da Conceição Cruz Silvério

Mestrado em Gestão

Área de especialização: *Marketing*

Trabalho de Projeto

Évora, 2017

Resumo

O maior desafio dos clubes de Artes Marciais é tornar o dojo num espaço que, mediante um processo de gestão desportiva eficaz, reúna condições para manter e atrair praticantes.

O presente trabalho consiste da elaboração de um plano de Marketing para o clube de Artes Marciais Karatespace, inaugurado no início de 2015 no Alto Alentejo, mais concretamente, na cidade de Évora. Partindo do conhecimento das características inerentes ao próprio clube e do meio envolvente, respeitando a especificidade de ambos, concebeu-se um plano de Marketing que permite a implementação da estratégia para o biénio 2017-2018.

Assim, este projeto resulta não só do interesse pessoal do autor em apoiar o desenvolvimento de um pequeno clube, mas também da tomada de consciência da quase total inexistência de um planeamento de marketing desportivo aplicado às Artes Marciais, que possibilite o crescimento de pequenos dojos no mercado atual e a sua sustentabilidade num período económico frágil e instável.

Palavras-chave: Plano de Marketing, Artes Marciais, Karaté.

MARKETING PLAN FOR A MARTIAL ARTS CLUB – THE KARATESPACE

Abstract

The main challenge of Martial Arts Clubs is to make the dojo a place that, through an efficient sports management, provides conditions to keep and attract athletes. This is the goal of Karatespace.

The present study aims to draw up a Marketing Plan for a Martial Arts club, called Karatespace, opened at the beginning of 2015 in the Alto Alentejo region, namely Évora. Using the knowledge of the inherent characteristics of the club and of the immediate environment, as a starting point, while respecting the specificity of both, the intention is to develop a Marketing plan model that may enable the implementation of strategies in the sports year that begins in 2017.

Thus, this project arises not only from the author's personal interest in supporting this small club, but also from the awareness of the almost total lack of a sports marketing plan applied to Martial Arts that may enable the growth of small dojos in the current market and their sustainability in a fragile and unstable economic period.

Keywords: Marketing plan, Martial Arts, Karate

Agradecimentos

Sinceros agradecimentos são apresentados a todos os que, de forma decisiva, direta ou indiretamente, colaboraram para que este trabalho se concretizasse, nomeadamente:

À professora Marta Silvério, minha orientadora, pelos sábios conselhos e pronta disponibilidade em todos os momentos.

Aos atletas, pais e colaboradores do Karatespace que gentilmente deram o seu contributo. Ao instrutor Rui Machado pela sua permanente cooperação e dedicação no desenvolvimento do presente estudo.

Aos meus familiares pelo apoio e constante incentivo demonstrados ao longo destes meses e, em especial, a Dália Conceição pelo seu companheirismo e motivação.

ÍNDICE

Índice de Anexos.....	8
Índice de Figuras.....	9
Índice de Gráficos.....	10
Índice de Tabelas	11
Listagem de Abreviaturas ou Siglas.....	12
1. INTRODUÇÃO.....	13
1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha	13
1.2. Objetivos	15
1.3. Metodologia.....	16
1.4. Estrutura do Trabalho	17
2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO	18
2.1 Introdução	18
2.2 Do Marketing ao Marketing Desportivo.....	18
2.2.1. Conceito de Marketing	18
2.2.2. Conceito de Marketing de Serviços	19
2.2.3. Conceito de Marketing Relacional	22
2.2.4. Conceito de Marketing Desportivo	23
2.3 Planeamento de Marketing	26
2.3.1 Vantagens e Desvantagens do Planeamento de Marketing.....	27
2.3.2 O Plano de Marketing.....	30
2.3.3 Modelos de Plano de Marketing	31
2.4 Síntese	44
3. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DO SETOR DAS ARTES MARCIAIS	46
3.1 Enquadramento Nacional.....	48
3.2 Enquadramento Regional.....	52
3.3 Síntese	54
4. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PROJETO.....	55

4.1	Objetivos do trabalho de projeto	55
4.2	Metodologia de Recolha de Informação	56
4.3	Modelo base para o desenvolvimento do plano de marketing	57
5.	PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA O CLUBE KARATESPACE	60
5.1	SUMÁRIO EXECUTIVO	60
5.2	ANÁLISE DE DIAGNÓSTICO	64
5.2.1.	ANÁLISE EXTERNA	64
5.2.1.1.	Análise do meio envolvente.....	64
5.2.1.1.1.	Envolvente Demográfica	65
5.2.1.1.2.	Envolvente Político-Legal.....	65
5.2.1.1.3.	Envolvente Económica.....	66
5.2.1.1.4.	Envolvente Sociocultural.....	67
5.2.1.1.5.	Envolvente Tecnológica.....	69
5.2.1.2.	Análise do Mercado.....	71
5.2.1.3.	Análise dos Clientes e dos Fornecedores.....	72
5.2.1.4.	Análise dos Concorrentes.....	73
5.2.2.	ANÁLISE INTERNA.....	77
5.2.2.1.	Missão, Visão e Valores	77
5.2.2.2.	Perfil e Caracterização dos clientes	78
5.2.2.3.	Volume de vendas e Quota de Mercado	79
5.2.2.4.	Imagem e Notoriedade.....	80
5.2.2.5.	Recursos Humanos, Técnicos e Financeiros.....	81
5.2.2.6.	Estratégia de Marketing Mix atual.....	83
5.2.3.	ANÁLISE SWOT	91
5.3.	A FIXAÇÃO DE OBJETIVOS	94
5.4.	OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING.....	94
5.4.1.	Escolha dos Alvos.....	95
5.4.2.	Escolha das Fontes de Mercado	97

5.4.3.	Escolha do Posicionamento	98
5.4.4.	Definição da Política da Marca	98
5.5.	FORMULAÇÃO E AVALIAÇÃO DO MARKETING MIX	99
5.5.1.	Serviço	99
5.5.2.	Preço	100
5.5.3.	Distribuição	100
5.5.4.	Comunicação	101
5.5.5.	Evidências Físicas	103
5.5.6.	Pessoas	103
5.5.7.	Processos	104
5.6.	PLANO DE AÇÕES	105
5.7.	PLANO DE AVALIAÇÃO E CONTROLO	107
5.8.	PLANO DE CONTINGÊNCIAS	108
6.	Considerações finais	109
6.1.	Conclusões	109
6.2.	Limitações do Projeto	110
6.3.	Sugestões para trabalhos futuros	111
	BIBLIOGRAFIA	cxii
	ANEXOS	cxvii

ÍNDICE DE ANEXOS

Anexo A – GUIÃO DA ENTREVISTA AO SÓCIO GERENTE DO KARATESPACE	cxvii
Anexo B – DADOS FINANCEIROS.....	cxx
Anexo C – KIT NOVO MEMBRO	cxxii
Anexo D – MERCHANDISING.....	cxxxv
Anexo E – INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO.....	cxxxvii
Anexo F – FACEBOOK.....	cxl
Anexo G – BLOG.....	cxlii
Anexo H – FOLHETO INFORMATIVO	cxliv

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1 – Especificidades do Marketing Desportivo.....	24
Figura 2 – Modelo de consumidor-fornecedor no setor do desporto.	25
Figura 3 – Plano de marketing segundo Kotler e Keller (2006)	32
Figura 4 - Plano de Marketing de Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008)	34
Figura 5 – Estratégia de Marketing segundo Sá e Sá (2009)	37
Figura 6 - Plano de Marketing de McDonald et al. (2011).....	38
Figura 7 – Processo de Marketing Desportivo segundo Blakey (2011).....	39
Figura 8 – Processo de Marketing Desportivo segundo Smith e Stewart (2015)	41
Figura 9 – Estratégia de Marketing segundo Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015)	42
Figura 10 – Logotipo Karatespace.....	81
Figura 11 – Merchandising Karatespace.....	88

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 – Número total de Dirigentes, na Federação Desportiva de Karaté.	51
Gráfico 2 - Prática desportiva no concelho de Évora	52
Gráfico 3 - Prática desportiva por sexo	53
Gráfico 4 – Modalidades desportivas mais praticadas	53
Gráfico 5 – Receitas e Despesas (Época Desportiva 2015/2016)	79
Gráfico 6 – Resultado Líquido (Época Desportiva 2015/2016).....	82

ÍNDICE DE TABELAS

Tabela 1 – Comparação dos modelos de Planos de Marketing	45
Tabela 2 – Número total de clubes, por Federação Desportiva	48
Tabela 3 – Número total de treinadores, por Federação Desportiva	49
Tabela 4- Número total de praticantes na Federação Desportiva de Karaté	49
Tabela 5 – Total anual de participação financeira, por Federação Desportiva (em euros)	50
Tabela 6 – Número de praticantes, por sexo, na Federação Desportiva de Karaté .	50
Tabela 7 – Número de praticantes, por escalão, na Federação Desportiva de Karaté	51
Tabela 8 – Indicadores de empresas por município, 2013	67
Tabela 9 – Volume de negócios das empresas não financeiras: total e por setor de atividade económica	71
Tabela 10 – Despesas em atividades e equipamentos desportivos (€) dos municípios por Localização geográfica (NUTS - 2013)	71
Tabela 11 – Número de praticantes de atividades desportivas, por instituição e por sexo, no concelho de Évora.....	73
Tabela 12 – Oferta de Artes Marciais e Desportos de Combate no Concelho de Évora	74
Tabela 13 – Ameaças e Oportunidades.	76
Tabela 14 – Distribuição de alunos por classe.....	84
Tabela 15 – Preçário Base (época 2015/2016)	85
Tabela 16 – Pontos Fortes e Pontos Fracos.....	91
Tabela 17 – Análise SWOT (Análise Interna vs. Ameaças).....	92
Tabela 18 – (Análise Interna vs. Oportunidades)	93
Tabela 19 – Objetivos para o biénio 2017-2018.....	94
Tabela 20 – Variáveis de Segmentação	95
Tabela 21 – Planificação das Ações para o período 2017-2018.....	105
Tabela 22 – Mecanismos de Avaliação	107
Tabela 23 – Plano de Contingências	108

LISTAGEM DE ABREVIATURAS OU SIGLAS

AKB – Associação de Karaté de Beja;

CAE - Classificação Portuguesa das Atividades Económicas;

CME – Câmara Municipal de Évora;

COI - Comité Olímpico Internacional;

DGEstE – Direção-Geral de Estabelecimentos Escolares

FNK-P - Federação Nacional de Karaté – Portugal;

INE – Instituto Nacional de Estatística;

IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude;

SLB – Sport Lisboa Évora.

1. INTRODUÇÃO

Este trabalho tem como objetivo o desenvolvimento de um plano de Marketing para um clube de Karatê – o Karatespace. Com este procura-se a implementação de estratégias que se enquadram no Marketing do Desporto em geral e, em particular, no âmbito das Artes Marciais. Pretende-se valorizar a componente prática aplicada a uma situação real, a qual será, necessariamente, apoiada mediante o enquadramento teórico e metodológico. Através de uma utilização criteriosa da informação e bibliografia selecionadas, evidenciar-se-á o conhecimento do planeamento de Marketing, bem como a relevância das metodologias e técnicas utilizadas durante a fase de elaboração do projeto.

Este capítulo tem como principal objetivo desenvolver um preâmbulo acerca do trabalho que aqui se introduz e proceder à contextualização do projeto que se irá realizar. Perspetiva-se de forma global a área de aplicação do trabalho, salienta-se a sua importância e os seus objetivos primordiais e, no final, apresenta-se a descrição sumária da estrutura do trabalho.

1.1. Enquadramento do Tema e Justificações da Escolha

Ao longo da vida, as pessoas tendem a investir na sua realização pessoal a fim de usufruírem da melhor comodidade, do melhor conforto e do pleno bem-estar. Nesta procura de melhores condições de vida, são crescentes as preocupações com a aquisição não só de bens materiais, mas também de ordem imaterial, como a saúde, a boa forma física, o bem-estar mental e espiritual. Com efeito, a aposta na antiga máxima latina *mens sana in corpore sano*, ou seja, *mente sã em corpo são*, está bem patente na sociedade atual atenta à evolução dos tempos e interessada no aumento da esperança média de vida.

Na verdade, a fuga aos problemas pessoais, a evasão ao *stress* rotineiro do trabalho e do quotidiano familiar, os cuidados com a aparência, a alimentação, a saúde atraem, cada vez mais, os cidadãos para a procura de serviços que lhes proporcionem tempo de qualidade e um estilo de vida salutar, como restaurantes, lavandarias, SPA, cabeleireiros, ginásios, entre outros. Nesta diversidade de serviços que a sociedade oferece surge o setor onde se enquadram todos aqueles que pretendem praticar uma atividade física regular, com comprovados benefícios físicos,

psicológicos e sociais. Embora a população em geral reconheça esse facto, a quantidade e qualidade da prática está longe dos níveis desejados.

Podendo ser realizada em casa, na rua ou no ginásio, a atividade física pode também ocorrer em associações, organizações ou clubes, nomeadamente em clubes de Artes Marciais. Fundados no passado longínquo como locais onde se exercitava o físico e a mente, estes clubes têm vindo a crescer em número, tamanho e serviços disponibilizados, podendo constituir uma boa alternativa para transformar a atividade física esporádica em atividade física sistemática.

A tradição marcial oriental, da qual o Karaté faz parte, deixa transparecer que as suas práticas têm subjacente não só o controlo físico, como também emocional, fazendo um apelo claro à ausência de violência, onde diversos instrutores tentam transmitir a mensagem de que o combate não ocorre com os outros, mas sim com o próprio. Contudo, atualmente o meio onde as Artes Marciais (transformadas cada vez mais em Desportos de Combate) se inserem é substancialmente diferente do meio de origem, pois os estímulos e as necessidades pautam-se por valores de diferentes ordens. A violência expressa na imprensa, na televisão, no cinema, nos jogos de computador e no quotidiano, muitas vezes sob a forma de um combate de “aspeto” marcial, leva a que a prática de Artes Marciais também possa ser conotada com essa realidade (Rosa & Santiago, 2002).

Há que inverter essa conotação, reunir condições que credibilizem as Artes Marciais, eliminar preconceitos, formar novas opiniões e dar a conhecer com objetividade os benefícios que advêm desta prática desportiva.

Constata-se, com efeito, a ausência de uma estratégia de Marketing que possa tornar e emancipar esta atividade como uma oferta regular e alternativa ao circuito comercial do âmbito desportivo. Na verdade, em Portugal, não existem publicações específicas sobre um planeamento de Marketing adequado ao setor das Artes Marciais e, por conseguinte, considera-se que existe interesse em desenvolver este tema na esfera do Marketing Desportivo pela intensidade concorrencial.

Segundo Dionísio (2009), o Marketing aplicado ao desporto sugere diferentes abordagens: enquanto Marketing de eventos, em que o consumidor é espetador; como Marketing de práticas desportivas, em que o consumidor é praticante da modalidade, e ainda como o Marketing das organizações patrocinadoras e dos anunciantes nos eventos. No mercado desportivo, o praticante assemelha-se a um cliente e as entidades promotoras de desporto desempenham os papéis de empresas.

É neste sentido, olhando para o praticante desportivo como um potencial cliente e considerando importante saber quais os seus desejos, necessidades, dificuldades e crenças de forma a satisfazer as suas expectativas, que se propõe a realização de um plano de Marketing para um clube de Artes Marciais, o clube Karatespace.

São vários os motivos que atraem as pessoas aos clubes de Artes Marciais, no entanto, não há certezas sobre os motivos que as levam a comprometerem-se e a manterem-se como clientes a longo prazo. Estes locais têm características muito próprias em termos de ambiente físico e social que podem influenciar a perceção dos potenciais clientes.

Com este projeto, pretende-se que não só o clube Karatespace, mas também os profissionais de Marketing entendam as potencialidades do setor das Artes Marciais em Portugal. A escolha do tema surgiu da motivação pessoal de realizar um trabalho que fosse útil ao desenvolvimento/crescimento de um pequeno clube, visando implementar estratégias de Marketing no período atual. O envolvimento do autor no setor das Artes Marciais, há vários anos, constituiu uma motivação acrescida para a elaboração deste trabalho e as opções a apresentar poderão contribuir para simplificar o processo de análise e planeamento de Marketing no setor das Artes Marciais.

Em suma, este projeto poderá assumir-se como um incentivo a todos aqueles que trabalham no setor das Artes Marciais de forma a orientarem as suas estratégias e ações diárias para o Marketing simultaneamente como prática de gestão.

1.2. Objetivos

O abandono das Artes Marciais, após a inscrição voluntária, tem sido um problema para os profissionais deste setor durante décadas, sendo que apenas recentemente começou a ser estudado de forma mais regular. Necessita-se, então, de conhecer melhor os clubes de Artes Marciais, caracterizando os seus utentes, a fim de melhor compreender potenciais fatores de permanência e ajudar os clientes que se iniciam a manterem-se no Karaté. Na nossa opinião, esse conhecimento permitirá, também, melhorar os clubes enquanto organizações, tornando-os em negócios melhor estruturados.

Neste sentido, o presente trabalho tem como objetivo geral elaborar o plano de Marketing para o clube de Artes Marciais denominado Karatespace, propondo-se especificamente a:

- 1) Caracterizar o contexto externo e interno do clube de Artes Marciais;
- 2) Elaborar a análise SWOT;
- 3) Delinear os objetivos e estratégias de Marketing a implementar no biênio 2017-2018;
- 4) Propor ações com vista à concretização das estratégias apresentadas no plano.

Pretende-se que este plano de Marketing seja um veículo de comunicação entre os diversos colaboradores do Karatespace e que exija um pensamento disciplinado e coeso por parte de todos. O plano permitirá uma reflexão sobre a sustentabilidade do clube e evidenciará quais as estratégias bem-sucedidas que deverão ser prosseguidas e quais as que deverão ser reformuladas ou abandonadas.

1.3. Metodologia

Na elaboração deste projeto, a informação necessária para estruturar e desenvolver a pesquisa de Marketing será obtida através de uma pesquisa exploratória, por existir pouco conhecimento sistematizado sobre o assunto. A recolha de informação de suporte para a realização da análise SWOT e do próprio plano de Marketing será efetuada através de fontes secundárias e de entrevistas a clientes e colaboradores chave da empresa e do setor das Artes Marciais.

Para a pesquisa bibliográfica, para além da literatura de suporte, recorrer-se-á à análise documental de artigos científicos, teses, dissertações, redes eletrónicas e consulta de informação junto de instituições ligadas à atividade em causa. Para a elaboração do plano de Marketing e em função da pesquisa bibliográfica realizada sobre modelos de plano de Marketing optou-se por seguir os modelos defendidos por Lendrevie *et al.* (2015) e Blakey (2011). A combinação dos dois modelos afigura-se a mais completa, de fácil interpretação e a mais adaptável ao clube Karatespace.

1.4. Estrutura do Trabalho

Após este capítulo introdutório, apresenta-se o capítulo 2 onde se expõe o enquadramento teórico. Neste, procede-se ao tratamento do conceito de Marketing, passando pela apresentação das especificidades do Marketing de Serviços, pela análise da origem e importância do Marketing Relacional, pela observação das técnicas de Marketing Desportivo, até à revisão e comparação de alguns dos modelos mais representativos de planos de Marketing existentes na literatura da especialidade.

No capítulo 3 é feita uma descrição sumária do setor das Artes Marciais, onde são analisadas e abordadas, de forma sucinta, o setor no espaço nacional e regional. De modo a ser possível a compreensão e a interpretação dos resultados apresentam-se dados estatísticos não só sobre o panorama do setor das Artes Marciais, mas também do Karaté, em particular.

No capítulo 4 apresenta-se uma descrição da metodologia utilizada, na qual se delimita o problema em estudo e do qual emergem os objetivos deste trabalho. É ainda explicado o modelo utilizado para desenvolver o projeto e a sua justificação, o qual irá servir de suporte às opções metodológicas tomadas que possibilitem dar resposta ao problema em estudo.

No quinto capítulo é elaborada a proposta de um Plano de Marketing para o clube Karatespace, onde são mencionadas as etapas que o plano deve seguir, de acordo com a fundamentação teórica descrita no capítulo 2 e o modelo referido no capítulo 4.

Por último, a conclusão do trabalho de projeto é apresentada, traduzindo-se numa reflexão de todo o trabalho e na referência ao nível da concretização dos objetivos definidos. Esta reúne considerações sobre a relevância do mesmo, as limitações obtidas durante a elaboração do projeto e sobre linhas de orientação a ter em conta em futuros projetos.

2. ENQUADRAMENTO TEÓRICO

2.1 Introdução

Este capítulo encontra-se subdividido em duas partes. Num primeiro momento, abordam-se os conceitos de Marketing, de Marketing de Serviços, de Marketing Relacional e Marketing Desportivo. Procura-se abordar a definição de Marketing e clarificar a definição de serviço, bem como as suas características, e analisa-se a essência do Marketing Relacional e do Marketing Desportivo e a sua importância.

Num segundo momento, desenvolvem-se as principais implicações do planeamento de Marketing, apresentam-se as vantagens e desvantagens inerentes ao mesmo e realiza-se o levantamento de alguns modelos de planos de Marketing presentes na literatura estudada, que servirão de base à construção do plano de Marketing para o Karatespace, apresentado no capítulo cinco.

2.2 Do Marketing ao Marketing Desportivo

Marketing é um termo global, multidimensional, usado por diferentes atividades para descrever o modo como se procura enfrentar os problemas de mercado. Enquanto vocabulário de domínio público, tem recebido inúmeros conceitos e definições. Cada cidadão e/ou gestor é capaz de construir uma definição própria de Marketing, onde cada uma terá uma orientação dirigida para a sua área de atuação. Neste sentido e de modo a esclarecer os vários pontos de vista sobre o assunto, é importante definir alguns conceitos ao nível deste tema.

2.2.1. Conceito de Marketing

Kotler e Keller (2006) afirmam que *o Marketing está presente de forma intensa na vida diária refletindo-se em tudo o que as pessoas fazem, desde as roupas que escolhem para vestir, aos sites que visitam e os anúncios que escolhem para ver.*

Peter Drucker citado por Kotler e Keller (2006, p. 4) considera que haverá sempre a necessidade de vender e acrescenta que *o objetivo do Marketing é tornar supérfluo o esforço de venda. O objetivo do Marketing é conhecer e entender o cliente tão bem que o produto ou o serviço seja adequado a ele e se venda sozinho. Idealmente o*

Marketing deveria resultar num cliente disposto a comprar. A única coisa necessária seria tornar o produto ou o serviço disponível.

Numa abordagem mais organizacional Ferreira et al (2009) referem que *Marketing é mais do que vender, é uma forma de pensar os negócios. É, em larga medida, gerir o comportamento de consumidores, canais de distribuição e concorrentes. Portanto, quando nos referimos ao Marketing, consideramos o conjunto dos meios e métodos de que a empresa dispõe para promover no(s) seu(s) segmento(s)-alvo os comportamentos que pretende.*

Em 2013, a *American Marketing Association* redefiniu Marketing como *a atividade, o conjunto de instituições e processos para criar, comunicar, entregar e trocar ofertas que tenham valor para os clientes, parceiros e sociedade em geral.*

Enquanto ferramenta de gestão e comunicação, o Marketing procura promover comportamentos favoráveis aos objetivos das empresas. Segundo Lendrevie et al. (2015) *o marketing é o conjunto dos meios de que dispõe uma empresa para vender os seus produtos aos seus clientes, com rendibilidade.*

Todos estes conceitos sugerem que o Marketing é uma atividade orientada para o consumidor, cuja finalidade é promover a satisfação do cliente e, conseqüentemente, levá-lo a agir de forma a concretizar os objetivos traçados, seja a compra ou a adesão a um serviço.

Com efeito, o Marketing dos dias modernos tem como alvo principal o consumidor e a realização dos objetivos da organização só será bem-sucedida se os produtos/serviços forem bem aceites pelo mercado, correspondendo aos interesses dos consumidores.

2.2.2. Conceito de Marketing de Serviços

Lovelock (1992) refere que *a natureza do ato do serviço, tangível ou intangível, pode beneficiar diretamente as pessoas ou as coisas. Sendo tangível, o ato do serviço pode destinar-se ao bem físico das pessoas, como a saúde, os restaurantes e os ginásios, entre outros, ou aos bens e outras posses físicas, por exemplo, transporte de carga e manutenção industrial. Se o ato do serviço for intangível, este beneficia o estado de espírito das pessoas (educação, teatros, museus), ou permite posses intangíveis, como os bancos e os seguros.*

Hoffman (2003) acrescenta que *o grande desafio do Marketing de Serviços assenta na capacidade dos marketeers compreenderem as necessidades, exigências e expectativas dos clientes, tornando a oferta tangível, realizando as promessas feitas aos clientes.*

Kotler e Keller (2006) definem serviço como *qualquer ato ou desempenho, essencialmente intangível, que uma parte pode oferecer a outra e da qual não resulta transmissão de propriedade. A execução de um serviço pode estar ou não ligada a um produto concreto.*

Já para Cota (2006) *o serviço é, por definição, intangível, logo a sua concretização depende do desempenho de quem o presta, mas também do cliente para o especificar, acompanhar e avaliar. Assim, a qualificação dos recursos humanos tem que ser uma aposta das empresas para que o mercado prestador de serviços tenha uma prestação baseada na eficácia e na competitividade, quer do lado da oferta, quer da procura.*

Cota (2006) refere que o Marketing de Serviços se caracteriza *pela presença física do cliente aquando da produção e consumo na prestação do serviço, ou seja, há uma relação bidirecional/interação entre o prestador do serviço e o cliente, e que vai culminar numa avaliação (positiva ou negativa) final do cliente. Afirma também que a qualidade do serviço depende fundamentalmente de três fatores: quem presta o serviço; o local onde é prestado o serviço e como é prestado o serviço. Assim, a satisfação dos clientes é determinada sobretudo pela qualidade do desempenho humano. Importa, assim, refletir sobre o conceito de Serviço por oposição ao de Produto.*

Ainda segundo Cota (2006) *o papel do Marketing de Serviços é reforçar a identidade da marca e trabalhar na sua relação com o cliente. O meio de alcançar este objetivo pode traduzir-se na oferta de incentivo aos consumidores (incentivando a procura desse mesmo serviço) ou criando um sentimento de pertença a um grupo ou clube que sugere posse de algo e oferece benefícios.*

Segundo Saias (2007) *a própria definição de serviço não é pacífica. Nas últimas três décadas do século XX, um período fulcral na emergência e desenvolvimento da nova disciplina do Marketing de Serviços, a corrente dominante foi no sentido de definir serviços através das quatro características que, em maior ou menor grau, os diferenciam dos bens físicos: Intangibilidade, Heterogeneidade, Inseparabilidade, Percibilidade. A combinação destas características deverá orientar o desenvolvimento das políticas de Marketing numa empresa de serviços.*

Fisk, Grove e John (2013) afirmam que ninguém pode evitar o setor de serviços, cujo consumo representa um papel profundamente significativo nas vidas cotidianas de todos os seres humanos. As economias modernas dependem da economia de serviços para o seu bem-estar. Deste modo, é fundamental estabelecer e manter a excelência do marketing de serviços. Para estes autores, o serviço é uma ação, uma performance, um esforço, diferenciado, mas mais do que isso os serviços são experiências especiais que ocorrem quando organizações de serviços e os seus clientes interagem cara a cara ou a longas distâncias. Nesta perspectiva, exploram-se os aspetos interativos dos serviços que criam as experiências dos clientes. Há que fazer a gestão de experiências bem-sucedidas para os clientes, não nos esquecendo de que vivemos num mundo pequeno afinal, onde é possível identificar culturas, hábitos, costumes e idiosincrasias.

Torna-se claro, através da literatura consultada, que a função do Marketing de Serviços é tentar, tanto quanto possível, tangibilizar a oferta do serviço, evidenciando os benefícios oferecidos. Trata-se de uma transmissão de um ato ou desempenho, e não de uma troca comercial, que implica um processo de interação entre o prestador de serviços e o cliente, a fim de que a produção e consumo se concretizem simultaneamente, considerando a sua inseparabilidade. Neste sentido Cota (2006) refere, a título de exemplo, que *um clube desportivo ao apresentar as modalidades que vai ter em funcionamento, o local onde se vão realizar e fazer essa comunicação à população local, não é garantia que a sua atividade se vai desenvolver, pois para tal é necessário verificar-se a prática desportiva, que constitui o fim para o qual o clube existe, ou seja, não se inicia a produção do serviço. O melhor serviço pode ser um fracasso no momento em que é prestado. A presença do cliente é fundamental para desencadear o processo de serviço, pelo que se desenvolve uma relação muito estreita entre o prestador e o consumidor.*

Também é relativamente consensual que as empresas de serviços não concentrem a sua atenção apenas nos clientes, mas também nos seus colaboradores, na medida em que o sucesso da qualidade no Marketing de Serviços depende, em grande parte, dos recursos humanos de que elas dispõem, os quais têm uma função chave no relacionamento com o cliente.

