

**DESENVOLVIMENTO DE UMA ESTRATÉGIA
DE MARKETIG PARA O COMPLEXO
DESPORTIVO MUNICIPAL DA ABÓBODA**

Francisco Sanches de Baêna Cruzeiro Esteves

75459

Projeto submetido como requisito parcial para obtenção do grau de Mestre
em Gestão

Mestrado em Gestão

Orientador: Prof.^a Joaquim Vicente Rodrigues, docente do DMOGG – Departamento de
Marketing, Operações e Gestão Geral do ISCTE-IUL

2018, Setembro

DESENVOLVIMENTO DE UMA ESTRATÉGIA DE MARKETIG PARA O COMPLEXO DESPORTIVO MUNICIPAL
DA ABÓBODA

Francisco Sanches de Baêna Cruzeiro Esteves

I. Resumo

O actual projecto de tese advém de uma conversa com o Director do Complexo Desportivo Municipal da Abóboda (CDMA), de onde surgiu o desafio de desenvolver um plano de acções no âmbito do Marketing Empresarial que permitisse ao Complexo a retenção e alcance de novos utilizadores.

O mercado de *fitness* em Portugal tem sofrido diversas alterações nos últimos anos, sendo actualmente um mercado competitivo, que exige cada vez mais um esforço por parte dos gestores das academias para o desenvolvimento de estratégias de marketing e capacidades adaptativas que permitam a estes antecipar-se às mudanças e tornarem-se mais resilientes diante a crescente volatilidade do mercado.

Como tal foi realizada uma análise às envolventes interna e externa associadas ao Complexo por forma a evidenciar os pontos fortes e fracos da academia, bem como as oportunidades e ameaças do mercado que permitissem conhecer o negócio, identificar os factores críticos de sucesso e detectar um conjunto de directrizes estratégicas adequadas ao contexto do CDMA. Foram igualmente realizados estudos de benchmark e aplicadas pesquisas tanto quantitativas como qualitativas através de três questionários, e diversas reuniões e entrevistas com os responsáveis da Cascais Envolve.

Desta forma é desenvolvida e apresentada uma proposta para a criação de uma estratégia de marketing adequada à realidade do CDMA, que sugere a reformulação de diversas vertentes do *marketing mix* (Serviço, Distribuição, Preço, Comunicação, Processos, Pessoas e Evidências Físicas) através de um plano de acções que vão de encontro aos objectivos da organização de reter e angariar novos clientes e que visam uma maior competitividade e capacidade de resposta por parte da academia. O projecto termina com a apresentação da Demonstração Financeira Previsional referente ao plano de acções proposto, procurando evidenciar a sua viabilidade económica.

Palavras-chave: Complexo Desportivo Municipal da Abóboda (CDMA), *fitness*, Marketing, Comunicação.

Classificações no Sistema de Classificação JEL: M21–Business Economics e L83-Sports

II. Abstract

The current thesis project comes from a conversation with the Director of the Complexo Desportivo Municipal da Abóboda (CDMA), where the challenge of developing an action plan in the field of Business Marketing that would allow the Complexo to retain and reach new users came from.

The fitness market in Portugal has undergone several changes in recent years, and is currently a competitive market, which increasingly requires an effort on the part of the academy managers to develop marketing strategies and adaptive capacities that allow them to anticipate and become more resilient in the face of increasing market volatility.

As such, an analysis of the internal and external surroundings associated to the Complexo was made in order to highlight the strengths and weaknesses of the academy, as well as the opportunities and threats of the market that allowed to know the business, to identify the critical factors of business and to detect a set of strategic guidelines appropriate to the CDMA context. Benchmark studies were also carried out and quantitative and qualitative research was applied through three questionnaires, as well as several meetings and interviews with the managers of Cascais Envolverte.

Thus, in the project, a proposal is developed and presented for the creation of a marketing strategy appropriate to the reality of the CDMA, which suggests the reformulation of several aspects of the marketing mix (Service, Distribution, Price, Communication, Processes and Physical Evidence) through a plan of actions that meet the objectives of the organization to retain and attract new clients and that aim at a greater competitiveness and responsiveness on the part of the academy. The project ends with the presentation of the Financial Statement for the proposed action plan, seeking to demonstrate its economic viability.

Keywords: Complexo Desportivo Municipal da Abóboda (CDMA), fitness, Marketing, Communication.

Classifications in the JEL Classification System: M21-Business Economics and L83-Sports.

III. Agradecimentos

A realização do Mestrado em Gestão e deste Projecto de tese em específico provém de uma ambição e objectivo pessoal que não teria sido possível concretizar sem todo o apoio e suporte de diversas pessoas, a quem deixo uma nota de agradecimento.

Começo por deixar um agradecimento especial ao Francisco Kreye, director do Complexo Desportivo Municipal da Abóboda, que abriu portas a este Projecto, disponibilizando todas as condições necessárias à sua realização. Um abraço ao Francisco Mascarenhas pelo acompanhamento e apoio, e a todos os restantes colaboradores do CDMA no qual tive oportunidade de trabalhar directamente.

A todos os outros, colegas, amigos, namorada e família, que estiveram próximos ao longo deste período e que contribuíram indirectamente para a concretização deste projecto. Um agradecimento especial aos meus pais por todo o suporte que me permitiu executar o percurso académico.

Por último queria agradecer ao meu orientador professor Joaquim Vicente Rodrigues pela disponibilidade, pela partilha de conhecimentos e pelo apoio em diversas decisões que me ajudaram a encontrar sempre as melhores soluções.

Obrigado!

Índice

1	Sumário Executivo	11
2	Revisão da Literatura	12
2.1	Marketing.....	12
2.1.1	Impacto do Marketing no Valor da Empresa.....	13
2.1.2	<i>Marketing Mix</i> nos Serviços	14
2.2	Sector de Academias e Clubes de <i>Fitness</i>	15
2.2.1	Comportamento do Consumidor de <i>Fitness</i>	16
2.2.2	Fidelização Clientes Academias de <i>Fitness</i>	19
2.3	Comunicação	20
2.3.1	Modelo de Sistema de Comunicação.....	21
2.3.2	Comunicação Tradicional vs Comunicação Digital	22
2.3.3	<i>Mix</i> de Comunicação	23
3	Caracterização da Cascais Envolvente	24
3.1	Empresa	24
3.2	Complexo Desportivo Municipal da Abóboda (CDMA)	24
3.3	Serviços do CDMA.....	25
3.4	Marca	26
4	Missão, Visão e Valores da Organização.....	26
5	Contexto e Tendências Nacionais e Internacionais.....	27
6	Análise Externa	28
6.1	Meio Envolvente Mediato (Análise PESTAL).....	28
6.1.1	Político.....	28
6.1.2	Demográfico e Económico	29
6.1.3	Sociocultural.....	30
6.1.4	Tecnológico	30
6.1.5	Ambiental	30
6.1.6	Legal.....	31
6.2	Actividade da “Indústria” (5 Forças de Porter).....	31
6.3	Mercado	32
6.4	Concorrência	34
6.5	Caracterização da População do Concelho de Cascais.....	40

6.6	Clientes mercado <i>Fitness</i>	41
7	Oportunidades e Ameaças	45
8	Análise Interna do Complexo Desportivo	46
8.1	Estrutura Organizacional	46
8.2	Cadeia de Valor	47
8.3	Análise Económico-Financeira	52
9	Pontos Fortes e Fracos.....	55
10	Análise SWOT Dinâmica	56
11	Factores Críticos de Sucesso do Negócio.....	58
12	Vantagens Competitivas do Complexo Desportivo.....	59
13	Objectivos.....	60
14	Estratégias de Negócio	60
14.1	Modelo de Negócio.....	60
14.2	Proposta de Valor.....	62
15	Plano de Acções	68
15.1	Acções.....	68
15.2	Cronograma de actividades.....	77
15.3	Monitorização e controlo	79
16	Plano de Contingência.....	80
17	Viabilidade Económico-financeira	81
18	Anexos	84
19	Bibliografia.....	137

Índice de Anexos

Anexo 1 - Gráfico proporção de jovens, UE28, 2015	84
Anexo 2 - Gráfico proporção de idosos, UE28, 2015	84
Anexo 3 - Gráfico de pirâmide etária, Portugal - 2011, 2016 e 2080	85
Anexo 4 - Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter ao negócio do CDMA	85
Anexo 5 - Tabela percentagem de clubes de <i>fitness</i> por região	87
Anexo 6 - Tabela de clubes <i>fitness</i> no concelho de Cascais.....	88
Anexo 7 - População residente no concelho de Cascais por freguesias (2001 e 2011).....	90
Anexo 8 - População por faixas etárias do concelho de Cascais por freguesias (2001 e 2011)..	90
Anexo 9 - Nível de qualificações população do concelho de Cascais por freguesias (2001 e 2011)	90
Anexo 10 - Níveis de actividade física em indivíduos de ambos os sexos e com mais de 14 anos (ponderado para a distribuição da população portuguesa)	91
Anexo 11 - Prevalência de actividade física desportiva programada e regular, por região, Portugal (ponderada para a distribuição da população portuguesa).....	91
Anexo 12 - Prevalência de prática regular de actividade física desportiva e/ou lazer programada, nacional, por nível de escolaridade (ponderada para a distribuição da população portuguesa) ..	92
Anexo 13 - Preferências da população portuguesa quanto a diferentes tipos de actividade física, por faixa etária.....	92
Anexo 14 - Serviços prestados pelo CDMA	93
Anexo 15 - Etapas dos serviços "Piscina", "Academia", "Eventos e Competições" prestados pelo CDMA.....	94
Anexo 16 - Tabela de preços dos serviços do CDMA	99
Anexo 17 - Protocolos do CDMA com Colégios e Empresas	101
Anexo 18 - Comunicação CDMA 2017 (Sinalização exterior e interior)	103
Anexo 19 - Campanhas promocionais activas CDMA 2017	104
Anexo 20 - Análise do website do CDMA	105
Anexo 21 - Análise da página do CDMA na rede social <i>Facebook</i>	107
Anexo 22 - Avaliação e Sugestões para o <i>Marketing Mix</i> do CDMA	108
Anexo 23 - Evolução do número de reclamações dos utentes do CDMA	110
Anexo 24 - Questionário de Satisfação de Utes do CDMA 2017	110
Anexo 25 - Avaliação das Médias das Respostas dos Questionários Satisfação aos utentes do CDMA (escala de 0 a 4).....	112
Anexo 26 - Lista de Colaboradores Efectivos do CDMA.....	114
Anexo 27 - Lista de Colaboradores a Contrato de Prestação de Serviços do CDMA (2017) ...	115
Anexo 28 - Evolução Utes Activos CDMA (2012 - 2017)	115
Anexo 29 - Evolução Receitas CDMA (2012 - 2017)	116
Anexo 30 - Número de Utes do CDMA e Número de Serviços Prestados por Categoria 2016	117
Anexo 31 - Demonstração de Resultados CDMA 2016.....	118
Anexo 32 - Questionário Academias de <i>Fitness</i> aos residentes do Concelho de Cascais.....	120
Anexo 33 - Respostas ao questionário sobre as Academias de <i>Fitness</i>	126
Anexo 34 - Atribuição do grau de importância dos factores externos	135
Anexo 35 - Atribuição do grau de importância dos factores externos	136

