



## Universidades Lusíada

Soares, Mafalda Filipa Gaspar  
Colaço, Carlos Jorge Pinheiro  
Costa, Alcides Vieira

### **Estratégias organizacionais de clubes de ténis em Portugal estruturadas a partir de um modelo de gestão do marketing do desporto**

<http://hdl.handle.net/11067/1714>  
<https://doi.org/10.34628/v5eb-sp73>

#### **Metadados**

<b>Data de Publicação</b>	2015
<b>Resumo</b>	Não existem equipas desportivas ou atletas sem que existam adeptos, pessoas que pelas mais diferentes O ténis em Portugal começou a ser mais praticado em 1966, mas, atualmente, devido à crise vivida no país, a modalidade tem vindo a ser afetada e os clubes têm sofrido oscilações tanto no seu número como na perda significativa de alunos e sócios. É preciso assim que os clubes reinventem um modelo de gestão para minimizarem as suas fraquezas e potencializarem as suas oportunidades. Neste sentido,...
<b>Palavras Chave</b>	Desporto - Marketing, Ténis
<b>Tipo</b>	article
<b>Revisão de Pares</b>	Não
<b>Coleções</b>	[ULL-FCEE] LEE, n. 19 (2015)

Esta página foi gerada automaticamente em 2024-09-21T10:23:42Z com informação proveniente do Repositório

**ESTRATÉGIAS ORGANIZACIONAIS  
DE CLUBES DE TÊNIS EM PORTUGAL  
ESTRUTURADAS A PARTIR DE UM MODELO  
DE GESTÃO DO MARKETING DO DESPORTO**

**Mafalda Filipa Gaspar Soares**  
Faculdade de Motricidade Humana

**Carlos Jorge Pinheiro Colaço**  
Faculdade de Motricidade Humana

**Alcides Vieira Costa**  
Universidade Lusíada de Lisboa

**Resumo:** O ténis em Portugal começou a ser mais praticado em 1966, mas, atualmente, devido à crise vivida no país, a modalidade tem vindo a ser afetada e os clubes têm sofrido oscilações tanto no seu número como na perda significativa de alunos e sócios. É preciso assim que os clubes reinventem um modelo de gestão para minimizarem as suas fraquezas e potencializarem as suas oportunidades.

Neste sentido, o presente estudo tem por objetivo: identificar se as estratégias organizacionais dos clubes de ténis em Portugal são estruturadas a partir de um Modelo de Gestão do Marketing do Desporto; e se os gestores dos clubes de ténis em Portugal utilizam a pesquisa e análise de mercado, como subsídio teórico, para desenvolver as suas estratégias organizacionais. O modelo de referência foi o: Modelo de Gestão de Marketing Desportivo – MGMD de Pitts e Stotlar (2002).

A metodologia deste estudo é um estudo de caso do tipo exploratório de carácter quantitativo e qualitativo com a utilização de um questionário, foi extraída uma amostra final de trinta e três clubes de ténis em Portugal, sendo que os respondentes deste questionário são os responsáveis pela gestão de cada clube.

Na apresentação dos resultados o artigo foi dividido em cinco partes. Em cada uma é feita a análise quantitativa, qualitativa e discussão dos resultados com referência à bibliografia. Por fim, nas considerações finais retoma-se os objetivos do estudo numa perspetiva crítica e reflexiva.

*Palavras-chave:* ténis; desporto; marketing; gestão; estratégia.

**Abstract:** In Portugal, tennis began to be practiced in 1966, but now, due to the economic crisis, this sport has been affected, some clubs have closed and others have lost a significant number of athletes and members. So, clubs have to reinvent a management model that minimizes their weaknesses and enhances their strengths.

In this sense, this study aims to: verify if, in Portugal, the tennis clubs organizational strategies are structured using a Sports Marketing Management Model as reference; if the managers of these clubs use the research and market analysis to develop their organizational strategies; and which importance is given to each of the stages when researching and analysing markets. The reference model was the Sport Marketing Management Model (Pitts & Stotlar, 2002).

The methodology was a case study in a quantitative and qualitative approach using questionnaires to collect data. The final sample were thirty-

three tennis clubs and the respondents were their managers. The results show the achievements of the research and were divided into five parts. In each part a quantitative analysis was made and the results were described in a qualitative approach with reference to the literature. At the end, in the final considerations, the objectives were summed up in a critical and reflective perspective.

*Key-words:* tennis; sports; marketing; management; strategy.

## 1. Introdução

O ténis surgiu durante o século XI na Itália e na França, sendo que nesta época a bola era jogada apenas com as mãos. Com o passar do tempo foram-se introduzindo novos materiais, como a utilização de uma luva de proteção e em último as raquetes de madeira. As primeiras regras do jogo foram estabelecidas em 1555, no tratado de “Giuocco Della Palla” redigido pelo italiano António Scaino de Saló (Vaz, 1973).

Segundo Andrade (2001) a Inglaterra foi a principal responsável pela divulgação do Ténis, ao organizar o primeiro Torneio de Wimbledon, em 1877. Quanto ao ténis em Portugal, a modalidade começou a ser praticada no ano de 1880 por cidadãos ingleses que residiam em Carcavelos, Cascais e Porto.