Quem presta um serviço deve ser qualificado, empenhado e desenvolver o seu trabalho com qualidade. Um bom desempenho humano da parte do prestador de serviços determinará a satisfação e avaliação positiva do cliente, o que reforçará as relações e possíveis fidelizações, tal como pressupõe o Marketing Relacional.

2.2.3. Conceito de Marketing Relacional

Berry (1983) foi quem introduziu o termo Marketing Relacional na literatura de Marketing de Serviços, definindo-o como forma de atrair, manter e aumentar as relações com os clientes, onde destacava que mais do que tentar atrair novos clientes o importante era manter os clientes atuais, fidelizando-os de forma mais lucrativa.

Berry (1983) considera ainda que o exercício do Marketing Relacional assenta em cinco eixos, nomeadamente: (i) desenvolver um serviço base por onde se desenvolva a relação com o cliente; (ii) aumentar este serviço com benefícios extra; (iii) existir uma inter-relação de preços para potenciar a lealdade do cliente; (iv) personalizar a relação; e (v) apostar na formação dos colaboradores.

Para Gummesson (2007) Marketing Relacional é a *interação das relações das networks onde o autor destaca a complexidade do contexto onde as mesmas se desenvolvem, num cenário em que todos se influenciam e todos são influenciados.*

De um ponto de vista mais recente e tendo em conta a consolidação teórica, para Marques (2012) o Marketing Relacional é uma nova disciplina do Marketing, que diz respeito à compreensão dos relacionamentos e possui uma identidade distintiva conseguida através de três características essenciais, nomeadamente: (i) é uma relação *one-to-one* entre o *marketeer* e o cliente, (ii) é um processo interativo e não uma troca comercial, que envolve a individualização dos relacionamentos, dos produtos e serviços, e (iii) é uma atividade de valor acrescentado através da interdependência mútua entre fornecedores e clientes, baseada na colaboração e na cooperação.

Segundo Lindon *et al.* (2015) o *Marketing Relacional pressupõe a criação de estratégias diferenciadas, através de uma atuação "por medida", considerando as particularidades de cada um dos indivíduos que compõem o mercado.*

Constata-se que o Marketing Relacional assenta na ideia de que conquistar um cliente novo é bem mais difícil (e caro) do que manter um cliente antigo. À medida que as empresas reconhecem a importância crescente da interação com os seus clientes, o Marketing Relacional tem vindo a assumir um papel central, tanto do ponto de vista teórico como prático. Pese embora algumas divergências é contudo relativamente consensual para a maioria dos investigadores e profissionais de Marketing a aceitação do conceito de Marketing Relacional como o desenvolvimento

e manutenção de uma relação de carácter duradouro, onde mais do que gerir recursos importa gerir relacionamentos.

É fundamental conhecer os clientes, as suas necessidades, perceções e expectativas e aproveitar esse conhecimento para conquistá-lo e torná-lo satisfeito. Mediante uma assistência de qualidade, que deve ser trabalhada com empenho, o consumidor sentir-se-á valorizado e permanecerá fiel mais tempo.

2.2.4. Conceito de Marketing Desportivo

Dionísio (2009) afirma que *o desporto está na origem do consumo abundante de informação, de que são prova os três jornais diários nacionais, a grande variedade de suplemento de jornais e as dezenas de rubricas nas estações de rádio e televisão, para além de variadíssimos sites de desporto que se encontram nos tops das visitas dos internautas portugueses*. Este significativo interesse pelo desporto junto das sociedades modernas aumenta progressivamente quer através do incremento da prática quer mediante o aumento da procura como espetáculo. Esta importância dada ao desporto permite maior velocidade no fluxo da informação, tendo como consequência uma crescente competitividade num contexto de globalização.

O desporto, apesar da componente lúdica e de entretenimento, é encarado com seriedade e conta com um prestígio e capacidade de difusão que poucas atividades possuem só por si. Contudo, para retirar dividendos são necessárias ferramentas de Marketing que promovam o conjunto de produtos e/ ou serviços desportivos a oferecer.

Sá e Sá (2009) referem que *o Marketing Desportivo é um conceito relativamente recente e deve implicar uma nova postura na adequação dos mecanismos de gestão às particularidades da gestão desportiva*.

Para Smith e Stewart (2015) *o marketing desportivo também é um fenómeno relativamente novo. Nas décadas de 40 e 50 grande parte do desporto não era comercializada e, portanto, o desporto era visto como uma atividade que as pessoas simplesmente "faziam". O desporto era dado como certo, e as atitudes que os jovens tinham sobre o desporto eram geralmente moldadas pela tradição, pelos valores familiares e pela influência do grupo de pares. Hoje as coisas são completamente diferentes. Cada órgão governamental nacional de desporto dispõe agora, de um*

departamento de apoio às escolas, de um departamento de desenvolvimento de atletas, de um departamento de promoções, de um departamento de marketing, de uma unidade de média e de uma unidade de parcerias e patrocínios. Espera-se que cada unidade use estratégias de marketing apropriadas para atrair mais jovens atletas, obter mais pais envolvidos como voluntários, manter todos no jogo por mais tempo, construir a imagem pública do jogo, atrair mais espectadores para os grandes eventos, obter um patrocínio lucrativo e, no melhor dos casos, garantir um acordo de direitos de transmissão massiva. Cada órgão desportivo por todo o mundo reconhece agora que o seu "produto" só pode crescer se for apoiado por uma campanha de marketing profissionalmente executada.

Na verdade, o Marketing Desportivo apresenta um conjunto de especificidades que o tornam único, quando comparado com outros contextos de aplicação do Marketing. Na Figura 1 evidenciam-se as especificidades do Marketing Desportivo como espetáculo.

Figura 1 – Especificidades do Marketing Desportivo.



Fonte: Lendrevie et al. (2015)

Nesta atividade a concorrência é necessária, tal como aponta Dionísio (2009) ao referir que *no caso do espetáculo desportivo e, ao contrário do Marketing empresarial, a concorrência é fundamental para o sucesso da atividade desportiva. Sem concorrência à altura, a vitória está quase previamente definida o que retira a incerteza do resultado e, com ela, o interesse do próprio espetáculo.*

Constata-se, assim, que existem particularidades, próprias do Marketing Desportivo, que fogem às características comuns de outras áreas de ação do Marketing. Essa singularidade está, sobretudo, relacionada com a incerteza do próprio produto desportivo, ou seja, os responsáveis de Marketing pouco interferem no produto essencial, o qual se encontra nas mãos dos praticantes.

No Karaté, tal como em qualquer outra modalidade de competição, a vitória é sempre um dos principais objetivos em perspetiva mas, paradoxalmente, um ciclo de triunfos não reveste necessariamente o produto desportivo de um maior interesse, nem tão pouco significa um aumento garantido do seu consumo. A garantia de um resultado priva o desporto de um fator distintivo que o eleva enquanto mercado, a emoção. O mercado desportivo beneficia claramente da existência de concorrência que provoca reações emocionais de adesão ou rejeição por parte do consumidor de desporto, desde adeptos, espetadores, aos sócios de clubes desportivos, até aos próprios praticantes.

O Marketing Desportivo na sua vertente de prática desportiva não tem uma atenção tão mediática da parte dos *media* como tem na sua vertente de espetáculo, pois, naturalmente, existe um Marketing por parte de produtores e intermediários, clubes, entidades promotoras de eventos e de marcas, etc. (Figura 2).

Figura 2 – Modelo de consumidor-fornecedor no setor do desporto.



Fonte: Lendrevie *et al.* (2015)

À semelhança do que acontece noutros mercados, também os adeptos e consumidores de desporto necessitam de satisfazer novas expectativas. Neste sentido Beech e Chadwick (2007) referem que *Marketing Desportivo é um processo contínuo através do qual os envolvidos no espetáculo – cujo produto é incerto – criam*

as condições para que se cumpram os objetivos diretos e indiretos dos clientes, agentes desportivos e outras pessoas ou organizações com interesses.

O campo de ação para os profissionais de Marketing será, pois, o tipo de relação, empatia, interesse, expectativas, preferências que se criam entre o consumidor e a oferta desportiva.

O Marketing Desportivo é um processo de correspondência – a correspondência dos produtos desportivos e serviços com as exigências dos consumidores e clientes desportivos. Ajuda ao equilíbrio entre a oferta e a procura. Os consumidores de desporto (os que usam serviços desportivos) e os clientes (os que os compram) procuram produtos e serviços desportivos para satisfazer as necessidades e desejos que têm na vida. A necessidade de fazer exercício fomenta a procura de roupa e calçado desportivo; a necessidade de afiliação leva à necessidade ou vontade de apoiar e seguir uma equipa de futebol ou participar numa liga de futsal; e o desejo de diversão e excitação pode ser satisfeito pela participação num evento de automobilismo. Necessidades e desejos conduzem a exigências que a indústria desportiva é capaz de satisfazer. Porém, muitos potenciais consumidores e clientes desportivos não estão conscientes das suas necessidades e desejos. Há, por isso, uma oportunidade para o marketing desportivo de alcançar e explorar esta exigência latente e inexpressiva. A comunicação é central no marketing desportivo. Sem uma expressa procura, os produtos e serviços desportivos não teriam razão de existir. Contudo, vivemos numa época comercial e a necessidade de encorajar o consumo do desporto através do desenvolvimento de novos produtos/serviços é tão integral para o crescimento da indústria do desporto como para outro setor industrial (Blakey, 2011).

2.3 Planeamento de Marketing

Westwood (1999) utiliza uma definição mais detalhada e clarifica que o planeamento de Marketing é utilizado para descrever os métodos da aplicação de recursos de Marketing para alcançar objetivos de Marketing, tratando-se de um processo muito complexo, que envolve pesquisas dentro e fora da empresa, em que há a perceção de pontos fortes e fracos, fazem-se suposições, previsões para o futuro, estabelecem-se objetivos, geram-se estratégias, definem-se programas e orçamentos, analisam-se os resultados e reveem-se os objetivos, estratégias ou programas.

Kotler e Keller (2006) referem que o processo de planeamento de Marketing consiste em analisar oportunidades de Marketing, selecionar mercados-alvo, projetar estratégias de Marketing, desenvolver programas de Marketing e gerar o esforço de Marketing.

Para Lendrevie *et al.* (2015) o planeamento consiste em tomar antecipadamente, e de uma forma explícita, um conjunto de decisões, por oposição ao improvisado que consiste em tomar em cima da hora decisões de aplicação imediata, geralmente sem as explicitar formalmente.

A noção de planeamento não implica apenas a tomada de decisões, há que analisar as oportunidades, calcular os benefícios e riscos e rever os objetivos inicialmente delineados e as estratégias implementadas e a implementar, visando o sucesso presente e futuro do projeto.

2.3.1 Vantagens e Desvantagens do Planeamento de Marketing

Em determinadas situações e de forma intuitiva, quando nos referimos ao planeamento de Marketing, os seus benefícios são tão óbvios que ninguém contesta a sua utilidade. Lendrevie *et al.* (2015) reconhecem, a este respeito, que um plano de Marketing é um instrumento útil de comunicação e de controlo. Uma das vantagens, segundo os autores, consiste em permitir não só dar a conhecer, de uma maneira clara, a todos os interessados o que esperamos deles, como também estabelecer os objetivos e as ações que deverão realizar-se e que serão periodicamente controlados.

Stapleton (1994) considera que existem determinados benefícios resultantes do planeamento de Marketing, tais como:

- ✓ Um raciocínio fundamentado;
- ✓ A minimização dos requisitos em termos de capital;
- ✓ A limitação das despesas de operação;
- ✓ A otimização dos recursos;
- ✓ A coordenação de esforços;
- ✓ Maior responsabilidade pessoal;
- ✓ Criação de economias internas competitivas.

Dibb e Simkin (2008) consideram que inerentes ao planeamento se encontram os seguintes pressupostos:

- ✓ Alcançar as metas essenciais para os clientes;
- ✓ Adquirir novos clientes;
- ✓ Expandir o mercado;
- ✓ Vencer a concorrência;
- ✓ Acompanhar os desenvolvimentos do mercado;
- ✓ Maximizar os retornos de investimento;
- ✓ Usar recursos da melhor forma possível;
- ✓ Minimizar ameaças;
- ✓ Identificar os pontos fortes e fracos da empresa;
- ✓ Perfilar uma empresa em torno de objetivos partilhados e ações planeadas;
- ✓ Melhorar os resultados.

Para estes autores, sem planeamento a estratégia é mais improvável de ser atualizada ou de ser plenamente refletida nas vendas da empresa e nas atividades de marketing, e os recursos não serão realinhados a fim de refletirem as oportunidades mais desejadas.

Para Stevens, Loudon, Wrenn e Mansfield (2013) o planeamento permite:

- 1) Avaliar o posicionamento da empresa no mercado;
- 2) Estabelecer os objetivos, as metas, as prioridades e as estratégias em períodos específicos de tempo;
- 3) Obter maior empenho da parte dos funcionários e trabalho de equipa focado em encontrar desafios e resolver problemas;
- 4) Reunir recursos que vão ao encontro da mudança através da antecipação e preparação.

Por outro lado, estes autores também reconhecem as objeções e desvantagens subjacentes ao planeamento. Uma das desvantagens é o facto de o trabalho envolvido no planeamento poder exceder as suas reais contribuições. O planeamento tende a atrasar ações e a inibir alguns administradores de exercer iniciativa e inovação. Às vezes os melhores resultados são obtidos por um indivíduo que avalia a situação e combate os problemas à medida que estes surgem. Contudo, Stevens *et al.* (2013) consideram que apesar destas objeções e desvantagens, as vantagens ultrapassam-nas largamente. O planeamento não deve ser feito, tem de ser feito.

Na verdade, existem alguns pontos menos positivos a serem apontados ao planeamento de Marketing. Segundo Lambin (2000) existem três grandes objeções ao planeamento, nomeadamente:

- ✓ Falta de informação precisa;
- ✓ Futilidade da previsão;
- ✓ Rigidez do plano.

Através da literatura consultada pode constatar-se que as vantagens acima apresentadas são superiores à enumeração das desvantagens. No entanto, importa salientar que alguns autores defendem que geralmente os factos contrariam as previsões, alertando para o facto de a previsão inerente a um planeamento não se tratar de obra do acaso, mas sim da criação de cenários que se verificam em determinadas condições, devendo as empresas ter perceção disso mesmo.

Relativamente à objeção sobre a rigidez do plano, alguns autores referem que, ao pôr-se em prática um plano, o planeamento pode causar rigidez e inflexibilidade, em vez de agilidade, e pode gerar centralização não desejada, em vez de coordenação, o que pode ser uma explicação para o facto de as organizações não realizarem planeamento da forma como é prescrito na literatura da especialidade.

De qualquer modo, a falta de planeamento será, naturalmente, a maior desvantagem. McDonald (2011) acrescenta que a não existência de um planeamento de Marketing leva a problemas, tais como:

- ✓ Potencial perda de lucros;
- ✓ Objetivos irreais;
- ✓ Falta de informação de mercado;
- ✓ Desperdício de valores promocionais;
- ✓ Vulnerabilidade à mudança ambiental;
- ✓ Perda de controlo do negócio.

Constata-se que as vantagens de um bom planeamento são fundamentais para o desenvolvimento de um plano de marketing bem estruturado. Com efeito, é através de objetivos bem delimitados e devidamente monitorizados que se irão evitar, futuramente, alguns desvios associados à falta de planeamento. Neste sentido, considera-se pertinente conhecer as abordagens feitas sobre diferentes planos de marketing e o seu conteúdo, a fim de se optar por um modelo mais adequado aos objetivos que se traçaram para o Karatespace.

2.3.2 O Plano de Marketing

Para os autores Kotler e Keller (2006) o plano de Marketing é um instrumento central para direcionar e organizar o esforço de Marketing, funcionando em dois níveis: estratégico e tático. Para estes autores a implementação de um plano de Marketing permite antecipar as decisões a tomar, levando assim à diminuição de eventuais erros. Identifica e explicita as decisões a tomar, tornando-se um instrumento de comunicação e controlo muito útil. Permite ainda dar a conhecer aos colaboradores da empresa o que se espera alcançar, as ações necessárias para tal, bem como, os objetivos definidos, a serem periodicamente controlados.

Ferreira, Reis e Serra (2009) afirmam que um plano de Marketing é um documento essencial para todas as empresas, na medida em que sintetiza a análise de mercado, como a empresa se adapta às mudanças que ocorram e concretamente, como atuará em cada uma das dimensões do Marketing mix – produto, preço, distribuição e comunicação face ao posicionamento e ao(s) segmento(s) alvo pretendido(s). Trata-se de um instrumento que permitirá compreender melhor o mercado e os clientes, devendo ser orientado para a ação.

Segundo Lendrevie *et al.* (2015) o plano de Marketing da empresa deve traduzir-se num documento formal e explícito que, com referência a um horizonte temporal de médio-longo prazo, partindo de objetivos gerais (rendibilidade, crescimento, diversificação, vocação), apoiando-se na análise do meio envolvente, indica as decisões no que se refere aos mercados que a empresa deve trabalhar, os produtos/serviços que deve oferecer, etc...

Pode-se constatar, pela análise da literatura consultada, que existem alguns pontos de convergência entre os diversos autores. O plano de Marketing deverá constituir-se como um roteiro onde se explicitam etapas de atuação, ou seja, um documento que funcione como instrumento de comunicação e orientação, com determinado horizonte temporal, onde se apresentam a missão, os objetivos, as metas, formulados a partir da análise de mercado. É fundamental que todas as responsabilidades e tarefas sejam entendidas por todos os que desempenharão papéis na implementação do mesmo, traduzindo-se como auxiliar no controlo e monitorização da gestão e implementação da estratégia.

Depreende-se ainda que, atualmente, os planos de Marketing são melhor elaborados e mais realistas que no passado e que o planeamento está a tornar-se

num processo contínuo para responder às mudanças rápidas das condições de mercado.

2.3.3 Modelos de Plano de Marketing

O plano de Marketing pode assumir diversas estruturas, sempre tendo em conta que deverá ser adaptado e orientado para as necessidades específicas de uma organização e dos mercados nos quais aquela atua.

Com efeito, a literatura apresenta inúmeros modelos de formulação e apresentação de um plano de Marketing. A estrutura de um plano de Marketing não é única, ou seja, cada autor tem uma visão diferente de como a informação deve ser encadeada no plano, mesmo que a diferenciação passe pela forma como nomeiam as várias etapas do plano. Na prossecução deste assunto, consultaram-se alguns modelos, de forma a mais tarde se poder escolher ou adaptar um, os quais se apresentam de seguida.

- **A - Modelo de Kotler e Keller (2006)**

Kotler e Keller (2006) apresentam, na Figura 3, uma perspetiva geral do conteúdo que deve ter um plano de Marketing resumindo-o em cinco pontos fundamentais:

1. No primeiro ponto deverá constar um breve resumo das principais metas e recomendações e um sumário executivo com os fundamentos e detalhes operacionais;
2. No segundo ponto deverá apresentar-se antecedentes relevantes no que diz respeito a vendas, custos, lucros, mercado e concorrentes. Neste ponto deverá ser também apresentada a forma como o mercado está definido, o que o pode influenciar, qual o seu tamanho e a velocidade com que está a crescer. Deverá figurar ainda a oferta de produtos e problemas críticos que a empresa enfrente, terminando com uma análise SWOT;
3. No terceiro ponto definir-se-á a missão e definir-se-ão os objetivos de Marketing e financeiros do plano. De seguida deverá estabelecer-se o posicionamento competitivo da gama de produtos, que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos traçados, com base nas informações prestadas pelas outras áreas organizacionais (compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos).

Estes autores defendem que a estratégia de Marketing deve ser específica no que diz respeito ao tipo de estratégia de *branding* e de cliente a ser utilizada, onde o objetivo final é posicionar a marca na mente dos consumidores para maximizar a vantagem da empresa.

4. No quarto ponto deverão incluir-se as previsões de vendas (por mês e por categoria de produto), de despesas (custos de Marketing desdobrados em categorias) e uma análise do ponto de equilíbrio (quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e custos variáveis médios por unidade);
5. Num quinto e último ponto serão descritos os controles para monitorização do plano, onde as metas e orçamentos deverão ser detalhados por mês ou por trimestre. Em cada um dos períodos serão analisados os resultados e sugeridas possíveis modificações.

Figura 3 – Plano de marketing segundo Kotler e Keller (2006)

- **Resumo executivo e sumário.** O plano de marketing deve ser iniciado com um breve resumo das principais metas e recomendações. O resumo executivo permite que a alta administração compreenda o direcionamento geral do plano. Um sumário deve seguir a esse resumo, delineando o restante do plano com seus fundamentos e detalhes operacionais.
- **Análise da situação.** Essa seção apresenta os antecedentes relevantes quanto a vendas, custos, lucros, mercado, concorrentes e quanto às várias forças que atuam no macroambiente. Como o mercado está definido, qual é seu tamanho e com que velocidade está crescendo? Quais são as tendências relevantes que o influenciam? Qual é a oferta de produtos e quais são os problemas críticos que a empresa enfrenta? Informações históricas pertinentes podem ser incluídas para proporcionar contexto. Tais informações são usadas na condução de uma análise SWOT (oportunidades/ameaças, forças/fraquezas).
- **Estratégia de marketing.** Aqui o gerente de produto define a missão e os objetivos financeiros e de marketing do plano. Define, também, quais grupos e necessidades o produto deve satisfazer. Em seguida, estabelece o posicionamento competitivo da linha de produtos, que orientará o plano de ação para alcançar os objetivos. Tudo isso é feito com informações prestadas por outras áreas organizacionais, como compras, produção, vendas, finanças e recursos humanos; assim, assegura-se que a empresa proporcionará o suporte apropriado para uma implementação eficaz. A estratégia de marketing deve ser específica no que diz respeito ao tipo de estratégia de branding e de cliente a ser empregada.
- **Projeções financeiras.** Projeções financeiras incluem previsão de vendas e de despesas e uma análise do ponto de equilíbrio. No lado da receita, elas mostram a previsão de volume de vendas por mês e por categoria de produto. No lado das despesas, mostram a previsão dos custos de marketing, desdobrados em categorias. A análise do ponto de equilíbrio mostra quantas unidades devem ser vendidas mensalmente para compensar os custos fixos mensais e os custos variáveis médios por unidade.
- **Controles.** A última seção do plano de marketing descreve os controles para o seu monitoramento. As metas e o orçamento são especificados detalhadamente para cada mês ou trimestre. A alta administração pode analisar os resultados a cada período e tomar as ações corretivas cabíveis. Algumas medições internas e externas serão necessárias para avaliar o progresso e sugerir possíveis modificações. Algumas organizações incluem planos de contingência que descrevem as atitudes que a gerência tomaria em resposta a eventos adversos específicos, como guerras de preço ou greves.

Fonte: Kotler e Keller (2006)

Quer neste modelo, quer nos seguintes os autores destacam a importância da colaboração entre os vários departamentos da empresa na gestão do Marketing para se obter um suporte interno que vise uma implementação eficaz do plano. Verifica-se ainda que, na etapa final, os modelos sugerem a indicação dos procedimentos de controlo e monitorização do plano. No entanto, este modelo distingue-se dos demais em dois pontos. Num primeiro ponto, defende-se que o controlo deve ser realizado, somente, por parte do conselho de administração da empresa de forma a decidir alterações que corrijam os desvios encontrados e recolquem o plano nas linhas traçadas. Num segundo ponto, Kotler e Keller (2006) distinguem-se, pois, consideram o *branding* como uma variável estratégica ao nível do planeamento e não como uma variável operacional. Com efeito, após a publicação da sua obra emerge a discussão do tratamento da marca como variável estratégica.

- **B - Modelo de Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008)**

Kerin *et al.* (2008) defendem que o formato específico de um plano de Marketing para uma organização depende dos seguintes fatores: Público-alvo e objetivo (quem é o público, interno ou externo, e qual é o seu objetivo); Tipo e complexidade da organização (consoante o tipo de mercado, local, nacional ou internacional, assim deve ser adaptado o tipo de plano de Marketing) e Indústria (analisa-se a concorrência e a complexidade das suas ofertas, adequando os períodos de tempo a serem cobertos pelos planos de Marketing).

Estes autores estabelecem ainda uma comparação entre os elementos que constituem um plano de Marketing e os que constituem um plano de negócios (Figura 4), afirmando que o primeiro é um guia para as atividades de Marketing de uma empresa num determinado período de tempo e que o segundo é um guia para toda a empresa num determinado período de tempo, que contém detalhes das atividades de pesquisa e desenvolvimento.

Figura 4 - Plano de Marketing de Kerin, Hartley, Berkowitz e Rudelius (2008)

Elemento do plano	Plano de Marketing		Plano de Negócio	
	Para público interno (para direccionar a empresa)	Para público externo (para levar capital)	Para público interno (para direccionar a empresa)	Para público externo (para levar capital)
1. Resumo executivo	✓	✓	✓	✓
2. Descrição da empresa		✓		✓
3. Foco/Plano estratégicos		✓		✓
4. Análise da situação	✓	✓	✓	✓
5. Foco de mercado-produto	✓	✓	✓	✓
6. Estratégia e tática do programa de marketing	✓	✓	✓	✓
7. Programa de P&D e de operações			✓	✓
8. Projeções financeiras	✓	✓	✓	✓
9. Estrutura da organização		✓		✓
10. Plano de implementação	✓	✓	✓	✓
11. Avaliação e controle	✓		✓	
Apêndice A: biografias do pessoal-chave		✓		✓
Apêndice B etc.: detalhes de outros tópicos	✓	✓	✓	✓

Fonte: Kerin *et al.* (2008)

Pode constatar-se, através da Figura 4, que um plano de Marketing voltado para um público externo (para levar capital) contém mais elementos do que um plano voltado para um público interno (para direccionar a empresa). Note-se que o ponto respeitante à avaliação e controlo do plano encontra-se no âmbito do público interno.

- **C - Modelo de Ferreira, Reis e Serra (2009)**

O processo de planeamento de Marketing proposto por Ferreira, Reis e Serra (2009) baseia-se nos cinco passos propostos por Kotler e Armstrong (2003). O processo inicia-se, igualmente, com a análise do meio envolvente e do mercado, e a sua conclusão prevê, também, após o controlo de implementação do plano e análise de desvios, a possível adoção de medidas corretivas que se considerem necessárias.

Estes autores apresentam o seguinte conteúdo, para um plano de Marketing, que consiste em oito secções:

Secção I: Introdução/Sumário Executivo;

Secção II: Análise situacional ou análise do ambiente;

Secção III: Análise SWOT;

Secção IV: Objetivos;

Secção V: Estratégia de Marketing;

Secção VI: Plano de Acção;

Secção VII: Previsão Financeira;

Secção VIII: Controlo.

A secção I é o resumo do plano de Marketing onde constarão as características principais do negócio, incluindo a situação presente, objetivos e estratégias, os principais aspetos do projeto e esforços necessários, bem como a apresentação da empresa e do produto, a oportunidade identificada no mercado.

A secção II deverá resumir todas as informações pertinentes à empresa e ao produto que se conseguiu recolher, que tenham um impacto sobre as suas atividades. O ambiente externo é composto por todas as dimensões ambientais (fatores políticos, económicos, sociais, culturais, legais, tecnológicos) e, também, pelos concorrentes e clientes. Ao analisarem-se estes fatores, avaliam-se ao mesmo tempo as ameaças e oportunidades do negócio.

A secção III contempla a conjugação da análise externa e interna que permitirá elaborar a análise (ou matriz) SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities and Threats*). A análise SWOT é um instrumento que apoia a análise do ambiente e da empresa, em que se examina o ambiente interno (Forças e Fraquezas) e o ambiente externo (Oportunidades e Ameaças) da empresa.

Na secção IV são estabelecidos os objetivos que se pretendem atingir a longo, médio e curto prazo. Referem os autores que os objetivos devem ser **SMART**: **E**specíficos, **M**ensuráveis, **A**tingíveis, **R**elevantes e **T**emporais.

Na secção V clarifica-se como a empresa deve atingir os seus objetivos e metas, e como fará a gestão das suas relações com o mercado. A estratégia de Marketing traduzir-se-á nas decisões tomadas para determinar todo o Marketing mix e como as dimensões (de produto, preço, distribuição e comunicação) se inter-relacionam coerentemente.

Na secção VI inclui-se um plano de ação onde são elaboradas as estratégias e definidos os aspetos fundamentais para a ação, sendo indicados quem é responsável pela implementação, quando é implementada a ação, durante quanto tempo, a que custo, entre outros aspetos.

Na secção VII deverá ser elaborado um orçamento de Marketing. Este especificará não só os custos e os momentos da sua realização, mas também as receitas.