Índice de Figuras

<i>Figura 1 - Modelo simplificado da relação de consumidor produtor na indústria desportiva. Adoptado de: Shank Matthew “Marketing Sports” 2005</i>	16
<i>Figura 2 - Marcas da Câmara Municipal de Cascais; Cascais Envolvente e do CDMA. Fonte: CDMA.</i>	26
<i>Figura 3 - Mapa Freguesias do Conselho de Cascais. Fonte: REA - Relatório do Estado do Ambiente 2016.....</i>	34
<i>Figura 4- Localização dos principais concorrentes directos do CDMA</i>	39
<i>Figura 5 - Localidade de residência dos clientes do CDMA (amostra 2.030 clientes). Fonte: CDMA</i>	44
<i>Figura 6 - Número de clientes activos do CDMA por faixa etária (amostra 2.030 clientes). Fonte: CDMA.....</i>	44
<i>Figura 7 - Organograma CDMA. Fonte: CDMA</i>	46
<i>Figura 8 - Modelo da Cadeia de Valor Porter</i>	47
<i>Figura 9 - Business Model Canvas adaptado ao CDMA</i>	61
<i>Figura 10 - Proposta de valor para o segmento jovem do CDMA</i>	63
<i>Figura 11 - Proposta de valor para o segmento pós-licenciados do CDMA.....</i>	65
<i>Figura 12 - Proposta de valor para o segmento senior do CDMA.....</i>	67

Índice de Tabelas

<i>Tabela 1 - Síntese do Modelo das Cinco Forças de Porter no negócio do CDMA</i>	32
<i>Tabela 2 - Dados de evolução do nº de ginásios; volume de mercado e nº de clientes em Portugal (2000-2016). Fontes: AGAP, Sumário Executivo do Relatório Barómetro 2016/ Grupo Marktest, 2016/ Exame Expresso, 2016.</i>	33
<i>Tabela 3 - Comparação das principais características da concorrência do CDMA.....</i>	37
<i>Tabela 4 - Características dos principais concorrentes do CDMA e factores diferenciadores .</i>	38
<i>Tabela 5 - Etapas no processo dos serviços do CDMA</i>	48
<i>Tabela 6 - Demonstração de Resultados Cascais Envolvente 2016. Fonte: BDO.....</i>	54
<i>Tabela 7 - Cruzamento dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças</i>	57
<i>Tabela 8 - Cronograma das actividades do plano de acção para o CDMA.....</i>	78
<i>Tabela 9 - Balanced Scorecard para o CDMA</i>	80
<i>Tabela 10 - Plano de contingência para as acções propostas ao CDMA.....</i>	80
<i>Tabela 11 - Previsões financeiras após implementação das acções propostas ao CDMA (2016 - 2022)</i>	82

Lista de Siglas e Abreviaturas

AGAP (Associação de Empresas de Ginásios e Academias de Fitness Portugal)

AICEP (Agência para o Investimento e Comércio Externo de Portugal)

BdP (Banco de Portugal)

CDMA (Complexo Desportivo Municipal da Abóboda)

CIA (Central Intelligence Agency)

CMC (Câmara Municipal de Cascais)

CRP (Constituição da República Portuguesa)

EBITDA (Earnings Before Taxes, Depreciations, and Amortizations)

IAN-AF (Instituto Alimentar Nacional da Actividade Física)

IDP (Instituto de Desporto de Portugal)

IHRSA (International Health Racquet & Sportsclub Association)

INE (Instituto Nacional de Estatística)

IPDJ (Instituto Português do Desporto e Juventude)

ISO (International Organization Standardization)

PIB (Produto Interno Bruto)

PNDpT (Programa Nacional de Desporto para todos)

PR (Public Relations)

ROI (Return of Investment)

SEO (Search Engine Optimization)

WOM (Word-Of-Mouth)

1 Sumário Executivo

Nos últimos anos, o mercado de academias de *fitness* tem sofrido grandes alterações com as crises económicas, alterações no comportamento dos consumidores e com o aparecimento de novos players no mercado, em especial o movimento de ginásios *low cost* que veio tornar o mercado mais fragmentado, competitivo, diversificado e com uma maior oferta.

Estes factores têm-se apresentado como grandes desafios para o Complexo Desportivo Municipal da Abóboda, que apesar de apresentarem resultados financeiramente positivos, é constituído por uma estrutura organizacional reduzida, com elevados custos fixos de manutenção e grandes limitações financeiras para investir na expansão do negócio.

Actualmente um dos maiores desafios para o Complexo está directamente relacionado com a retenção e angariação de novos utilizadores. Presumivelmente, a inexistência de um departamento de marketing que reflecta, planeie e execute acções relacionadas com as diversas variáveis do *marketing mix* tem sido um dos factores que tem dificultado a renovação e acompanhamento das alterações do mercado, bem como as preferências e comportamentos dos novos consumidores.

Não obstante, o CDMA apresenta diversos factores críticos de sucesso como a oferta diversificada de serviços e a grande dimensão das suas instalações que permitem a extensão do espaço para a criação de novas actividades.

Desta forma, com este projecto, pretende-se apresentar uma estratégia de marketing para o CDMA, que inclui um conjunto de acções de marketing associadas a alterações ao longo dos diversos elementos do *marketing mix* e requerendo a criação de uma departamento de marketing para dar seguimento à sua implementação. São definidos objectivos concretos a nível de angariação e retenção de clientes, aumento de vendas e redução da sazonalidade para um período temporal de quatro anos.

2 Revisão da Literatura

2.1 Marketing

As constantes mudanças de mercado têm originado alterações no comportamento dos consumidores, obrigando o marketing a adaptar-se aos novos desafios (Kumar, 2015; Kotler, 2001) tornando-se cada vez mais individualizado e de carácter mais interactivo e relacional (Brito e Lencastre, 2000; Afridi, 2009).

A filosofia do marketing consiste na mobilização e controlo de todas as operações do sistema de negócio com o propósito de satisfazer as necessidades e desejos dos clientes de forma compatível com os objectivos organizacionais (Harris & Gass, 2000; Madhani, 2017), bem como proporcionar vantagem sobre os seus concorrentes (Dibb, 1994; Mukherjee e Shivani, 2016).

Segundo Slater (1996), referido por Madhani (2017), uma organização alcança vantagem competitiva, quando entrega um valor superior aos seus clientes por meio de vantagens de custo, desempenhando atividades mais eficientes ou diferenciando-se ao realizar essas atividades. O marketing deve ser considerado como parte integrante na estrutura da tomada de decisão, o que exige uma integração completa das suas atividades com outras funções de negócios (Kumar, 2015).

Na realidade, o marketing é considerado como um factor **estratégico**, que aborda tendências e desenvolvimentos futuros no mercado, estabelece metas e objetivos e desenvolve planos de implementação. Representa de igual forma um papel fundamental no desempenho **operacional**, ao desenvolver atividades que visam criar valor para os clientes e gerar lucro para a organização através de crescimento e posicionamento competitivo (Allen, 2017).

O marketing tem como foco central os clientes e não com os seus produtos (Allen, 2017), exigindo desta forma um maior envolvimento da organização com o consumidor (Cobb-Walgren, 2017). Esta deve procurar identificar e fornecer os produtos certos (Kotler & Armstrong, 2004), no lugar certo, na quantidade certa e com a qualidade e preço requeridos pelos clientes (Madhani, 2017).

As actividades internas da organização e a alocação dos seus recursos são factores importantes, no entanto, o marketing procura responder às necessidades dos clientes (Madhani, 2017; Allen, 2017), através da utilização dos vários canais e ferramentas de marketing disponíveis (Madhani, 2017; Allen, 2017). A abordagem de “fora para dentro” e a implementação de capacidades de marketing adaptativo, permitem à organização antecipar-se às rápidas mudanças e tornar-se mais resiliente diante a crescente volatilidade e complexidade do mercado (Day, 2011).

Segundo Daukseviciute e Simkin (2016) e Kumar (2015), para que uma organização tenha um marketing eficaz, com foco nas necessidades do cliente, deve conseguir identificar o potencial valor do cliente; maximizar o valor de cada cliente; otimizar os recursos e actividades de marketing para os segmentos de clientes de forma individual (criar um marketing de relacionamento com o cliente e medir o seu retorno); e desenvolver e implementar estratégias para alocar os recursos e actividades com base nos diferentes tipos de clientes (selecção ideal de veículos de media).

2.1.1 Impacto do Marketing no Valor da Empresa

O poder do departamento de marketing é um factor de desempenho superior da empresa, que permite a eficiência financeira no curto prazo e a eficácia no valor futuro para os accionistas no longo prazo (Feng et. al. 2015). A mensuração do retorno do marketing pode ser medido através das vendas, do lucro, do lucro operacional, das receitas, do valor do benefício para o cliente ou do ciclo de vida do cliente (Daukseviciute e Simkin, 2016).

Segundo Edeling & Fischer (2016), a performance da organização está positivamente relacionada com a gestão dos activos e com as acções de marketing (variáveis de decisão ao longo do *marketing mix*) que têm efeitos tangíveis e intangíveis no desempenho superior da organização. Feng et. al. (2015), acrescenta que o poder do departamento de marketing varia com a atracção de recursos e com a coordenação interfuncional, que permitem à organização adquirir conhecimentos e capacidades de marketing mais sólidas que influenciam o desempenho organizacional.

2.1.2 *Marketing Mix* nos Serviços

O marketing associado aos serviços como o caso das academias de *fitness* difere do marketing de produtos, apresentando diferentes desafios para as organizações (Mukherjee & Shivani, 2016). Este baseia-se no relacionamento e na criação de valor para o cliente, e é caracterizado pela compra intangível, pela difícil comparação e pela impossibilidade de devolução (Afridi, 2009).

Para criar valor para o cliente através de uma oferta mais direccionada, as organizações desenvolvem estratégias de marketing, seleccionam metas e objectivos, identificam os desejos dos consumidores e desenvolvem as várias componentes do *marketing mix* (Madhani, 2017). Estas são consideradas como ferramentas de marketing que sugerem combinações de variáveis relativamente controláveis (Kotler & Amstrong, 2004; Gilstein, 2017) que contribuem para influenciar positivamente a imagem da marca e a procura pelo produto (Mukherjee & Shivani, 2016; Efanny et. al. 2018).

O *marketing mix* refere-se às componentes de produto, distribuição, promoção e preço como os quatro elementos-chave do marketing, conhecidos como os quatro Ps (Maccarty, 1960 referido em Allen, 2017; Mukherjee & Shivani, 2016; Wright et. al. 2017). Devido à especificidade da indústria de serviços, estas componentes tornaram-se insuficientes para alcançar os objectivos de marketing, surgindo assim as componentes de pessoas, processos e evidências físicas (Booms e Bitner, 1981 referido em Wright et. al. 2017).

- **Produto/Serviço**: Refere-se ao produto físico oferecido ao consumidor que inclui todos os serviços ou conveniências que fazem parte da oferta, como autenticação de produto (Madhani, 2017).
- **Local**: Serve como meio para levar o produto aos potenciais clientes. As decisões relativas à função do lugar envolvem os canais de logística (Madhani, 2017).
- **Preço**: Inclui não só o valor do produto para as empresas, mas também considera o valor para os clientes pelo preço pago (Madhani, 2017).
- **Comunicação**: Objectivo de atrair clientes incentivando-os a comprar uma determinada marca (Madhani, 2017).
- **Pessoas**: Inclui todos os participantes na prestação do serviço (Freeman, 2005). A mudança do modo de vida e a conseqüente crise de tempo para os consumidores sugere

que a velocidade e eficiência percebidas na prestação de serviços é em grande parte uma função dos empregados (Mukherjee & Shivani, 2016).