Pode-se verificar o crescimento do ténis em Portugal a partir do historial da Federação Portuguesa de Ténis, que fornece informações do número de clubes e licenças federativas. Quanto ao número de clubes em Portugal de 2005 a 2014, os indicadores revelam que em 2005, a Federação tinha um total de 375. Entre 2006 e 2008 houve uma queda para 330, mas em 2009 voltou a subir para os 360. Em 2010, existiram apenas 265 clubes, em 2012 atingiu os 300, mas voltou a descer para os 280, em 2013, sendo que até o ano de 2014, a Federação contava com 312 clubes.

Em relação às licenças federativas existentes, em 1976, eram de 422, sofrendo um aumento, em 1980, para 1.658 e no final de 1984 a Federação já contava com 5.692 atletas federados. Um novo aumento deu-se em 1988 com 6.701 licenças e em 1999 atingiu os 9.185. Em 2007, a Federação contava com 72.060 licenças e atualmente conta com 120.635 licenças de atletas federados.

Pode-se evidenciar que até aos dias de hoje o número de pessoas a praticar ténis e mesmo a competir tem vindo a aumentar gradualmente desde 1976. Entretanto, desde 2010 que o número de clubes em Portugal tem sofrido oscilações e estes têm perdido sócios e alunos. Isto pode dever-se à crise vivida no país, em que as pessoas deixam o desporto para segundo plano, para além de a gestão dos clubes de ténis pode não estar sendo a mais adequada. Para combater estas oscilações e a perda de sócios e alunos é preciso uma reorganização dos clubes, de forma a conquistar novos sócios e chegar novamente ao ponto onde já se tinha chegado ou mesmo ultrapassá-lo.

Neste sentido, o presente estudo tem por objetivo geral verificar se os clubes de ténis em Portugal utilizam as informações provenientes de um modelo de

marketing para estruturar as suas estratégias organizacionais, e tem por objetivo específico identificar se os gestores dos clubes de ténis de Portugal utilizam a pesquisa e análise de mercado, como subsídio teórico, para desenvolver as suas estratégias organizacionais.

## 2 Revisão da Literatura

### 2.1 Marketing e marketing do desporto

Para um enquadramento básico do conceito de marketing do desporto é importante conhecer como este teve origem e o seu desenvolvimento. Como tal, o primeiro passo a seguir será apresentar algumas definições de marketing. Sá & Sá (2009) afirmam “o marketing desportivo faz parte de uma ampliação do marketing, ou seja, a interpretação do conceito de marketing e a sua aplicação noutros domínios que não os estritamente empresariais” (p.13).

Esta posição sustenta a necessidade de definir primeiro o termo marketing. Kotler (1997) considera o marketing como um recurso para as empresas, para que estas tenham um melhor entendimento dos seus consumidores. McCarthy & Perreault (1990) centram o conceito de marketing como sendo a chave para proteger e satisfazer os clientes, Kotler & Armstrong (1999) vêem o marketing como a entrega de satisfação ao cliente em forma de benefício.

Os autores Pitts & Stotlar (2002) explicam como foi desenvolvido o conceito de marketing do desporto a partir do marketing:

O desenvolvimento de fundamentos de marketing do desporto é baseado em princípios básicos do marketing. A prática e as atividades de Marketing do Desporto também baseiam-se nas atividades básicas do Marketing, mas são modificadas e adaptadas para o negócio do desporto. Portanto, Marketing do Desporto é baseado na sua primeira disciplina - Marketing (p.5).

Com estes autores averigua-se também que o marketing é o estudo das pessoas, do que elas querem comprar, quanto estão dispostas a gastar por um produto e como estas são influenciadas pelos media e todas as outras formas de publicidade.

Pode-se entender melhor o que é o marketing do desporto com base nas definições referidas anteriormente e como afirma Mullin, Hardy & Sutton (2000):

O Marketing do Desporto consiste em todas as atividades destinadas a satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores do desporto por meio de processos do Exchange. O Marketing do Desporto desenvolveu duas vertentes principais: a comercialização de outros

produtos ou serviços industriais e de consumo, através do uso de promoções desportivas (p.8).

Em uma perspetiva histórica, Shank (2002) descreve a origem do termo marketing do desporto, como tendo sido usado, pela primeira vez, nos Estados Unidos, pela Age Publicidade, em 1978. Desde então, tem sido utilizado para descrever uma variedade de atividades associadas com a promoção do desporto. Sbrighi (2006) define marketing do desporto como a utilização do desporto como ferramenta de comunicação corporativa ou institucional. Contursi (1996) se posiciona explicando que o marketing do desporto refere-se à aplicação específica dos princípios e processos do marketing a produtos ou serviços de desporto (materiais, ligas, eventos, etc.). Pitts & Stotlar (2002), por sua vez, definem o marketing do desporto como o “processo de concepção e implementação de um produto desportivo para satisfazer as necessidades e desejos dos consumidores e também para alcançar os objetivos da empresa” (p.6).