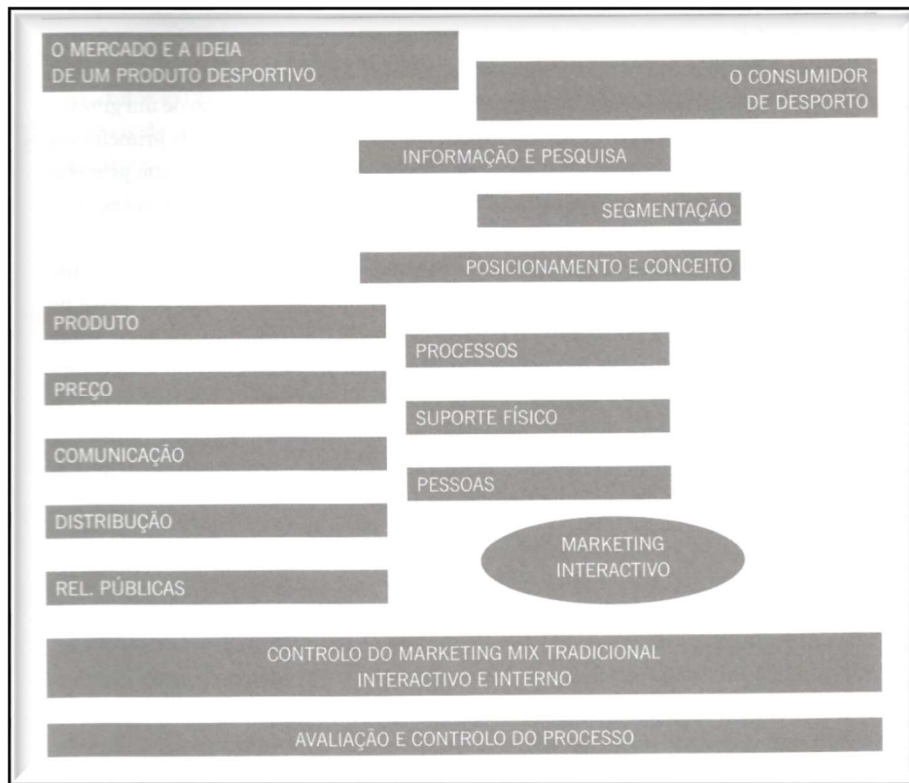
Na última secção, é necessário estabelecer os mecanismos de controlo, procedendo-se ao acompanhamento da execução do orçamento e das metas definidas. Eventuais desvios devem ser detetados e as respetivas medidas corretivas adotadas.

- **D - Modelo de Sá e Sá (2009)**

O modelo de Sá e Sá (2009) transporta-nos para o âmbito do Marketing Desportivo e conduz-nos através de um conjunto de decisões estratégicas que se prendem com o alvo do produto/serviço que se está a criar e com o posicionamento que se irá definir para esta mesma oferta. Em primeiro lugar, este modelo sugere que sejam fixados objetivos concretos, tanto quantitativos como qualitativos. Numa segunda fase, de informação e pesquisa, há que ter o cuidado de nos centrarmos no conhecimento do nosso mercado através da investigação do mesmo. Depois dos dados reunidos é altura de definir cada um dos segmentos potenciais de consumidores.

Após uma clara segmentação de mercado devemos ter a preocupação de posicionar a marca. Seguidamente, na tomada de decisão sobre a estratégia surgem os elementos do marketing-mix (produto, preço, comunicação, distribuição, relações públicas, processos, suporte físico e pessoas) que representam todo o trabalho de implementação e operacionalização da ideia traçada. Numa última fase estes autores sugerem, à semelhança do marketing tradicional, um controlo do Marketing Mix, interno e interativo. Por fim, aconselha-se uma avaliação e controlo do processo. A Figura 5 ilustra o processo de gestão de Marketing Desportivo sugerido por estes autores.

Figura 5 – Estratégia de Marketing segundo Sá e Sá (2009)



Fonte: Sá e Sá (2009)

Segundo estes autores, a maior preocupação no mercado desportivo é a participação afetiva dos consumidores. Para tal é necessária uma gestão que determine quer todas as possibilidades de atuação do cliente para receber o serviço quer as todas as que o prestador de serviços deve disponibilizar.

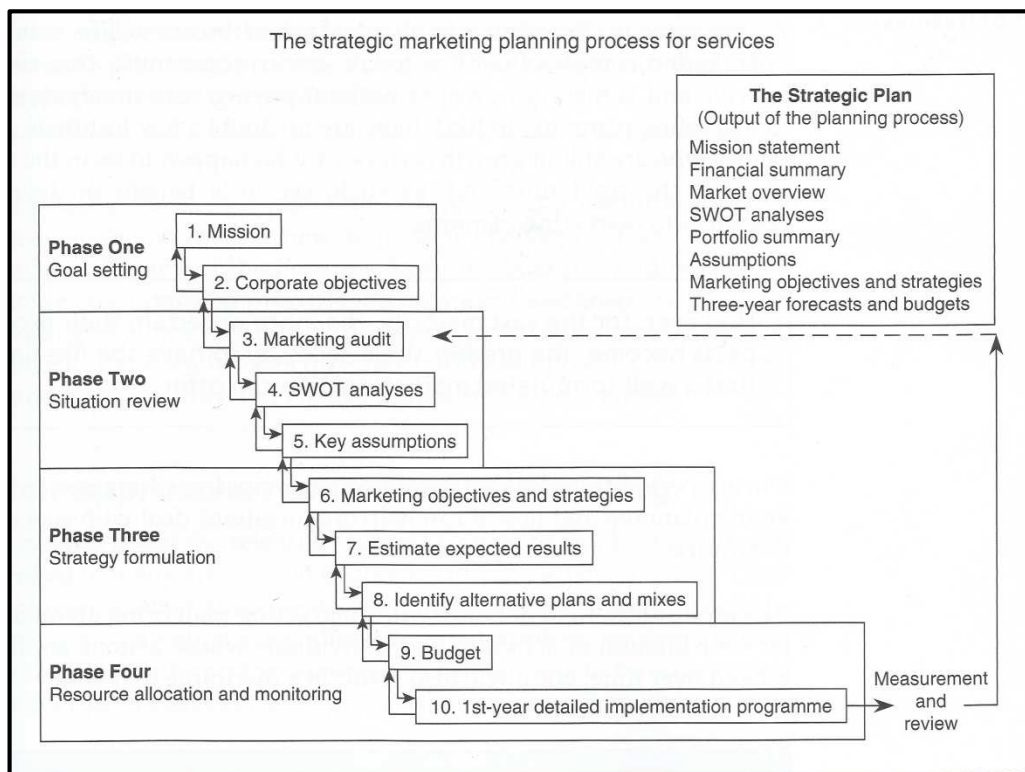
- **E - Modelo de McDonald, Frow e Payne (2011)**

O modelo de McDonald, Frow e Payne (2011) sugere um processo de planeamento de Marketing que consiste em quatro fases: *Goal setting* - onde se estabelece o contexto estratégico; *Situation review* - onde se procede a uma avaliação da situação, *Strategy formulation* - onde se definem objetivos e estratégias de Marketing e, por fim, *Resource allocation and monitoring* - onde se calculam orçamentos e se desenvolve um plano de implementação detalhado do primeiro ano. Através da análise da Figura 6 pode constatar-se que estas quatro fases podem ser subdivididas em dez etapas do processo, interativas e interrelacionadas.

Alguns pontos destacam-se dos restantes modelos já referidos, como por exemplo os pontos 3, 7 e 8. No ponto 3 é sugerida uma auditoria de Marketing, onde o objetivo passa por reunir todos os dados relevantes a partir de fontes externas e internas que poderão determinar a capacidade da empresa competir na sua área de mercado envolvente, agora e no futuro. A análise criteriosa e seletiva de 20% dos dados recolhidos pode servir para responder a 80% das questões colocadas.

O ponto 7 diz respeito aos resultados estimados esperados, onde os autores pressupõem uma reavaliação dos objetivos e estratégias de Marketing definidos anteriormente. Se os resultados esperados forem acima ou abaixo dos objetivos traçados a nível organizacional, então estes deverão ser ajustados na mesma proporção. Na sequência desta linha de pensamento surge o ponto 8 onde, segundo os autores, deverá existir uma reapreciação da análise SWOT, no sentido de aproximar os objetivos definidos com os objetivos organizacionais. Porém, há que ter em conta que se ainda assim permanecer um desfasamento deve considerar-se que os objetivos organizacionais são irrealistas e que devem ser ajustados.

Figura 6 - Plano de Marketing de McDonald, Frow e Payne (2011)



Fonte: McDonald *et al.* (2011)

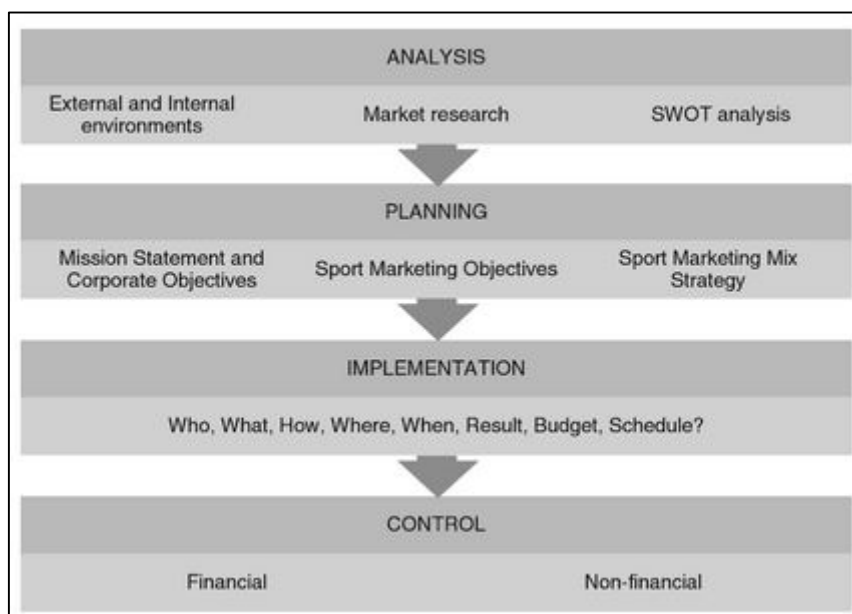
Este modelo distingue-se dos anteriores pela dimensão estratégica superior que apresenta, onde todos objetivos e estratégias de Marketing traçados deverão estar ajustados com os objetivos organizacionais. Outra das distinções deste modelo está ao nível do horizonte temporal, onde os autores defendem que o plano de Marketing deve ser programado para um ano.

- **F - Modelo de *Blakey* (2011)**

Segundo Blakey (2011), a função do marketing de qualquer organização desportiva (no setor público, privado ou de voluntariado) não pode ser separada de outras funções de negócio como o plano financeiro e a gestão de recursos humanos. Está na sua essência, porém, o princípio de identificar e satisfazer as necessidades e interesses dos consumidores de desporto.

O Marketing Desportivo compreende um processo lógico e estruturado que tem em conta o conhecimento do meio envolvente em que a organização desportiva atua, a partir do qual se tomam decisões e se avança. O modelo de Blakey apresenta um processo de Marketing Desportivo de forma simplificada (vide Figura 7), com apenas quatro fases: 1) Análise; 2) Planeamento; 3) Implementação e 4) Controlo.

Figura 7 – Processo de Marketing Desportivo segundo Blakey (2011)



Fonte: Blakey (2011)

Na fase de **análise**, reúnem-se os dados necessários para as fases seguintes – informação sobre o meio envolvente externo, interno (a performance organizacional) e pesquisa de mercado. A matriz SWOT condensa, sintetiza e permite a identificação de tópicos chave para a organização desportiva a fim de orientar a fase de **planeamento**. Esta é a fase de determinação dos objetivos de marketing quer a curto prazo (até 12 meses) quer a longo prazo (2 a 3 anos). A fase de **implementação** põe em ação as componentes do marketing mix (quem, o quê, como, onde, quando, resultado, orçamento, calendarização). A fase de **controlo** afere se as atividades do Marketing Desportivo desenvolvidas alcançaram os objetivos de marketing traçados. Se ocorrerem discrepâncias, então a fase de controlo pode avaliar onde é necessária a correção e que ações podem ser implementadas.

- **G - Modelo de *Smith e Stewart* (2015)**

O modelo de *Smith e Stewart* (2015) apresenta, igualmente, o processo de Marketing Desportivo elencado em quatro fases, designadamente: 1) Identificação das oportunidades do Marketing Desportivo; 2) Desenvolvimento de uma estratégia de Marketing Desportivo; 3) Plano de Marketing mix; 4) Implementação e controlo da estratégia (vide Figura 8).

- ✓ **Fase 1)**: Inclui três análises: Análise Interna e externa do meio envolvente, Análise da organização; Análise de mercado e consumidores.
- ✓ **Fase 2)**: Envolve a conceção da orientação estratégica e a conceção da própria estratégia de Marketing Desportivo.
- ✓ **Fase 3)**: Implica o planeamento dos elementos tradicionais do Marketing Mix aos quais ainda acrescenta patrocinadores e serviços.
- ✓ **Fase 4)**: Engloba a implementação das estratégias e o processo de controlo, não descurando, no final, o princípio ético associado ao Marketing Desportivo.

Figura 8 – Processo de Marketing Desportivo segundo Smith e Stewart (2015)



Fonte: Smith e Stewart (2015)

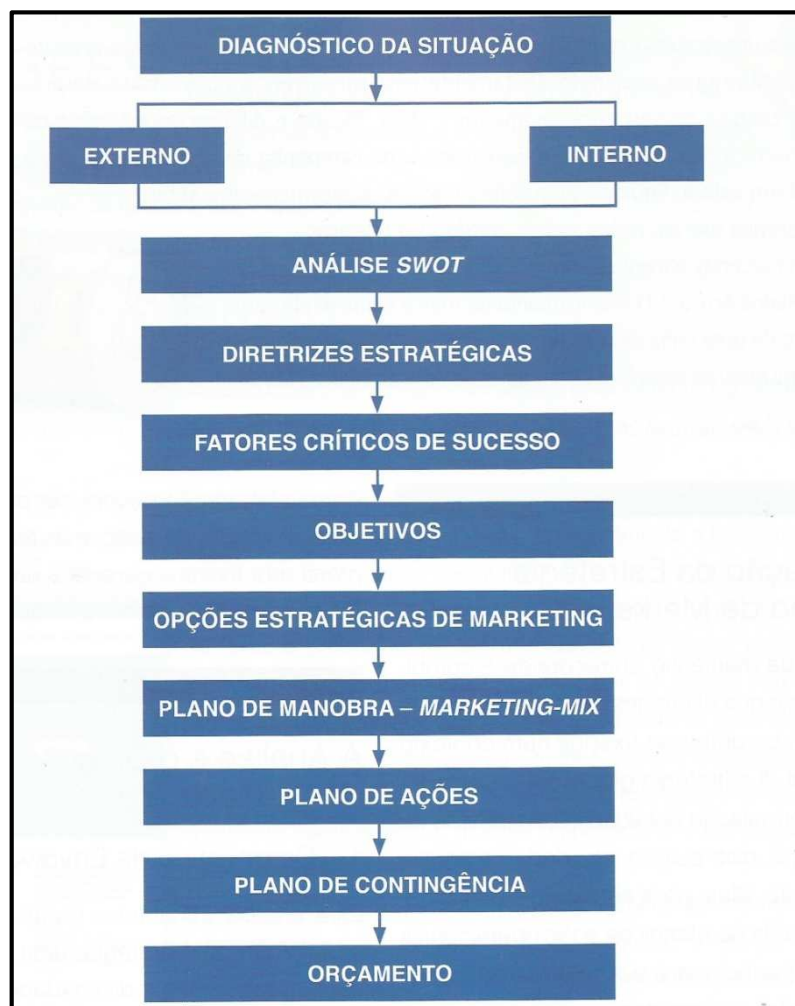
Na verdade, estes dois últimos modelos, num mercado como o do desporto, não são muito diferentes dos outros modelos tradicionais de gestão de marketing. Os seus processos de gestão estratégica acrescentam, porém, os elementos do Marketing de Serviços e aplicação de características próprias do desporto.

- **H - Modelo de Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015)**

Segundo Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015) o processo de elaboração da estratégia de Marketing envolve cinco passos, os quais são ilustrados de forma mais detalhada na Figura 9.

1. A análise e diagnóstico da situação engloba a análise externa e a análise interna. Na análise externa descrevem-se e analisam-se os traços importantes e pertinentes do mercado, enquanto na análise interna são estudados os recursos que a empresa dispõe e, igualmente, as dificuldades ou fraquezas que limitam a sua evolução. A análise externa contempla a análise do meio envolvente, do mercado, dos clientes, dos outros públicos e também dos concorrentes; enquanto a análise interna reflete sobre o volume de vendas, o perfil dos clientes, a evolução da notoriedade e imagem, e sobre os recursos disponíveis.

Figura 9 – Estratégia de Marketing segundo Lendrevie, Lévy, Dionísio e Rodrigues (2015)



Fonte: Lendrevie *et al.* (2015)

2. A análise SWOT e os Fatores Críticos de Sucesso abrangem a fixação dos objetivos da estratégia de Marketing. Num primeiro momento, a estratégia deve passar por três tipos de objetivos gerais - objetivos de rentabilidade, objetivos de volume ou de quota de mercado e objetivos centrados no consumidor/clientes. Num segundo momento deve explicitar-se qual a posição que se deseja ocupar no mercado de referência (líder único, colíder, *challenger*, seguidor e de especialista);
3. As opções estratégicas de Marketing (escolha dos alvos, das fontes de mercado, do posicionamento) que têm por base certas diretrizes comuns, devem obedecer a uma lógica coerente;
4. O Plano de Manobra que consiste na escolha das ações prioritárias dada a limitação dos recursos e o Marketing mix (baseado na política de produto, de preço, de distribuição e de comunicação);
5. O Plano de Ações pressupõe a avaliação do plano de Marketing, em termos qualitativos e quantitativos a fim de questionar se o mesmo permite atingir os objetivos gerais definidos; o Plano de Contingência onde se identificam os fatores, principalmente externos, que, caso ocorram, exijam alterações significativas nas atividades previstas e o orçamento que consiste em prever, num horizonte temporal determinado, as prováveis consequências do marketing-mix escolhido sobre as vendas do produto, a sua quota de mercado e a sua rentabilidade.

Estes autores defendem que, quando concluída e aplicada a estratégia de Marketing, a mesma deverá ser controlada e possibilitar a comparação de situações reais com as previstas no plano, de forma a detetar desvios superiores ao aceitável, procurando explicações para assim serem tomadas medidas corretivas que visam contrariar esses desvios ou adotar novas medidas a partir da reformulação de objetivos fixados.

2.4 Síntese

Neste capítulo começou-se por enquadrar alguns conceitos considerados importantes para a prossecução do projeto em estudo. Deste modo, a breve abordagem ao Marketing, Marketing de Serviços, Marketing Relacional e Marketing Desportivo permitiu constatar um denominador comum entre estes conceitos que consiste na orientação do Marketing para o cliente, sendo evidente que a sobrevivência das empresas deve estar diretamente relacionada com o conhecimento que se tem do cliente e com o investimento dado às relações que com ele se estabelecem. Noutro contexto, encontra-se o Marketing Desportivo que, devido à sua especificidade, foge um pouco às características comuns de outras áreas de ação do Marketing, embora se baseie nos mesmos princípios estratégicos.

No desenvolvimento deste trabalho de projeto, de forma a dar seguimento ao trabalho proposto, tornou-se fundamental estudar alguns modelos de planos de Marketing. Procurou-se identificar as características inerentes, semelhanças e diferenças e procedeu-se à sua comparação, a fim de orientar a conceção de um plano adequado e que se adapte ao projeto que se pretende realizar (vide Tabela 1). Verificou-se que em todos os modelos observados surge a análise interna da empresa, a análise externa do meio envolvente, a definição de objetivos e estratégias, o orçamento e a avaliação e controlo do plano. É de salientar que um plano de Marketing não é um documento estanque e inflexível, que, quando concluído, deva ficar inalterado. Pelo contrário, com a velocidade a que o mercado muda atualmente, é importante introduzir ajustamentos frequentes, para que o plano continue a ser um documento útil na obtenção dos resultados desejados.

Tabela 1 – Comparação dos modelos de Planos de Marketing

	Kotler e Keller (2006)	Kerin <i>et al.</i> (2008)	Ferreira <i>et al.</i> (2009)	Sá e Sá (2009)	McDonald <i>et al.</i> (2011)	Blakey (2011)	Smith e Stewart (2015)	Lendrevie <i>et al.</i> (2015)
Resumo/Sumário Executivo	X	X	X		X	X		
Diagnóstico ou análise de situação (interna e externa)	X	X	X	X	X	X	X	X
Definição de objetivos e estratégias	X	X	X	X	X	X	X	X
Definição do marketing mix e de programas de ação	X	X	X	X	X	X	X	X
Orçamento/ Projeção Financeira	X	X	X	X	X	X	X	X
Avaliação e Controlo	X	X	X	X	X	X	X	X
Revisão e atualização do Plano	X				X	X		X
Planos de Contingência	X	X			X			X

Fonte: Elaboração própria.

3. CARACTERIZAÇÃO SUMÁRIA DO SETOR DAS ARTES MARCIAIS

Neste capítulo procura-se caracterizar, sucintamente, o setor das Artes Marciais, no geral, e o Karaté, em particular, a nível nacional e regional. Serão analisadas algumas variáveis consideradas relevantes, nomeadamente número de clubes por Federação, número de treinadores, praticantes e comparticipação financeira. Pretende-se, sobretudo, enquadrar o Karaté junto de outras modalidades olímpicas (Judo e Taekwondo), tentando perceber quais as semelhanças e/ ou diferenças das características associativas destas Artes Marciais.

O setor das Artes Marciais atravessa um período de alguma redefinição, como consequência das conotações pejorativas associadas aos desportos de combate. Com efeito, os princípios que regem as Artes Marciais não se prendem com a agressividade e a violência gratuita que muitas vezes o senso comum as associa. Trata-se de uma arte e embora seja uma arte da guerra (com origem etimológica no nome do Deus romano Marte – Deus da guerra), de derrota do outro, nela é valorizado o desenvolvimento pessoal num contexto coletivo, atendendo à partilha de valores. No confronto com o adversário, as Artes Marciais possuem um código de honra e ética, veiculam uma filosofia de respeito pelo próximo, preconizam o controlo da mente, corpo e espírito. Na verdade, as Artes Marciais são na sua essência um produto cultural. Mas, foram assimilando e adquirindo influências de diferentes épocas e origens, atingindo um estatuto competitivo institucionalizado e tornando-se já um negócio em desenvolvimento a nível internacional (Figueiredo, 2006).

A expansão das Artes Marciais é grande e são várias as modalidades, algumas evoluindo a partir de outras: Karaté, Judo, Aikido, Taekwondo, etc. A nível nacional, o seu crescimento deve-se em parte ao ambiente associativo. Em Portugal, a modalidade desportiva no âmbito da especialização em Artes Marciais e Desportos de Combate que tem o maior número de praticantes é o Karaté. O Karaté é, efetivamente, a modalidade desportiva individual com maior número de associações e clubes no Registo Nacional de Pessoas Coletivas. Contudo, a tensão institucional por vezes é grande. Há várias federações em Portugal com a denominação Karaté, embora seja a utilidade pública desportiva apenas dada a uma, designada Federação Nacional de Karaté – Portugal (FNK-P). A FNK-P agrega em seu redor cerca de 85 Associações Desportivas, distribuídas por 6 zonas regionais (incluindo Açores e Madeira) e tem como um dos principais objetivos promover regularmente e dirigir, a nível nacional, a prática do Karaté (Figueiredo, 2006) e (FNK-P, 2016).

A constituição inicial da FNK-P pretendeu ser uma solução de convergência da riqueza institucional característica da modalidade, onde existe uma certa desunião. No entanto, a existência de várias ramificações desta arte marcial tem dificultado a dinâmica da divergência na convergência, o que não se verifica no âmbito de outras Artes Marciais (Figueiredo, 2006).

A presença de vários estilos no Karaté remonta às suas origens, na medida em que embora inicialmente se tratasse de uma arte marcial oriental transmitida de geração em geração, de pais para filhos, posteriormente assiste-se à necessidade dos progenitores recorrerem a terceiros por perceberem as dificuldades de serem professores dos seus próprios filhos. Este recurso a outros mestres levou a que se quebrassem laços de parentesco na prática da modalidade e para que se assegurasse a sua transmissão de geração em geração, o sucessor do mestre seria o aluno que possuísse mais conhecimento, o mais graduado. Estas sucessões tornavam-se, muitas vezes, um problema quando mestres e discípulos entravam em conflito. Resultaram dissidências por parte de alguns alunos que, por sua vez, vieram a ser mestres, adotando outros estilos no Karaté (Neves, 2009).

Este problema de diversidade no seio do Karaté dificultou a sua ascensão a modalidade olímpica. Há muito tempo que o Karaté ambicionava entrar nos Jogos Olímpicos, depois do Judo e antes do Taekwondo, porém a sua característica híbrida não se enquadrava no programa Olímpico. Segundo Figueiredo (2006) a vantagem de ser modalidade olímpica é evidente, não só para a Federação mundial que passa a usufruir de verbas próprias das receitas que os Jogos Olímpicos produzem, mas também, e fundamentalmente, para cada um dos países, que passam a ter programas tutelares de apoio à participação olímpica, para além dos seus quadros regulares ao nível dos campeonatos continentais e mundiais. Mas o mais importante é a visibilidade que as modalidades olímpicas adquirem apenas por o serem, facto significativo para a escolha dos *sponsors*.

3.1 Enquadramento Nacional

Segundo os últimos dados divulgados pelo Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), em 2014, a Federação Desportiva de Karaté congregava 631 Clubes, 2060 treinadores e 14.734 praticantes, no território nacional. Apesar das circunstâncias, particularmente adversas, decorrentes da recente crise económica, a Federação Desportiva de Karaté tem-se caracterizado pela estabilidade, quer em número de praticantes, quer em número de treinadores. Verifica-se, no entanto, um decréscimo ao nível de clubes nos últimos três anos.

Analisando a Tabela 2, observa-se que o Karaté, comparado com outras Artes Marciais, de igual expressão a nível nacional, consegue ter, nos anos considerados, um número significativamente superior de clubes aos do Judo e Taekwondo, juntos. Importa destacar o decréscimo do número de clubes ao longo deste período em todas as modalidades, sendo de aproximadamente 100 clubes no caso do Karaté.

Tabela 2 – Número total de clubes, por Federação Desportiva

Federações	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Judo	302	274	280	275	277	283	261
Karaté	730	734	679	709	651	631	631
Taekwondo	147	170	201	135	123	128	131

Fonte: IPDJ (2015)

A Tabela 3 demonstra a existência de uma grande disparidade entre o número de treinadores nas três modalidades, destacando-se o Karaté. Os treinadores de Judo e Taekwondo, conjuntamente não chegam a metade do número de treinadores de Karaté. Outro indicador observado é que existe mesmo um aumento do número de treinadores ao longo destes anos o que, dadas as circunstâncias atuais, se reveste de grande relevância.

Tabela 3 – Número total de treinadores, por Federação Desportiva

Federações	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Judo	348	495	507	484	542	389	337
Karaté	1.624	1.804	1.804	1.969	1.969	1.943	2.060
Taekwondo	110	133	189	161	143	151	110

Fonte: IPDJ (2015)

Na Tabela 4 constata-se que o Judo e o Karaté mantêm um número estável de praticantes ao longo destes sete anos. Em 2014 o Taekwondo aumentou cerca de 1000 praticantes em relação a 2008, embora continue distante do número de atletas das outras duas modalidades. Em 2010 foi o ano que se atingiu o maior número de praticantes de Karaté, com 16.683 praticantes, ao passo que quatro anos depois o número de praticantes diminuiu, aproximadamente 2000.

Tabela 4- Número total de praticantes na Federação Desportiva de Karaté

Praticantes	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Judo	12313	11669	12576	12498	12265	13135	12460
Karaté	14511	16069	16683	15469	16096	15315	14734
Taekwondo	3074	3310	3586	3499	3740	4025	4076

Fonte: IPDJ (2015)

Um outro ponto que parece pertinente analisar prende-se com a comparticipação financeira atribuída a cada Federação desportiva. Analisando a Tabela 5 verifica-se que o Judo é, em larga escala, a Federação com maior comparticipação financeira. Os valores atribuídos ao Karaté estão ao mesmo nível dos que são atribuídos ao Taekwondo, que rondam 10% da comparticipação atribuída ao Judo. Há, no entanto, que ressaltar que tanto o Taekwondo como o Judo, por serem modalidades olímpicas anteriores ao Karaté, puderam ainda candidatar-se à atribuição de verbas extras atribuídas pelo Comité Olímpico Internacional (COI), o que se traduziu nalguma desigualdade para com as modalidades que não eram olímpicas.

Tabela 5 – Total anual de comparticipação financeira, por Federação Desportiva (em euros)

Federações	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
Judo	1.761.287	1.471.127	1.483.611	1.331.539	1.324.558	1.087.452	1.155.400
Karaté	134.000	134.000	109.000	107.000	97.000	82.895	140.000
Taekwondo	112.000	155.000	155.000	156.563	144.000	117.130	107.500

Fonte: IPDJ (2015)

Particularizando, apresentam-se, de seguida, alguns indicadores mais detalhados referentes aos recursos humanos do Karaté, já que estes representam a dinâmica evolutiva desta arte marcial.