- **Processos:** Inclui todos os processos da gestão da cadeia de abastecimento, com o objetivo de fornecer um serviço de qualidade ao cliente (Madhani, 2017). Tem fortes impactos na sua satisfação ao avaliar a qualidade do serviço (Freeman, 2005).

- **Evidências Físicas:** inclui todos os aspectos associados às instalações e equipamentos de uma organização que concedem alguma tangibilidade ao serviço. O ambiente físico tem um forte impacto no resultado comportamental dos consumidores e na imagem de marca criada pelo consumidor (Zeithaml et al. 1985 referido em Mukherjee & Shivani, 2016).

A existência de factores como os avanços tecnológicos, a entrada de novos concorrentes no mercado, a evolução da relação consumidor-marca e o posicionamento no modelo de ciclo de vida do produto, afectam a eficácia do *marketing mix* (Saboo et al. 2016). As organizações devem contrariar a formulação do *marketing mix* estático e adoptar capacidades adaptativas (Vorhies e Morgan, 2005 referido em Day, 2011), que permitam à organização adaptar-se às variáveis incontroláveis provenientes do mercado (Gilstein, 2017). Para projectar o *marketing mix*, é necessário que organização tome a decisão do montante de despesas a investir no esforço de marketing e alocar esse orçamento pelas principais ferramentas do *Marketing Mix* (Kotler & Armstrong, 2004).

2.2 Sector de Academias e Clubes de *Fitness*

Devido à especificidade do sector desportivo, o marketing associado ao desporto difere do marketing comum em diversos princípios e processos, o que exige dos responsáveis de marketing um maior conhecimento acerca desta indústria (Shank, 2005). A indústria de desporto e *fitness* tem mantido um crescimento constante nos últimos anos, à medida que o público se torna mais consciente da importância da saúde e da prática da atividade física (Rodrigues et. al. 2017). A atividade física inclui todos os movimentos corporais produzidos pelos músculos esqueléticos, resultando num gasto de energia (Middelkamp et. al. 2016).

Este sector é caracterizado pela existência de exercícios, desportos e modalidades que incluem pessoas e organizações que fabricam, vendem, instruem e operam produtos e

serviços relacionados com o exercício e desporto (Pedersen, 2012, referido em Williams et. al. 2014).

Segundo Lindon (2009), na aplicação dos conceitos de marketing desportivo, deve-se considerar três tipos de contextos: eventos desportivos, onde o consumidor tem um papel de espectador; prática desportiva, em que o consumidor é praticante da modalidade e atividades desenvolvidas pelas organizações por meio de anúncios, patrocínios ou mecenato (ver figura 1).

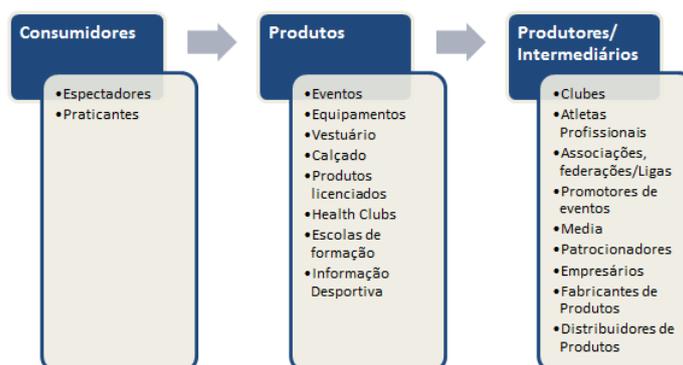


Figura 1 - Modelo simplificado da relação de consumidor produtor na indústria desportiva. Adaptado de: Shank Matthew "Marketing Sports" 2005

O negócio das academias de *fitness* é definido como a prestação de serviços (atividades intangíveis) baseadas em atividades físicas que criam valor para os indivíduos, oferecendo-lhes benefícios físicos, psicológicos, sociais e económicos (Yildiz, 2011 referido por Garcia-Fernandez et. al. 2014). Apesar do sector de academias de *fitness* estar em crescimento, ainda apresenta certas ineficiências na comunicação das marcas, podendo isto explicar as dificuldades destas em atrair maiores segmentos (Williams et. al. 2014) e em contrariar o elevado abandono de clientes (Ferrand et al., 2010 referido em Garcia-Fernandez et. al. 2014).

Com o aumento da concorrência, as academias devem restabelecer melhores estratégias de negócio (Moreira & Silva, 2016 referido por Rodrigues et. al., 2017) e direccionar os seus serviços às expectativas, necessidades e preferências dos seus clientes (Damásio et. al. 2016).

2.2.1 Comportamento do Consumidor de Fitness

Actualmente, os consumidores estão cada vez mais exigentes, com maior acesso à informação, menos fidelizados à marca e com uma maior sensibilidade ao preço. Os consumidores de academias de *fitness* possuem motivações amplas e complexas no que

diz respeito à participação de exercício físico (Nichols & Graber, 2016 referido em Rodrigues et. al. 2017).

Para as academias de *fitness* torna-se fundamental conhecerem os factores que influenciam os motivos de compra, expectativas e o comportamentos do consumidor para poderem desenvolver estratégias baseadas no cliente (Rodrigues et. al. 2017). Este conhecimento pode demonstrar-se fundamental para o desenvolvimento de uma estratégia de marketing de relacionamento (Woolf, 2008). Desta forma, é importante que os clubes desenvolvam uma forte segmentação que permita compreender o comportamento de cada um dos grupos de consumidores (Milne & McDonald, 2006 referido em Rodrigues et. al. 2017).

Um segmento de mercado é um grupo de clientes que compartilha um conjunto semelhante de necessidades e desejos. A segmentação de mercado leva à customização das operações, aumentando assim a satisfação do cliente e consequentemente os resultados da organização (Smith, 1956 referido por Rodrigues et. al. 2017). Com base nos segmentos de clientes dos clubes de *fitness*, os gestores devem criar pacotes distintos que permitam atender melhor os consumidores com base nos seus desejos e necessidades distintos (Woolf, 2008). Segundo Rodrigues et. al. (2017), os consumidores de clubes de *fitness* podem ser divididos em três *clusters*:

- . **Amantes de exercício**: Consumidores que desfrutam da atividade física e do condicionamento físico com expectativas associadas aos resultados. A aptidão para o exercício provoca-lhes satisfação, e procuram por atividades que melhorem o seu desempenho físico.
- . **Desinteressados**: Apresentam pouco interesse na pratica de atividade física e nos programas de condicionamento físico. Acções direccionadas a este segmento têm pouco impacto devido à dificuldade de mudar o comportamento inactivo, no entanto, a diversificação da oferta pode atrair parte deste segmento.
- . **“Beauty seekers”**: Segmento que demonstra um maior interesse nos efeitos do exercício sobre a aparência corporal e tem objetivos mais específicos associados à perda de peso e tonificação. O fornecimento de serviços complementares como massagens, sauna, tratamentos de beleza e cabeleireiro podem ter efeitos positivos na sua satisfação.

Os potenciais clientes das academias de *fitness* são mais propensos a aderir ao clube se tomarem conhecimento dos benefícios imediatos da atividade física (Stevens & Bryan, 2012 referido por Lewis et. al. 2017). Segundo Fermino, Pezzini e Reis (2010) referidos em Damásio et. al. (2016), as principais razões que levam os consumidores a procurarem os clubes de *fitness* são a melhoria na saúde, o condicionamento físico, a aparência física, o controlo do peso, a melhoria de humor, a harmonia e a diversão.

No processo de decisão, são referidos como principais factores de escolha de um clube de *fitness*, a localização, os preços, a flexibilidade dos horários e a higiene e limpeza das instalações (Cracknell, 2015, referido em Damásio et. al. 2016). Em geral, a falta de compatibilidade, a oferta reduzida de actividades e as baixas capacidades financeiras, são as principais razões que levam ao abandono por parte dos clientes (Franco, Pereira e Simões, 2008, referidos em Damásio et. al. (2016).

As actividades de marketing permitem que o consumidor crie associações à marca através do fornecimento de informações externas (publicidade), que dão conhecimento da empresa e diminuem a incerteza do consumidor, ao afectar a percepção do preço, as intenções de compra e a disposição a pagar (Saboo et. al. 2016). No entanto, a experiência pessoal, o reforço de compra e os efeitos de lealdade habituais, têm um efeito superior nas decisões de compra do consumidor comparativamente com as informações externas (Saboo et. al. 2016). Segundo Banyte et. al. (2016), as actividades de marketing associadas ao preço permitem causar irracionalidade na decisão de compra do consumidor. A percepção de preço por parte do consumidor pode variar com os seguintes factores:

. **Qualidade do serviço**: Os consumidores muitas vezes carecem de tempo, experiência e estímulo para avaliar o preço real de um produto (Banyte et. al. 2016), acabando por associar os preços elevados à qualidade do serviço, no entanto produtos de baixo preço são mais valorizados (Yoo et al. 2000, referido em Garg et. al. 2016).

. **Espaço de compra (loja física ou online)**: Os consumidores esperam preços mais baixos na internet do que nas lojas físicas por associarem as lojas virtuais a menores despesas no desenvolvimento de negócios esperando uma redução no preço (Banyte et. al. 2016).

- . **Método de pagamento (dinheiro ou cartão)**: Existe um fenómeno de sentimento negativo que ocorre durante o processo de pagamento. O pagamento em dinheiro causa menos emoções negativas do que o pagamento em cartão de débito (Banyte et. al. 2016).
- . **Outros**: A percepção de preço pode igualmente variar conforme a sensibilidade ao preço, os princípios de preço padrão e descontos (Banyte et. al. 2016).

2.2.2 Fidelização Clientes Academias de *Fitness*

Actualmente um dos maiores problemas com que os clubes de *fitness* se têm deparado, passa pela problemática da retenção de sócios (Macintosh & Law, 2015, referido por Rodrigues et. al. 2017). Segundo Komar (2015), as actividades de marketing das academias de *fitness*, devem concentrar-se no envolvimento com o cliente através:

- . **Aquisição de novos clientes** Kumar (2015). A satisfação dos novos clientes está directamente relacionada com as suas expectativas individuais em relação à academia e aos seus serviços (Zopiatis e outros, 2017 referido por Rodrigues et. al. 2017).
- . **Retenção de clientes e desenvolvimento de relacionamentos duradouros e lucrativos** (Kumar, 2015). Uma estratégia de marketing de relacionamento que procure melhorar a relação com os actuais clientes, pode ser particularmente importante para a indústria de academias (Woolf, 2008).

A lealdade do cliente é altamente desejada pelas academias de *fitness*, permitindo-lhes uma maior segurança e desempenho organizacional (Leisen, 2017). Esta é considerada como uma construção psicológica que compreende o compromisso intenso do cliente com um produto ou serviço e é avaliada através de manifestações comportamentais (Leisen, 2017). A fidelidade de um cliente com a organização, pode ser medido através:

- (1) **Recompra do serviço**: Pode ser um indicador de fidelidade, no entanto nem sempre é eficaz, no caso de consumidores insatisfeitos que voltam a consumir devido à existência de elevadas barreiras à mudança (Leisen, 2017).
- (2) **Propaganda boca-a-boca favorável (WOM)** (Leisen, 2017), onde o actual cliente encaminha e influencia mais pessoas para comprar ou aderir aos serviços (Kumar, 2015).