Depois desta breve apresentação de conceitos de marketing e marketing do desporto, segue-se a análise do tema estratégia organizacional. É importante especificar este conceito, pois o marketing do desporto fornece as ferramentas necessárias para a gestão de um clube, mas não diz como deve-se fazer e as decisões que devem ser tomadas, para isso é preciso que a organização aplique uma estratégia de forma a planear os seus objetivos, usando como suporte as ferramentas que os Modelos de Marketing do Desporto oferecem.

## 2.2 Estratégia organizacional

Para compreender o conceito de estratégia organizacional, Nicolau (2001) começa por definir o conceito de estratégia. Este autor afirma que estratégia é das palavras mais usadas na vida empresarial, está presente em tantos contextos que acaba por parecer um conceito estabilizado e escusado de definição. Por outro lado, ao analisar-se o conceito com mais atenção, percebe-se que não existe qualquer uniformidade, podendo este termo referir-se a situações diversas. Esta posição é sustentada por Hambrick (1983) ao entender que estratégia é um conceito multidimensional e situacional e isso dificulta uma definição consensual. Dado à dimensão do conceito de estratégia, Nicolau (2001) faz a análise a vários autores de forma a entender as suas opiniões, averiguando que a maioria afirma que a estratégia é a procura do melhor método para alcançar os objetivos ou metas de uma empresa.

Apesar de existir, na perspectiva de Nicolau (2001) uma opinião semelhante entre os autores sobre este tema, também existem opiniões divergentes sobre o conceito de estratégia, por exemplo, Chandler (1962) afirma que a estratégia é a determinação dos objetivos básicos de longo prazo de uma empresa, a adoção das ações adequadas e a afetação de recursos para atingir esses objetivos. Ansoff (1965) descreve estratégia como um conjunto de regras de tomada de decisão em

condições de desconhecimento parcial e as decisões estratégicas dizem respeito à relação entre a empresa e o seu ecossistema. Porter (1980) analisa a estratégia competitiva como sendo ações ofensivas ou defensivas, para criar uma posição defensiva na indústria de forma a enfrentar com sucesso as forças competitivas, e assim obter um retorno maior sobre o investimento. Rodrigues (2008) define o termo estratégia como um conceito militar muito antigo, usado contra determinado inimigo, mas em termos organizacionais trata-se de estimular recursos para atingir objetivos, através da construção de um plano para ações no futuro. Mintzberg (1990) afirma que as estratégias são noções que aparecem primeiro entendidas no passado e só mais tarde se tornam planos deliberados para o futuro.

Depois destas breves definições de estratégia, passa-se à busca por uma definição de estratégia organizacional, começando por considerar que a estratégia organizacional não é nada mais do que a postura que as organizações adotam para gerir o seu relacionamento com o seu meio envolvente.

Segundo Ferreira (s/d) a estratégia organizacional está relacionada com o futuro de uma organização, e para uma empresa definir a sua estratégia organizacional é necessário que esta tenha uma atuação ativa e proativa de forma a integrar todas as manobras e movimentos organizacionais de modo a ser eficiente e eficaz. Na perspectiva de Shank (2008) a estratégia organizacional é um meio que a organização utiliza para chegar aos seus objetivos, tendo em consideração a visão, missão, objetivos e metas da organização. É essencialmente o plano de jogo que as organizações definem e estas devem ser capazes de adaptar-se facilmente a novas condições do mercado e ambientais, e como referem também os autores Mullin, Hardy & Sutton (2000):

A maioria das organizações desportivas de hoje em dia, para terem sucesso dependem das estratégias organizacionais, que envolve o estudo dos seus concorrentes, o planeamento das metas e objetivos a longo e curto prazo da organização, e desenvolver um plano para atingir esses objetivos, é preciso assim uma análise constante tanto no meio envolvente da organização como na própria organização. Os desafios do mercado de hoje forçaram também os gestores de desporto a pensar muito mais estrategicamente (p.22).

Verifica-se assim que a elaboração de uma adequada estratégia organizacional pode e deve ser usada em qualquer empresa ou organização e pode mudar o rumo da empresa para uma melhor gestão. Entretanto, é importante que se tente identificar a melhor forma de conceber a estratégia organizacional e para isso é preciso analisar o mercado em que a empresa atua, sendo uma alternativa o uso de modelos de gestão do marketing como o de Pitts & Stotlar (2002). A seguir é apresentado o modelo em questão.



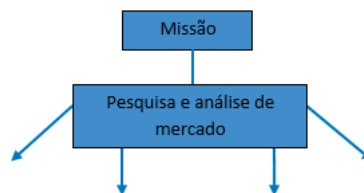
### 2.3 Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD) de Pitts e Stotlar (2002)

Depois da breve definição de marketing, marketing do desporto, estratégia e estratégia organizacional, é necessário compreender como funciona um modelo de gestão do marketing do desporto, como ele pode ser aplicado na gestão do desporto e como pode trazer benefícios às organizações e clubes. Como Ferreira (2005) afirma um modelo de gestão serve para gerir através de um exemplo já existente, realizando apenas as modificações necessárias para a necessidade de cada organização. Mullin, Hardy & Sutton (2000) referem também a importância do uso de modelos de gestão, pois estes ajudaram na consistência e liderança do marketing, que são necessidades para qualquer gerente do desporto.