A Tabela 6 mostra que, de entre a média de praticantes de Karaté ao longo dos anos, os indivíduos do sexo masculino constituem 74% dos praticantes, ao passo que os indivíduos do sexo feminino representam 26%. Estes números demonstram a desproporção verificada entre os sexos, o que revela a reduzida participação que a mulher ainda detém no quadro da prática do Karaté.

Tabela 6 – Número de praticantes, por sexo, na Federação Desportiva de Karaté

Sexo	ANO							MÉDIA DE PRATICANTES
	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	
Homens	11.298	11.600	12.131	11.216	11.743	11.234	10.910	11.447
Mulheres	3.213	4.469	4.552	4.253	4.353	4.081	3.824	4.106
TOTAL	14.511	16.069	16.683	15.469	16.096	15.315	14.734	15.554

Fonte: IPDJ (2015)

Ao nível do número de praticantes por faixa etária, a Tabela 7 evidencia que o escalão onde se concentra o maior número de praticantes é até à idade de juniores (até aos 17 anos de idade), com uma percentagem de 61% e com tendência a aumentar. Já os praticantes juniores e seniores são representados por um número inferior, 13% e 26% respetivamente, com tendência a diminuir relativamente a 2008. De salientar que os praticantes seniores (maiores de 18 anos de idade) são aproximadamente o dobro dos juniores.

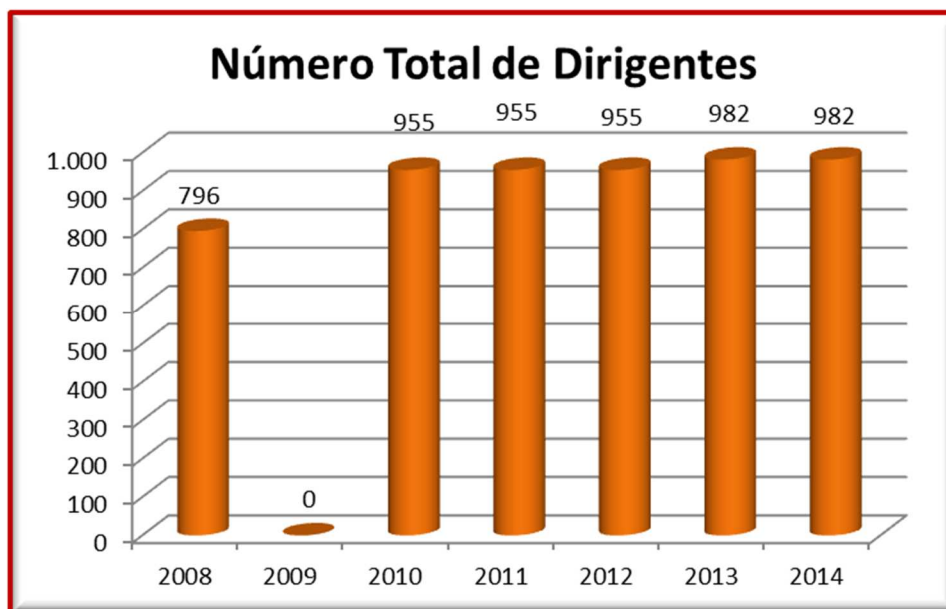
Tabela 7 – Número de praticantes, por escalão, na Federação Desportiva de Karaté

Escalão	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	MÉDIA
PRATICANTES "Até Juniores"	6.465	9.542	9.790	9.193	9.409	11.134	10.787	9.474
PRATICANTES "Juniões"	3.894	2.057	2.378	2.301	2.463	528	534	2.022
PRATICANTES "Seniores"	4.152	4.470	4.515	3.975	4.224	3.653	3.413	4.057
TOTAL	14.511	16.069	16.683	15.469	16.096	15.315	14.734	15.554

Fonte: IPDJ (2015)

Ao nível dos dirigentes, os indicadores do Gráfico 1 apontam para alguma estabilidade nos corpos associativos, o que pode ser explicado pelo facto de a figura do dirigente não estar desvinculada da figura de treinador ou praticante. Mesmo os corpos sociais da Federação são maioritariamente praticantes ativos da modalidade, muitos deles treinadores.

Gráfico 1 – Número total de Dirigentes, na Federação Desportiva de Karaté.



Fonte: IPDJ (2015)

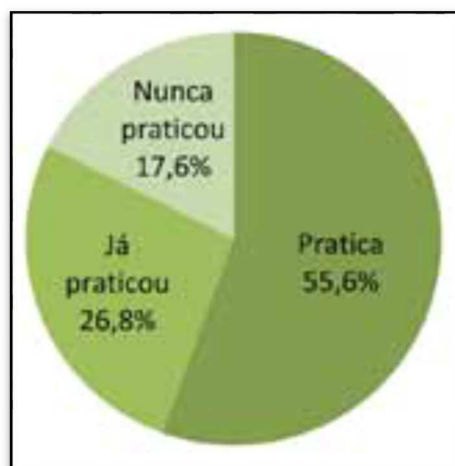
3.2 Enquadramento Regional

Atendendo ao âmbito do projeto que se vai realizar torna-se importante apresentar alguns dados sobre a prática desportiva no concelho de Évora. O concelho de Évora ocupa uma área de 1.306,3 km², encontra-se inserido na região Alentejo, e está subdividido em 19 freguesias. A população residente no concelho de Évora é de 56.596 indivíduos, segundo os resultados definitivos dos censos de 2011, divulgados pelo INE.

A nível regional, foi promovido recentemente (Afonso *et al*, 2012) pela Câmara Municipal de Évora um estudo sobre a Atividade Física no Concelho de Évora, sendo a dimensão da amostra de 653 inquiridos. A partir deste estudo pode-se analisar alguns indicadores considerados pertinentes para o desenvolvimento do projeto.

O Gráfico 2 mostra o índice de prática física no concelho de Évora, onde se evidencia que mais de metade dos residentes inquiridos (55,6%) praticava efetivamente alguma atividade física, 17,6% nunca tinham praticado qualquer atividade física e 26,8% dos munícipes não praticavam, à data, qualquer atividade física, embora já tivessem praticado no passado.

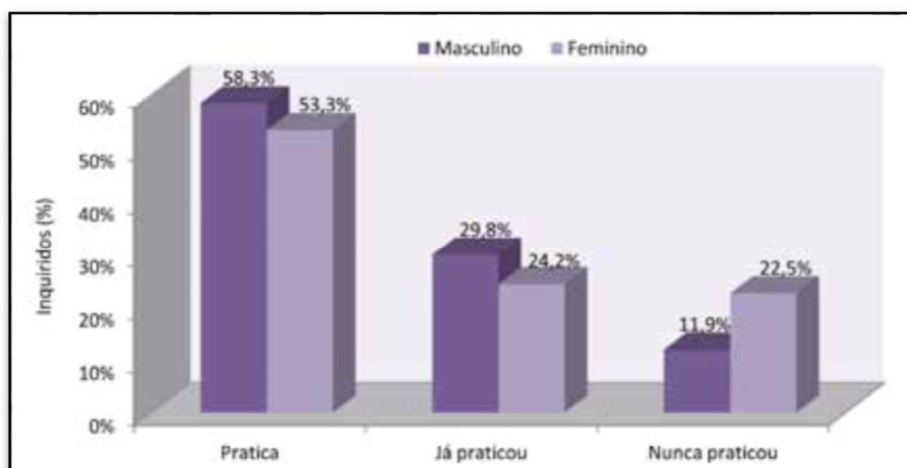
Gráfico 2 - Prática desportiva no concelho de Évora



Fonte: CME (2012)

Outro ponto que o estudo abordou foi, também, o número de praticantes por sexo. Constata-se, através do Gráfico 3, que 58,3% dos inquiridos do sexo masculino praticam atividade física, sendo esta percentagem ligeiramente superior à obtida junto das mulheres (53,3%). Verificou-se, ainda, que a percentagem de mulheres que nunca praticou qualquer atividade física (22,5%) é superior à dos homens (11,9%), cerca do dobro.

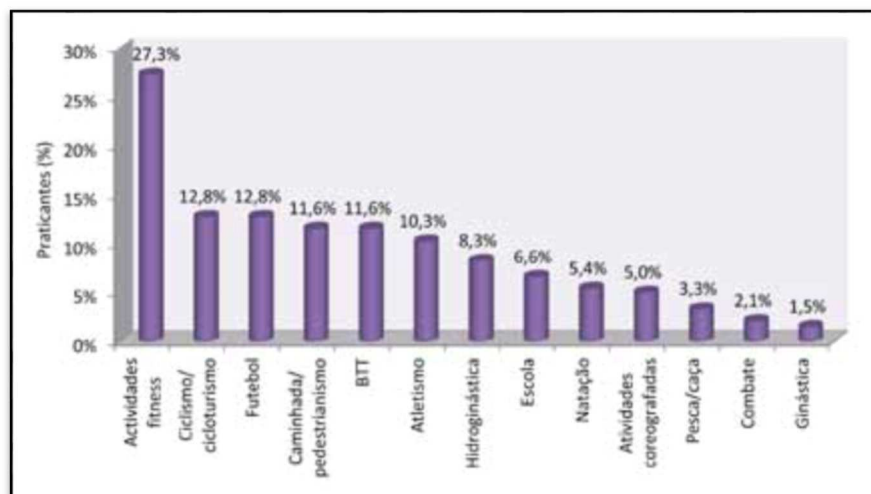
Gráfico 3 - Prática desportiva por sexo



Fonte: CME (2012)

Através do referido estudo pode-se observar que as modalidades desportivas mais praticadas (Gráfico 4) no concelho de Évora são as seguintes: atividades *fitness* (27,3%), ciclismo/cicloturismo (12,8%), futebol (12,8%) e caminhada (11,6%). Quanto aos desportos de combate verifica-se que apenas 2,1% da população aderiu a esta modalidade.

Gráfico 4 – Modalidades desportivas mais praticadas



Fonte: CME (2012)

3.3 Síntese

Em suma, identificam-se vários problemas, a nível internacional a tardia entrada do Karaté nos Jogos Olímpicos (Tóquio 2020) e a nível nacional a tendência de redução do número de clubes de Karaté a nível federativo desde 2008 até 2014. O número de treinadores tem um carácter evolutivo ao longo dos anos, distanciando-se das demais modalidades desportivas individuais, ao passo que a participação financeira da Federação de Karaté fica muito aquém de outras Artes Marciais, nomeadamente o Judo. A inerente hibridizade do Karaté explicará a dificuldade de convergência, a sua redução em termos associativos, o seu aumento ao nível de treinadores e o seu afastamento olímpico.

Quanto ao perfil do praticante do Karaté, quer a nível nacional, quer regional, constata-se uma distribuição desequilibrada entre homens e mulheres, predominando o sexo masculino, sendo a maior parte indivíduos com idade até juniores. Preocupante é a infantilização cada vez mais progressiva do Karaté, pela baixa de praticantes adultos e subida de crianças. Pode-se inferir que as principais causas do abandono relativamente à prática por parte de praticantes jovens e adultos poderão ser os estudos e os motivos profissionais, os quais também poderão explicar algum afastamento ao nível da competição.

Neste projeto, no âmbito dos recursos humanos do Karaté, não são revelados dados sobre competidores, quer a nível nacional quer regional, mas de acordo com Figueiredo (2006), o número de praticantes é muito superior ao número de competidores. Segundo o autor tudo aponta para que os pré-infantis sejam o escalão mais forte a participar nas competições federadas nacionais e se aposte na especialização precoce, no entanto, verifica-se a perda de muitos competidores nas etapas seguintes. São efetivamente, os adultos, homens, que têm maior destaque no quadro competitivo, ainda que a sua participação seja reduzida. Por outro lado, há quem considere que a competitividade deturpa os princípios tradicionais das Artes Marciais.

4. METODOLOGIA DE ELABORAÇÃO DO PROJETO

Este capítulo apresenta a orientação seguida no processo e elaboração do projeto. Partindo do tema e dos objetivos formulados, segue-se a abordagem sobre os procedimentos de recolha e tratamento dos dados, mediante a metodologia de estudo considerada adequada, e, por fim, expõem-se as razões de seleção do modelo base para o desenvolvimento do plano de Marketing a aplicar.

4.1 Objetivos do trabalho de projeto

O presente trabalho tem como objetivo geral elaborar o plano de Marketing para o clube de artes marciais Karatespace, situado em Évora. Tratando-se o plano de Marketing de um instrumento de gestão fundamental para a atividade deste clube, de forma a manter-se competitivo e, por outro lado, permitir a permanência e crescimento no mercado, torna-se um desafio a sua criação, atendendo à atual conjuntura económica, social e política do país.

Sendo a fidelização dos clientes a principal finalidade associada aos clubes de Artes Marciais e Desportos de Combate, que permite retornos financeiros a longo prazo, sustentabilidade e maior resistência às crises financeiras e económicas, para o efeito é necessário ter em conta metas específicas na implementação e monitorização da promoção do clube. Assim, propomo-nos especificamente a:

- 1) Caraterizar o contexto externo e interno do clube de Artes Marciais;
- 2) Elaborar a análise SWOT;
- 3) Delinear os objetivos e estratégias de Marketing a implementar no biénio 2017-2018;
- 4) Propor ações com vista à concretização das estratégias apresentadas no plano.

Este trabalho de projeto terá como propósito incentivar a prática de artes marciais, nomeadamente o Karaté, e evitar o seu abandono após a sua iniciação. Há que conhecer os principais fatores e causas que levam os utentes dos clubes desta modalidade a não investir a longo prazo na sua prática permanente. Deste modo, partindo desta análise, pretende-se aperfeiçoar as potencialidades de organização dos clubes, tornando a sua gestão mais eficaz e lucrativa.

4.2 Metodologia de Recolha de Informação

A pesquisa exploratória é a metodologia que se considera adequada para a recolha da informação necessária à estruturação e desenvolvimento da pesquisa de Marketing. Segundo Silvério (2003) através desta pesquisa, o investigador, entre outros fatores, obtém conhecimentos sobre o que existe acerca do assunto que pretende investigar, clarifica as suas ideias e estabelece prioridades sobre o que se pretende analisar.

Seguindo esta perspetiva, num primeiro momento, começou-se pela consulta de fontes secundárias para obtenção de informação já existente e, num segundo momento, pela recolha de informação de natureza qualitativa, o que implicou o recurso a fontes primárias, ou seja, pressupõe a comparência e contacto direto do investigador no contexto em estudo para obtenção de dados em primeira mão.

De modo a tornar exequível a conceção do plano, principal objetivo deste trabalho de projeto, recorreu-se ao método de observação para analisar a concorrência e o modo de funcionamento do clube em estudo. A estratégia de trabalho de campo consistiu no recurso à observação direta e à realização de uma entrevista. A primeira técnica foi executada pelo próprio investigador, no seio do clube, não se limitando a observar, mas interagindo com o instrutor, atletas e alguns encarregados de educação, de modo a recolher o máximo de dados possível, que permitissem a realização da análise de diagnóstico e, conseqüentemente, do próprio plano de marketing. A pesquisa foi desenvolvida num ambiente familiar, que faz parte do quotidiano dos participantes no estudo, o que permitiu registar comportamentos e reações que esclareceram os dados recolhidos e enriqueceram conclusões.

De forma a complementar a recolha de dados primários procedeu-se à realização de uma entrevista semiestruturada ao responsável do clube, mediante o guião apresentado no Anexo A. A opção por este instrumento de recolha de informação deveu-se ao facto de se poder manter um elevado grau de flexibilidade na exploração das questões colocadas ao interlocutor, dado que não existe uma ordem rígida das mesmas. A sua conceção teve na sua génese uma estrutura baseada em perguntas abertas, de modo a que o entrevistado não se sentisse limitado e pudesse falar abertamente sobre as diversas estratégias do clube. Este guião tem como principal objetivo conhecer melhor o clube, as estratégias utilizadas ao nível do marketing e os seus objetivos futuros para que, deste modo, se consiga decidir quais as opções estratégicas a serem tomadas.

Num último momento e de modo a conhecer melhor as estratégias da concorrência, durante os meses de maio e junho foram efetuados diversos contactos, tanto telefónicos como eletrónicos, a diversas entidades em Évora que operam tanto no setor desportivo como no setor das Artes Marciais e Desportos de Combate. Procurou-se aferir quais as ofertas que cada uma delas dispõe de forma a definir a concorrência direta e indireta do clube Karatespace.

Os dados primários obtidos através do método da observação e da entrevista, complementados com a revisão do referencial teórico, permitiram analisar e interpretar o conteúdo de toda a informação recolhida, que serviu de suporte para elaborar uma proposta de um plano de marketing para o clube Karatespace e que se apresenta no capítulo 5.

4.3 Modelo base para o desenvolvimento do plano de marketing

O modelo de Plano de Marketing adaptável ao clube Karatespace que neste capítulo se apresenta visa responder às três perguntas fundamentais que um plano de Marketing deve responder:

- a) Onde é que estamos?
- b) Para onde queremos ir?
- c) Como é que lá chegamos?

Para dar resposta a estas questões consultaram-se alguns dos principais modelos de elaboração da estratégia de marketing existentes na literatura e articulando as várias influências dos diversos modelos, explanados na Figura 9 (vide ponto 2.3.3), optou-se por seguir dois modelos, um respeitante ao Marketing tradicional e outro ao Marketing Desportivo, respetivamente os modelos defendidos por Blakey (2011) e Lendrevie *et al.* (2015). A conjugação dos dois modelos afigura-se a mais completa, de fácil interpretação e a mais adaptável ao clube Karatespace.

Seguindo esta linha de orientação, efetuar-se-á a proposta de plano de Marketing de acordo com as seguintes etapas:

1. **Sumário Executivo** - neste ponto é apresentada uma síntese da situação da empresa, com referência aos segmentos alvo, aos objetivos fixados, às opções estratégicas, aos resultados que se pretendem desenvolver e/ou atingir e que determinam a implementação do plano de Marketing definido para o biénio 2017-2018.

2. **A análise de diagnóstico** - neste ponto efetua-se uma análise externa e uma análise interna da empresa, bem como a matriz SWOT. Neste ponto, analisar-se-ão, primeiramente, o meio envolvente, o mercado, os clientes e outros públicos e os concorrentes da empresa. Posteriormente irá ser efetuada a análise da empresa em estudo, de modo a aferir o volume de vendas, a caracterizar o perfil dos seus clientes, averiguar a notoriedade e imagem junto dos atuais clientes, verificar os recursos humanos, financeiros e técnicos disponíveis, avaliar os custos de marketing, bem como identificar estratégias de *marketing mix* utilizadas. Após estas análises, realizar-se-á a matriz SWOT.
3. **A fixação de objetivos** - serão fixados objetivos para o período de 2017-2018, para, de seguida, se apresentar as opções estratégicas de marketing.
4. **A escolha das opções estratégicas fundamentais** – ponto em que se selecionam medidas para fidelizar os atuais clientes e para tentar cativar outros clientes com o intuito de os motivar a consumir os serviços prestados pelo Karatespace. Neste ponto far-se-á a escolha dos alvos, das fontes de mercado, definindo-se o posicionamento pretendido, terminando com uma abordagem à política de marca.
5. **A formulação e avaliação do *marketing mix*** – trata-se do *marketing mix* (baseado na política dos 7P's), tendo em conta a limitação de recursos, de forma a escolher as variáveis que permitam obter vantagens competitivas.
6. **Planos de ação a curto prazo** – aqui definem-se as ações a desenvolver, bem como o período de implementação, despesas de marketing associadas e o responsável por promove-las.
7. **Plano de Avaliação e Controlo** – neste ponto faz-se a avaliação dos planos de ação através da criação de mecanismos para monitorizar e, conseqüentemente, avaliar a execução do plano de marketing.
8. **Plano de Contingências** - neste ponto são identificados os principais fatores, que, caso ocorram, exijam alterações significativas nas atividades previstas a fim de mitigar os riscos associados.

A análise de diagnóstico implica o estudo da envolvente da empresa que permita a identificação de um conjunto de variáveis, que se encontram fora do controlo da organização, que de forma direta ou indireta, podem influenciar com maior ou menor intensidade os negócios e o seu desenvolvimento. O seu conhecimento é fundamental para a formulação dos objetivos e das estratégias, na medida em que exercem influências positivas ou negativas sobre a empresa. As estratégias ajudarão a alcançar o objetivo traçado, minimizando os problemas e maximizando as oportunidades, devendo ser exequíveis e competitivas.

5. PROPOSTA DE PLANO DE MARKETING PARA O CLUBE KARATESPACE

Com o propósito de desenvolver um processo de planeamento de Marketing para o clube Karatespace, neste capítulo é apresentado o projeto de plano de marketing o qual se inicia com a caracterização da organização e uma análise de diagnóstico, tanto interna como externa, que culmina com a elaboração da matriz SWOT. Através desta matriz definir-se-ão os objetivos e as opções estratégicas de marketing a tomar, onde é abrangido o marketing mix. No final do projeto será apresentado o plano de ação, assim como o mecanismo de avaliação do mesmo.

5.1 SUMÁRIO EXECUTIVO

A. ANÁLISE DE SITUAÇÃO

No que à análise de situação diz respeito, os principais pontos a referir são os seguintes:

- ✓ Recessão económica e conseqüente redução do poder de compra da população;
- ✓ Grande diversidade de concorrentes (diretos e indiretos) e de modalidades desportivas;
- ✓ Reduzido número de praticantes de, pelo menos, uma prática desportiva no distrito de Évora;
- ✓ Envelhecimento da população;
- ✓ Sedentarismo;
- ✓ Clube com fraca imagem e notoriedade no mercado;
- ✓ Carteira de clientes reduzida;
- ✓ Sazonalidade dos clientes;
- ✓ Ausência de website do clube;
- ✓ Ausência de classe de competição;
- ✓ Instalações com poucas condições;
- ✓ Dependência geral do mestre para todos os assuntos;
- ✓ Popularidade do Karaté e entrada nos Jogos Olímpicos.

B. OBJETIVOS ESTRATÉGICOS DE MARKETING

- ✓ Aumentar o volume de vendas em 170%;
- ✓ Lançar 3 novos serviços durante o biénio;
- ✓ Aumentar o n.º de clientes em 15 em 2017 e mais 15 em 2018;
- ✓ Melhorar a satisfação dos clientes, aumentando a taxa de retenção em 20%.

C. ESTRATÉGIA DE MARKETING

C.1. - SEGMENTAÇÃO

O KarateSpace vai adotar uma estratégia de segmentação diferenciada:

1. A macro segmentação será efetuada com base em quatro variáveis: demográfica; geográfica; psicográfica; comportamental.
2. A micro segmentação vai ser efetuada atendendo ao perfil dos clientes, o qual pressupõe os seguintes critérios de segmentação:
 - ✓ Crianças com idades entre 6-14 anos;
 - ✓ Jovens com idades entre os 15 e 21 anos;
 - ✓ Adultos com idades entre os 22 e os 29 anos;
 - ✓ Adultos com idades entre os 30-49 anos;
 - ✓ Adultos com mais de 50 anos.

C.2. - POSICIONAMENTO

- ✓ Posicionamento emocional: projetar na mente do consumidor a associação do karatespace a um espaço de confiança, onde o Karaté é ministrado de forma credível e consistente;
- ✓ Posicionamento racional: enfatizar os benefícios da qualidade do serviço, a qualidade do ensino e o preço.

C.3. - BRANDING

- ✓ Criar e desenvolver a Marca "SPACE";
- ✓ Lançar produtos da marca linha, no âmbito das artes marciais (JudoSPACE, TaekwondoSPACE, Ju-JitsuSPACE).

D. MARKETING-MIX

D.1. - SERVIÇO

Desenvolver três novas ofertas de serviço:

- ✓ Classe de competição;
- ✓ Classe SPACE Black Belt;
- ✓ Classe SPACE Master.

D.2. - DISTRIBUIÇÃO

- ✓ Apostar nos canais de distribuição online;
- ✓ Adotar uma distribuição do serviço através de estabelecimentos de ensino ou ginásios;

D.3. - COMUNICAÇÃO

A estratégia de comunicação KarateSpace vai ser desenvolvida através de um mix de Comunicação, com opções estratégicas de base, em cada ação, a implementar tomando como referência o plano criativo desenvolvido.

D.4. - PREÇO

A estratégia de preço irá assentar em duas variáveis: o custo e o valor.

O KarateSpace vai gerir o preço de acordo com base na afluência às classes criadas, que permitem alcançar os objetivos de solvência, sustentabilidade técnica e equidade na subscrição de cada atleta.

D.5. - PESSOAS

O KarateSpace irá recorrer à admissão de estagiários de modo a promover atividades que permitam uma constante evolução do clube.

Apostar-se-á no marketing interno através da formação, da delegação de responsabilidades a alunos mais antigos.

A médio prazo, consoante o crescimento sustentável do clube, equaciona-se a possibilidade de contratação de mais um instrutor.

D.6. - PROCESSOS

O KarateSpace vai redefinir processos, e um dos quais passa pelas funções atribuídas ao instrutor, onde este deixará de concentrar em si todas as funções de contacto.

D.7. - EVIDÊNCIAS FÍSICAS

O clube procurará encontrar instalações mais modernas e funcionais, em perfeitas condições de climatização, de uso e higiene.

E. PROGRAMAS DE ACÇÃO

- ✓ Criação do *website*;
- ✓ Criação do *blog* e *twitter*;
- ✓ Novos programas de treino e ampliação do horário de funcionamento;
- ✓ Contactos com estabelecimentos escolares, ginásios, entidades comerciais e públicas para futuras parcerias;
- ✓ Aplicação dos inquéritos de satisfação junto dos clientes;
- ✓ Realização de demonstrações e aulas abertas em locais públicos, escolas e eventos;
- ✓ Realização de Seminários/ workshops.

5.2 ANÁLISE DE DIAGNÓSTICO

Antes de se definirem os objetivos, estratégias, projetos e programas concretos para o karatespace, importa recolher e tratar informações relevantes acerca de envolventes do clube de natureza interna e externa, nomeadamente o contexto demográfico, político, legal, económico, sociocultural, tecnológico, bem como o contexto ao nível humano no que diz respeito ao instrutor, clientes, fornecedores e concorrentes.

Na verdade, a obtenção deste conhecimento e a consequente análise de dados, permitirá traçar um plano de marketing contextualizado, objetivo e realista para o karatespace que proporcione condições futuras de maior solidez e de crescimento na estrutura do clube.

De salientar que não se cingiu apenas à sua realidade atual, mas também há que ter em conta uma articulação coerente com a realidade em que se vive, presentemente, no mundo das Artes Marciais e Desportos de Combate.

5.2.1. ANÁLISE EXTERNA

Nesta secção é feita a descrição e análise do ambiente externo e dos seus fatores de influência, contemplando os elementos referentes ao meio envolvente, ao mercado, aos clientes e aos concorrentes.

5.2.1.1. Análise do meio envolvente

Para iniciar importa observar o meio envolvente do clube Karatespace, situado no Alentejo Central, mais concretamente na cidade de Évora, no concelho de Évora, na União das Freguesias de Bacelo e Senhora da Saúde, sito num clube desportivo, o Sport Lisboa e Évora (6ª filial do Sport Lisboa e Benfica), cuja principal atividade é o futebol.

Consideram-se as seguintes envolventes: demográfica, político-legal, económica, sociocultural e tecnológica.

5.2.1.1.1. Envoltente Demográfica

A região do Alentejo tem, de acordo com os Censos 2011, uma população residente de 757.302 habitantes, o que representa 7,2% da população do país. As mulheres são a maioria, 390.563, sendo a população masculina de 366.739 habitantes. Relativamente à cidade de Évora, constata-se uma população de 56.596 residentes, dos quais 26.831 são homens e 29.765 são mulheres.

Quanto à média de idades, na última década, a região do Alentejo, à semelhança do que acontece a nível nacional, não conseguiu inverter o desequilíbrio demográfico em termos etários, caracterizado pela diminuição da população mais jovem e pelo aumento da população com idade mais elevada. Com efeito, nos últimos dez anos a população do Alentejo terá diminuído 2,5%.

Também na cidade de Évora esta variação foi notória onde, entre 2001 e 2011, se verificou um decréscimo de 25,92% no grupo etário entre os 15 e os 24 anos, ao invés do grupo etário com 65 ou mais anos que teve um acréscimo de 7,24%. É de salientar, porém, que nesta cidade a população jovem, estudantil universitária, aumenta significativamente no período letivo.

5.2.1.1.2. Envoltente Político-Legal

Em relação aos aspetos legais verifica-se que a flexibilidade da legislação portuguesa, aquando da constituição das empresas, se revela de grande influência. Através da contratação de serviços especializados, é possível criar empresas de forma célere contribuindo, por exemplo, o modelo desenvolvido em Portugal de "Empresa na Hora". Este sistema que se caracteriza por ser relativamente ágil é um incentivo à atividade empreendedora do país, o que facilita o surgimento de empresas associadas ao setor das Artes Marciais e Desportos de Combate.