Segundo Garcia-Fernandez et. al. (2014) a lealdade dos clientes de academias de *fitness* está associado à qualidade e satisfação percebidas nessas organizações. A qualidade do serviço percebida pelo cliente pode ser considerada como um conjunto de cinco dimensões: tangibilidade, confiabilidade, capacidade de resposta, garantia e empatia (Parashuraman, 1991, referido por Mukherjee e Shivani, 2016). Este conjunto de expectativas do cliente em relação ao serviço, quando superadas podem originar satisfação e retenção (Rodrigues et. al. 2017), pelo que os clubes de *fitness* devem desenvolver estratégias para aumentar a qualidade percebida (Damásio et. al. 2016).

A satisfação diz respeito ao conceito de prazer, mudança mental e mudanças no mundo físico (Lagrosen & Lagrosen, 2007 referido por Garcia-Fernandez et. al. 2014) que podem variar com factores como a qualidade do serviço, a compatibilidade do produto, a competitividade do preço, a confiabilidade, experiência da utilização, serviços pós-venda, capacidade de resposta, atendimento ao cliente, entre outros (Krishnan & Hari, 2011 referido por Garg et. al. 2017).

Os comportamentos de lealdade do cliente são influenciados pelo seu nível de satisfação (Leisen, 2017), sendo um cliente satisfeito menos sensível ao preço e menos influenciado pelos ataques dos concorrentes, permanecendo fiel à empresa por mais tempo em comparação com um cliente insatisfeito (Kellar et al., 2012 referido por Garg et. al. 2017). A satisfação do cliente pode ser aumentada e a lealdade pode ser promovida ao fornecer aos clientes diferenciação do produto (Garg et. al. 2016) e informações honestas, sinceras e transparentes através de técnicas promocionais (Arham 2010, referido por Garg et. al. 2017).

As academias de *fitness* devem desenvolver estratégias de marketing e pacotes de serviços baseados nos perfis dos consumidores (Garcia-Fernandez et. al. 2014). Fornecer serviços suplementares ajuda as academias de *fitness* a diferenciarem-se da concorrência, no entanto, não é aconselhável oferecer uma infinidade de serviços não relacionados com o seu *core business* (Woolf, 2008).

2.3 Comunicação

Segundo Keller (2003), a comunicação de marketing pode ser definida como o diálogo e a forma como as organizações constroem um maior relacionamento com os

consumidores, informando, persuadindo e relembrando da existência dos seus produtos ou serviços, ao longo dos estágios de pré-venda, venda, consumo e pós-consumo (Kotler, 2005). Para Kapferer (2000), existem três tipos de comunicação: a “comunicação da empresa” que pretende demonstrar a sua transparência através de informações dos meios humanos, tecnológicos e financeiros; a “comunicação da instituição” que pretende transmitir ao público uma justificação social e a “comunicação da marca” com o objectivo de estimular a procura pelo produto.

Segundo Snyder & Garcia (2016) a comunicação por parte das organizações tem vindo a alterar-se com o ritmo acelerado das mudanças do mercado, especialmente proveniente de três áreas-chave que moldam o processo de pesquisa em publicidade:

- Surgimento de novas plataformas de publicidade (plataformas sociais e móveis);
- Mudanças no comportamento de compra dos consumidores;
- Surgimento de novas fontes de dados e métodos científicos.

Uma comunicação de marketing eficaz, para além de poder proporcionar fortes impactos no comportamento de compra (Liu, 2006 referido por Sattelberger, 2015), pode contribuir para a construção da *brand equity*, através do conhecimento, percepção de qualidade, associação à marca e lealdade por parte dos consumidores (Keller, 2003; Garg et. al. 2016). Por essa razão, a comunicação representa um elemento fundamental na abordagem do *marketing mix* (Raaij et. al. 2001).

2.3.1 Modelo de Sistema de Comunicação

O modelo Shannon & Weaver (1998) referido por Cobb-Walgren et. al. (2017), descreve a comunicação como um sistema onde é transmitido um sinal que percorre vários processos e cria movimentos de informação.

A comunicação deve compreender nove elementos ao longo do seu processo: emissor; codificação; media; decodificação; receptor; resposta; feedback e ruído (Cobb-Walgren et. al. 2017). Em todos os processos de comunicação existe um emissor correspondente à organização que transmite a mensagem, através dos media, destinada a um receptor ou a conjunto de pessoas (Lambin, 2001). O emissor codifica as mensagens ao transformar as suas ideias em símbolos, enquanto que o receptor irá tentar decodificá-las através da sua interpretação.

Segundo Batra & Keller (2016), para que a mensagem seja bem recebida ao longo do processo, deve procurar criar consciencialização, relevância e detalhe; promover confiança, provocar emoções; inspirar a acção de compra; alcançar lealdade e conectar pessoas. É essencial que a mensagem seja criativa, simples e clara, para criar consciência e relevância no consumidor, obtendo assim uma maior atenção por parte deste ao processar a mensagem e a ultrapassar as distorções do mercado designadas como ruído (Batra & Keller, 2016), isto leva a que o consumidor deixe feedback através de críticas e comentários (Kotler & Amstrong, 2004).

2.3.2 Comunicação Tradicional vs Comunicação Digital

Em certas indústrias, a elevada competitividade, tem permitido aos consumidores um maior poder sobre as organizações, tornando as suas necessidades e expectativas mais complexas e exigindo a presença de produtos mais inovadores, originais e distintos (Lewis & Bridger 2000, referido por Mckenzie & Royne, 2009).

Actualmente, os consumidores têm apresentado alterações nos padrões de utilização dos media, com a maior utilização dos media interactivos face aos media tradicionais (rádio e imprensa) que têm perdido alguma relevância ao longo do tempo (Kumar, 2015; Batra & Keller, 2016).

Os media tradicionais permitem alcançar grandes segmentos ao fornecer uma publicidade de massa, pouco customizada através dos principais canais de comunicação e de outras formas de media convencional (Mckenzie & Royne, 2009). Através destes canais, os profissionais de marketing procuram atingir os objetivos de comunicação da marca utilizando:

- . Anúncios de televisão para atingirem um grande público-alvo;
- . Anúncios de rádio e *outdoor* para construir e manter a saliência da marca;
- . Anúncios em jornais e revistas;
- . Gerar relações públicas (PR) para credibilidade (Batra & Keller, 2016).

Actualmente, os veículos de comunicação estão a aumentar com os *social media*, marketing de eventos e marketing viral (Day, 2011). As novas formas de comunicação, permitem uma maior personalização do conteúdo e controlo do tempo e localização das mensagens, disponibilizando aos profissionais de marketing mais opções de media para

atingir os seus objetivos específicos de comunicação (Batra & Keller, 2016) e alcançar grandes quantidades de consumidores através de uma comunicação mais directa (Wilson e Miloch, 2011 referido por Wright. et al. 2017). No entanto, o profissional de marketing tem um caminho mais complexo, exigindo deste uma maior coordenação nas atividades de comunicação *on-line* e *off-line* e requerendo a utilização de novas ferramentas e maneiras de pensar que permitam informar, persuadir e impulsionar o consumidor à acção de compra (Batra & Keller, 2016).

A publicidade é uma das formas mais caras de promoção, no entanto, os *social media* tornaram-se uma forma mais comum e barata de atingir os públicos identificados. O uso de tecnologias nas redes sociais exige que o conteúdo seja um diálogo que envolva a empresa com o público (Thackeray, Neiger, & Keller, 2012 referido por Pounds, 2016). Além disso, os *social media* permitem que as empresas tenham acesso a estatísticas sobre o impacto, alcance e progresso de um serviço, bem como informações sobre o comportamento do cliente e penetração da marca no mercado (Kumar, 2015; Pounds, 2016; Sattelberger, 2015).

A comunicação de academias de *fitness* baseada em tecnologias, tem um potencial de custo/efectividade, acessibilidade e conveniência para os consumidores, permitindo criar comunicações personalizadas de forma a promover os seus clubes e a actividade física (Lewis et. al. 2017; Wright. et al. 2017). Os profissionais de marketing das academias de *fitness* devem ter consciência do impacto da comunicação para o desenvolvimento de *brand equity*, para diferenciação do seu serviço e na angariação de novos clientes (Wright et al. 2017).

2.3.3 Mix de Comunicação

A comunicação no desporto consiste numa abordagem que vai para além das formas tradicionais de publicidade, envolvendo todas as ferramentas de comunicação conhecidas do *mix* de comunicação (Shank 2005).

A comunicação em múltiplas plataformas, incluindo plataformas digitais, implicou um novo tipo de pensamento por parte dos gestores de media, passando a considerar não só a produção e distribuição de conteúdo, mas a construção e o relacionamento com o público (Doyle, 2015). A comunicação eficaz é aquela que considera uma variedade de

disciplinas (publicidade, relações públicas, venda pessoal e promoção de vendas) e combina-os para fornecer clareza, consistência e impacto máximo na comunicação (Batra & Keller, 2016).

Através das multiplataformas encontram-se diferentes forças e fraquezas, que produzidas em simultâneo geram efeitos no conhecimento e comportamento do consumidor. Ao conhecer esses efeitos, os profissionais de marketing podem escolher as opções de comunicação com maior probabilidade para atingir colectivamente os objetivos da marca e alterar o comportamento do consumidor através de uma personalização da mensagem (Batra & Keller, 2016).

Segundo Sattelberger (2015), uma organização que utiliza estratégias de comunicação em multiplataformas poderá obter economias de escala, ao minimizar riscos de produção e ao criar barreiras estratégicas de entrada no mercado, transferindo poder e fidelidade à marca para outras plataformas. Para além disso pode gerar impactos positivos no ROI das organizações e criar consciência da marca no cérebro do visualizador, sendo mais eficaz do que a publicidade através de uma única plataforma (Snyder & Garcia, 2016).

3 Caracterização da Cascais Envolvente

3.1 Empresa

A Cascais Envolvente é uma Empresa Municipal, que inclui a gestão de cerca de 46 bairros distribuídos por 4 freguesias do concelho de Cascais, tendo como funções a promoção e gestão de programas e concursos destinados à habitação de jovens residentes no concelho de Cascais; desenvolvimento de políticas sociais de habitação e a gestão social, patrimonial e financeira dos imóveis e equipamentos afectos à habitação, educação e desporto. O exercício de função accionista da empresa é da responsabilidade da Câmara Municipal de Cascais (CMC), que contém a totalidade do capital social.

3.2 Complexo Desportivo Municipal da Abóboda (CDMA)

O edifício desportivo do CDMA foi atribuído pelo Município de Cascais em Julho de 2014 à empresa municipal “CASCAIS ENVOLVENTE”. Com a atribuição do imóvel do CDMA, o departamento desportivo da CASCAIS ENVOLVENTE, pretende

promover e fomentar as boas práticas de exercício físico, procurando proporcionar uma melhoria do bem-estar aos residentes do concelho de Cascais.

As instalações do CDMA correspondem a uma área bruta de 2000 m², dispendo de duas piscinas (um tanque de aprendizagem e uma piscina de competição com 25m), dois estúdios, um ginásio, seis balneários com sauna e banho turco, quatro gabinetes e um parque de estacionamento.