A partir desta breve contextualização, apresenta-se o modelo de gestão de marketing que considera-se mais indicado para dar subsídios teóricos para a elaboração das estratégias organizacionais nos clubes de ténis Portugal. O modelo em questão é o Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD), dos autores Pitts & Stotlar (2002), que descrevem o modelo como sendo uma ilustração dos elementos e processos do marketing do desporto.

O modelo tem o seguinte esquema de apresentação:

#### Modelo de Gestão de Marketing Desportivo (MGMD)



Consumidor	Companhia	Concorrente	Clima
Demografia	Indústria e mercado	Missão e objetivos	Economia
Psicográficos	Variação de produtos	Solidez financeira	Legal
Geodemográficos e cultural	Estratégias de preços	Nível produtivo	Social
Comportamentais/ Personalidade	Estratégias financeiras	Gestão de produção	Política
Estilo de vida	Posicionamento	Objetivos e estratégias de preços	Ética
	Estratégias de promoção	Estratégias de distribuição	Tendências
			Novas tecnologias
			Educação

Este modelo pode servir como guia para os profissionais gerirem as funções de marketing da empresa e pode ser utilizado como ferramenta de suporte no processo decisório dos vértices estratégicos da organização.

Segundo Pitts & Stotlar (2002), a pesquisa e análise de mercado fornecem informações vitais nas quatro áreas, chamados de 4 C's do Marketing, e estes estão divididos nas suas subáreas. A partir destes o gestor desportivo poderá formular decisões e estratégias relativas a todos os aspectos da empresa e seu plano de marketing. A seguir é apresentado como o MGMD se processa e qual a importância que tem para os gestores de desporto, é preciso assim seguir rigorosamente todas as fases do modelo, começando na missão, seguido da pesquisa e análise de mercado.

Shank (2002) descreve assim a “missão” como a situação atual em que o clube vive, sendo uma ferramenta importante para informar os consumidores e trabalhadores da empresa qual o objetivo e em que sentido trabalha a organização. Na mesma perspetiva, Ramos (2013) afirma que a missão é o propósito de existência de uma empresa e que ao definir a missão esta deve responder à pergunta: “estou no mercado para quê?”.

A segunda fase deste modelo é a pesquisa e análise de mercado. Esta fornecerá informações vitais nas quatro áreas, chamadas de 4 C's do Marketing e a partir deste ponto, o gestor do desporto poderá formular decisões e estratégias relativas a aspetos da empresa e seu plano de marketing (Pitts & Stotlar, 2002). Stotlar (2005) também caracteriza a pesquisa e análise de mercado como uma ferramenta essencial para o planeamento e implementação do Marketing MIX, pois todas as organizações desportivas estão em constante mudança exigindo assim uma análise contínua, sendo também que reconheçam e se adaptem a essa mudança para que estas possam prosperar.

A análise de mercado está dividida nos 4 C's do Marketing, o consumidor, o concorrente, a companhia e o clima. Na análise do consumidor Milne & McDonald (1999) afirmam que para uma organização de marketing, o “consumidor” é o elemento mais importante, pois ao entender este, o gestor tem conhecimento de como atrair os consumidores e aumentar o consumo dos seus produtos ou serviços, é assim um elemento fundamental para alcançar os objetivos da organização. Quanto à “companhia”, Pitts & Stotlar (2002) entendem que o seu estudo é vital para as empresas terem sucesso e existem ferramentas que a empresa pode usar para esse fim, uma das mais importantes é a análise SWOT, que representa forças, fraquezas, oportunidades e ameaças. Para além da importância do estudo do consumidor e da companhia que são elementos essenciais para a gestão de um clube, é importante o estudo do “concorrente”.

O “concorrente” envolve não só um estudo rigoroso deste, mas da indústria em que a empresa atua, isto quer dizer que é preciso ter conhecimento de todos os acontecimentos que surgem no setor onde a empresa opera. O estudo do concorrente deve ser contínuo para conseguir entender o que o concorrente faz, o que são capazes de fazer e como essas ações podem afetar a sua empresa (Pitts

& Stotlar, 2002).

Por fim, o “clima” refere-se aos fatores atuais de uma sociedade que influenciam o negócio do desporto e com a análise de cada um destes fatores, o gestor do desporto sabe como cada um destes pode afetar a sua companhia (Pitts & Stotlar, 2002).

Cada um dos 4 C’s do marketing está dividido por fatores, no “consumidor” tem-se a demografia, o fator psicográfico, a geodemografia e o estilo de vida. No “concorrente” é a missão e objetivos, solidez financeira, nível produtivo, gestão de produção, estratégias de preços e estratégias de distribuição. Em relação à “companhia” os fatores são a indústria e mercado, variação de produtos, estratégias de preços, estratégias financeiras, posicionamento e estratégias de promoção. Por último, tem-se o “clima”, e os seus fatores são a economia, questões legais, sociais, políticas, éticas, as tendências, novas tecnologias e por último a educação. Sendo que cada um destes fatores tem um papel a desempenhar na gestão de uma empresa.