Em relação ao enquadramento jurídico, o regime das sociedades desportivas resulta do Decreto-Lei n.º 10/2013. Este diploma visa essencialmente impor obrigações e deveres idênticos a todas as entidades desportivas que participam em competições desportivas profissionais. Por essa razão, todas elas deverão necessariamente adotar a forma jurídica de sociedade, embora podendo optar entre a constituição de uma sociedade anónima desportiva (SAD) ou de uma sociedade desportiva unipessoal por quotas (SDUQ). Sempre que um determinado clube desportivo desenvolva atividades que tenham essencialmente fim lucrativo adequa-se esta imposição de constituição de sociedade desportiva.

Um outro fator a considerar em termos legais diz respeito à certificação das competências técnicas dos treinadores. Para tal, atualmente, é necessário a qualquer treinador(a) de desporto a obtenção do Título Profissional de Treinador/a de Desporto (TPTD). Este é o título oficial que habilita e regula o exercício das funções de treinador(a) e a responsabilidade da sua emissão está a cargo do Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ). Pretende-se, deste modo, regular um setor onde, num passado recente, muitos instrutores sem qualificação e/ou habilitação para o efeito lecionavam artes marciais o que contribuía de alguma forma por desacreditar as mesmas.

5.2.1.1.3. Envolve Económica

A economia portuguesa atravessa um dos maiores desafios da sua história recente, na sequência da crise de dívida soberana que atingiu a zona euro. Apesar de Portugal conseguir, atualmente, melhores condições de acesso aos mercados de financiamento internacionais, na mente de muitos portugueses ainda permanecem alguns dos efeitos deixados pela crise que os inibem em termos de consumo. Este receio tem levado as pessoas a cortarem em determinadas despesas consideradas menos importantes ou a optar por produtos/serviços de preços reduzidos, em detrimento de outros de maior qualidade.

Também a população jovem tem refletido essa tendência. Embora muitos jovens refiram a importância da atividade física na sua vida, no Alentejo verifica-se um decréscimo da sua frequência em instituições desportivas por impossibilidade de pagar as mensalidades. A concorrência de meios disponibilizados à população pelos municípios ameaça a existência de diversas instituições no setor e a desistência de clientes afeta tanto os clubes mais pequenos como os de maior dimensão.

Por outro lado, há que observar, igualmente, não só a perspetiva do consumidor, mas também a perspetiva do empresário cujo investimento tem sido bastante reduzido na região Alentejo.

O tecido empresarial alentejano (cerca de 7,0% das empresas portuguesas em 2013) é débil, constituído predominantemente por empresas de pequena dimensão (os indicadores da Tabela 8 revelam que em média, as empresas do Alentejo Central têm 2,2 pessoas ao serviço e um volume de negócios por empresa de 135 milhares de euros), registando-se apenas casos pontuais de concentrações industriais de maior dimensão, decorrentes, muitas delas, de iniciativas externas à região tal como acontece com a empresa Embraer. As principais atividades económicas da região são

o comércio por grosso e a retalho (21,4% das sociedades existentes na região), as indústrias extrativas e transformadoras (20,6% das sociedades), as atividades imobiliárias (12,3% das sociedades) e a agricultura, produção animal, caça, floresta e pesca (9,9% das sociedades) (INE, 2014).

Em termos de rendimentos, da região e dos seus residentes, os dados disponíveis para o PIB *per capita* revelam que o Alentejo é uma das regiões mais pobres de Portugal, sendo das que mais se afasta da média do país (representando apenas 6,4% do PIB nacional). Paralelamente, o rendimento disponível das famílias alentejanas apresenta valores mais baixos que o conjunto do país enquanto os preços no consumidor são, em média, mais elevados pelo que o indicador de poder de compra regional, em 2013, se situa nos 91,4% do total nacional (INE, 2014).

Tabela 8 – Indicadores de empresas por município, 2013

	Densidade de empresas	Proporção de empresas individuais	Proporção de empresas com menos de 250 pessoas ao serviço	Proporção de empresas com menos de 10 pessoas ao serviço	Pessoal ao serviço por empresa	Volume de negócios por empresa	Indicador de concentração do volume de negócios das 4 maiores empresas	Indicador de concentração do valor acrescentado bruto das 4 maiores empresas
	N.º/km2		%		N.º	Milhares de euros	%	
Portugal	11,9	67,59	99,90	96,40	3,10	289,10	6,55	4,44
Alentejo Central	2,5	72,08	100,00	97,50	2,20	135,00	11,45	15,18
Évora	4,8	69,17	99,90	97,10	2,60	143,20	25,36	34,00

Fonte: INE (2015)

5.2.1.1.4. Envoltente Sociocultural

Atualmente, nas sociedades ocidentais atuais, a beleza tem sido um fator de grande preocupação das populações e a luta para a sua obtenção tem ditado algumas tendências. A aparência assume contornos tão importantes, especialmente entre os jovens, que se tornou fundamental consciencializá-los de que a única maneira real de atingir a melhor imagem física e corporal é através de uma alimentação saudável e da prática de exercício físico regular e monitorizado. Paralelamente, a taxa de obesidade cada vez maior, alerta para a importância de combater o sedentarismo e os ginásios/clubes desportivos podem ser uma solução de combate a este flagelo permitindo um convívio saudável entre os jovens ao mesmo tempo que promove o seu bem-estar e a saúde.

Neste sentido, o presidente do IPDJ revelou na abertura do VIII Encontro Nacional da Associação Nacional dos Ginásios (AGAP) que o Serviço Nacional de Saúde (SNS) gasta três milhões de euros por ano com os custos resultantes da inatividade e falta de exercício físico dos portugueses. Augusto Baganha frisou ainda a necessidade de o país ter uma estratégia nacional para a prática de atividade física, assente no facto da taxa de obesidade atingir 25% das crianças portuguesas, 50% dos adultos e 75% dos idosos.

No concelho de Évora, o estudo promovido pela respetiva autarquia (Afonso *et al*, 2012) sobre a Atividade Física revela conclusões das quais se destacam as seguintes características da população:

- ✓ Existe um índice elevado de prática desportiva, sendo que mais de metade dos inquiridos (55%) afirmou praticar efetivamente alguma atividade física, e de entre estes apenas 8% praticam no âmbito do desporto federado;
- ✓ O praticante tem em média cerca de 43 anos de idade, metade dos praticantes têm entre 28 anos e 57 anos, tendo-se registado praticantes com mais de 80 anos;
- ✓ Mais de $\frac{3}{4}$ dos estudantes pratica atividade física, enquanto os reformados e desempregados são os que menos praticam;
- ✓ Cerca de 8 em cada 10 praticantes revelaram praticar apenas uma única atividade desportiva;
- ✓ De um modo geral os praticantes desenvolvem a mesma atividade física há pouco tempo, observando-se que mais de metade pratica a modalidade no máximo há 5 anos e apenas $\frac{1}{4}$ a pratica há mais de 10 anos, mostrando-se os homens mais "fiéis" à prática da mesma modalidade do que as mulheres, uma vez que praticam a mesma modalidade durante mais tempo;
- ✓ Cerca de $\frac{2}{3}$ da prática foi motivada por iniciativa própria, mas os motivos para a prática não são os mesmos para ambos os sexos: o principal motivo indicado pelas mulheres foi a saúde e poucas mencionaram a diversão, enquanto os homens se dividem entre a saúde e a diversão como os principais motivos.

Aparentemente, as motivações dos eborenses para a prática desportiva revelam o interesse pela saúde e pela diversão, sendo que as atividades prediletas pressupõem baixo custo e o recurso ao ar livre. Entre as mais praticadas encontram-

se o *fitness*, o ciclismo, o futebol e a caminhada (cf. Gráfico 4, página 53). Não obstante o *fitness* ser uma das mais praticadas em ginásio, as autarquias, cada vez mais, apostam na disponibilização de meios e equipamentos para a prática dessa modalidade, dos quais os munícipes podem usufruir gratuitamente em espaços destinados ao exercício físico, como jardins ou ecopistas. Estes interesses e condições gratuitas proporcionadas pelos municípios da região poderão explicar a baixa prática das Artes Marciais e Desportos de Combate.

Contudo, hoje tem-se destacado a promoção do impacto positivo que as artes marciais têm na melhoria da saúde e da qualidade de vida através do condicionamento físico, aliado ao desenvolvimento social e comportamental. Este destaque vem alterando a perceção que a sociedade tem a respeito das artes marciais e ampliou o seu alcance social, sem distinções de género, idade, etnia ou classe social. O problema da modalidade passa, portanto, por aumentar a sua atratividade junto da sociedade e, dessa forma, fazer crescer o número de praticantes.

Só dessa forma é possível conquistar as verbas necessárias à sobrevivência, dispondo de mais argumentos quer para convencer o estado-financiador quer para atrair patrocinadores.

5.2.1.1.5. Envoltente Tecnológica

Os resultados do Inquérito à Utilização de Tecnologias da Informação e da Comunicação pelas Famílias, divulgado pelo INE, revelam que em 2014, no Alentejo, 54,4% das famílias dispunham de acesso à Internet, ficando um pouco aquém da média nacional (64,9%). Relativamente à utilização da internet, verifica-se que no Alentejo esta tem uma grande utilização nos serviços avançados (55,1%) ao passo que o comércio eletrónico com 16,6% é dos menos utilizados. A análise destes indicadores, nas atividades económicas observadas por aquele inquérito, mostra uma generalizada utilização das Tecnologias de Informação e Comunicação (TIC). Ferramentas como o computador, a internet e o correio eletrónico são cada vez mais usados pela maioria das famílias, possibilitando às organizações a divulgação do seu negócio e, simultaneamente, manter uma interação com os seus clientes através destes instrumentos tecnológicos.

O ambiente tecnológico muda rapidamente e atualmente o consumidor é, regularmente, tentado por novidades que despertem o seu desejo de consumir,

através da internet. Assistiu-se nos últimos anos a um constante desenvolvimento da tecnologia a nível mundial, que se refletiu na mudança de mentalidades, o que permitiu uma maior facilidade de comunicação e aproximação dentro do Setor das Artes Marciais e Desportos de Combate. O que hoje é uma simples gravação da execução de uma técnica de uma qualquer arte marcial ou desporto de combate, disponível no canal *youtube*, era há uns anos recentes impensável, o que permitiu não só o aperfeiçoamento do Setor como também permitiu às empresas a sua divulgação e dos seus produtos, através de plataformas informáticas e de ferramentas tecnológicas, tendo sempre presente todo o “mundo virtual” de possibilidades que existem no âmbito das transações *online*.

Por outro lado, o desporto está a sentir dificuldades para enfrentar a modernidade. As novas características da socialização da juventude criaram-lhe concorrentes aos quais tarda em adaptar-se. Há algumas décadas, crianças e jovens aproveitavam os tempos livres para socializar, jogando à bola com os amigos e inventando jogos que funcionavam como preparação para a prática desportiva. Hoje, os tempos livres são passados na internet ou nas consolas de jogos. A socialização existe, mas “virtualizou-se”. O futebol já não se joga nas ruas e parques, mas passou a ser jogado *online*. O espírito desportivo, a aprendizagem da vitória e da derrota, desapareceu com a possibilidade de evitar a derrota com códigos de batota ou com o simples desligar da consola (Dionísio, 2009).

Com efeito, o espaço cibernético ou audiovisual conquistou a juventude e sabendo que as artes marciais não possuem o mesmo grau de difusão que outros desportos detêm, como o futebol, urge que se atualizem no domínio das tecnologias de informação. A envolvente tecnológica disponível deverá, pois, ser utilizada pela gestão empresarial, para que, aumentando as capacidades de comunicação de forma mais abrangente e global, permitam atingir o público-alvo e os objetivos empresariais. As empresas do Setor precisam de se adaptar às novas tecnologias de forma a explorar novos mercados e para o seu auxílio podem socorrer-se das gerações mais novas cuja experiência e cujo *know how* no uso das tecnologias fomentam a modernização das empresas, combatendo assim hábitos e culturas enraizadas. Há que ter consciência que o *input* das novas gerações não é o mesmo de há 20 anos atrás.

5.2.1.2. Análise do Mercado

Os clubes desta prática desportiva atuam no setor principal de *Outras Atividades Desportivas, n.* e com o CAE 93192 e no setor secundário de *Ensinos Desportivo e Recreativo* com o CAE 85510, tendo como atividade final a prestação de serviços de treino de artes marciais. Analisando a Tabela 9 verifica-se que o volume de negócios, movimentado na rubrica atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas, tem sofrido um decréscimo a nível nacional desde o ano 2009. Relativamente a Évora, o investimento médio ronda os 5.000€, valor manifestamente reduzido para a promoção deste setor de atividade.

Tabela 9 – Volume de negócios das empresas não financeiras: total e por setor de atividade económica

Territórios	Setores de atividade económica							
	TOTAL				Atividades artísticas, de espetáculos, desportivas e recreativas			
Anos	2009	2010	2011	2012	2009	2010	2011	2012
Portugal	340.846.176	356.390.110	347.280.462	325.870.314	1.745.526	1.785.450	1.640.462	1.549.595
Alentejo Central	2.588.857	2.737.016	2.732.133	2.544.566	9.892	...
Évora	1.097.074	1.168.034	1.146.731	1.021.636	...	5.509	...	5.390

Fonte: PORDATA (2016)

Considerando agora, através da análise da Tabela 10, as despesas em atividades e equipamentos desportivos dos municípios constata-se que, também nesta rubrica, existe um decréscimo do montante investido entre 2013 e 2014.

Tabela 10 – Despesas em atividades e equipamentos desportivos (€) dos municípios por Localização geográfica (NUTS - 2013)

Período de referência dos dados	Localização geográfica (NUTS - 2013)	Volume de negócios (€) dos estabelecimentos por Localização geográfica (NUTS - 2013) e Atividade económica (CAE Rev. 3)	Despesas em atividades e equipamentos desportivos (€) dos municípios por Localização geográfica (NUTS - 2013), Tipo de despesa e Atividade e/ ou equipamento desportivo
		TOTAL - €	TOTAL - €
2014	Portugal	€ 318.224.801.031,00	€ 215.462.952,00
2013	Portugal	€ 312.967.039.532,00	€ 257.112.505,00

Fonte: INE (2015)

Segundo dados do IDPJ, em 2014, considerando as Federações Desportivas Nacionais divulgadas por esta entidade, o mercado alvo abrangido pelo Setor de Artes Marciais e Desportos de Combate está estimado aproximadamente em 36.000 pessoas o que constitui cerca de 6,5% da totalidade dos praticantes considerados.

5.2.1.3. Análise dos Clientes e dos Fornecedores

Nas artes marciais e desportos de combate os clientes participam na produção do próprio serviço. Sem estes o mesmo não se concretiza. Deste modo, são determinantes para o sucesso experiências e sensações que consigam atrair novos clientes e que, simultaneamente, reforcem as expectativas dos mais antigos. É comum afirmar-se que se torna mais dispendiosa a angariação de novos clientes do que a fidelização dos já existentes.

Considera-se fundamental que os clubes de artes marciais e desportos de combate sejam detentores de um conhecimento aprofundado acerca dos seus atletas e sócios, fortalecendo a relação com estes e otimizando os seus serviços face aos desejos e vontades dos mesmos. Deduz-se que uma gestão descentrada do cliente e do consumidor pode conduzir um clube ao fracasso, mesmo sendo possuidor de instrutores e técnicos formados e habilitados para o efeito, com instalações e equipamentos inovadores.

Em Portugal, em relação aos fornecedores e serviços externos, existe um mercado maduro com algum tempo de existência. De qualquer modo, embora haja fornecedores para todas as necessidades do negócio desportivo, no fornecimento de bens de equipamento e de desporto ao nível das artes marciais, trata-se de um mercado recente, com um número reduzido de fornecedores. São essencialmente fornecedores de bens necessários quer à manutenção dos clubes quer ao apoio da prática desportiva (material de expediente, material de desporto, equipamento, etc). No entanto, pode treinar-se Karaté sem os fornecedores, não constituem matéria-prima indispensável à produção da atividade.

É importante que os clubes estabeleçam uma relação estreita com os seus fornecedores, a fim de evitar problemas relacionados com a falta de artigos.

5.2.1.4. Análise dos Concorrentes

No que se refere aos concorrentes, a quota de mercado é muito reduzida por este mercado ser muito fragmentado. Porém, é necessário estar atento à movimentação do mercado no setor e círculo de influência e preparar estratégias que enfrentem os mesmos.

Um estudo recente efetuado por Garcia (2015) sobre as Instituições Promotoras de Desporto do Concelho de Évora revela alguns dados pertinentes para análise da concorrência do Karatespace. De entre as entidades estudadas, evidenciam oito onde a prática das Artes Marciais é desenvolvida (Tabela 11).

Tabela 11 – Número de praticantes de atividades desportivas, por instituição e por sexo, no concelho de Évora

INSTITUIÇÕES	Homens	Mulheres	TOTAL
DGEstE – Direção-Geral de Estabelecimentos Escolares Direção de Serviços Região Alentejo	1077	478	1555
Fundação Salesianos	254	321	575
Lusitano Ginásio Clube	300	0	300
Associação Académica de Évora	90	70	160
ATKRS - Associação Taekwondo Kumgang Região do Sul	89	45	134
Sport Lisboa e Évora	110	2	112
Associação Mundo BTT	30	4	34
Judo Clube de Évora	20	4	24

Fonte: Garcia (2015)

Pode-se constatar que os estabelecimentos de ensino público integram o maior número de praticantes de atividades desportivas, sejam homens ou mulheres, seguido da escola privada dos Salesianos. Em todas as instituições, com exceção da Fundação Salesianos, o número de praticantes do sexo feminino é muito inferior.

A Tabela 12 revela que a oferta em termos de Artes Marciais e desportos de combate em Évora contempla cerca de 10 modalidades diferentes. A organização ATKRS - Associação Taekwondo Kumgang Região do Sul é a que mais variedade de modalidades apresenta aos consumidores, destacando-se das restantes. Constata-se que ao nível do Karaté a oferta surge em três organizações distintas, sendo que em algumas delas se pratica mais do que um estilo de Karaté.

Tabela 12 – Oferta de Artes Marciais e Desportos de Combate no Concelho de Évora

INSTITUIÇÃO	Defesa pessoal	Judo	Karaté	Kapap	kick boxing	krav maga	Taekwondo	Aikido	Kick boxing	Ju Jitsu
Associação Académica de Évora					x		x			
Associação Mundo BTT	x		x							
Associação Taekwondo Kumgang Região do Sul	x			x		x	x		x	x
Direção-Geral de Estabelecimentos Escolares Direção de Serviços Região Alentejo (DGEsTE DSR Alentejo)		x								
Fundação Salesianos		x	x					x		
Judo Clube de Évora		x								
Lusitano Ginásio Clube					x					
Sport Lisboa e Évora		x	x					x		

Fonte: Garcia (2015)

Neste ponto e devido à existência de diversos estilos de artes marciais e desportos de combate, percebe-se que existem grandes diferenças no perfil dos seus praticantes. Sendo assim optou-se por classificar como concorrentes diretos apenas os clubes/associações/academias que oferecem o ensino de Karaté e, como concorrentes indiretos, todas as outras escolas de artes marciais e desportos de combate dentro da área de atuação da empresa. Para tal, o autor através de contactos com diversas entidades do setor das Artes Marciais e Desportos de Combate em Évora, efetuou um levantamento sobre a relação dos concorrentes do Karatespace, que incluem os oito mencionados anteriormente e outros:

- Concorrentes diretos:

- Fundação Salesianos,
- Sport Lisboa e Évora;
- Clube Futebol Eborense – Bairro Frei Aleixo;
- Polivalente do Bacelo;
- Associação Mundo BTT.

- Concorrentes indiretos:

- Associação Taekwondo Kumgang Região do Sul;
- Fundação Salesianos;
- Lusitano Ginásio Clube;
- Sport Lisboa e Évora;
- DGEsTE | DSR Alentejo;

- f) Associação Académica de Évora;
- g) Juventude Sport Clube;
- h) Judo clube de Évora;
- i) Bombeiros Voluntários de Évora;
- j) Capoeira Alto Astral;
- k) Ginásio Physical Workout;
- l) Ginásio Ritmus.

Verifica-se que o Sport Lisboa e Évora, onde funciona o próprio clube Karatespace é, simultaneamente, concorrente direto e indireto, pois oferece, além de diferentes estilos de Karaté, outras modalidades de artes marciais e desportos de combate. A Fundação Salesianos apresenta ao nível do Karaté um maior número de atletas inscritos, sobretudo ao nível do segmento infantil, pelo que será o concorrente, dentro da modalidade, mais forte onde se destaca uma boa relação qualidade/preço. As aulas de Karaté ministradas no Karatespace e nas outras duas organizações são lecionadas no período da tarde, dois dias por semana. O preço praticado por estes concorrentes e pelo Karatespace ronda em média os 25 euros, o que torna o clube competitivo neste âmbito.

Relativamente aos concorrentes indiretos destaca-se a Associação Taekwondo Kumgang Região do Sul. Esta associação é a que apresenta mais variedade de oferta de modalidades de artes marciais e desportos de combate e, provavelmente, a que tem maior número de atletas inscritos. Já os Bombeiros Voluntários de Évora possuem as instalações mais modernas, apresentam horários para todos os dias da semana e os seus instrutores detêm alguma notoriedade e projeção, com resultados alcançados a nível nacional. No caso de dois ginásios em Évora, existe, por exemplo, a oferta da modalidade Krav Maga, três vezes por semana, em horários e dias restritos, com uma mensalidade média de 25 euros, independente da mensalidade do ginásio.

Existem outras modalidades desportivas que também são concorrentes indiretos e, com efeito, existe uma oferta alargada em Évora, por exemplo: futebol, ciclismo, atletismo, basquetebol, andebol, etc ...

Em suma, a partir da análise externa realizada, evidenciam-se as ameaças e oportunidades do meio envolvente na Tabela 13.

Tabela 13 – Ameaças e Oportunidades.

	OPORTUNIDADES	AMEAÇAS
EXTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização da atividade física como melhoria estética e de saúde; • Artes marciais cada vez mais recomendadas por médicos, a par de modalidades como natação, yoga e pilates; • Popularidade do Karaté e entrada nos Jogos Olímpicos; • Maior procura de aulas de defesa pessoal devido ao aumento da criminalidade e violência presentes na sociedade; • Público Feminino; • Mudança na perceção da sociedade em relação às Artes Marciais; • Ampliação do alcance social das Artes Marciais (género, idade, etnia, classe social); • Impacto positivo que as Artes Marciais têm na melhoria da saúde e da qualidade de vida através do condicionamento físico, aliado ao desenvolvimento social e comportamental; • Novas tecnologias de informação e comunicação; 	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzido número de praticantes de, pelo menos, uma prática desportiva no distrito de Évora; • Maioria da população portuguesa adepta da prática desportiva está concentrada nas grandes zonas urbanas; • Sedentarismo; • Fortalecimento dos concorrentes e entrada de novos; • Grande diversidade de concorrentes (diretos e indiretos) e de modalidades desportivas; • Sazonalidade das vendas, devido a pausas letivas escolares; • Recessão económica e consequente redução do poder de compra da população; • Menores gastos em atividades de lazer; • Camadas jovens descuram mestria a longo prazo, procurando facilidades e soluções rápidas; • Envelhecimento da população; • Novas tecnologias de informação e comunicação; • Mercado muito fragmentado.

Fonte: Elaboração própria.

5.2.2. ANÁLISE INTERNA

Nesta secção é feita a caracterização geral da organização. Procede-se, primeiramente, à descrição e análise do ambiente interno e dos seus fatores de influência, onde se contemplam elementos referentes ao volume de vendas, perfil e caracterização dos clientes da empresa, notoriedade e imagem junto destes, seguindo-se uma abordagem aos recursos humanos, financeiros e técnicos que o Karatespace dispõe, terminando com a estratégia de marketing mix utilizada. A conclusão da análise interna culmina com a apresentação dos pontos fortes e fracos da organização.

Este clube está constituído em termos jurídicos sob a forma de Sociedade Unipessoal, cuja denominação empresarial é Karatespace Unipessoal, Lda e detém um capital social de € 3.000,00, estando a sua sede localizada na Rua Brito Camacho, N. 6 1º direito, em Évora. Atua no setor principal de Ensinos Desportivo e Recreativo (CAE 85510), tendo como atividade final a prestação de serviços de treino da arte marcial Karaté. O clube funciona às segundas e quintas-feiras das 18h00m às 20h30m, com classe infantil seguida da classe de adultos. As interrupções dos treinos coincidem com as pausas letivas dos calendários escolares e em dias de feriado.

O Karatespace é um clube que possui uma estrutura organizacional de característica informal, simples na sua orgânica, não possuindo cargos hierárquicos e dispondo, apenas, de uma assessoria indireta. Na sua estrutura, todas as funções operacionais, de assessoria e gestão, são executadas pelo sócio gerente da empresa, Rui Machado, em regime de *part-time*. De salientar que, por amor à arte, auferem uma quantia irrisória (vide 5.2.2.5).

5.2.2.1. Missão, Visão e Valores

✓ **MISSÃO**

O clube Karatespace define-se pela sua missão: proporcionar aos habitantes da região de Évora a possibilidade de praticar Karaté Goju-Ryu de alta qualidade. Pretende-se procurar um envolvimento holístico com os atletas e familiares de modo a oferecer um serviço de excelência que vá ao encontro das necessidades e preferências da comunidade e de cada um. Os atletas saem do dojo com uma experiência que perdurará.

✓ **Visão**

A visão do Karatespace passa por ser, enquanto organização, o clube de Karaté de referência da população da região de Évora. Pretende ser reconhecido pela qualidade e atualidade dos conteúdos lecionados, bem como pelo contributo para a formação dos jovens em ambiente desportivo. No seu horizonte, a médio prazo, almeja-se o investimento ao nível da competição desportiva nacional.

✓ **Valores**

Aos valores estão associadas as regras básicas que regulam os comportamentos e atitudes de todos os colaboradores do clube, através dos quais se executa a missão, alcançando assim a visão. São, fundamentalmente, o suporte, a moral e a ética da empresa. Neste sentido o Karatespace tem como valores institucionais:

- Motivação
- Empenho
- Melhoria contínua
- Qualidade
- Profissionalismo

Estes valores estabelecem um compromisso de confiança e proximidade na relação com os clientes e colaboradores, visando a sua satisfação.

5.2.2.2. Perfil e Caracterização dos clientes

Relativamente ao clube Karatespace, verifica-se a tendência demográfica do Alentejo, pois a maioria dos praticantes jovens é do sexo masculino. Segundo a observação participante e a entrevista com o sócio gerente da empresa, confirmou-se que, na presente data, existem 18 atletas inscritos, 13 do sexo masculino e 5 do sexo feminino, sendo que cerca de 90% são crianças e pré-adolescentes, estudantes, de classe média, residentes na cidade de Évora.

A idade dos praticantes está compreendida entre os seis e os quarenta e quatro anos e, com efeito, a procura dos serviços do clube varia consoante a faixa etária. No caso das crianças os motivos fundamentais são a disciplina e o exercício físico, já no caso dos adolescentes e adultos estes pretendem, para além daquelas, o

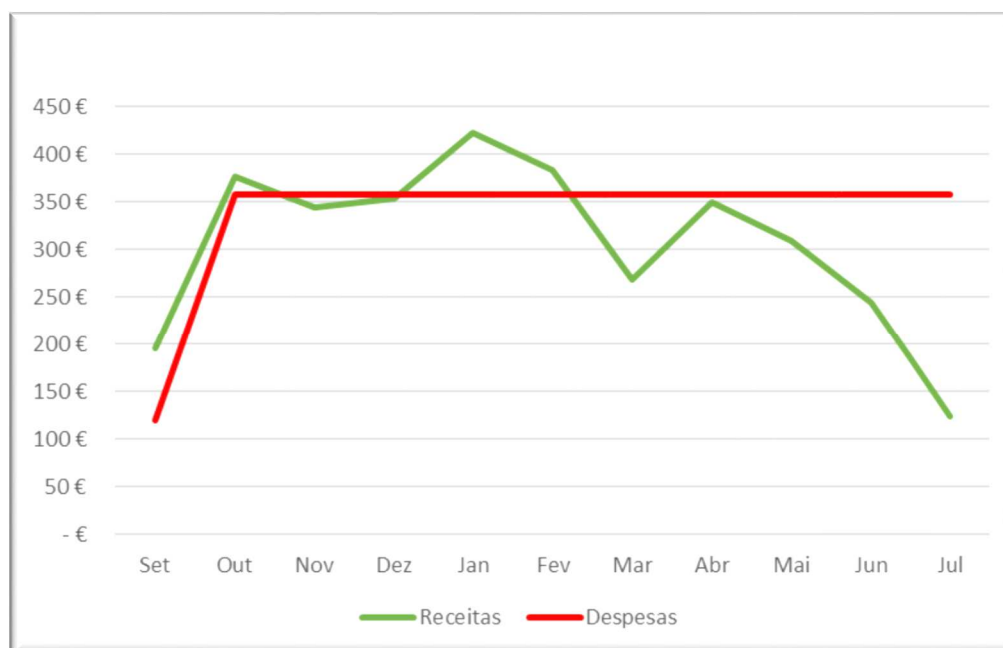
conhecimento de técnicas de defesa pessoal. Entre estas motivações a transmissão de bem-estar e a oportunidade de socialização são, igualmente, aspetos inerentes a esta procura.