O seu serviço diversificado e de qualidade, acompanhado de um ambiente familiar, têm permitido ao Complexo obter uma elevada satisfação dos seus actuais clientes, com a presença de diversos utilizadores de faixas etárias distintas (inquérito de satisfação, anexos 24 e 25). No entanto, as recentes mudanças presenciadas no mercado de academias de *fitness*, em especial com o surgimento de novos *players* e com as alterações nos comportamentos dos consumidores, tem exigido uma maior necessidade de adaptação por parte do Complexo. Os actuais objectivos do CDMA passam por aumentar o número de clientes activos; fidelizar os actuais clientes e reduzir os seus custos de exploração.

3.3 Serviços do CDMA

O CDMA apresenta uma diversificação na sua oferta de serviços, sendo que podemos subdividir estes nas categorias de actividades *core* e actividades complementares.

Actividades Core – Consideram-se os serviços de Piscina, onde o cliente poderá optar pelas aulas de natação, natação livre, aulas de grupo com hidroginástica e aquaterapia ou “outros”, com as aulas de pólo aquático e natação sincronizada. Esta tem sido a actividade que apresentou melhores resultados a nível de facturação e do número de clientes, no entanto, considera-se igualmente relevante o serviço de Academia que dispõe de um ginásio destinado ao treino cardiovascular e força muscular, equipado com 33 máquinas e de três estúdios reservados às aulas de grupo.

Actividades Complementares - O complexo apresenta um serviço de comercialização de produtos de *merchandising*; aluguer dos espaços das instalações para a realização de eventos e competições e ainda contem três arrendatários que exploram a zona de bar/café; o gabinete de medicina alternativa chinesa e o gabinete de estética/spa.

O CDMA contém um *website* e uma página de *Facebook* para a divulgação dos seus serviços, no entanto ainda existe um longo caminho a percorrer no que diz respeito à comunicação de *marketing* do Complexo. A inexistência de um departamento de marketing na sua estrutura, aliado aos limitados canais de comunicação e à escassez de recursos financeiros alocados a esta área, levam a que por vezes os seus serviços não sejam devidamente comunicados a potenciais clientes.

3.4 Marca

A Cascais Envolvente, como empresa municipal pertencente à Câmara Municipal de Cascais, procurou expressar uma certa uniformidade no nome e símbolo da marca. Este tem sido adaptado por forma a permitir uma melhor percepção e associação à CMC, que é representada pela letra “C”, e que faz a ligação de “Cascais” com a “Câmara Municipal” e “Cascais Envolvente”. Através da figura 2, é possível constatar as similaridades existentes entre os símbolos 1 e 2. No que se refere à marca do CDMA, optou-se pela simplicidade e minimalismo com a presença do nome e símbolo num contraste de preto e branco, no entanto ainda não se encontra actualizado em todos os canais que está presente (ver figura 3).

Segundo o questionário realizado a 202 moradores do concelho de Cascais (anexos 32 e 33), o símbolo do Complexo é considerado antiquado, desactualizado e sem qualquer associação à actividade física. A reestruturação do símbolo e a criação de um logótipo associados à marca, poderão ser fundamentais para criar uma melhor identidade visual junto do seu público-alvo.



Figura 2 - Marcas da Câmara Municipal de Cascais; Cascais Envolvente e do CDMA. Fonte: CDMA.

4 Missão, Visão e Valores da Organização

A Cascais Envolvente pretende ser reconhecida por todo o trabalho que tem vindo a desenvolver no âmbito da actividade social e desportiva, procurando estar cada vez mais presente na vida dos munícipes do concelho de Cascais através da integração social, da

melhoria de bem-estar, das condições de vida e habitabilidade segundo todos os seus princípios e valores.

O seu departamento desportivo tem como missão a optimização da exploração do edifício, tendo em vista não só a rentabilidade económica, bem como a boa prática da actividade social e desportiva a todos os residentes do município de Cascais.

Os seus valores coincidem de certa forma com o seu fim público de alcançar a responsabilidade social e ambiental no município de Cascais através de uma gestão proactiva, eficiente, eficaz e racional dos imóveis que lhe são atribuídos.

5 Contexto e Tendências Nacionais e Internacionais

No mundo cada vez mais globalizado em que vivemos, a prática de actividade física e desportiva, tem-se afirmado como consequência de modernização das sociedades. A Comissão Europeia tem vindo a reconhecer a sua importância como factor social, onde conjuntamente com os seus Estados Membros têm sido aplicadas medidas para alcançar os seus objectivos estratégicos de solidariedade e prosperidade na União Europeia.

Na realidade, a actividade física representa a nível mundial um enorme potencial de mudança social e promoção de paz, movimentando diariamente milhões de pessoas, meios de comunicação, aproximando os indivíduos e as nações e contribuindo para a identidade cultural de muitas sociedades (Instituto do Desporto de Portugal, 2011). Para além disso, permite aos praticantes exprimir o seu potencial de performance e adquirir diversos valores como a solidariedade, o espírito de equipa, a competição leal, entre outros que contribuem para o desenvolvimento e realização pessoais (Comissão Europeia, 2007).

O contributo da actividade física e desportiva pode ser igualmente considerável para o crescimento económico das sociedades, através das trocas comerciais que geram riqueza e emprego (Comité Olímpico de Portugal, 2015) e no que respeita à saúde, permitindo aos praticantes alcançar uma vida mais saudável e uma maior longevidade, com uma menor probabilidade da presença de doenças crónicas e cardiovasculares (Comissão Europeia, 2007).

Segundo o Comité Olímpico de Portugal (2015), Portugal apresenta-se como um dos países da União Europeia com os indicadores mais baixos da prática regular de actividade física e maiores taxas de sedentarismo, sendo estas umas das prioridades de combate para o actual Governo (Instituto do Desporto de Portugal, 2011).

O incentivo à prática de actividade física e desportiva tem demonstrado efeitos positivos para as economias, no entanto, tem trazido consigo novas ameaças emergentes no que diz respeito aos problemas relacionados com a dopagem, corrupção, manipulação de resultados, apostas desportivas ilegais, branqueamento de capitais, violência e racismo, que muitas vezes geram redes de criminalidade organizada.

6 Análise Externa

6.1 Meio Envolve Mediato (Análise PESTAL)

No seguimento do presente estudo foi realizada uma análise PESTAL, identificando os factores que podem influenciar directa ou indirectamente o CDMA. Desta forma, são evidenciadas as dimensões: política, económica, sociocultural, tecnológica, ambiental e legal.

6.1.1 Político

Portugal enquadra-se numa conjuntura onde a crise económica levou ao abrandamento da economia nacional. Apesar da instabilidade financeira instalada no país, o endividamento da economia portuguesa tem abrandado nos últimos anos, permitindo a saída de Portugal do Procedimento por Défice Excessivo e uma maior autonomia a nível orçamental.

Segundo as orientações internacionais, o Programa do Governo Português tem reforçado as políticas adoptadas no Programa Nacional Desporto para Todos (2015), com o objectivo de “*Incrementar a prática desportiva*” de acesso a todos os cidadãos, “*contribuindo para uma população mais saudável*” assente essencialmente em três pilares: promoção e desenvolvimento desportivo; educação para e pelo desporto; e promoção da saúde de crianças, jovens, adultos e idosos.

Segundo o IPDJ (2018), o Estado português tem utilizado também o mecenato como uma ferramenta para estimular o financiamento privado do desporto e ajudar o

associativismo desportivo ao conceder incentivos fiscais a empresas e particulares que efectuem donativos a entidades desportivas.

6.1.2 Demográfico e Económico

6.1.2.1 Demográfico

Portugal registou em 2017 cerca de 10.278,1 milhões de habitantes, sendo 47% (4.859,5 milhões) correspondentes ao sexo masculino e os restantes 53% (5.418,6 milhões) ao sexo feminino (INE, 2018).

A maior concentração populacional encontra-se na faixa etária entre os 25 e os 54 anos com 41,7%, seguido da faixa de idades superiores aos 65 anos com 19,4%. Portugal é um dos países europeus com menor proporção de jovens e maior proporção de idosos (ver anexos 1 e 2), sendo a média de idades da população aproximadamente 42,2 anos de idade e a esperança média de vida de 80 anos (Central Intelligence Agency, 2017). Segundo o estudo de projecções demográficas em Portugal até 2080, (ver anexo 3), constata-se que este processo de envelhecimento demográfico tende a prolongar-se caso não se tomem medidas (INE, 2017).

A distribuição geográfica do território apresenta uma grande concentração populacional junto à faixa litoral, especialmente nas grandes zonas urbanas como a cidade de Lisboa e na cidade do Porto que concentram cerca de 64,6% da população (CIA, 2017).

6.1.2.2 Económico

Portugal atingiu em termos nominais um Produto Interno Bruto (PIB) de cerca de 193 mil milhões em 2017 (PORDATA, 2018). O Banco de Portugal (BdP) prevê um crescimento da economia portuguesa 2% em 2018 resultado de uma evolução prevista das exportações de bens e serviços (INE, 2017 (1)).

Destaca-se a decisão do Conselho da União Europeia com o encerramento de Portugal do Procedimento por Défice Excessivo (PDE). Para 2018, o Governo português previu uma redução do défice Orçamental para 1% (AICEP, 2017). O consumo privado apresentou um crescimento de 2,3% em 2016 prevendo-se uma desaceleração +1,7% até ao ano de 2018, enquanto o consumo público deverá crescer +0,6% (AICEP, 2017).

6.1.3 Sociocultural

Em 2016, Portugal tinha 5.178 mil habitantes correspondentes à população activa (PORDATA, 2016). A taxa de emprego foi de 52% do total da população, sendo 6% referente ao sector primário, 25% ao sector secundário e 69% ao sector terciário. A taxa de inactividade em Portugal apresentou valores elevados com 41% da população, sendo 27,5% estudantes (810 mil habitantes); 13,5% domésticos (399,6 mil habitantes) e 59% reformados (1.746,4 mil habitantes). A taxa de desemprego alcançou os 11%, existindo ainda um risco de pobreza em 19% da população.

O consumo das famílias portuguesas tem apresentado uma tendência para o aumento das despesas dos particulares em bens não duradouros, correspondendo a 92% do total de consumo das famílias, face aos 8% correspondentes às despesas em bens duradouros (PORDATA, 2016).

6.1.4 Tecnológico

A nível desportivo, o papel das tecnologias e inovações de equipamentos tem vindo a ganhar importância. Constata-se que a inovação e a tecnologia associada às novas aplicações de equipamentos, treinos, nutrição e vestuários desportivos podem ter grandes impactos nos resultados e na performance dos atletas (Bichi A. *et al.* 2016). Verifica-se também um crescimento da utilização de novos *softwares* de apoio às infra-estruturas e gestão desportiva que exploram diversas tecnologias de dados, comunicação, interacção online, exibição de resultados, controlos de acesso, monitorização de corrida entre outros que suportam diversas organizações desportivas.

6.1.5 Ambiental

Portugal apresenta-se como um dos países da Europa com maior vulnerabilidade aos impactos das alterações climáticas, que exigem medidas de combate por parte do Governo Cristina A. F. *et al.* (2016). O desporto tem um papel fundamental na sociedade e na qualidade de vida dos indivíduos, no entanto, para a realização destas actividades e eventos desportivos que movimentam grandes multidões é necessário o desenvolvimento de infra-estruturas, que muitas vezes podem conduzir a grandes conflitos no que se refere à preservação do ambiente e das paisagens envolventes. (Ferreira F. 2015).