### 3. Metodologia

#### 3.1. Caracterização do estudo

Este artigo é um estudo de caso do tipo exploratório de carácter qualitativo e quantitativo. A escolha do estudo de caso deve-se por ser a mais adequada ao objetivo que se visa atingir. Como refere Ponte (2006), o estudo de caso é uma investigação onde procura-se compreender, explorar e descrever criticamente acontecimentos e contextos complexos, nos quais estão simultaneamente envolvidos diversos fatores, e onde os resultados podem ser usados para estudos futuros.

Quanto à abordagem do tipo exploratório, esta deve-se ao fato do assunto em questão ainda não estar muito desenvolvido e pouco se conhece sobre este assunto, e como Hitchcock & Hughes (1995) afirmam, os pesquisadores em seus estudos exploratórios possuem flexibilidade e vão “interpretando e associando as informações” (p.295).

A abordagem qualitativa justificou-se pela forma de análise dos resultados, em que verifica-se, se os clubes usam o modelo em questão, sendo assim de carácter descritivo, reflexivo e explicativo.

A abordagem quantitativa utiliza os dados do programa “Survio” que faz a análise através de gráficos, e suporta assim a análise descritiva dos clubes de ténis em Portugal.

A pesquisa qualitativa e quantitativa, por meio do estudo de caso do tipo exploratório, realiza assim, uma separação de um fenómeno, num espaço e foco específicos, definindo o campo e a dimensão de desenvolvimento do trabalho (Morse, 1991 apud Neves, 1996). Desse modo, analisa-se uma situação

em particular: se os clubes de ténis em Portugal estruturam as suas estratégias organizacionais a partir de um Modelo de Gestão do Marketing do Desporto.

### 3.2. Objetivo, problema e natureza da pesquisa

O estudo teve por objetivo geral analisar se as estratégias organizacionais dos clubes de ténis em Portugal são estruturadas a partir de um Modelo de Gestão do Marketing do Desporto. Este objetivo parte do problema verificado nos clubes de ténis em Portugal, onde estes devido à crise vivida no país, têm vindo a ser afetados, perdendo um número significativo de alunos e sócios. Neste sentido, é necessário inovar e preparar o clube a uma realidade mais complexa. Para isso, são definidos dois objetivos específicos, que são:

Identificar se os gestores dos clubes de ténis de Portugal utilizam a pesquisa e análise de mercado, como subsídio teórico, para desenvolver as suas estratégias organizacionais.

Verificar qual a importância dada a cada uma das etapas da pesquisa e análise de mercado, tendo sempre com referência o Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD), de Pitts & Stotlar (2002).

### 3.3. Amostra

O presente estudo tem como amostra todos os clubes de ténis de Portugal. Neste sentido, tornava-se prioritário fazer o levantamento de todos os clubes de ténis existentes no país. Para esse efeito, recorreu-se à lista dos e-mails dos clubes, disponível no site da Federação Portuguesa de Ténis.

Ghiglione & Matalon (1997) referem que a escolha da amostra depende sobretudo dos fins que a investigação persegue. Tendo em conta o propósito deste estudo, optou-se por todos os clubes de ténis existentes em Portugal. No total foram 312, que estão divididos por 13 associações, tendo a Associação de Ténis de Lisboa o maior número de clubes, 86.

No momento do envio dos questionários foi feita uma recolha de todos os e-mails dos clubes, registando 201 clubes que podia-se enviar o questionário, os outros 111 clubes não tinham e-mail. Depois do envio do questionário, alguns e-mails não foram possíveis de enviar, por estes já não estarem ativos ou corretos, descendo assim o número de participantes para 164. Desses 164, responderam ao questionário 33 Clubes. Obteve-se assim uma amostra final de 33 clubes, e em relação à caracterização da população deste estudo, ela é constituída pelos gestores de desporto responsáveis por cada um dos clubes de ténis.

### 3.4. Recolha e análise de dados

Após a delimitação e constituição da amostra seguiu-se a construção de um instrumento de recolha de dados. Decidiu-se por optar pelo questionário, esta

decisão foi tomada, como Ghiglione & Matalon (1997) afirmam, pelo fato de esta técnica possuir algumas virtudes, tais como, poder descrever as características de uma população, poder estimar certas grandezas, os informantes poderem sentir-se mais seguros e à vontade para responder a questões, sendo assim possível cobrir uma área maior.

A etapa seguinte foi a construção de um questionário para a recolha de dados, utilizando o Modelo de Gestão de Marketing do Desporto (MGMD) como referência, tendo o modelo sido adaptado da seguinte forma: Grupo 1 - Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD); Grupo 2 - Pesquisa e análise de mercado.

O questionário teve ao todo cinquenta e nove perguntas, divididas em três tipos de questões: questões fechadas com respostas de sim e não; questões fechadas com respostas de tipo escala de Likert de um a cinco; questões fechadas para sinalizar perante várias opções.