5.2.2.3. Volume de vendas e Quota de Mercado

Tendo por base o histórico da época desportiva 2015/2016 (cf. Anexo B), no Karatespace, foram apurados os resultados contabilísticos do clube. Segundo o sócio-gerente, sabe-se que a maior fonte de receitas são as mensalidades pagas pelos atletas. Outras fontes de receita possuem caráter residual, como inscrições, exames de graduação, equipamentos.

Verifica-se através do Gráfico 5 que as receitas, na maioria dos meses considerados, são inferiores às despesas. Janeiro é o mês onde o saldo é maior e Julho o menor.

Gráfico 5 – Receitas e Despesas (Época Desportiva 2015/2016)



Fonte: Anexo B

É de salientar que os clientes do clube Karatespace sendo constituído, maioritariamente, por estudantes, existe um decréscimo da prática da atividade desportiva durante o período em que ocorrem as pausas letivas: no Natal, em dezembro; na Páscoa, março, e nas férias de Verão, em julho e agosto. Estas interrupções escolares foram tidas em conta pelo instrutor do Karatespace e, efetivamente, dada a fraca afluência nos meses de dezembro, março e julho as

atividades e rendimentos do clube são parciais. Um período delicado é o Natal. Embora estejam calendarizados para dezembro os exames de graduação, pagos nesse mês, e a renovação anual da inscrição na Federação FNK-P, esta é adiada para janeiro. No mês de julho fecha a classe dirigida aos mais novos e reduzem-se os dois treinos por semana, de 75 minutos, da classe de adultos, num bloco de 150 minutos semanal. No mês de agosto encerra a atividade para todos e retoma-a em setembro. Deste modo, o instrutor procura, também, evitar mais gastos por parte dos clientes durante a época natalícia e de férias.

De qualquer modo, embora não se verifiquem outros rendimentos a dar entrada e a empresa se encontra num momento de sobrevivência, há projeção para crescer de forma sustentável, com exceção, naturalmente, nos meses de verão, período de menor rentabilidade.

5.2.2.4. Imagem e Notoriedade

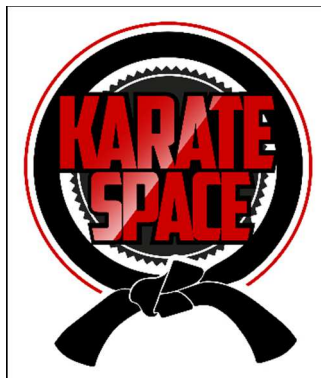
O Karatespace, na sua curta existência, tem procurado criar uma imagem válida e credível, através da oferta de produtos e serviços de qualidade no âmbito das artes marciais, em particular no Karaté, a preços competitivos. O clube, efetivamente, tem gerado e fortalecido uma imagem íntegra e de credibilidade perante os potenciais e atuais clientes, bem como perante os fornecedores, visando uma perceção positiva e o reconhecimento de atributos.

Presentemente, o Karatespace situa-se na base da pirâmide da notoriedade, ou seja, trata-se de uma marca desconhecida. A sua imagem ainda não está presente na mente do público eborense. Logo, há que despertar o interesse dos consumidores e aumentar a sua confiança na prática do Karaté neste clube, a fim de se constituir como marca reconhecida. Na verdade, a satisfação dos clientes atuais com o clube, o treinador e a organização, tem sido uma mais-valia na divulgação do Karatespace, já que de boca em boca transmitem o seu reconhecimento, sendo o principal ponto de partida para subir na pirâmide e para ganhar uma presença expressiva em Évora.

De modo a criar uma identidade associada à marca Karatespace, foi encomendada a elaboração do logotipo a profissionais do setor, sob a supervisão do instrutor, o que originou um símbolo de divulgação da marca, ilustrado na Figura 10. Pretendeu-se que fosse original, evitando elementos habituais deste setor associados à força e à combatividade (como animais, poses exibicionistas...). Optou-se pela cor vermelha como simbologia da energia e o preto como representação de uma das graduações

mais elevadas, igualmente, representada no cinto que limita de forma circular o logotipo.

Figura 10 – Logotipo Karatespace



Fonte: Karatespace (2016)

5.2.2.5. Recursos Humanos, Técnicos e Financeiros

O clube possui uma estrutura organizacional informal e simples, sendo constituída por um único titular, o sócio gerente e instrutor. Este é um profissional com 33 anos de idade, praticante desde os 10 anos e possui seis anos de experiência no ensino de artes marciais, formado e certificado pela Federação Nacional de Karaté – Portugal com 3º DAN e a nível internacional pela escola *Seiwakai*. Detém ainda o título de treinador de grau I de Karaté homologado pelo Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ) encontrando-se, na presente data, a completar o curso de grau II de Karaté. Possui, na verdade, as habilitações adequadas, mas também se reconhece a sua competência relacional com os alunos, sem a qual o clube perderia os clientes. É graças à proximidade e empatia criadas com os consumidores que o clube ainda subsiste e alcança 18 alunos.

Em relação às condições físicas, o Karatespace aluga ao SLB instalações adequadas ao desenvolvimento da atividade, apesar de serem antigas, com capacidade para cerca de 60 atletas. Não existe, de momento, necessidade de apostar numa mudança para instalações mais recentes. Só o aumento de inscrições poderá justificar a mudança de espaço.

Com efeito, o modelo de estrutura organizacional simples afigura-se o mais adequado à sua dimensão. Além disso, a centralização das tarefas numa só pessoa torna mais eficiente a execução destas, dado que são realizadas pelo próprio instrutor. Esta configuração torna, no entanto, a organização dependente do seu único membro efetivo que desempenha praticamente a totalidade das atividades do

Karatespace, com exceção de alguns serviços contratados, como a contabilidade organizada. Acredita-se que, futuramente, e com o evoluir do número de atletas inscritos, este modelo poderá demonstrar-se insustentável devido ao acumular de funções do sócio gerente (funções administrativas e financeiras, gestão das atividades de marketing, coordenação e orientação das tarefas, elaboração de relatórios de atividades, etc).

O empreendedor do Karatespace lida, igualmente, com os seus fornecedores e conta atualmente com os seguintes:

- a) Loja Marcial (kimonos, cintos e proteções);
- b) Fuji Mae (Armas, plastrons);
- c) Röwo (Cremes e sprays para lesões desportivas);
- d) Superfícies Comerciais Eborenses (material gráfico e de expediente).

A Loja Marcial é o principal fornecedor do clube representando, aproximadamente, 45% dos gastos com fornecedores. Com 30% vêm a Röwo e as superfícies comerciais Eborenses, seguidas da Fuji Mae com 25%. A organização recebeu sempre as suas encomendas dentro dos prazos estipulados e nunca teve problemas em cumprir os seus compromissos financeiros.

Analisando financeiramente a situação da empresa, apresenta-se, no Gráfico 6, a demonstração do resultado líquido da época desportiva 2015/2016, disponibilizados pelo Karatespace.

Gráfico 6 – Resultado Líquido (Época Desportiva 2015/2016)



Fonte: Anexo B

No orçamento da época desportiva 2015/2016 de operações da empresa, identificam-se apenas quatro meses com saldo positivo, nos restantes sete meses o saldo é negativo, o que perfaz um resultado anual negativo de 327,82€. Saliente-se que receitas pontuais provenientes de inscrições, exames e compra de material de treino não foram consideradas neste levantamento porque, segundo o responsável do clube, a margem de lucro é residual e grande parte é embolsada pela AKB e fornecedores.

Portanto, o clube possui um número de alunos insuficiente (18 atletas) que não cobre a totalidade das despesas básicas. O Karatespace encontra-se, desta forma, numa situação de sobrevivência. Num cenário ideal, desejar-se-ia que os rendimentos do clube assegurassem o rendimento mínimo do instrutor e disponibilizassem, ainda, verbas para comprar equipamento, ter fundo de maneiço para comunicação e *merchandising* e para alugar mais horas de dojo. Considerando a mensalidade regular de 25€ cobrada presentemente, para que tal fosse conseguido, o clube necessitaria de manter os alunos atuais e angariar, no mínimo, mais 30. Presentemente, ainda que se registre prejuízo, procura-se, para já, ganhar visibilidade e conquistar o mercado.

5.2.2.6. Estratégia de Marketing Mix atual

De seguida serão abordadas as estratégias de marketing que o clube utiliza ao nível das variáveis do marketing mix: serviço, preço, distribuição, comunicação, evidências físicas, pessoas e processos.

- **Serviço**

Está na génese do Karatespace a prestação de um serviço, logo o serviço associado será o treino da arte marcial que o cliente adquire para satisfazer o desejo ou necessidade de aprender Karaté. O serviço oferecido pelo clube apresenta-se sob a forma de aulas de carácter prático e teórico, ministradas por um instrutor qualificado. O encaminhamento do atleta para a classe correspondente está, normalmente, associado à faixa etária do atleta, excepcionalmente poderá existir transição entre classes se o instrutor assim o entender.

Aquando da inscrição no Karatespace, é entregue ao atleta um KIT NOVO MEMBRO (Anexo C) que consiste num conjunto de documentos onde são explanadas todas as regras e boas práticas de conduta associadas ao clube, onde consta a ficha de inscrição, a descrição de produtos comercializados (das marcas *Rowo* e *Herbalife*)

e o preçário; é ativado o seguro desportivo; é assegurada a inscrição na Associação de Karaté de Beja (AKB); são oferecidos o emblema da Associação de Karaté de Beja (AKB) e a t-shirt/boné do Karatespace.

As aulas estão planificadas, atendendo sempre ao interesse e aprofundamento dos conteúdos a ensinar, para blocos de 45 minutos na classe infantil e 75 minutos na classe adulta, possuindo ambas um horário próprio.

Os conteúdos programáticos das duas classes existentes distinguem-se da seguinte forma:

a) A **classe infantil**: oferece o nível de iniciação de instrução no Karaté, para maiores de 6 anos de idade e foca-se em aspetos como a alfabetização motora, as capacidades motoras condicionais e coordenativas e o desenvolvimento do espírito de equipa;

b) A **classe adulta**: oferece o nível de iniciação e intermédio de instrução, é composta por adolescentes e adultos, visa a prática de um Karaté realista, versátil e pragmático, fortemente assente numa união dos princípios tradicionais com métodos de treino modernos, existindo um aprofundamento no conteúdo básico e diversas técnicas adicionais.

Estes programas foram desenvolvidos pela Federação que rege o estilo ensinado no clube e que é seguido em tantos outros clubes a nível mundial. Seguidamente, é apresentada a distribuição dos alunos matriculados, por classe, no período referente ao mês de junho de 2016.

Tabela 14 – Distribuição de alunos por classe

CLASSE	NÚMERO DE ALUNOS
Infantil	13
Adulta	5
TOTAL	18

Fonte: Karatespace (2016)

A distribuição dos alunos mostra, através da Tabela 14, a força da classe infantil que constitui a maioria, do sexo masculino, e representa cerca de 70% dos atletas do Karatespace.

- **Preço**

No que respeita à variável preço o Karatespace tem apostado em preços bastante competitivos, com pouca margem de lucro. O serviço é cobrado sob a forma de mensalidades, cujo valor varia de acordo com o tipo de modalidade utilizada pelo aluno. Verifica-se mensalidades que atendem os interesses das famílias, de quem pode treinar apenas uma vez por semana e de quem opta por packs individuais. Os valores mensais são apresentados de seguida (Tabela 15):

Tabela 15 – Preçário Base (época 2015/2016)

DESIGNAÇÃO	MODALIDADE	VALOR (€)
MENSALIDADES	Nova inscrição	50,00 €
	Renovação de inscrição / Reingresso	45,00 €
	Mensalidade Graduados (1º e 2º Kyu)	30,00 €
	Mensalidade Regular	25,00 €
	Mensalidade Familiar	20,00 €
	Meia Mensalidade	15,00 €
	Pack de 5 treinos	25,00 €
	Pack de 10 treinos	45,00 €
VESTUÁRIO DE TREINO	Gi 110cm Tokaido Shoshin 8oz	20,00 €
	Gi 120cm Tokaido Shoshin 8oz	21,00 €
	Gi 130cm Tokaido Shoshin 8oz	22,00 €
	Gi 140cm Tokaido Shoshin 8oz	23,00 €
	Gi 150cm Tokaido Nissaka 10oz	39,00 €
	Gi 160cm Tokaido Nissaka 10oz	41,00 €
	Gi 170cm Tokaido Nissaka 10oz	43,00 €
	Gi 180cm Tokaido Nissaka 10oz	45,00 €
	Gi 190cm Tokaido Nissaka 10oz	47,00 €
	Gi 160cm Tokaido Tsunami Silver 12oz	80,00 €
	Gi 170cm Tokaido Tsunami Silver 12oz	84,00 €
	Gi 180cm Tokaido Tsunami Silver 12oz	88,00 €
	Gi 190cm Tokaido Tsunami Silver 12oz	92,00 €

PROTEÇÕES	Luvras Tokaido sem dedo	23,00 €
	Luvras Tokaido com dedo	25,00 €
	Coquilha Tokaido	15,00 €
	Proteção de peito Tokaido	40,00 €
	Outras proteções (boquilhas, caneleiras, etc.)	Sob consulta
RECUPERAÇÃO E BEM-ESTAR	Sport Gel RÖWO – gel frio (100ml)	9,50 €
	Sport Gel RÖWO – gel frio (200ml)	15,00 €
	Spray frio para alívio da dor RÖWO (150ml)	7,50 €
	Spray frio para alívio da dor RÖWO (300ml)	11,00 €
	Pomada Térmica Warmebalsam RÖWO (50ml)	9,50 €
	Gel Quente Flexi Forte com Harpago RÖWO (100ml)	18,00 €
	Creme para pernas cansadas Bein-Venen Balsam RÖWO (100ml)	9,50 €
	Creme hidratante para pés Fucreme RÖWO (50ml)	7,50 €
ARTIGOS KARATESPACE	T-shirt	5,00 €
	Boné	5,00 €
	Saco desportivo (48,4 litros)	50,00 €

Fonte: Karatespace (2016)

Constata-se que existem produtos acessórios que são utilizados na prática do Karaté e que são vendidos pelo Karatespace, os seus preços unitários variam de acordo com o fim a que se destinam que vão desde os 20€ no caso do vestuário de treino, desde os 15€ no caso das proteções e desde 7,50€ no caso de artigos para recuperação e bem-estar no âmbito desportivo.

A formulação dos preços das mensalidades e dos itens comercializados pelo clube é efetuada mediante a comparação dos preços praticados pela concorrência, pois pretende-se apresentar preços acessíveis e competitivos dentro do mercado de atuação.

Atendendo às necessidades dos clientes, os meses correspondentes às pausas escolares são cobrados parcialmente, com exceção de agosto, período sem atividade e, por isso, não cobrado.

- **Distribuição**

Observando o processo de distribuição, relacionado com todos os elementos que contribuem para a acessibilidade do produto ou serviço na área em que a empresa atua, destaca-se a localização do clube em termos geográficos na cidade de Évora. O facto de estar situado no Sport Lisboa e Évora, na União das Freguesias de Bacelo e Senhora da Saúde, é uma mais-valia dada a elevada densidade populacional jovem devido à proximidade de diversas escolas.

Um aspeto menos favorável será a dificuldade sentida na acessibilidade ao espaço, visto que a sede do clube se encontra numa zona residencial onde o estacionamento é, por vezes, complicado.

De qualquer modo, ainda que exista proximidade física de potenciais consumidores, nos dias de hoje, as comunidades virtuais poderão aceder à informação sobre o serviço prestado pelo clube alocada nas redes sociais. Os meios *online* quebram a distância dos interessados no serviço e, embora sejam ferramentas de comunicação do clube, são também verdadeiros canais de distribuição que consolidam a sua penetração no mercado e conferem-lhe visibilidade. Através destas ferramentas procura-se garantir que o serviço prestado ou a prestar seja divulgado correta e coerentemente, almejando a sua difusão alargada junto dos clientes. Porém, analisando a situação presente do Karatespace, urge equacionar que outros meios poderiam complementar esta plataforma digital.

Os espaços virtuais, ainda que sejam um resultado da evolução da tecnologia e do progresso na difusão da informação, poderão não ser tão apelativos como espaços físicos onde, em presença, o cliente contacte diretamente com o serviço ou produto e aprecie a qualidade do mesmo.

- **Comunicação**

Relativamente à variável comunicação, e dado a entrada recente do clube no mercado, foram feitos esforços no sentido de divulgar a marca Karatespace em diversas áreas.

No âmbito tecnológico, com carácter trimestral, é divulgada uma *newsletter* nas listas de *email* e rede de colaboradores por forma a promover o trabalho desenvolvido no clube. Também nas redes sociais existe uma participação ativa, nomeadamente ao nível do *facebook*, onde a página do Karatespace está sempre em constante atualização com a inserção de conteúdos criteriosamente escolhidos.

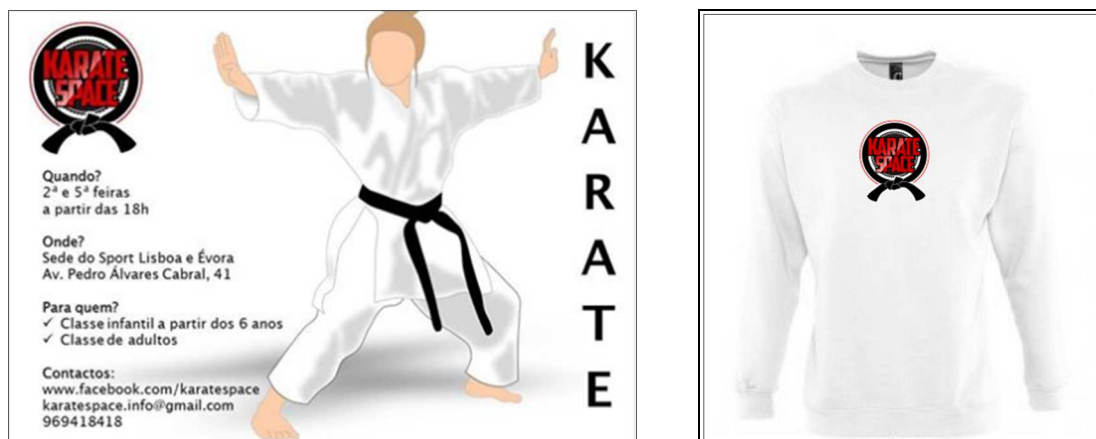
Criou-se, igualmente, um canal do *Youtube* da marca Karatespace onde o clube tem presença assídua na divulgação de vídeos versando diversas temáticas de âmbito marcial, sobretudo de Karaté e que procuram esclarecer algumas dúvidas sobre algumas técnicas. De referir que o clube não possui uma página de internet própria.

Com efeito, atualmente, a comunicação *online* é a privilegiada pelo mestre do Karatespace, dado que é um meio cada vez mais importante para a distribuição de informação de forma rápida, acessível e económica entre os clientes já existentes e os que se pretendem conquistar. Naturalmente, o instrutor deve possuir o domínio das ferramentas digitais a fim de atualizar, tornar mais ativas e aperfeiçoar regularmente as suas publicações. Porém, há que adequar cautelosa e corretamente os conteúdos e intenções comunicativas que se querem publicar às ferramentas mais apropriadas.

Também passou na rádio um *spot* publicitário sobre o Karatespace que aconteceu durante os meses de setembro, outubro e novembro de 2015.

A nível do material publicitário foram elaborados e afixados cartazes nas escolas, distribuídos folhetos/cartões em estabelecimentos comerciais e desenvolvidos T-shirts, bonés e sacos desportivos, ilustrados na Figura 11 e no Anexo D.

Figura 11 – Merchandising Karatespace



Fonte: Karatespace (2016)

A divulgação dos serviços foi também efetuada mediante contactos com estabelecimentos comerciais e órgãos públicos da região. O espaço possui parceria com a Universidade de Évora, a qual dá condições especiais de pagamento para funcionários desta instituição e encontram-se, no momento, a decorrer contactos com o Hospital de Évora para assinatura de um protocolo com a mesma finalidade.

A comunicação interna também passou pela distribuição de um questionário de qualidade aos alunos, no final da época 2015/2016, a partir do qual se pretendeu aferir a sua perceção do Karatespace (vide Anexo E).

O clube não tem descurado a sua responsabilidade social, oferecendo donativos à instituição Cantinho dos Animais.

- **Evidências Físicas**

O clube para a prestação dos seus serviços dispõe de duas salas adequadas à prática marcial, oferecendo as condições básicas para desportistas. No entanto, apresentam sinais de degradação e desgaste. Ambas têm boa luminosidade, o chão está em bom estado, mas é antigo e os tacos de madeira encerados não são os mais apropriados para a modalidade. Apenas a sala mais pequena é que se encontra revestida de tapetes de espuma para absorção de choque, ainda que tenham mais de 20 anos de existência. De qualquer modo, o uso de tapetes não é obrigatório, mas aconselhável. Há humidade nas salas, visível nas paredes e teto. Quem assiste aos treinos também não tem muitas condições, sobretudo na sala mais pequena, é exígua e para se sentarem têm de passar por cima dos tapetes.

Por uma questão de etiqueta no dojo e de segurança no treino, o espaço e o quimono devem estar limpos. À partida não existe obrigatoriedade de uso de proteções durante o treino, porém, consoante os escalões de idade e os objetivos de treino, podem e devem ser utilizadas proteções específicas. De um modo geral, aconselha-se o uso de luvas na classe infantil. Na classe adulta, é aconselhado o uso de coquilha (proteção genital) para os senhores e de proteção de peito para as senhoras.

Existem casas de banho e balneários feminino e masculino, com as condições básicas, frequentados antes e depois do treino.

- **Pessoas**

No caso do Karatespace a gestão dos recursos humanos é facilitada, já que a interação com o cliente é efetuada apenas por uma pessoa. O instrutor, cujas competências são certificadas pela FNK-P, possui a formação e informação necessárias ao desempenho das suas funções e tarefas inerentes à produção do serviço. Sendo o único recurso humano e o único titular da empresa, traçou a missão e objetivos da mesma e, por enquanto, não existindo outro pessoal de contacto, não há necessidade de os transmitir ou torná-los públicos a outros. Centrar-se-á na sua

atuação procurando criar a empatia necessária com os clientes. A boa relação com os mesmos tem sido, efetivamente, conseguida.

- **Processos**

O clube dispõe de procedimentos processuais que envolvem os seguintes elementos de intervenção:

- ✓ **Pessoal de contacto** - O único recurso humano da empresa é o mestre, logo este é o único elemento que se contacta, via telefone ou via meios *online*, para pedido de informações ou para solicitar o serviço. O cartão-de-visita do mestre é sempre entregue aos clientes e potenciais clientes. A cada novo membro o treinador entrega, também, um KIT, do qual constam, entre outros, os requisitos e as regras a ter em conta no treino. Deste modo, inicia-se a linha de interação e a de visibilidade. Durante o próprio treino o instrutor é responsável pela verificação e vigilância dos procedimentos tomados na área do suporte físico e na de clientes. No final da prestação do serviço, o treinador pode avaliar o grau de satisfação perante o mesmo, quer através de observação direta quer mediante as respostas dadas no questionário (vide Anexo E) e/ou reunião conjunta.
- ✓ **Evidências Físicas** - O Karatespace arrenda no edifício da sede do Sport Lisboa e Évora (SLE) o seu espaço. Os praticantes para além de usufruírem das duas salas de treino, dos balneários e das casas de banho do clube desportivo, podem frequentar o bar, onde entre outras, são servidas refeições. Na entrada, existe uma vitrina com suporte publicitário de todas as modalidades ali praticadas.
- ✓ **Cliente** - Após a inscrição e a receção do KIT, o aluno frequenta a modalidade de acordo com a tarifa escolhida, paga na primeira semana de cada mês, devendo respeitar as regras de treino transmitidas. No dojo os atletas devem ter as mãos e pés limpos e as unhas curtas. Não é permitido o uso de pulseiras, fios, brincos ou *piercings*. No caso de se usar cabelo comprido, este deve ser apanhado. Todos os clientes são supervisionados pelo treinador quer na sua postura, quer nas táticas individuais ou a pares, visando a correção das técnicas e, por conseguinte, o correto funcionamento do serviço. Todo o atleta deve ser respeitador, cordial e solidário. Estes princípios não são exclusivos do Karatespace nem são regras para cumprir apenas no Dojo, são formas de estar e agir no dia-a-dia que devem ser partilhadas e difundidas por todos os karatecas, no *dojo* e fora dele. No final do serviço, o cliente dará

o seu feedback de satisfação mediante o questionário enviado *online*, no final de cada época desportiva.

Em síntese, partindo da análise interna do clube, a Tabela 16 apresenta os pontos fortes e fracos identificados.

Tabela 16 – Pontos Fortes e Pontos Fracos.

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
INTERNA	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação profissional do instrutor do Karatespace; • Capacidade do <i>Dojo</i>; • Preço competitivo; • Aposta nas novas tecnologias de comunicação; • Boa relação com clientes e fornecedores. 	<ul style="list-style-type: none"> • Horário de funcionamento; • Ausência de classe de competição; • Ausência de <i>website</i> do clube; • Clube com fraca imagem e notoriedade no mercado; • Carteira de clientes reduzida; • Espaço de Estacionamento; • Sazonalidade dos clientes; • Desgaste e degradação das salas; • Salas com poucas condições; • Dependência geral do mestre para todos os assuntos.

Fonte: Elaboração própria.

5.2.3. ANÁLISE SWOT

Na Tabela 17 e Tabela 18 apresenta-se a análise SWOT cuja explicitação do cruzamento entre os Pontos Fortes, os Pontos Fracos, as Oportunidades e as Ameaças, permitirá indicar as diretrizes estratégicas a considerar.

Tabela 17 – Análise SWOT (Análise Interna vs. Ameaças)

		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
		<ul style="list-style-type: none"> • Horário de funcionamento; • Ausência de classe de competição; • Ausência de <i>website</i> do clube; • Clube com fraca imagem e notoriedade no mercado; • Carteira de clientes reduzida; • Espaços de Estacionamento; • Sazonalidade dos clientes; • Desgaste e degradação das salas; • Salas com poucas condições; • Dependência geral do mestre para todos os assuntos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação profissional do instrutor do Karatespace; • Capacidade do Dojo; • Preço competitivo; • Aposta nas novas tecnologias de comunicação; • Boa relação com clientes e fornecedores.
		Diretrizes estratégicas:	Diretrizes estratégicas:
AMEAÇAS	<ul style="list-style-type: none"> • Reduzido número de praticantes de, pelo menos, uma prática desportiva no distrito de Évora; • Maioria da população portuguesa adepta da prática desportiva está concentrada nas grandes zonas urbanas; • Sedentarismo; • Fortalecimento dos concorrentes e entrada de novos; • Grande diversidade de concorrentes (diretos e indiretos) e de modalidades desportivas; • Sazonalidade das vendas, devido a pausas letivas escolares; • Recessão económica e consequente redução do poder de compra da população; • Menores gastos em atividades de lazer; • Camadas jovens descuram mestria a longo prazo, procurando facilidades e soluções rápidas; • Envelhecimento da população; • Novas tecnologias de informação e comunicação; • Mercado muito fragmentado. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Incrementar a divulgação do clube na imprensa; ➢ Realizar ações de divulgação (seminários, workshops, demonstrações); ➢ Estabelecer parcerias com entidades comerciais e organismos públicos; ➢ Propor novos pacotes de pagamento; ➢ Ampliar horário de funcionamento; ➢ Alugar um novo espaço com estacionamento apropriado; ➢ Otimizar as instalações; ➢ Recolher sugestões de melhoria da parte dos clientes; ➢ Descentralizar algumas das funções do mestre. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Revitalizar a imagem do clube; ➢ Estender a aposta nas novas tecnologias a outras formas de comunicação (criação do <i>website</i>); ➢ Otimizar a utilização das redes sociais; ➢ Dar a conhecer / promover o perfil do instrutor e a filosofia da modalidade; ➢ Deslocar o dojo a diferentes espaços (escolas e ginásios); ➢ Manter preços competitivos.

Fonte: Elaboração própria.