6.1.6 Legal

Na Constituição da República Portuguesa (CRP), é referida a importância do papel do Estado português para o desenvolvimento e promoção da prática desportiva para o bem-estar, saúde e educação dos cidadãos através dos artigos 64º n.º2, alínea b); 70º n.º1, alínea d); e 79º. O Desporto em Portugal desenvolve-se através da organização pública do desporto em colaboração com o sistema educativo e com o movimento associativo público ou privados como o caso de associações desportivas e autarquias locais. No caso dos clubes e ginásios desportivos, destaca-se o papel regulador do Conselho Nacional do Desporto e do Instituto do Desporto e Juventude de Portugal (IDJP).

Para o desenvolvimento das políticas desportivas, o Estado contém um conjunto de princípios fundamentais que são estabelecidos através da Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto - Lei n.º 5/2007 de 16 de Janeiro que procuram assegurar os seguintes princípios: Princípio da universalidade e da igualdade; Princípio da ética desportiva; Princípio da coesão e da continuidade territorial; Princípio da coordenação, da descentralização e da colaboração (Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto 2007). Segundo o artigo 9º da Lei de Bases nº5/2007, é determinada a elaboração de uma carta de desporto nacional com o registo de dados e indicadores desportivos para o reconhecimento de factores de desenvolvimento desportivo.

6.2 Actividade da “Indústria” (5 Forças de Porter)

Para a análise do meio envolvente imediato, foi aplicado o modelo das Cinco Forças de Porter, onde são avaliados cinco factores considerados como “forças” competitivas que permitem qualificar o grau de atractividade do sector de academias de *fitness* e apoiar as organizações a adoptarem estratégias mais eficientes.

No anexo 4, é possível consultar modelo completo, onde são caracterizadas as ameaças de entrada de novos competidores, a rivalidade entre as empresas da indústria, a ameaça de produtos substitutos, o poder negocial dos fornecedores e dos clientes.

CONSOLIDAÇÃO DA ANÁLISE PORTER							
Aplicação do Modelo das 5 Forças	Contribuição para a Força						
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta		
	1	2	3	4	5		
Ameaça de entrada de novos competidores	Alta		3,22				Baixa
Rivalidade entre as empresas da indústria	Alta		3,58				Baixa
Ameaça de produtos substitutos	Alta		3,33				Baixa
Poder negocial dos fornecedores	Alto		3				Baixo
Poder negocial dos clientes	Alto		3,56				Baixo
Avaliação Global	Baixa		3,33				Alta

Tabela 1 - Síntese do Modelo das Cinco Forças de Porter no negócio do CDMA

Na tabela 1, é apresentada a síntese do modelo, onde verificamos que a atractividade do sector é avaliada com o grau **Médio** (3,33). Entre os diversos factores analisados que caracterizam este sector, podemos destacar a entrada de um novo tipo de concorrência no mercado com o surgimento dos ginásios *low cost*, que vieram tornar o mercado mais competitivo, com uma oferta mais diversificada e uma maior desvantagem de custos para muitas organizações que operavam no mercado. Acrescido a isto, salienta-se a facilidade de mudança por parte dos clientes, devido à abundância de serviços substitutos e aos custos de mudança associados serem reduzidos.

6.3 Mercado

O sector de academias de *fitness* tem apresentado uma tendência crescente nos últimos anos, sendo um mercado que se encontra em grande expansão e que movimenta milhões de membros, clubes e organizações a nível mundial. A actuação das academias e clubes *fitness* passa pela oferta de infra-estruturas para a prática do exercício físico em troca de uma taxa de adesão.

Em Portugal, o mercado de academias e ginásios de *fitness* tem demonstrado alguma vulnerabilidade associada às crises económicas, ao surgimento de novos concorrentes e ao poder negocial dos consumidores. Apesar de não existirem dados oficiais acerca do sector de academias de *fitness* em Portugal, segundo os dados da AGAP (Associação de Empresas de Ginásios e Academias de *Fitness* de Portugal), o mercado foi afectado pela crise económica no período entre 2008 e 2015, com o encerramento de 200 academias (14%), diminuição do volume de mercado de 14% (45 milhões de euros) e uma queda de 12% no número de sócios activos que passou de 600 mil para 530 mil (ver tabela 2) (AGAP, 2016).

Actualmente, o mercado tem demonstrado uma trajetória ascendente, evidenciado no aumento de 14% do número de ginásios (165 ginásios), de um volume de mercado no montante de 300 milhões de euros em 2016 (aumento de 5% comparativamente com o ano homólogo) e um crescimento de 22% do número de sócios activos, de 530 mil em 2015 para 648 mil em 2016 (ver tabela 2) (AGAP, 2016).

	2000	2005	2007	2008	2010	2011	2014	2015	2016
Nº Ginásios Portugal	600	1000	1300	1400	-	1250	1200	-	1365
Crescimento	-	67%	30%	8%	-	-11%	-4%	-	14%
Volume Mercado	-	288.000.000 €	-	-	331.000.000 €	-	-	286.000.000 €	300.000.000 €
Crescimento	-	-	-	-	15%	-	-	-14%	5%
Clientes	-	480.000	-	-	600.000	-	-	530.000	648.000
Crescimento	-	-	-	-	25%	-	-	-12%	22%

Tabela 2 - Dados de evolução do nº de ginásios; volume de mercado e nº de clientes em Portugal (2000-2016). Fontes: AGAP, Sumário Executivo do Relatório Barómetro 2016/ Grupo Marktest, 2016/ Exame Expresso, 2016.

No ano de 2016 mercado de academias de *fitness* em Portugal foi caracterizado maioritariamente pela presença de ginásios ou redes mais pequenas, sendo que, os dez grandes operadores nacionais continham apenas 11% da quota total de mercado, no entanto, representavam 50% do total de sócios registados em Portugal AGAP (2016).

Nos últimos anos, as grandes operadoras do mercado de academias e clubes de *fitness* como por exemplo o Holmes Place, reduziram a abertura de novos clubes, dando lugar ao surgimento de novos *players* com espaços mais pequenos e direccionados para públicos-alvo específicos como o caso do Viva Fit exclusivamente para um target feminino e o Fitness Hut com os ginásios *low cost* (IHRSA - International Health, Racquet & Sportsclub Association, 2010).

Actualmente 35% dos ginásios em Portugal operam no segmento *premium*, com mensalidades superiores a 55€. Com o aparecimento destes ginásios *low cost*, surge assim uma maior pressão sobre o sector para a redução do preço, evidenciado na evolução do preço médio das mensalidades que registava aproximadamente os 46€ em 2011 e 35,48€ em 2016 (Exame Expresso, 2016).

O mercado que se caracterizava pela presença de duas ou três grandes operadoras que controlavam praticamente todo o mercado, passou assim a ser um mercado mais fragmentado, competitivo, diversificado e com uma maior oferta.

6.4 Concorrência

A nível geográfico, a maior concentração de clubes e ginásios de *fitness* localiza-se nas grandes metrópoles - Lisboa e Porto (AGAP, 2016). No ano de 2017, a cidade de Lisboa continha a grande maioria de clubes com 34% do total de clubes registados, seguido do Porto com 16,6%, Setúbal com 10,2% e Faro com 5,6% (ver Anexo 5).

A concorrência no mercado de academias de *fitness* em Portugal expandiu com o crescimento do número de clubes, justificado pelo crescimento da economia e pelo aparecimento e expansão dos novos ginásios *low cost* que vieram alargar o universo de clientes do mercado. Este tipo de clubes tem como principal factor de diferenciação a sua variável preço ao praticarem valores inferiores aos preços de mercado.

De modo geral, os ginásios *low cost* conseguem alcançar uma redução dos seus custos com a negociação do aluguer de espaços de menores dimensão, ao fornecerem um serviço simplificado (sem sauna, banho turco, piscina ou restaurante) e com uma forte aposta nas tecnologia e inovação das suas instalações (sistemas inovadores de pagamentos, controlo de entradas e marcação de aulas), que lhes permite prescindir de certos custos de recepção e criar uma maior comodidade para os seus clientes (Exame Expresso, 2016).

Concorrência Directa

Para avaliar a concorrência directa do CDMA no Concelho de Cascais, é necessário entender que este está dividido por 4 freguesias: Alcabideche; Carcavelos/Parede; Cascais/Estoril; e São Domingos de Rana (Figura 3).



Figura 3 - Mapa Freguesias do Concelho de Cascais. Fonte: REA - Relatório do Estado do Ambiente 2016

Através do levantamento do número de academias de *fitness* realizado no concelho de Cascais (ver anexo 6), é possível constatar a existência de aproximadamente 46 clubes/

ginásios desportivos presentes no concelho. Destes operadores, verifica-se que 5 deles estão situados na freguesia de Alcabideche; 9 na freguesia de Carcavelos/Parede; 22 na freguesia de Cascais/Estoril e 10 localizados na freguesia de São Domingos de Rana. Apesar de São Domingos de Rana ser a freguesia com maior densidade populacional do concelho de Cascais, a maior concentração de clubes e ginásios situa-se na freguesia de Cascais/Estoril.

Segundo o Relatório do Barómetro 2016 apresentado pela AGAP (2016), são identificados os grupos Holmes Place, Fitness Hut, Vivafit, Pump Spirit e Solinca como os principais operadores no mercado português apresentando a maior percentagem de clubes e sócios. No concelho de Cascais, temos a presença das cadeias Holmes Place e Fitness Hut na freguesia de Cascais e do Viva Fit nas freguesias de Alcabideche, Parede, Cascais e São Domingos de Rana.

Holmes Place - Health Club: Ginásio, Fitness, Nutrição & Spa

O Holmes Place Group é a academia líder de mercado em número de sócios e de clubes em Portugal, com 19 academias modernas e de grande dimensão, empregando cerca de 1.200 colaboradores e com uma facturação de aproximadamente 50€ milhões. O número de sócios activos tem aumentado desde 2012, correspondendo actualmente a 58 mil sócios. Através da sua localização central na freguesia de Cascais e com uma elevada qualidade e diversidade de serviços, esta academia consegue marcar um forte posicionamento *premium*, contrariando a nova tendência do *low cost* (Exame Expresso, 2016).

Fitness Hut

Nick Coutts, ex-CEO ibérico do Holmes Place, criou a cadeia Fitness Hut com a abertura do primeiro ginásio nas Amoreiras em 2011. O sucesso desta cadeia é efectivamente evidenciado no rápido crescimento que o grupo obteve, tendo actualmente um total de 25 ginásios activos, e registado uma facturação de aproximadamente 20 milhões de euros em 2015, com cerca de 56 mil sócios registados e com sensivelmente 1.000 colaboradores a operar nos vários ginásios em funcionamento.

Ao prescindir de serviços como o de piscina, sauna, banho turco, spa, restaurante e com um investimento em espaços de menor dimensão, mas fortemente equipados a nível de tecnologia e processos inovadores, permite a esta cadeia oferecer um serviço *premium* a preços *low cost* (Exame Expresso, 2016).

VivaFit

A VivaFit surge em 2003 com a missão de fornecer saúde e bem-estar exclusivamente para o segmento feminino. Esta cadeia, com 25 ginásios em Portugal e 26 no estrangeiro, apresenta uma oferta diferenciada e personalizada ao proporcionar circuitos específicos de treino de apenas 30 minutos exclusivamente para mulheres, com foco na inovação, na qualidade do serviço e em manter um ambiente não intimidante.

Em 2014, a VivaFit alcançou uma quota de mercado de 2,5%, com uma facturação de 11 milhões, 20 mil sócios e 150 colaboradores. Apesar da forte pressão do mercado para a redução do preço, a VivaFit não sofreu qualquer alteração (Exame Expresso, 2016).