No que respeita à escala de Likert a utilizar no questionário, as respostas dos sujeitos foram processadas numa escala de um a cinco, respetivamente: 5 - Muito importante; 4 - Importante; 3 - Média importância; 2 - Pouco importante; 1 - Sem importância.

Depois de realizado o questionário foi feita uma validação aplicada a cinco gestores do desporto, com a intenção de verificar a clareza e validade dos instrumentos. Por fim, na aplicação do questionário, foi usado o programa Survio, disponível gratuitamente na internet em (<http://www.survio.com/pt/>).

## 4. Análise e Discussão dos Resultados

### 4.1. Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD)

Nesta primeira parte é feita a análise das questões referentes ao Modelo de Gestão do Marketing do Desporto, para esse efeito foram colocadas as seguintes questões:

#### 4.1.1. A sua organização conhecia o “Modelo de Gestão de Marketing do Desporto” (MGMD) de Pitts & Stotlar (2002)?

Esta primeira questão, era uma pergunta fechada que tinha como resposta “Sim” e “Não”. Obteve-se uma percentagem de 21,21% como “Sim”, e uma percentagem de 78,79% como “Não”.

#### 4.1.2. Qual a importância do uso deste modelo?

Quanto à sua importância, 83,33% acharam este modelo de média a muito importante, sendo que na escala de Likert, obteve-se uma média de 3,47 entre 0

e 5, sendo a moda 3.

Apesar de poucos gestores conhecerem este modelo, a sua importância foi considerada entre média a muito importante, pois é a partir deste modelo que o profissional de gestão pode gerir as funções do marketing da empresa, e usá-lo como ferramenta de suporte no processo decisório dos vértices estratégicos da organização (Pitts & Stotlar, 2002).

## 4.2. Pesquisa e análise de mercado

Como refere o título, as questões seguintes são referentes à pesquisa e análise de mercado dos clubes de ténis em Portugal e os resultados são apresentados a partir de cinco questões e suas respostas. A primeira questão é a seguinte:

### 4.2.1. A sua organização faz pesquisa e análise de mercado?

Nesta questão, pode-se verificar que 48,48% dos gestores afirmam fazer pesquisa e análise de mercado no seu clube, enquanto 51,52% afirmam não fazer.

Com estes resultados pode-se verificar que mais de metade dos clubes de ténis em Portugal têm um ponto a melhorar. Esta análise também é suportada por Pitts & Stotlar (2002), segundo eles “é a partir da pesquisa e análise de mercado que os gestores formulam as suas decisões e as melhores estratégias para a sua organização e definem também o seu plano de marketing” (p.88).

Também Stotlar (2005) caracteriza a pesquisa e análise de mercado como uma ferramenta essencial para o planeamento e implementação do Marketing Mix, ou seja, a análise dos 4 P's do marketing: product; price; promotion; e place.

Entende-se assim que quando estes 51,52% começarem a aplicar a pesquisa e análise de mercado, os clubes de ténis em Portugal poderão minimizar as suas fraquezas e maximizar as suas forças.

### 4.2.2. Em qual dos componentes é que o gestor faz pesquisa e análise de mercado?

- Consumidor: 47,06%
- Concorrente: 35,29%
- Companhia: 17,65%
- Clima: 0%

Com estes resultados pode-se averiguar que a maior parte dos clubes de ténis em Portugal faz a pesquisa e análise de mercado mais voltado para o consumidor e o concorrente, não dando tanta importância à companhia e nenhuma ao clima.

Em relação à análise da companhia, é um elemento tão relevante como o consumidor e o concorrente, e como afirma Pitts & Stotlar (2002), estudar a companhia é vital para ter sucesso nas organizações, pois esta faz a análise da missão e dos objetivos para a empresa, e a informação que estes fornecem

são importantes para todas as decisões e movimentos que a companhia pensa realizar no futuro.

Quanto ao clima, apesar da sua percentagem de 0%, este é um instrumento determinante para o gestor, porque é a partir deste que se faz a pesquisa e análise de todos os fatores atuais de uma sociedade: são eles económicos, sociais, culturais, políticos, éticos, tendências, tecnológicos, comunitários, educacionais, empresariais e aspetos legais de uma sociedade. Com a análise de cada um destes fatores, o gestor sabe como cada um destes pode afetar a sua empresa, influenciando também todo o negócio do desporto (Pitts & Stotlar, 2002).

#### 4.2.3. Qual a importância que os clubes dão à pesquisa e análise de mercado?

Verificou-se uma percentagem de 3,65 entre 0 e 5 na escala de Likert, sendo a moda 4. Estas percentagens revelam que os gestores, apesar de mais de metade não usarem a pesquisa e análise de mercado, acham este elemento muito importante. Comprovando assim o interesse bastante acentuado que os gestores revelam perante este fator, o que é um indicativo que estes podem vir a ter interesse numa maior formação na área ou alguém que os impulse no tratamento destas questões.

#### 4.2.4. A sua organização utiliza a pesquisa e análise de mercado para determinar as estratégias para cumprir com a missão da sua organização?

Pode-se verificar que 48,48% afirmam utilizar a pesquisa e análise de mercado para determinar as estratégias para cumprir com a missão do seu clube, enquanto 51,52% afirmam que não o fazem.