Tabela 18 – (Análise Interna vs. Oportunidades)

		PONTOS FRACOS	PONTOS FORTES
		<ul style="list-style-type: none"> • Horário de funcionamento; • Ausência de classe de competição; • Ausência de <i>website</i> do clube; • Clube com fraca imagem e notoriedade no mercado; • Carteira de clientes reduzida; • Espaços de Estacionamento; • Sazonalidade dos clientes; • Desgaste e degradação das salas; • Salas com poucas condições; • Dependência geral do mestre para todos os assuntos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Qualificação profissional do instrutor do Karatespace; • Capacidade do Dojo; • Preço competitivo; • Aposta nas novas tecnologias de comunicação; • Boa relação com clientes e fornecedores.
		Diretrizes estratégicas:	Diretrizes estratégicas:
OPORTUNIDADES	<ul style="list-style-type: none"> • Valorização da atividade física como melhoria estética e de saúde; • Artes marciais cada vez mais recomendadas por médicos, a par de modalidades como natação, yoga e pilates; • Popularidade do Karaté e entrada nos Jogos Olímpicos; • Maior procura de aulas de defesa pessoal devido ao aumento da criminalidade e violência presentes na sociedade; • Público Feminino; • Mudança na perceção da sociedade em relação às Artes Marciais; • Ampliação do alcance social das Artes Marciais (género, idade, etnia, classe social); • Impacto positivo que as Artes Marciais têm na melhoria da saúde e da qualidade de vida através do condicionamento físico, aliado ao desenvolvimento social e comportamental; • Novas tecnologias de informação e comunicação; • Elevado índice de prática desportiva no concelho de Évora. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Criar classe de competição; ➢ Conceber novos programas de treino; ➢ Aproveitar o mediatismo da modalidade fomentado pelos Jogos Olímpicos. 	<ul style="list-style-type: none"> ➢ Otimizar a qualidade dos recursos humanos; ➢ Valorizar o grau de satisfação dos clientes.

Fonte: Elaboração própria.

5.3. A FIXAÇÃO DE OBJETIVOS

Para o biénio 2017-2018 estabelecem-se os seguintes objetivos num horizonte de curto/médio prazo (Tabela 19):

Tabela 19 – Objetivos para o biénio 2017-2018

OBJECTIVOS	2017-2018
Rentabilidade	Aumentar o volume de vendas em 170%.
Inovação	Lançar 3 novos serviços durante o biénio.
Posição no mercado	Aumentar o n.º de clientes em 15 em 2017 e mais 15 em 2018. (equivalente a 80% da capacidade do dojo)
Qualidade	Melhorar a satisfação dos clientes, aumentando a taxa de retenção em 20%. (medida pelo número de atletas que fazem exame de graduação desde cinto branco até azul).

Fonte: Elaboração própria.

Todas as estratégias delineadas para o Karatespace têm como propósito otimizar as atividades operacionais da empresa, fortalecer a marca e reposicionar produtos.

5.4. OPÇÕES ESTRATÉGICAS DE MARKETING

Nos clubes de artes marciais e desportos de combate, as estratégias de diferenciação do serviço são caracterizadas:

- a) Pela liderança no mercado, que advém de ofertas inovadoras que mantêm e aumentam o usufruto dos sócios no clube, atenuando, de certa forma a concorrência;
- b) Pela familiaridade e proximidade com os clientes, conhecendo-os minuciosamente e otimizando os serviços pretendidos;
- c) Pela oferta de um serviço que transmita aos clientes segurança, confiança, coerência, disponibilidade a custos reduzidos.

Com efeito, estas características norteiam as diretrizes estratégicas do Karatespace, a fim de combater as ameaças, minimizar os pontos fracos, aproveitar as oportunidades e maximizar os pontos fortes.

As opções estratégicas aqui apresentadas passam pela escolha dos alvos, das fontes de mercado, do posicionamento e pela definição da política da marca.

A posição visada no mercado pelo clube é a de especialista, isto é, apesar de deter uma quota de mercado bastante reduzida, pode adequar-se a certos segmentos de consumidores pela sua especificidade e sobreviver no mercado de forma rendível, não só angariando novos clientes, mas também fidelizando os atuais.

5.4.1. Escolha dos Alvos

O Karaté é um estilo de arte marcial difundido e divulgado em praticamente todo o mundo. A ideia da empresa é aproveitar essa disseminação, focar um grande público e tentar segmentá-lo através de programas de treino. Será de vital importância para o clube conseguir fidelizar os atuais clientes, devendo, no entanto, procurar um público-alvo diverso.

O público-alvo do Karatespace é formado por pessoas de ambos os sexos e de todas as classes sociais, com idades a partir dos seis anos, residentes no concelho de Évora. Estes indivíduos são crianças e pais que procuram um clube onde se transmitem valores como a autoconfiança, divertimento, exercício, disciplina, defesa pessoal e de socialização, a um preço competitivo, sem descuidar a sua preocupação pela sua saúde e aparência. Ao atender ao perfil destes clientes há que ter em conta as diferentes variáveis de segmentação ilustradas na Tabela 20.

Tabela 20 – Variáveis de Segmentação

VARIÁVEL	DESCRIÇÃO
Demográfica	População com idade superior a 6 anos; de ambos os sexos, de todas as classes sociais.
Geográfica	Residentes no concelho de Évora.
Psicográfica	Indivíduos que se preocupam com a sua saúde e aparência.
Comportamental	Crianças e pais que procuram um clube onde se transmitem valores como a autoconfiança, divertimento, exercício, disciplina, defesa pessoal e de socialização, a um preço competitivo.

Desta forma, o KarateSpace vai atuar nos seguintes segmentos:

- a) **Crianças com idades entre 6-14 anos:** Este grupo representa cerca de 70% do público atual do clube e inclui indivíduos cujos pais desejam que ganhem autoconfiança e disciplina, encarando o Karaté como o complemento ideal para alcançar esse objetivo. Este mercado também surge como oportunidade para alcançar novos membros onde, na verdade, os progenitores destas crianças são potenciais clientes. Pais que assistem aos treinos dos seus educandos poderão sentir-se motivados a praticar a modalidade.
- b) **Jovens com idades entre os 15 e 21 anos:** Este segmento transita do anterior num nível de continuação, o que pressupõe a sua fidelização. No entanto, não é descurada a sua procura do clube como novos membros, mas sabe-se que, nesta faixa etária, a falta de tempo devido aos estudos, torna a sua inscrição na modalidade mais reduzida.
- c) **Adultos com idades entre os 22 e os 29 anos:** Este intervalo também apresenta um número bastante reduzido de inscritos. Aqui o grupo caracteriza-se por se concentrar, essencialmente, com a sua inserção no mundo do trabalho. Evidenciam, por isso, motivações externas, como a necessidade de procura de emprego ou luta pela empregabilidade, que surgem como principais prioridades de vida em detrimento do lazer ou entretenimento.
- d) **Adultos com idades entre os 30-49 anos:** Este mercado oferece uma boa base de potenciais alunos e responde por 15% da composição atual, percentagem que se espera aumentar. A segmentação deste grupo passará por oferecer uma alternativa para ginásios e/ou centros de *fitness*, estes adultos aprendem Karaté pelo exercício físico e também pela defesa pessoal.
- e) **Adultos com mais de 50:** Este grupo não tem representação no Karatespace, contudo quase ¼ da população do Alentejo Central pertence a este segmento. Considera-se que os serviços de Karaté tradicional podem ser úteis e podem satisfazer as suas necessidades de carácter mais social e de melhoria do seu bem-estar.

5.4.2. Escolha das Fontes de Mercado

O Karatespace procura, devido à sua reduzida representação, a penetração no mercado no âmbito da prática do Karaté, munindo-se de uma estrutura consistente que seja capaz de competir com grandes concorrentes.

Partindo do conhecimento da concorrência, sabe-se, por exemplo, que no Clube Futebol Eborense – Bairro Frei Aleixo e no Sport Lisboa e Évora o segmento infantil não existe ou é pouco representativo. Logo, estes não serão os principais concorrentes do Karatespace dado que a grande maioria dos seus praticantes pertence à classe infantil. O principal concorrente neste segmento será a Fundação Salesianos. Esta instituição privada, ainda que aí o Karaté seja ministrado à parte, fora do desporto escolar, é por si só um elemento diferenciador na angariação de crianças praticantes da modalidade. Com efeito, o Karatespace a fim de enfrentar este concorrente direto penetrará no mercado do desporto escolar, preferencialmente noutros estabelecimentos de ensino, de forma a angariar atletas e, assim, aumentar a sua fonte de mercado. As escolas, através do desporto escolar, promovem junto das gerações mais novas uma cultura desportiva à qual os alunos nem sempre têm acesso no seu quotidiano, veiculando atividades desportivas como a natação, ténis de mesa, golf, patinagem, Judo, Taekwondo,... Saliente-se que no caso das artes marciais a equipa de professores do Desporto Escolar deve integrar, como responsável pela modalidade, um treinador credenciado na respetiva Federação. Logo, quando este não fizer parte do corpo docente da escola, para que o estabelecimento não fique sem esta oferta, receberá, de forma voluntária, o treinador federado do Karatespace para instruir os seus alunos. Neste regime de voluntariado, o treinador do Karatespace divulgará a modalidade, dará visibilidade ao clube e angariará clientes para a classe de treino mais nova. Por outro lado, fora do âmbito do desporto escolar, as escolas também poderão ser espaços onde demonstrações da atividade marcial ocorrerão.

Os serviços do Karatespace, no sentido de alcançar o segmento adulto, também deverão deslocar-se a outros espaços para ganhar visibilidade, nomeadamente os ginásios. Estes espaços serão, igualmente, uma mais-valia para a empresa, tornando-a mais divulgada e visível entre jovens e adultos. Atualmente, os ginásios constituem-se apenas como concorrentes indiretos, já que o setor das artes marciais e desportos de combate surge apenas representado através da modalidade Krav Maga. As modalidades dos ginásios, na sua maioria, são ministradas pelo corpo técnico e aposta-se na diversificação das ofertas de modo a atingir diversos públicos-alvo. Na verdade, constata-se que é cada vez maior a presença de instrutores

marciais nestes espaços, quer através de recrutamento da própria empresa quer mediante o aluguer de uma sala aos instrutores. O Karatespace apostará na sua intervenção nos ginásios eborenses, proporcionando aos desportistas o conhecimento e a prática de uma nova oferta, o Karaté.

5.4.3. Escolha do Posicionamento

O conceito de posicionamento está associado a duas componentes complementares: a identificação e a diferenciação. A identificação do produto pressupõe o que está presente na mente do consumidor, ou seja, o clube pretende que na mente do público o karatespace seja associado ao universo dos espaços que proporcionam a prática de Karaté, ministrada de forma credível e de confiança. A diferenciação do clube KarateSpace será o nível da qualidade do serviço, a qualidade do ensino e o preço.

5.4.4. Definição da Política da Marca

O clube procurará apostar, a médio prazo, no lançamento de produtos da marca linha. A estratégia do karatespace passará por criar e desenvolver sob o mesmo nome "SPACE" produtos dirigidos a uma clientela específica, promovidos, cada um, com uma promessa própria no âmbito das artes marciais (JudoSPACE, TaekwondoSPACE, Ju-JitsuSPACE). Esta marca irá congrega uma "pirâmide de marcas independentes" de forma a promover o Setor das Artes Marciais e Desportos de Combate junto da Sociedade Civil e Empresarial. A estrutura da marca SPACE mantém o logotipo existente, alterando-se, apenas, o prefixo.

A identidade de marca é realizada através de uma estrutura em que uma parte do *identity-mix* assegura a identidade da marca SPACE, enquanto a outra parte identifica diferenciadamente cada agente que faz parte do Setor das Artes Marciais e Desportos de Combate (Judo, Taekwondo, Ju-Jitsu).

A marca "SPACE" será associada à missão que o Setor pretende transmitir, criando no mercado uma imagem reconhecida. Os consumidores farão corresponder a sua representação simbólica a uma identidade na qual confiam pela qualidade do(s) serviço(s) prestados. Desta forma, far-se-ão associações que lhe acrescentarão valor, associação cognitiva (notoriedade), associação afetiva (estima/preferência) e comportamental (adesão/fidelidade).

O *branding* da marca SPACE assenta em cinco valores distintivos: Motivação, Empenho, Melhoria contínua, Qualidade e Profissionalismo.

5.5. FORMULAÇÃO E AVALIAÇÃO DO MARKETING MIX

Apresenta-se de seguida a estratégia de marketing mix baseada na política de serviço, de preço, de distribuição, de comunicação, nas evidências físicas, nas pessoas e nos processos.

5.5.1. Serviço

No que respeita à variável serviço e de modo a ir ao encontro dos objetivos de rentabilidade e posição no mercado, a empresa irá continuar a apostar na oferta do serviço já existente. Para além disso, com o intuito de diversificar a oferta, são desenvolvidos três novos serviços: a **classe de competição**, a **classe SPACE Black Belt** e a **classe SPACE Master**. Com estes novos programas, pretende-se atender ao aprofundamento dos conteúdos ensinados e visar, de maneira singular, determinados clientes.

A **classe de competição** proporciona um nível de Karaté desportivo, que aborda conteúdos específicos. Numa fase inicial, irá decorrer um dia por semana, num bloco de 90 minutos. Há que ter em conta que, no setor das artes marciais e desportos de combate, resultados bem-sucedidos ao nível da competição darão maior projeção e notoriedade ao clube. Contudo, importa não esquecer que esta classe só singrará se o clube tiver condições financeiras para sustentar as despesas elevadas inerentes à competição. A esta classe seriam admitidos atletas designados pelo instrutor.

Promovendo a classe **SPACE Black Belt**, o clube passa a oferecer o nível intermédio de instrução no Karaté, onde são aprofundados os conteúdos básicos e diversas técnicas adicionais. Este programa irá decorrer num tempo de 45 minutos, complementar aos dois semanais já existentes. A esta classe seriam admitidos graduados a partir de cinto azul, designados pelo instrutor, tendo em conta o comportamento, os valores e percurso escolar.

Na classe **SPACE Master** será ministrado um nível avançado de instrução, frequentada por praticantes graduados com cinturão negro e que pretendam aprender técnicas de defesa pessoal exclusivas e treino com armas, tais como faca, bastão, espada. O aluno, nesta classe, teria duas horas de treino mensais adicionais.

Estes dois últimos tipos de classe, *Black Belt* e *Master* procuram incentivar outros níveis de desempenho e, por conseguinte, fidelizar clientes.

Como serviços associados o KarateSpace irá promover Seminários/Workshops desenvolvidos pelo instrutor no sentido de aprofundar ou melhorar conhecimentos/técnicas no âmbito da prática do Karaté.

5.5.2. Preço

A oferta de novos serviços implica o alargamento do horário a mais uma frequência semanal, por parte dos praticantes, como as classes de competição e a *SPACE Black Belt*, cujo valor mensal será de 30€. No caso de treinos mais específicos, como a classe *SPACE Master*, o preço da mensalidade regular será de 35€.

Como forma de manter durante mais tempo os clientes no clube, comprometendo-os a uma frequência regular, são desenvolvidos planos de pagamento bimestral (45€), trimestral (65€) ou semestral (135€).

O preço dos seminários ou *workshops* será de 10 € por participante.

5.5.3. Distribuição

Com efeito, a localização geográfica do Karatespace pode ser atraente para potenciais clientes, mas se o consumidor ainda não se deslocou ao dojo, é necessário deslocá-lo até lá, utilizando para o efeito outros canais de distribuição para preencher as lacunas de tempo e de espaço.

A utilização dos canais de distribuição *online* será uma aposta continuada, pois constituem-se como ferramentas essenciais na divulgação do serviço junto dos consumidores, numa escala global de fácil acessibilidade. Mas, para encurtar as distâncias, fora do espaço virtual, há que levar o dojo até aos estabelecimentos de ensino ou ginásios, dois intermediários principais que o KarateSpace irá explorar na distribuição do serviço. Escolas e ginásios funcionarão como plataformas que catapultarão a empresa, mantendo o seu posicionamento estratégico, ou seja, ministrar aulas nestes espaços, com as devidas parcerias acordadas, transportará a prática do Karaté aos consumidores de desporto.

5.5.4. Comunicação

A este nível, o KarateSpace irá recorrer às seguintes estratégias de comunicação:

- Utilização regular de **correio eletrónico** (karatespace.info@gmail.com) para contactos com os pais e alunos para tratar assuntos inerentes a horários, pagamentos de mensalidades, assiduidade, graduações; para veicular divulgações e até para incluir outros *links online* do clube para informação adicional. Não acarreta despesas, pois substitui métodos de correspondência em formato papel mais dispendiosos, e pode ser usado para estreitar a proximidade afetiva com os clientes enviando, por exemplo, felicitações de aniversário.
- Uso diário do **facebook** (Anexo F) para comunicar com o maior número de atuais clientes e potenciais clientes e para continuar a partilhar divulgações, publicidade, atualizações, horários e calendário de treino, fotos, vídeos.
- Partilha de vídeos no **youtube** sobre eventos, competições, demonstrações e outras atuações, incentivando a quem os vê a expandir a partilha por amigos e familiares.
- Criação de uma conta **twitter** para transmitir curtas atualizações informais, conselhos, dicas.
- Criação de um **blog** (Anexo G) para partilha de experiências, opiniões, pensamentos, o estilo e filosofia do treino.
- Criação de um **website** para transmissão e promoção da filosofia do clube. A *homepage* tem de ser apelativa e possuir secções bem definidas e específicas. Irá contemplar a história da empresa, indicar a sua localização, promover novidades e promoções, divulgar uma área informativa e noticiosa sobre horários e calendários de treino, graduações, competições, equipamento, eventos. Incluirá elementos multimédia, fotos e vídeos, de preferência de pequenas dimensões para evitar bloqueios de visualização ou de carregamento; contactos e *links online* do clube e de parceiros; *FAQ's*, encorajando as pessoas a solicitar mais esclarecimentos, via telefone ou visitando o dojo; e campos reservados para comentários ao longo do *site*.

- Manter a **Newsletter** como publicação trimestral para dar a conhecer notícias da atualidade desportiva, em geral; do âmbito das artes marciais e desportos de combate, em particular, e temas variados de interesse para os clientes.

Fora da área digital irão ser utilizados outros recursos comunicativos:

- Distribuição anual de **folhetos/ flyers** informativos (Anexo H), sobretudo, em setembro, no período de arranque do ano letivo, em residências, escolas, cafés, restaurantes. Deve incluir-se um discurso objetivo, simples, dirigido e pensado para os segmentos, atendendo às possíveis necessidades e frisando os benefícios da prática.
- Publicação em **jornais locais**, como o *Diário do Sul*, informação sobre a identidade do clube e o calendário das atividades.
- Promover demonstrações ao ar livre ou em outros espaços públicos e em eventos promovidos pelo Município, passando assim a integrar a **agenda desportiva** da cidade.
- Elaboração de **protocolos**, para além do já efetuado com a Universidade de Évora, com outras entidades e órgãos públicos da região, cujos funcionários usufruem, ao abrigo daqueles, de um desconto na mensalidade do Karatespace. Adicionar-se-ia a possibilidade de chegar a algum tipo de vinculação com os meios de comunicação (revistas, folhetos, *newsletters online*) usados internamente por estes.
- Criação de **parcerias** com lojas e estabelecimentos comerciais desportivos da localidade (Sportzone, Sportsdirect e Decathlon), onde na compra de artigos teriam direito a um mês de aulas gratuitas.
- Distribuição e venda de **material personalizado** junto dos clientes, no seio do clube, ou aquando eventos públicos, apostando nos materiais já existentes (camisolas, chapéus, sacos,...) e investindo noutros (como fatos de treino, emblemas para quimono).
- Instrução ou demonstração do Karaté em escolas, no âmbito do desporto escolar, e em ginásios.

- Demonstrações e aulas abertas de Karaté em espaços públicos onde se concentrem por hábito mais pessoas, como parques, praças ou praças e eventos.

5.5.5. Evidências Físicas

A preocupação com a melhoria das evidências físicas será uma constante já que podem influenciar as percepções e os comportamentos dos clientes.

Devido à crescente degradação e falta de manutenção do espaço atual do Karatespace, no segundo ano de execução deste plano, o clube procurará encontrar instalações mais modernas e funcionais, proporcionando aos utilizadores o maior conforto possível. Apostar-se-á em perfeitas condições de climatização, de uso e higiene. O solo estará revestido com tapetes apropriados para a prática do Karaté e equaciona-se a existência de uma área com assentos para quem quiser assistir. Os balneários e casas de banho serão adequados a ambos os sexos e a presença de um parque de estacionamento acessível será, também, essencial.

5.5.6. Pessoas

No final do segundo ano de atividade irá recorrer-se à admissão de estagiários, tanto da área de gestão como de desporto, de modo a promover atividades que permitam uma constante evolução do clube. A base de recrutamento será feita através dos diversos programas oficiais aprovados, dando preferência às entidades da região, nomeadamente a Universidade de Évora, onde são ministrados os cursos de Gestão e Ciências do Desporto.

Consoante o crescimento sustentável do clube após estes dois anos, equaciona-se a possibilidade de contratação de mais um instrutor.

O Karatespace apostará ainda no marketing interno através da formação e da delegação de responsabilidades a alunos mais antigos. Estes colaboradores, na ausência do instrutor ou quando este não consegue dar resposta à execução de algumas tarefas, ajudá-lo-ão junto dos clientes, via *online* ou presencialmente, no atendimento, divulgação e promoção do clube.

5.5.7. Processos

Descrevem-se, de seguida, os procedimentos processuais necessários e que os elementos intervenientes – pessoal de contacto e pessoas – devem efetuar para que o serviço seja prestado.

- ✓ **Pessoal de contacto** – o instrutor deixará de concentrar em si todas as funções de contacto, pois munir-se-á de outros recursos humanos para prestar informações solicitadas pelos clientes, ou seja, recorrerá a colaboradores, como antigos alunos, aos quais serão delegadas tarefas que implementem a logística necessária ao esclarecimento e divulgação das características inerentes ao serviço prestado pelo Karatespace. Pretende-se dar resposta regular e atempada a todas as solicitações, por intermédio quer dos meios informáticos quer presenciais, logo torna-se útil a criação de uma base de dados para gestão dos clientes que reforce a linha de interação e de visibilidade.

- ✓ **Pessoas** – acionados os contactos e solicitado o serviço, este só se concretizará se os consumidores se deslocarem ao dojo como praticantes e como assistência, pois sem eles não há produção do serviço. O instrutor ministra a arte marcial, orienta, vigia, corrige os aprendizes, sendo um agente facilitador da prestação do serviço. Deverá também manter e melhorar a relação estabelecida, ou a que se venha a estabelecer entre os intervenientes no processo, e valorizar o feedback que vai sendo dado sobre a satisfação dos clientes.

5.6. PLANO DE AÇÕES

A calendarização das ações descritas esquematiza-se, na Tabela 21, para o período 2017-2018.

Tabela 21 – Planificação das Ações para o período 2017-2018

ANO	PERÍODO DE IMPLEMENTAÇÃO	RESUMO DAS AÇÕES	ORÇAMENTO (€)	RESPONSÁVEL
2017	1º TRIM	Elaboração do <i>website</i> – prospeção de mercado e orçamentação;	50 €	Sócio-Gerente
2017		Otimização da <i>newsletter</i> , da rede social <i>facebook</i> e do canal <i>youtube</i> ;	—	Sócio-Gerente
2017	2º TRIM	Criação do Website;	1500 €	Sócio-Gerente
2017		Aplicação dos inquéritos de satisfação junto dos clientes;	—	Sócio-Gerente
2017	3º TRIM	Contactos com estabelecimentos escolares, ginásios, entidades comerciais e públicas para futuras parcerias;	—	Sócio-Gerente
2017		Contactos com a imprensa e autarquias locais;	30 €	Sócio-Gerente
2017		Produção e distribuição de folhetos;	25 €	Sócio-Gerente
2017		Desenvolvimento de novos planos de pagamento;	—	Sócio-Gerente
2017	3º TRIM/4º TRIM	Criação do <i>blog</i> e <i>twitter</i> ;	—	Sócio-Gerente
2017	4º TRIM	Otimização da <i>newsletter</i> , da rede social <i>facebook</i> e do canal <i>youtube</i> ;	—	Sócio-Gerente
2018	1º TRIM	Admissão de estagiários;	Estágio curricular	Sócio-Gerente
2018	2º TRIM	Aplicação dos inquéritos de satisfação junto dos clientes;	—	Sócio-Gerente

2018	3º TRIM	Novos programas de treino e ampliação do horário de funcionamento;	—	Sócio-Gerente
2018		Contratação de outro instrutor;	a designar	Sócio-Gerente
2018		Produção e distribuição de folhetos;	25 €	Sócio-Gerente
2017/2018	1x por TRIMESTRE	Realização de demonstrações e aulas abertas em locais públicos, escolas e eventos;	30 €	Sócio-Gerente
2017/2018	1x por SEMESTRE	Realização de Seminários/ workshops.	50 €	Sócio-Gerente

Fonte: Elaboração própria.

5.7. PLANO DE AVALIAÇÃO E CONTROLO

Como o Karatespace possui apenas um sócio-gerente/instrutor cabe a este gerir o processo de controlo e manutenção do plano de marketing e estar atento à evolução das ações e dos resultados alcançados. Considera-se que os indicadores enumerados na Tabela 22 poderão ser mecanismos eficazes de avaliação do grau de execução do plano elaborado.

Tabela 22 – Mecanismos de Avaliação

OBJECTIVOS ESTRATÉGICOS	INDICADORES DE CONTROLO E DE SUCESSO
Aumentar o volume de vendas em 170%	<ul style="list-style-type: none"> - Verificar mensalmente que canais de distribuição e meios de comunicação influenciam a procura dos clientes; - Monitorizar semestralmente os resultados dos exames de graduação; - Aferir a adesão aos novos planos de pagamento; - Avaliar a adesão de participantes em seminários organizados pelo Karatespace.
Lançamento de 3 novos produtos durante o biénio 2017-2018	<ul style="list-style-type: none"> - Conferir quais as classes com maior adesão; - Avaliar semanalmente a assiduidade dos alunos.
Aumentar o n.º de clientes em 15 em 2017 e mais 15 em 2018	<ul style="list-style-type: none"> - Analisar mensalmente quais os conteúdos mais vistos nas redes sociais; - Avaliar a implementação dos protocolos com entidades pela adesão do número de funcionários/ familiares; - Avaliar a receptividade dos clientes que aderem gratuitamente em resultado das parcerias com estabelecimentos comerciais.
Melhorar a satisfação dos clientes	<ul style="list-style-type: none"> - Avaliar anualmente os resultados do inquérito de satisfação; - Recolher sugestões e contributos em reuniões mensais.

Fonte: Elaboração própria.

A monitorização apresentada pressupõe uma avaliação quer do contexto envolvente, aferindo o seu impacto no mercado e concorrência, quer do contexto interno da própria empresa, medindo o desempenho organizacional, financeiro e das ações/ atividades previstas.

O acompanhamento periódico e regular permitirá à empresa encontrar razões de sucesso e insucesso para que, deste modo, reforce os esforços que melhoram a sua performance e abandone/corrija os procedimentos que não lhe trazem rentabilidade.

5.8. PLANO DE CONTINGÊNCIAS

Será prudente considerar a necessidade de mitigar eventuais interferências negativas na estratégia delineada para o Karatespace. A Tabela 23 apresenta a possibilidade de ocorrência de fatores externos e internos que venham a causar impacto nas ações previstas e, conseqüentemente, obriguem a alterações no plano traçado.

Tabela 23 – Plano de Contingências

ANÁLISE	DIMENSÃO	CONTINGÊNCIAS	IMPACTO
EXTERNA	DEMOGRÁFICA	- Baixa natalidade, - Envelhecimento da População;	Alto
	TECNOLÓGICA	- Rápida desatualização das novas tecnologias; - Baixo uso da internet por parte da população Eborense.	Moderado
	ECONÓMICA	- Recessão económica; - Baixo investimento por parte do tecido empresarial Eborense;	Muito Alto
	SOCIOCULTURAL	- Baixa prática de atividade física no concelho de Évora; - Interesses divergentes das Artes Marciais e Desportos de Combate.	Moderado
INTERNA	ORGANIZACIONAL	- Gestão centrada num só indivíduo; - Fortalecimento das organizações concorrentes.	Alto
	MARKETING	- Dificuldade de lançamento da marca; - Desinteresse por parte das entidades parceiras.	Alto
	FINANCEIRA	- Aumento de impostos; - Dificuldade de cumprimento das obrigações financeiras.	Muito Alto

Fonte: Elaboração própria.

Caso se verifique o insucesso do plano de Marketing seguido pelo clube Karate space, será fundamental que se opte por uma mudança de identidade da empresa, ou seja, o Karatespace poderá abandonar a sua composição enquanto pequeno clube e constituir-se como associação. Somente com o estatuto associativo poderá conseguir apoios financeiros (patrocínios) que lhe permitam ganhar a visibilidade necessária ao seu crescimento.

6. CONSIDERAÇÕES FINAIS

O Marketing Desportivo é, mais do que nunca, uma preocupação dos clubes desportivos que atuam no nosso país, sobretudo os de maior dimensão, que competem e querem conquistar praticantes, sócios, apoiantes e espetadores. A principal estratégia é adotar uma atitude de proximidade junto da comunidade e adequá-la aos vários segmentos da população.

Angariar clientes e assegurar a sustentabilidade dos clubes implicará uma procura constante na exploração dos planos de marketing que, a partir da sua monitorização e controlo permanente, se renovam, inovam e inventam. A atualização e modernização destes planos pressupõem o acompanhamento da evolução da sociedade, a qual se tem tornado cada vez mais global e virtual, e da conjuntura económica envolvente. Só, assim, se garantirão fontes de receita.