A tabela 3, é apresentado o resumo das principais características das 3 grandes cadeias de clubes de *fitness* do concelho de Cascais, comparando-as com o CDMA.

	CDMA	Holmes Place Cascais	VivaFit Alcabideche	Fitness Hut Cascais
Distância do CDMA	-	7 km	8 km	2 km
Distância do Centro Histórico de Cascais	13 km	10 km	8 km	5 km
Localização	R. Mouzinho de Albuquerque	Av. Marginal	R. Figueira	R. Casal Queimado
Preço mensalidade	35 – 40€	70 - 100€	42 - 100€	25 – 35€
Instalações	. Ginásio . 2 estúdios . 2 piscinas . 6 balneários . Banho turco e sauna . Café e bar	. Ginásio . 2 estúdios . 2 balneários . 1 piscina . Banho turco e sauna . Sala spa e massagens . 1 loja	. 1 estúdio . 2 balneários	. Ginásio . 1 estúdio . 2 balneários

Serviços	Academia	Academia	Academia	Academia
	<ul style="list-style-type: none"> - Ginásio - 17 modalidades de aulas de grupo <p><u>Piscina</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Escola de natação - 4 modalidades de aula de grupo <p><u>Outro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gabinete de medicina chinesa - Gabinete de estética 	<ul style="list-style-type: none"> - Ginásio - 30 modalidades de aulas de grupo <p><u>Piscina</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Escola de natação - 5 modalidades de aula de grupo <p><u>Outro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Kids place; - Nutricionista; - Massagens. 	<ul style="list-style-type: none"> - 6 modalidades de aulas de grupo 	<ul style="list-style-type: none"> - Ginásio - 16 modalidades de aulas de grupo
Aspectos diferenciadores	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação nos serviços de Academia e Piscinas; - Preço. 	<ul style="list-style-type: none"> - Academia com maior oferta de serviços. 	<ul style="list-style-type: none"> - Ginásio exclusivamente feminino. 	<ul style="list-style-type: none"> - Variável preço; - Proximidade; - Aposta na vertente academia.

Tabela 3 - Comparação das principais características da concorrência do CDMA

Outros Concorrentes Directos

Ainda no concelho de Cascais, podemos considerar certas academias de *fitness* que apesar de não serem grandes cadeias, são considerados como concorrência directa por usufruírem de um forte reconhecimento e reputação perante os moradores do concelho de Cascais. Destacam-se as academias Health & Racket Club Quinta da Marinha; o Health Club Central Fitness e o Health Club Visconde. Na tabela 4 é possível comparar as suas características com as do CDMA.

Estes concorrentes localizam-se em grande proximidade com o centro de Cascais e apresentam grandes instalações, bem equipadas e com uma forte variedade de serviços a nível de ginásio, piscinas, aulas de grupo e outros desportos. Disponibilizam igualmente diversos serviços complementares como nutricionista, centro de massagens, espaços para crianças, entre outros que representam um maior conforto e comodidade para o utilizador. Estas características associadas à grande aposta na qualidade dos seus serviços e na boa manutenção e conservação das suas instalações, permite-lhes colocarem-se num posicionamento *premium*, e aplicar preços superiores à média de mercado.

Através da tabela 4, é possível comparar as características destes *players* com as do CDMA.

ISCTE – Instituto Universitário de Lisboa

	CDMA	Health Club Central Fitness	Health Club Visconde	Health & Racket Club Quinta da Marinha
Distância do CDMA	-	14 km	14 km	15 km
Distância do Centro Histórico de Cascais	13 m	850 m	1 km	4 km
Localização	R. Mouzinho de Albuquerque	Av. 25 Abril	R. Visconde da Gandarinha	R. das Cordonizes
Preço	35 – 40€	30 - 40€	35 - 65€	40 – 90€
Instalações	<ul style="list-style-type: none"> . Ginásio . 2 estúdios . 2 piscinas . 6 balneários . Banho turco e sauna . Café e bar 	<ul style="list-style-type: none"> . Ginásio . 3 estúdios . 2 balneários . Banho turco e sauna . 1 loja 	<ul style="list-style-type: none"> . Ginásio . 4 estúdios . 3 piscinas (exterior e interior) . 2 balneários . Banho turco e sauna . Café e bar com esplanada 	<ul style="list-style-type: none"> . Ginásio . 3 estúdios . 2 piscinas . 4 balneários . Banho turco e sauna . Café e bar com esplanada . Campos tenis, padle e squash
Serviços	<p><u>Academia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ginásio - 17 modalidades de aulas de grupo <p><u>Piscina</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Escola de natação - 4 modalidade de aula de grupo <p><u>Outro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Gabinete de medicina chinesa - Gabinete de estética 	<p><u>Academia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ginásio - 9 modalidades de aulas de grupo <p><u>Outro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nutricionista 	<p><u>Academia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ginásio - 15 modalidades de aulas de grupo <p><u>Piscina</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Escola de natação - 1 modalidade de aula de grupo <p><u>Outro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Nutricionista - Fisioterapia - Massagens - Workshops - Campo de férias 	<p><u>Academia</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Ginásio - 14 modalidades de aulas de grupo <p><u>Piscina</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Escola de natação - 3 modalidades de aula de grupo <p><u>Outro</u></p> <ul style="list-style-type: none"> - Escola de tenis - Escola de futebol - Escola de padle - Escola de squash - Massagens - Tratamentos de beleza
Aspectos diferenciadores	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação nos serviços de Academia e Piscinas; - Preço. 	<ul style="list-style-type: none"> - Proximidade do centro de Cascais. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação nos serviços complementares; - Dimensão das instalações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diversificação na oferta serviços de piscina e academia. - Escolas com vários desportos.

Tabela 4 - Características dos principais concorrentes do CDMA e factores diferenciadores

Através da comparação do CDMA com os seus concorrentes directos (tabela 3 e 4), é possível constatar que actualmente o Complexo oferece uma variedade de serviços aceitável a preços praticamente idênticos aos praticados pelos concorrentes, no entanto, para certos serviços como o de Academia, as condições e o espaço são mais limitados,

podendo assim considerar o preço desadequado ou elevado para as actuais condições oferecidas.

Relativamente à localização, o Complexo apresenta uma distância considerável do centro de Cascais (ver figura 4), no entanto este factor pode ser considerado como uma oportunidade a explorar pelo CDMA, que contém uma reduzida concorrência directa nas zonas de Carcavelos, Estoril, Parede e São Domingos de Rana.

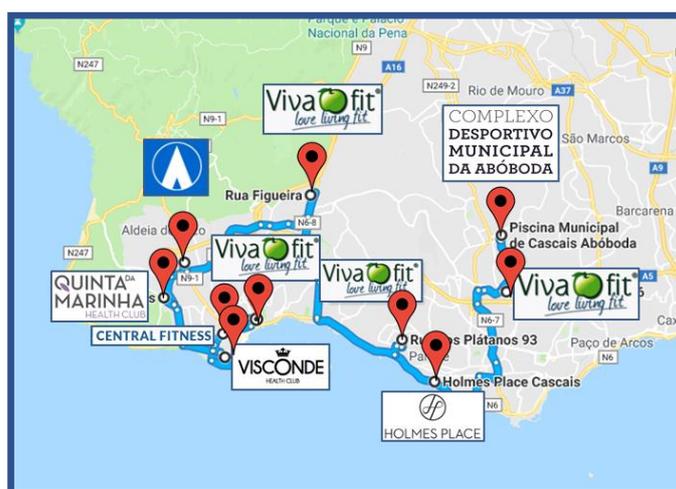


Figura 4- Localização dos principais concorrentes directos do CDMA

Existem diversas outras entidades presentes na lista do (anexo 6) que não são consideradas como concorrência directa devido às suas infra estruturas limitadas, ao número reduzido de praticantes ou mesmo à escassa oferta, representando desta forma uma reduzida ameaça à actuação CDMA.

Concorrência Indirecta

O facto do CDMA actuar no sector *fitness*, qualquer tipo de actividade pode ser considerada como um serviço substituto. Por exemplo, entidades como o Pavilhão Desportivo Guilherme Pinto Basto (Dramático), com modalidades desportivas como o rugby, futebol, hóquei e futsal, apesar de não concorrerem directamente a nível de actividades, apresentam-se como alternativas à prática de actividade física.

Desta forma, a variedade de desportos e modalidades de actividade física existentes são considerados como concorrentes, tornando desta forma inviável quantificar de forma eficaz a concorrência indirecta. No entanto, podemos destacar a presença do Ginásio

Mr. Big Evolution em Carcavelos e o OCR Portugal Lab em São Domingos de Rana, que prestam serviços de *Crossfit*, modalidade que tem apresentado grande crescimento e movimentado cada vez mais praticantes.

Podemos também referir a presença do Pavilhão Desportivo do C.D.R. Vinhais; Polidesportivo Coberto do Bairro da Tojeira; Pavilhão Desportivo Serafim Tomé dos Santos; Complexo Desportivo Municipal de São Domingos de Rana; Smart Academy; Clube de Ténis do Estoril, entre outros que constam na lista do anexo 6, associados à prática desportiva como rugby, ténis, futebol, andebol, vólei, basquetebol, desportos de combate, entre outros.

6.5 Caracterização da População do Concelho de Cascais

Segundo os Censos publicados pelo INE em 2011, o concelho de Cascais com um território de aproximadamente 97 km² e subdividido por 4 freguesias, apresenta uma população de 206.429 habitantes, sendo 47% (96.873 habitantes) do sexo masculino e os restantes 53% (109.556 habitantes). A população residente no concelho apresentou um crescimento de 21% entre o ano de 2001 (170.683 habitantes) e 2011 (206.429 habitantes) (ver anexo 7). Do total da população, predomina a faixa etária dos 25 aos 65 anos com 56% (115.046 habitantes), seguido dos residentes com mais de 65 anos com 18% (37.024 habitantes), dos residentes entre os 0 e os 14 anos de idade com 16% (32.665 habitantes) e do grupo de idades compreendidas ente os 15 e os 24 anos com 11% (21.694 habitantes) (ver anexo 8).

A freguesia de São Domingos de Rana, com aproximadamente 20 km², é a freguesia do concelho de Cascais que apresenta um maior crescimento populacional desde 1950, sendo actualmente a freguesia do concelho com maior população e uma das freguesias mais populosas a nível nacional. A acelerada e desordenada ocupação do território, reflectiu-se numa falta de instrumentos de planificação e requalificação que levou à existência de diversos bairros ilegais na freguesia. Segundo os Censos do INE 2011, a população residente na freguesia de São Domingos de Rana ascendeu os 57.507 habitantes, correspondendo a 28% do total de população do concelho de Cascais, com 48% de habitantes do sexo masculino e 52% do sexo feminino (ver anexo 7).

Na estrutura etária da população de São Domingos, destaca-se a presença do grupo de idades compreendidas entre os 25 e os 65 anos de idades com 56% (33.202 habitantes), no entanto, tem-se verificado uma ligeira tendência para o envelhecimento da população da freguesia, sendo que o grupo de idades superiores a 65 anos aumentou 67% desde o ano de 2001 que apresentava 4.923 habitantes, terminando em 2011 com um registo de 8.208 habitantes (ver anexo 8). A nível de qualificações, constata-se que 19% (10.778 habitantes) da população de São Domingos não contem qualquer tipo de ensino, sendo 47% (27.227 habitantes) com o ensino básico, 16% (9.325 habitantes) com o ensino secundário, 2% (1.215 habitantes) com o ensino pós-secundário e 16% (8.962 habitantes) com o ensino superior (ver anexo 9).