Quanto à importância que os gestores dão a este fator, verifica-se uma percentagem de 87,1% entre “média” a “muito importante”, tendo 3.65 entre 0 e 5 na escala de Likert, e uma moda de 4.

Ainda que 51,52% afirmam que não têm definida a sua missão a partir da pesquisa e análise de mercado, esta questão não deve deixar de ser considerada, pois é a partir da pesquisa e análise de mercado que o gestor deveria definir a missão e declarar os objetivos do clube, e como afirma Pitts & Stotlar (2002), a pesquisa e análise de mercado fornece informações vitais nas quatro áreas do marketing, os 4 C's e a partir deste o gestor poderá formular decisões e estratégias relativas aos aspetos da empresa e seu plano de marketing. Stotlar (2005) também defende a importância de pesquisa e análise de mercado, pois todas as organizações desportivas estão sempre em constante mudança, exigindo assim, uma análise contínua, sendo necessário às organizações que reconheçam e se adaptem a essa mudança, para que estas possam prosperar.



4.2.5. A sua organização utiliza a pesquisa e análise de mercado para determinar as estratégias para cumprir com os seus objetivos?

Nesta questão pode-se analisar que 51,52% dos gestores usam a pesquisa e análise de mercado para determinar estratégias para cumprir com os seus objetivos, enquanto 48,48% não utilizam.

Pode-se também verificar que 3,65 entre 0 e 5 na escala de Likert acham este fator de “média” a “muito importante”, sendo a moda 4.

Tal como a questão anterior, determinar os objetivos de uma organização é vital para o sucesso de qualquer organização, e nesta questão praticamente metade dos clubes de ténis de Portugal não usa a pesquisa e análise de mercado para determinar as estratégias e cumprir com os seus objetivos.

## 5. Considerações Finais

Nestas considerações finais pretende-se retomar os objetivos deste estudo numa perspetiva crítica e reflexiva. Em relação ao primeiro objetivo, averigua-se que os clubes de ténis em Portugal, na sua maioria, não utiliza ou não conhecem o Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD) para estruturar as suas estratégias organizacionais, e embora seja um modelo mais utilizado no meio académico, o MGMD deveria ser mais conhecido por ser um instrumento muito útil, não só para a gestão dos clubes de ténis Portugal, como também para qualquer país e qualquer outra modalidade desportiva. O MGMD é um instrumento completo, que aborda as várias etapas do marketing, como é o exemplo da análise da companhia em que o gestor pode também utilizar como instrumento a análise SWOT.

Quanto ao segundo objetivo verifica-se que perto de metade dos gestores não utilizam a pesquisa e análise de mercado para desenvolver as suas estratégias organizacionais. Como nos indica as questões: 4.1.5 e 4.1.6., apenas (51,52%) afirmam utilizar a pesquisa e análise de mercado para determinar as estratégias para cumprir com a missão e com os objetivos do seu clube.

Quanto à importância que os gestores dão a cada uma das etapas da pesquisa e análise de mercado, com referência ao Modelo de Gestão do Marketing do Desporto (MGMD), pode-se averiguar que apesar de metade dos gestores não aplicarem, na sua maioria acham importante, pois é a pesquisa e análise de mercado que permite descobrir uma oportunidade de mercado e esta é a principal razão para que seja usada. É a partir da pesquisa e análise de mercado que a organização define os seus objetivos, missão, visão e desenvolve o melhor plano para a sua organização.

Em relação à importância deste estudo, pode-se considerar que este é muito pertinente, uma vez que pode vir a ser útil para os gestores do desporto, pois é um instrumento que aborda as várias etapas do marketing. Para além de ser um estudo que procura dar novas respostas para os problemas enfrentados nos clubes



de ténis em Portugal, e pode ser um primeiro passo para algo mais significativo e importante no futuro.

Verifica-se assim, que é possível dar continuidade ao estudo, mas seria importante levar este ao conhecimento dos gestores de desporto nas mais diversas áreas de atuação, estudando-o com mais rigorosidade e profundidade, com resultados mais significativos aplicados em mais clubes. Sendo também possível este estudo ser aplicado em outros países, para se fazer uma comparação da gestão aplicada nos clubes em Portugal com a gestão aplicada em outros países.