Na verdade, os clubes desportivos portugueses no setor das artes marciais e desportos de combate só agora começam a despertar para a importância da aplicação do marketing à sua realidade. O seu principal desafio é atrair clientes, outro é fidelizar os que têm e acredita-se que ambos podem ser concretizados através de ações de marketing específicas e eficientes. O crescimento de clubes pequenos como o Karatespace está, naturalmente, dependente da exploração destas ações que promoverão os seus serviços.

6.1. Conclusões

Neste ponto chegou-se ao cumprimento dos objetivos gerais e específicos do trabalho, tendo-se concluído a elaboração de um plano de marketing para o Karatespace, com um horizonte temporal de aplicação até 2018. Este projeto constitui-se, com efeito, como um importante contributo não só para a empresa em questão, mas também para o próprio setor, na medida em que o Marketing tem sido muito pouco explorado nas artes marciais e desportos de combate em Portugal.

O objetivo de ampliar a quota de mercado e aumentar o volume de vendas do Karatespace passou por um plano de ação que elenca três eixos estratégicos: a otimização das atividades operacionais da empresa, o reposicionamento de produtos e o fortalecimento da marca. Fica claro que o sucesso da gestão dos eixos estratégicos propostos para o Karatespace se centra em torno do seu instrutor. Após aproximadamente um ano e meio de existência, depois de o clube dar início à sua atividade, já possui um número de alunos significativo. O proprietário e instrutor,

cuja personalidade, carisma e capacidade de administração têm sido determinantes para a permanência dos praticantes, já definiu algumas estratégias relacionais e de comunicação, mas não serão suficientes para alcançar as suas metas de rentabilidade.

Recomenda-se, então, que o planeamento aqui traçado não seja descurado bem como os mecanismos de monitorização e de avaliação propostos, na medida em que através dele se alcance a melhoria dos resultados financeiros e, conseqüentemente, a consolidação do seu posicionamento.

Espera-se que o plano delineado norteie uma atuação que seja exequível, contínua e progressiva, com capacidade de se modernizar, adaptar às mudanças do meio envolvente e enfrentar a recessão económica presente.

6.2. Limitações do Projeto

A empresa em estudo apesar de não possuir nenhum plano de marketing, já desenvolvia algumas estratégias com alguma expressão. Porém, afiguravam-se como insuficientes e dispersas, analisando a sua perspetiva em termos de Marketing Desportivo. O autor sentiu a necessidade de apoiar a empresa na definição de um plano mais coeso e coerente com a sua missão e valores, contudo esta tarefa não foi fácil, dado que, em Portugal, é quase inexistente a aplicação do Marketing Desportivo às artes marciais e desportos de combate. Na verdade, a escassez de fontes e bibliografia que revelassem um modelo de Marketing Desportivo adotado no setor, bem como a dificuldade de acesso a dados facultados pela concorrência deixaram frustradas as expetativas do autor. Com efeito, estas lacunas dificultaram a escolha das opções estratégicas, sobretudo porque se desconhecem resultados obtidos, de sucesso ou insucesso, decorrentes da aplicação de políticas de marketing neste tipo de empresas.

6.3. Sugestões para trabalhos futuros

Constatando a necessidade da presença constante do planeamento na atuação estratégica das empresas, a partir deste estudo, sugerem-se as seguintes ações para trabalhos futuros:

1. Aferir sustentabilidade e o sucesso obtidos após implementação do atual plano de marketing;
2. Desenvolver um plano de marketing a nível federativo que, posteriormente, cada associação e/ou clube pudesse adaptar à sua realidade;
3. Caso o presente plano seja bem-sucedido servir de modelo na aplicação do Marketing Desportivo a clubes de artes marciais e desportos de combate.

BIBLIOGRAFIA

- ✓ Afonso, Anabela. Infante, Paulo. Carvalho, Luísa & Engana Teresa (2012). *A Atividade Física no Concelho de Évora*. Évora: Câmara Municipal de Évora e Universidade de Évora.
- ✓ Beech, John & Chadwick, Simon (2007). *The Marketing of sport*. England: Pearson Education Limited.
- ✓ Berry, Leonard L. (1983). "Relationship Marketing", in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, Leonard L. Berry and Lynn Shostack and Gregory Upah, eds., Chicago: American Marketing Association.
- ✓ Blakey, Paul (2011). *Sport Marketing*. Sage Publications Ltd, retirado de <https://books.google.pt/books?id=hU4hUf3i7oQC&printsec=frontcover&dq=sports+marketing&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKewisr8vDxuzOAhVCGsAKHe2SBBMQ6AEITDAF#v=onepage&q=sports%20marketing&f=false>, em 17-08-2016.
- ✓ Cota, Bruno (2006). *Manual de Marketing de Serviços*. Lisboa: Universidade Lusíada.
- ✓ Churchill, Gilbert A. (1996). *Marketing Research*. USA: The Dryden Press.
- ✓ Dibb, Sally & Simkin, Lyndon. (2008). *Marketing Planning: A Workbook for Marketing Managers*. Cengage Learning EMEA, retirado de <https://books.google.pt/books?id=Bo08GX14w-QC&printsec=frontcover&dq=Marketing+Planning:+A+Workbook+for+Marketing+Managers&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKewjDxcqahrBRahWF0xoKHXLDLBJUQ6AEIKTAA#v=onepage&q=Marketing%20Planning%3A%20A%20Workbook%20for%20Marketing%20Managers&f=false>, em 09-12-2016.
- ✓ Dionísio, Pedro (2009). *Casos de Sucesso em Marketing Desportivo*. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- ✓ Ferreira, Manuel. Reis, Nuno & Serra, Fernando. (2009). *Marketing para Empreendedores e Pequenas Empresas*. Lisboa: Lidel.

- ✓ Figueiredo, Abel (2006). *A institucionalização do Karaté: Os Modelos Organizacionais do Karaté em Portugal*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa.
- ✓ Fisk, Raymond. Grove, Stephen & Joby, John (2013). *Services Marketing Interactive Approach*. Cengage Learning Inc, retirado de https://books.google.pt/books?id=sd4WAAAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=services+marketing+an+interactive&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwib_sGh1tXQAhUEXRQKHS-ZA58Q6AEIIZAA#v=onepage&q=services%20marketing%20an%20interactive&f=false, em 02-12-2016.
- ✓ Garcia, João (2015). *Redes de Cooperação entre Organizações Desportivas do Concelho de Évora*. Évora: Universidade de Évora.
- ✓ Gummesson, E., (2007). *Exit services Marketing – enter service Marketing*, *Journal of Customer Behavior*, Scotland, UK: Westburn Publishers Ltd.
- ✓ Hoffman, K. Douglas & Bateson, John. (2003). *Princípios de marketing de serviços: conceitos, estratégias e casos*. São Paulo: Thomson Pioneira.
- ✓ *Inatividade física custa três milhões por ano ao SNS*, retirado de <https://www.noticiasaoiminuto.com/pais/454674/inatividade-fisica-custa-tres-milhoes-por-ano-ao-sns>, em 15-06-2016.
- ✓ Instituto Nacional de Estatística, I.P (2015). *Anuário Estatístico da Região Alentejo 2014*, retirado de https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=249077250&att_display=n&att_download=y, em 20-11-2015.
- ✓ Instituto Nacional de Estatística, I.P (2015). *Despesas em atividades e equipamentos desportivos (€) dos municípios por Localização geográfica (NUTS-2013)*, retirado de https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008280&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=pt, em 20-11-2015.
- ✓ Kerin, Roger, Hartley Steven, Berkowitz, Eric & Rudelius, William (2008). *Marketing*. 8ª Ed. São Paulo: McGraw-Hill.

- ✓ Kotler, Philip. (2003). *Administração de Marketing*. São Paulo: Prentice Hall.
- ✓ Kotler, Philip & Keller, Kevin. (2006). *Administração de Marketing*. São Paulo: Pearson Prentice Hall.
- ✓ Lambin, Jean-Jacques (2000). *Marketing Estratégico*. Boston: McGraw-Hill.
- ✓ Lendrevie, Jacques, Lévy, Julien, Dionísio, Pedro & Rodrigues, Joaquim. (2015). *Mercador da Língua Portuguesa: Teoria e prática do Marketing*. Lisboa: Publicações D. Quixote.
- ✓ Lovelock, Christopher H. (1992). *Managing services: marketing, operations, and human resources*, 2nd Edition, Pearson Prentice Hall.
- ✓ Lovelock, Christopher & Wirtz, Jochen (2007). *Services Marketing: People, Technology, Strategy*, 6th Edition, Pearson Prentice Hall.
- ✓ Marques, A., (2012). *Marketing Relacional: como transformar a fidelização de clientes numa vantagem competitiva*. Lisboa: Edições Silabo.
- ✓ Massie, Michael, (2013). *The Profit-Boosting Principles*. Texas: Modern Digital Publishing.
- ✓ McDonald, Malcolm, Frow, Pennie & Payne, Adrian (2011). *Marketing plans for service business: a complete guide*. West Sussex.
- ✓ Neves, Jenny (2009). *Contributos para o Ensino e Aprendizagem do Karaté: A opinião de 3 Sensei*. Porto: Universidade do Porto, retirado de <https://repositorio-aberto.up.pt/bitstream/10216/22379/2/17905.pdf>, em 22-02-2016.
- ✓ PORDATA, Base de Dados Portugal Contemporâneo (2016). *Volume de negócios das empresas não financeiras: total e por setor de atividade económica*, retirado de <http://www.pordata.pt/Municipios/Volume+de+neg%b3cios+das+empresas+n%a3o+financeiras+total+e+por+setor+de+atividade+econ%b3mica-589>, em 31-03-2016.

- ✓ Rosa, Bruno & Santiago, Romero (2002). *Prática de Artes Marciais e Agressividade: Manifestação em jovens praticantes de Karaté*. Lisboa: Universidade Técnica de Lisboa, retirado de <http://repositorio.ipv.pt/bitstream/10400.19/1087/6/Pr%C3%A1tica%20de%20Artes%20Marciais%20e%20Agressividade%20-%20Manifesta%C3%A7%C3%A3o%20em%20Jovens%20Praticantes%20de%20Karat%C3%A9.pdf>, em 22-02-2016.
- ✓ Sá Daniel & Sá Carlos. (2009). *Marketing para Desporto: Um Jogo Empresarial*. Porto: Edições IPAM.
- ✓ Saias, L. (2007) - *Marketing de Serviços: Qualidade e Fidelização de Clientes*. Lisboa: Universidade Católica.
- ✓ Silvério, Marta (2003). *Pesquisa de Marketing*. Évora: Publicações Universidade de Évora, Ciências Económicas e Empresarias.
- ✓ Stapleton, John. (1994). *Marketing*. Lisboa: Editorial Presença.
- ✓ Stevens, Robert. Loudon, David. Wrenn, Bruce & Phylis, Mansfield (2013). *Marketing Planning Guide*. Routledge, retirado de <https://books.google.pt/books?id=JtUJBAAAQBAJ&pg=PA10&dq=disadvantages+of+marketing+planning&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwjT75f76qbRAhXQzRoKHQo6AroQ6AEIPTAC#v=onepage&q&f=false>, em 09-12-2016.
- ✓ Stewart, Bob & Smith, Aaron (2015). *Introduction to Sport Marketing*. Taylor & Francis Ltd, retirado de <https://books.google.pt/books?id=vHffBQAAQBAJ&printsec=frontcover&dq=sports+marketing&hl=pt-PT&sa=X&ved=0ahUKEwizr8vDxuzOAhVCGsAKHe2SBBMQ6AEIVDAG#v=onepage&q=sports%20marketing&f=false>, em 17-08-2016.
- ✓ Westwood, John (1999). *Como redigir um Plano de Marketing*. Mem Martins: Publicações Europa-América.
- ✓ Westwood, John (2007). *O Plano de Marketing*. São Paulo: Makron Books.

ANEXOS

**Anexo A – GUIÃO DA ENTREVISTA AO SÓCIO
GERENTE DO KARATESPACE**

1. Que motivações levaram à criação do Karatespace?
2. Há quanto tempo desempenha as suas funções como instrutor de Artes Marciais?
3. Que Habilitações Literárias possui?
4. A sua atividade está inserida em alguma Associação? Qual?
5. Que oportunidade de mercado identificou quando iniciou a sua atividade?
6. Quais foram as principais barreiras que encontrou?
7. Está satisfeito com as suas instalações?
 - 7.1. O que acha que pode mudar?
8. E em relação aos equipamentos desportivos?
 - 8.1. O que acha que pode mudar?
9. Que modalidade (s) de pagamento oferece?
10. Considera que tem concorrência direta?
 - 10.1. O que o distingue da concorrência?
 - 10.2. Costuma analisar a concorrência?
 - 10.3. Que estratégias usa para fazer face à concorrência das outras escolas de artes marciais e desportos de combate?
11. A que tipo de clientes se dirige o Karatespace?
 - 11.1. Como chegam os clientes a si pela primeira vez?
 - 11.2. Que clientes/ praticantes mais o procuram?
 - 11.3. Quem são os clientes mais importantes? Porquê?
 - 11.4. Que clientes/ praticantes são os mais féis?
 - 11.5. Que estratégia (s) utiliza para os fidelizar?
12. Tem investido na comunicação/divulgação do serviço?
 - 12.1. Como divulga os seus produtos/serviços?
 - 12.2. Acha que essa divulgação tem sido suficiente ou poderia fazer algo mais?
 - 12.3. Planeia os seus orçamentos de comunicação/divulgação do serviço?
13. Quais os objetivos da empresa para 2016-2017?
 - 1.1.1. Que estratégias pretende adotar para os alcançar?

14. Ao nível dos preços praticados o que pode mudar?
15. Como gostaria que a sua empresa se posicionasse daqui a 10 anos?

Anexo B – DADOS FINANCEIROS

Receitas da Época Desportiva 2015/2016 (Setembro 2015 a Julho de 2016)

		Número de Faturas Emitidas	Vendas	Serviços	IVA	Total	Receitas	Despesas Fixas	Resultado Líquido
2015	Setembro	9	4,07 €	191,08 €	44,91 €	240,06 €	195,15 €	120,00 €	75,15 €
	Outubro	19	22,78 €	353,73 €	86,65 €	463,16 €	376,51 €	357,93 €	18,58 €
	Novembro	18	14,64 €	329,33 €	79,17 €	423,14 €	343,97 €	357,93 €	- 13,96 €
	Dezembro	19	24,40 €	329,38 €	81,41 €	435,19 €	353,78 €	357,93 €	- 4,15 €
2016	Janeiro	17	---	422,86 €	97,29 €	520,15 €	422,86 €	357,93 €	64,93 €
	Fevereiro	16	34,15 €	349,66 €	88,30 €	472,11 €	383,81 €	357,93 €	25,88 €
	Março	17	36,59 €	231,80 €	61,78 €	330,17 €	268,39 €	357,93 €	- 89,54 €
	Abril	17	4,07 €	345,59 €	80,46 €	430,12 €	349,66 €	357,93 €	- 8,27 €
	Maiο	17	8,14 €	300,87 €	71,12 €	380,13 €	309,01 €	357,93 €	- 48,92 €
	Junho	11	---	243,94 €	56,13 €	300,07 €	243,94 €	357,93 €	- 113,99 €
	Julho	6	14,63 €	109,77 €	28,61 €	153,01 €	124,40 €	357,93 €	- 233,53 €

Fonte: Karatespace (2016)

Anexo C – KIT NOVO MEMBRO



KIT DE NOVO MEMBRO

Época 2015/2016

Conteúdos:

- ☯ 1. Apresentação
- ☯ 2. O que pode esperar de nós
- ☯ 3. Conduta do atleta
- ☯ 4. Regras no treino
- ☯ 5. Condições de acesso
- ☯ 6. Ficha de inscrição
- ☯ 7. Preçário base 2015/2016
- ☯ 8. Descrição do Produtos RÖWD
- ☯ 9. Produtos Herbalife

Karatespace || 1. Apresentação

O KARATESPACE, clube fundado em 6 de Fevereiro de 2015, tem como missão proporcionar aos habitantes da região de Évora a possibilidade de praticar Karaté Goju-Ryu de alta qualidade.

O treinador Rui Machado (3º Dan Federação Nacional de Karaté – Portugal) assegura a qualidade dos conhecimentos lecionados através de uma estreita ligação à Associação de Karaté de Beja (AKB) na pessoa do seu instrutor-chefe Renshi Teófilo Fonseca (6º Dan Seiwakai e 5º Dan JKF Goju-Kai). A nível internacional, a AKB integra a linhagem da escola Seiwakai através do Kyoshi Leo Lipinski (8º Dan Seiwakai e 7º Dan JKF Goju-Kai) com ligação direta ao Japão através do Hanshi Seiichi Fujiwara (8º Dan Seiwakai e 8º Dan JKF Goju-Kai).

O clube oferece duas classes de prática que se distinguem principalmente pelas faixas etárias dos praticantes.

A classe infantil aceita inscrições para maiores de 6 anos de idade e foca-se em aspetos como:

- Alfabetização motora;
- Capacidades motoras condicionais e coordenativas;
- Desenvolvimento do espírito de equipa;
- Iniciação ao Karaté.

A classe adulta, composta por adolescentes e adultos, visa a prática de um Karaté realista, versátil e pragmático, fortemente assente numa união dos princípios tradicionais com métodos de treino modernos.

Karatespace || 2. O que pode esperar de nós

Atenção

Apoio

Motivação

Empenho

Dinâmica

Diversão

Conhecimento

Qualidade

Profissionalismo

Karatespace || 3. Conduta do atleta

O Karatê, enquanto arte marcial e modalidade desportiva, rege-se por um conjunto de valores que pretendemos assegurar, divulgar e promover no quotidiano da nossa atividade.

O Karatespace assenta em três pilares no que concerne ao relacionamento pessoal:

Respeito, Bom-trato e Camaradagem

Todo o atleta do Karatespace deve ser respeitador, cordial e solidário. Estes princípios não são exclusivos do Karatespace nem são regras para cumprir apenas no Dojo. São formas de estar e agir no dia-a-dia que devem ser partilhadas e difundidas por todos os karatecas, no Dojo e fora dele.

Karatespace || 4. Regras no treino

Por uma questão de etiqueta no dojo e de segurança no treino...

- O Karate Gi deve estar limpo.
- As mãos e pés devem estar limpos e as unhas curtas.
- Não é permitido o uso de pulseiras, fios, brincos ou *piercings*.
- No caso de usar cabelo comprido, este deve ser apanhado.

À partida não existe obrigatoriedade de uso de proteções durante o treino. Contudo, consoante os escalões de idade e os objetivos de treino, podem e devem ser utilizadas proteções específicas.

De um modo geral, aconselha-se o uso de luvas na classe infantil.

Na classe adulta, é aconselhado o uso de coquilha (proteção genital) para os senhores e de proteção de peito para as senhoras.

Karatespace || 5. Condições de acesso – Época 2015/16

Requisitos:

- Ficha de inscrição preenchida
- Atestado médico de robustez física
- Pagamento da Inscrição/Renovação
- Pagamento da primeira mensalidade

Custos associados e formas de pagamento (inclui IVA à taxa legal em vigor):

Nova Inscrição: 50 € *

Renovação de Inscrição / Reingresso: 45 € *

*Inclui Seguro Desportivo, Inscrição Karatespace, T-shirt/Boné Karatespace, Inscrição na Associação de Karaté de Beja (AKB) e emblema da AKB.

Mensalidade de Graduados: 30 €

Mensalidade Regular: 25 €

Mensalidade Familiar: 20 € (para dois ou mais parentes em primeiro grau)

Meia mensalidade: 15 €

Fatos para principiante: a partir de 20 € (varia consoante o tamanho e condições do fornecedor)

Os pagamentos deverão ser feitos até ao dia 15 de cada mês em numerário ou por transferência bancária, indicando o nome do praticante na descrição.

Caso opte por efetuar o pagamento em numerário, o momento indicado para o fazer é em dia de treino entre as 18:00 e 18:15 ou entre as 19:00 e 19:15.

Os recibos serão enviados por email a partir do dia 20 de cada mês.

Karatespace || 6. Ficha de Inscrição

Nome Completo:

Data de Nascimento:

Local:

Idade atual:

Nacionalidade:

Morada de contacto:

Tlf/Tlm:

Email:

Profissão:

Nº de Cartão do Cidadão:

Validade:

(Menores de idade)

Nome dos Pais / Tutores:

Dados para faturação

Nome:

NIF:

Autorizo a publicação de fotografias minhas ou do(s) meu(s) filho(s) em sites /blogues/ facebook do clube. Sim Não

Data

||Assinatura

Karatespace || 7. Preçário base 2015/2016

	Preço (IVA a 23% incluído)
Nova inscrição	50,00€
Renovação de inscrição / Reingresso	45,00€
Mensalidade Graduados (1º e 2º Kyu)	30,00€
Mensalidade Regular	25,00€
Mensalidade Familiar	20,00€
Meia Mensalidade	15,00€
NOVO! Pack de 5 treinos	25,00€
NOVO! Pack de 10 treinos	45,00€
Vestuário de treino	
Gi 110cm Tokaido Shoshin 8oz	20,00€
Gi 120cm Tokaido Shoshin 8oz	21,00€
Gi 130cm Tokaido Shoshin 8oz	22,00€
Gi 140cm Tokaido Shoshin 8oz	23,00€
Gi 150cm Tokaido Nissaka 10oz	39,00€
Gi 160cm Tokaido Nissaka 10oz	41,00€
Gi 170cm Tokaido Nissaka 10oz	43,00€
Gi 180cm Tokaido Nissaka 10oz	45,00€
Gi 190cm Tokaido Nissaka 10oz	47,00€
Gi 160cm Tokaido Tsunami Silver 12oz	80,00€
Gi 170cm Tokaido Tsunami Silver 12oz	84,00€
Gi 180cm Tokaido Tsunami Silver 12oz	88,00€
Gi 190cm Tokaido Tsunami Silver 12oz	92,00€
Proteções	
Luvras Tokaido sem dedo	23,00€
Luvras Tokaido com dedo	25,00€
NOVO! Coquilha Tokaido	15,00€
NOVO! Proteção de peito Tokaido	40,00€
Outras proteções (boquilhas, caneleiras, etc.)	Sob consulta.
Recuperação e bem-estar	
Sport Gel RÖWD - gel frio (100ml)	9,50€
Sport Gel RÖWD - gel frio (200ml)	15,00€
Spray frio para alívio da dor RÖWD (150ml)	7,50€
Spray frio para alívio da dor RÖWD (300ml)	11,00€

Pomada Térmica Warmebalsam RÖWD (50ml)	9,50€
Gel Quente Flexi Forte com Harpago RÖWD (100ml)	18,00€
Creme para pernas cansadas Bein-Venen Balsam RÖWD (100ml)	9,50€
Creme hidratante para pés Fußcreme RÖWD (50ml)	7,50€
Artigos Karatespace	
T-shirt	5,00€
<i>NOVO!</i> Boné	5,00€
<i>NOVO!</i> Saco desportivo (48,4 litros)	50,00€

[Agosto de 2015]

Karatespace || 8. Descrição dos Produtos RÖWO

SportGel (gel frio)

Alívio de dores musculares e lesões desportivas. A sua ação fria relaxa e ajuda no tratamento de dores e tensões musculares. Indicado para em entorses, roturas musculares, tendinites, artrites, outras lesões musculares e mordeduras de insetos. Ajuda também a prevenir câibras e dores musculares em músculos muito fatigados. Pode ser usado numa massagem preventiva durante o pré-aquecimento, antes do exercício físico, no desporto ou em qualquer atividade física.

Spray frio para alívio da dor

Alívio imediato da dor através de refrigeração. Indicado para luxações, contusões e distensões.

Pomada térmica Warmebalsam

Bálsamo terapêutico de forte efeito térmico. Relaxa os músculos e melhora a flexibilidade em articulações afetadas. Ideal para esforços, prevenção e/ou tratamento de câibras e ruturas musculares.

Gel Quente Flexi Forte com Harpago

Gel quente para tratamento da dor musculoesquelética, com efeito anti-inflamatório e analgésico. Utilizado em desporto e fisioterapia para tratamento de tendinites, dores e lesões musculares. Cuida e protege a pele ao mesmo tempo que aquece os tecidos rígidos e tensos. O Harpago *Harpagophytum procubens* (garra do diabo) é um poderoso anti-inflamatório equivalente aos melhores anti-

inflamatórios sintéticos. Possui notável propriedade de desenvolver a flexibilidade das articulações, evitando o despertar de articulações enrijecidas e dolorosas.

Creme para pernas cansadas Bein-Venen Balsam

Promove a circulação sanguínea através da ação terapêutica natural de extrato de castanha-da-Índia, tem efeito relaxante e de frescura devido à presença de Aloé vera e menta.

Creme hidratante para pés - Fußcreme

Com camomila e óleo de menta japonesa, proporciona por um lado um efeito refrescante, desodorizante e anti prurido, e por outro um efeito nutritivo que cuida e suaviza a pele dos pés. Útil na prevenção de cortes, bolhas e gretas na pele.

Karatespace || 9. Produtos Herbalife

O Karatespace disponibiliza produtos Herbalife, através do distribuidor independente Rui Machado. Os produtos estão disponíveis para membros e não membros do clube, praticantes e não praticantes de Karaté ou de exercício físico em geral. Disponibilizamos todos os produtos mas no âmbito da nossa atividade destacamos as categorias “Desporto, Energia & Boa Forma” (Linha Desportiva Herbalife24), “Controlo de Peso” e alguns dos “Produtos Base”. Para saber mais consulte www.herbalife.pt ou pergunte-nos.



Anexo D – MERCHANDISING

T-shirt Karatespace



Boné Karatespace



Saco desportivo Karatespace



Anexo E – INQUÉRITO DE SATISFAÇÃO

KarateSpace - Questionário de final de época 2015/2016

Controlo de qualidade dos serviços prestados



1. Classe

- Infantil
 Adulta

2. O que gostou mais no clube?

3. O que gostou menos no clube e que gostaria de ver melhorado?

4. O que gostou mais nos treinos?

5. O que gostou menos nos treinos e que gostaria de ver melhorado?

6. Qualidade do local de treino.

1 2 3 4 5

Muito mau Muito bom

7. Equipamento utilizado nos treinos.

1 2 3 4 5

Muito insuficiente Mais do que suficiente

8. Preços praticados.

1 2 3

Baixos Altos

9. Acompanha a página de facebook do clube?

www.facebook.com/karatespace

10. Acompanha a página de Google+ do clube?

<https://plus.google.com/u/0/100503702631515419745/posts>

11. Subscreeveu o canal de youtube do clube?

<https://www.youtube.com/channel/UCzyvQ3EgOClcAdyavTpAuWA>

12. Qualidade da Newsletter do clube.

- Boa
- Média
- Má
- Não conheço
- Conheço mas não li

13. Sugestões concretas de melhoria em qualquer aspeto que julgue relevante.

14. Avaliação global dos serviços prestados.

1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Muito Mau Excelente

Anexo F – FACEBOOK

KarateSpace - Évora

Alexandre Página inicial

KARATE SPACE

KarateSpace - Évora
@karatespace

Página inicial

Sobre
Fotos
Críticas
Gostos
Vídeos
Eventos
Notas
Publicações

[Criar uma Página](#)

Gostei Mensagem Partilhar Mais

Ver vídeo

Estado

Escreve algo nesta Página...

KarateSpace - Évora partilhou uma ligação.
4/11 às 11:26

Trends Advance Your Karate

Advance Your Karate
Add Kyusho Many people study conventional Martial Art body actions, drills and training... concerning themselves with performance over function. They practice Kata and one step block pu...
KYUSHO.COM

Escola de artes marciais em Évora
3.6 ★★★★★ Sempre aberto

Procura publicações nesta Página

607 pessoas gostam disto
Rodrigo Medeiros e 32 outros amigos

3,6 de 5 estrelas – 5 classificações
Ver críticas

Sempre aberto
Obter informação adicional

Convidar amigos para gostarem desta Página

SOBRE

Rua de Évora

Avenida Pedro Álvares Cabral, 41 Guardar Évora

Anexo G – BLOG

KARATESPACE

ESCOLA DE ARTES MARCIAIS
KARATE
Programa para Crianças e Adultos

[Início](#) [Sobre Nós](#) [Programas](#) [Preçoário](#) [Contacto](#)

O que podemos lhe ensinar

AULAS DE KARATÉ

O clube Karatespace proporciona aos habitantes da região de Évora a possibilidade de praticar Karaté Goju-Ryu de alta qualidade. Pretende-se procurar um envolvimento holístico com os atletas e familiares de modo a oferecer um serviço de excelência que vá ao encontro das necessidades e preferências da comunidade e de cada um. Os atletas saem do dojo com uma experiência que perdurará.

Anexo H – FOLHETO INFORMATIVO

O seu espaço, o seu Karate

969 418 418



Sport Lisboa e Évora

www.facebook.com/karatespace