## 6. Referências

- Aaker, D. A., Kumar, V. & Day, S. (2004). *Marketing Research*. New York: John Wiley & Sons.
- Andrade, P. (2001). A Federação Portuguesa de Ténis e o desenvolvimento do Ténis em Portugal. *Tese de mestrado não publicada*. Lisboa: FMH - UL.
- Albarello, L. (1997). *Práticas e métodos de investigação em ciências sociais*. Lisboa: Gradiva.
- Almeida, C. (2001). *O treinador em Portugal - Perfil social, caracterização da actividade e formação*. Lisboa: Instituto Nacional de Formação e Estudos do Desporto.
- Araújo, J. (1998). *Treinador, saber estar, saber ser*. Lisboa: Editorial Caminho.
- Bell, J. (1997). *Como realizar um projecto de investigação*. Lisboa: Gradiva.
- Bertoldo, C. P. (2000). *Marketing esportivo: o esporte nas estratégias empresariais*. São Paulo: Unesp.
- Blann, F. W. & Armstrong, K. L. (2003). *Marketing Management*. Lucie: Human Kinetics.
- Caetano, A. & Vala, J. (2007). *Gestão de Recursos Humanos, Contextos, Processos e Técnicas*. Lisboa: RH Editores.
- Cardia, W. (2004). *Marketing e Patrocínio Esportivo*. Porto Alegre: Bookman.
- Clays, U. (1984). *A evolução do conceito de desporto e o fenómeno da participação/não participação, Desporto e Sociedade*. Lisboa: Antologia de Textos.
- Cohen, W. A. (1998). *The Marketing plan*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Ferreira, C. (s/d). Disponível em:  
<file:///C:/Users/Utilizador/Downloads/TEC\_ADMINISTRA%C3%87%C3%83O\_-\_ADM\_GERAL\_-\_CONTE%C3%9ADO\_6\_-\_ESTRAT%C3%89GIA\_ORGANIZACIONAL%20(4).pdf>. Consultado em 17 de junho de 2014.
- Filho, S. A. (2002). *Marketing. Coleção Gestão Empresarial*. Brasil: Editora Gazeta do povo.
- Fullerton, S. (2006). *Sports Marketing*. Boston: McGraw-Hill.
- Ghiglione, R., & Matalon, B. (1997). *O Inquérito - Teoria e Prática*. Oeiras: Celta Editora.
- Hambrick, D. C. (1983). Some tests of the effectiveness and functional attributes of Miles and Snow's strategic types. *Academy of Management Journal*, 26(1), 05-26.

- Hitchcock, G., & Hughes, P. (1995). *Research and the Teacher: A Qualitative Introduction to School-based Research*. London: Psychology Press.
- Jacomino, D. (2000). *Você é um profissional ético?*. São Paulo: VOCÊ S/A.
- Kotler, P. (1997). *Marketing Management: Analysis, Planning, Implementation, and Control*. New Jersey: Prentice Hall International.
- Martins, C. (s/d). Disponível em: <[http://www.carlosmartins.com.br/\\_mktplan/mktplan27.htm](http://www.carlosmartins.com.br/_mktplan/mktplan27.htm)>. Consultado em 24 de junho de 2014.
- Martins, P. G., & Laugeni, F. P. (2000). *Administração da produção*. São Paulo: Saraiva.
- McCarthy, E. & Perreault, W. (1990). *Basic Marketing*. Irwin: McGraw-Hill.
- Milne, G. R., & McDonald, M. A. (1999). *Sport Marketing: Managing the Exchange Process*. United States: Jones & Bartlett Learning.
- Mullin, B. J, Hardy, S., & Sutton, W. A. (2000). *Sport Marketing*. United States: Human Kinetics.
- Morse, J. (1991). *Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation*. United Kingdom: Nursing Research.
- Nickels, W. G., & Burk Wood, M. (1999). *Marketing: Relacionamentos, qualidade, valor*. Rio de Janeiro: Published LTC.
- Neves, J. L. (1996). *Pesquisa qualitativa - características, uso e possibilidades*. *Cadernos de pesquisa em administração*. São Paulo: 1(3), 53-68.
- Nicolau, I. (2001). *O conceito de Estratégia*. Lisboa: INDEG/ISCTE.
- Pires, G. (2007). *Agôn - Gestão do Desporto. O jogo de Zeus*. Lisboa: Porto Editora.
- Pitts, B. G., & Stotlar, D. K. (2002). *Fundamentals of Sport Marketing*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Ponte, J. P. (2006). Estudos de caso na educação da matemática. *Bolema. Revista do Programa de Pós-Graduação em Educação Matemática do IGCE*. Universidade Estadual Paulista, Rio Claro, Brasil.
- Riztman, L., & Krajewski, L. J. (2004). *Administração da produção e operações*. São Paulo: Prentice Hall.
- Sebrae (s/d). Disponível em: <<http://www.sebrae-sc.com.br/leis/default.asp?vcdtexto=4707&%5E%5E>>. Consultado em 24 de junho de 2014.
- Schwarz, E. C., & Hunter, J. D. (2011). *Advanced Theory and Practice in Sport Marketing*. Oxford: Routledge.
- Shank, M. (2002). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. New Jersey: Pearson Education Inc.
- Shank, M. (2008). *Sports Marketing: A Strategic Perspective*. New Jersey: Prentice Hall.
- Sicsú, J., & Castelar, A. (2009). *Sociedade e Economia: Estratégias de crescimento e desenvolvimento*. Brasília: IPEA.
- Souza, A., & Menezes, E. (1997). *Estratégia, crescimento e a administração do capital de giro*. *Caderno de Pesquisas em Administração*, São Paulo: 2(5), 12-26.
- Stotlar, D. K. (2005). *Developing Successful Sport Marketing Plans*. Morgantown: Fitness Information Technology.
- Vaz, M. F. (1973). *O Tênis*. Lisboa: Direção-Geral de Educação Permanente.