6.6 Clientes mercado *Fitness*

Segundo o Inquérito Alimentar Nacional e de Actividade Física (IAN-AF), realizado por Lopes C. *et. al.* (2017), um dos actuais problemas que Portugal enfrenta, passa pela existência de uma elevada percentagem de população sedentária, correspondente a 42,6% da população portuguesa (ver anexo 10). No entanto, nos últimos anos, têm-se verificado transformações no pensamento e hábitos dos portugueses quanto à prática de exercício físico. A população passou a ter uma maior preocupação com a saúde e o bem-estar, estando mais consciencializada para importância da prática das actividades físicas (Exame Expresso, 2016).

O *target* dos ginásios e clubes de *fitness*, corresponde aos 27,1% da população que é considerada como activa no que se refere ao cumprimento do número de horas despendido na prática de actividade física. Os indivíduos do sexo masculino são os que apresentaram maior percentagem da prática de exercício físico com 31,8% do total de indivíduos do sexo masculino face aos 22,6% do sexo feminino (ver anexo 10), (Lopes C. *et. al.* 2017).

Através da figura presente no (anexo 13), é possível verificar que os grupos de idades compreendidas entre os 15 e os 21 anos, têm preferência por actividades de ginásio (22%), seguido do futebol (17%), corrida/atletismo (15%) e outros desportos (12%) como o voleibol, andebol, golf, rugby, ténis, entre outros (Direcção Geral da Saúde, 2017). Nos adultos (dos 22 anos aos 64), predomina em 24% a preferência pelas actividades de ginásio, 20% pela marcha e 14% pela corrida e atletismo, enquanto nos

idosos (idades superiores a 65 anos) existe uma maior propensão para as actividades de marcha/caminhadas (47%) e de ginástica (16%) (Direcção Geral da Saúde, 2017).

A nível geográfico, a região que apresentou uma maior percentagem de residentes dedicada à actividade física e desportiva regular foi na zona do Algarve, com 73,9%, seguido da zona Norte com 60,8% e da Grande Lisboa com 58,9% (ver Anexo 11). Constata-se igualmente a existência de uma relação positiva entre o nível de escolaridade e a prática desportiva da população portuguesa, sendo que os indivíduos que apresentam maiores níveis de escolaridade tendem maioritariamente a praticar mais exercício físico ou desportivo (Anexo 12).

Segundo o questionário realizado a 202 moradores do concelho de Cascais (ver Anexo 32), constata-se que a grande maioria com 72,8% (147 inquiridos) afirma praticar actividade física, no entanto, apenas 44,6% (90 inquiridos) referem estar inscritos numa academia de *fitness*.

As preferências dos inquiridos recaem para as actividades de Academia, com a musculação, aulas de grupo e corrida, seguido de natação livre e do *crossfit*, no entanto, estes referem estar dispostos a pagar mais pela actividade de *crossfit*, quando comparado com as actividades de Academia e Piscina. Os principais motivos que levam os residentes do concelho a inscreverem-se num ginásio, passa pela procura por melhorar a sua aparência física, a saúde e o bem-estar. Os inquiridos que não se encontram em nenhuma academia, mencionam a falta de tempo, interesse, motivação e os elevados preços como principais factores de impedimento (ver Anexos 32 e 33).

Na realidade, parte deste segmento que refere não praticar actividade física devido ao elevado preço das academias, tem vindo a ser conquistado pelos ginásios *low cost*, que surgiram no mercado com uma oferta diferenciadora, permitindo alcançar uma população caracterizada por menores capacidades financeiras. Este segmento é constituído maioritariamente por jovens, conhecidos como a “geração *millennial*” que surge numa fase de profundas mudanças a nível mundial, com a evolução tecnológica, globalização e a crise económica, o que os caracteriza por um conjunto de diferentes comportamentos e experiências face às gerações passadas.

O facto de terem menores capacidades financeiras e um maior acesso directo à informação, especialmente digital, tornam as suas decisões de compra mais ponderadas, metódicas e premeditadas, comparando preços, avaliando informações e opiniões acerca dos produtos ou serviços. É uma geração mais desperta para questões de saúde e bem-estar, pratica mais actividade física, alimenta-se de uma forma mais consistente e saudável e fuma menos (Gomes I. 2017).

O cliente de *Health clubs* e clubes de *fitness premium*, é maioritariamente representado pelas faixas etárias de adultos e idosos com capacidades financeiras que optam por uma oferta de serviços mais personalizada, com acesso a outro tipo de qualidades que os serviços *low cost* não oferecem. Estes segmentos pretendem viver com mais qualidade, estando desta forma mais consciencializados dos benefícios da actividade física para a melhoria da sua saúde e bem-estar.

É importante entender que a oferta existente no mercado de *Health clubs* e *fitness* tem-se tornado cada vez mais diversificada e com serviços mais completos e diferenciados, permitindo desta forma alcançar diversos tipos de segmentos. De modo geral, e segundo o questionário (anexo 32), as características mais valorizadas numa academia de *fitness*, passa pela sua localização, as condições e manutenção das instalações e dos equipamentos, o preço, o atendimento, os horários e a diversidade de serviços.

É ainda referida a importância da existência de serviços complementares, com a preferência pela disponibilização de toalhas, nutricionista, máquina de bebidas e sala de massagens e spa. A criação de um campo de férias para crianças (67,8% dos inquiridos) e de eventos de *team building* (64,9% dos inquiridos) associados à actividade física e desportiva nas academias é mencionado como uma mais valia para os serviços nos meses de verão.

Perfil dos Clientes do CDMA

No ano de 2017, registou-se um valor médio de 2.030 utilizadores activos no Complexo, com 57% do sexo masculino face aos 43% do sexo feminino. No que diz respeito ao estado civil, 70% dos actuais utilizadores são solteiros (as), 27% casados (as), 2% divorciados (as) e 1% viúvos (as). Constata-se igualmente que a grande

maioria (96%) são de nacionalidade portuguesa, no entanto ainda se verifica a presença 1% de americanos e 3% de outras nacionalidades.

Através da figura 5, verifica-se que a maior percentagem dos consumidores (68,2%) são residentes da freguesia de São Domingos de Rana, localidade onde o Complexo está inserido, isto poderá evidenciar a preferência dos consumidores pelo factor proximidade. Com percentagens mais reduzidas, surgem os clientes residentes nas freguesias mais próximas como Rio de Mouro, Carcavelos/Parede, Oeiras, São Marcos, Estoril, entre diversos outros que o CDMA tem tido dificuldade de alcançar.

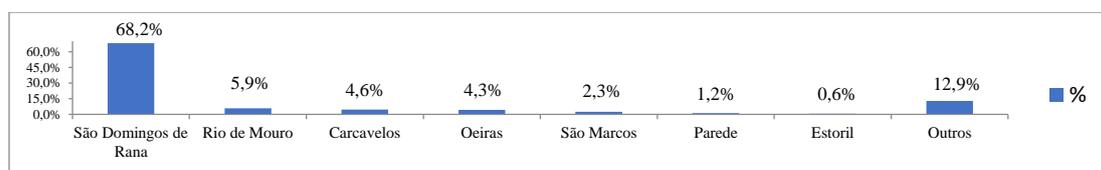


Figura 5 - Localidade de residência dos clientes do CDMA (amostra 2.030 clientes). Fonte: CDMA

Ao avaliarmos o perfil dos clientes do CDMA por faixa etária (ver figura 6), constata-se a predominância do grupo de idades até aos 12 anos que representa 40% do total de utilizadores. Se avaliarmos os dois primeiros grupos (idades até aos 18 anos), verificamos que conjuntamente representam 46% dos clientes do Complexo. Estes têm uma característica específica comparativamente com os restantes grupos, sendo que no processo de compra assumem a posição de decisores e utilizadores, no entanto, o acto de compra é realizado geralmente pelos seus familiares próximos que assumem o papel de influenciadores e compradores do serviço no processo de compra.

Os grupos de idades compreendidas entre os 31 anos e os 65, representam 31% do total de clientes, sendo um tipo de consumidor caracterizado por ter uma maior estabilidade financeira e com uma maior preocupação pela saúde e bem-estar. Os grupos que o Complexo tem obtido maior dificuldade correspondem aos segmentos de estudantes (dos 13 aos 18 anos); pós-licenciados em início de carreira (19 aos 30) e idosos (>65 anos).

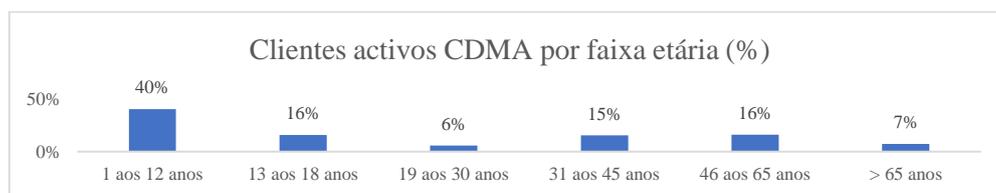


Figura 6 - Número de clientes activos do CDMA por faixa etária (amostra 2.030 clientes). Fonte: CDMA

7 Oportunidades e Ameaças

Através da análise externa realizada nos tópicos anteriores foi possível detectar um conjunto de oportunidades e ameaças presentes na acção do Complexo Desportivo Municipal da Abóbada.

➤ **Oportunidades:**

1. Previsões de crescimento económico (redução do défice e saída de Portugal do Procedimento por Défice Excessivo);
2. Aumento das despesas dos particulares em bens não duradouros;
3. Mecenato e subsídios à exploração desportiva (por parte da Câmara Municipal de Cascais);
4. Maior consciencialização da sociedade para a prática de actividade física;
5. S. Domingos de Rana é a segunda freguesia com maior densidade populacional do concelho de Cascais e uma das maiores a nível nacional;
6. Pouca concentração de ginásios na freguesia de São Domingos de Rana;
7. Mercado de *fitness* em crescimento;
8. Concorrência com uma oferta de serviços pouco diferenciada;
9. Surgimento de novos segmentos no mercado de *fitness*.

➤ **Ameaças:**

1. Elevada taxa de desemprego (menores capacidades financeiras da população e maior risco de pobreza);
2. Evolução demográfica desfavorável - envelhecimento da população na freguesia de São Domingos de Rana;
3. Elevada percentagem de população sedentária;
4. Elevada rivalidade no concelho de Cascais (surgimento dos ginásios *low cost* e do movimento *crossfit*);
5. Elevada presença de serviços substitutos;
6. Forte reconhecimento e reputação dos concorrentes directos do CDMA;
7. Pressão do mercado para a redução do preço;
8. Forte poder negocial dos clientes de academias de *fitness* (com reduzidos custos de mudança);
9. Desvantagem de custos para alguns operadores no mercado;
10. Concorrência directa bem equipada tecnologicamente;
11. Elevados custos das tecnologias.

8 Análise Interna do Complexo Desportivo

8.1 Estrutura Organizacional

Por forma a entender a estrutura organizacional do CDMA, é apresentado o organograma na figura 7, onde é possível identificar a existência de seis níveis hierárquicos por ordem de autoridade – Administração, Direcção, Coordenador de Assuntos Jurídicos e de Recursos Humanos, Responsáveis de Equipa, Coordenadores de Piscina e Academia e Monitores.

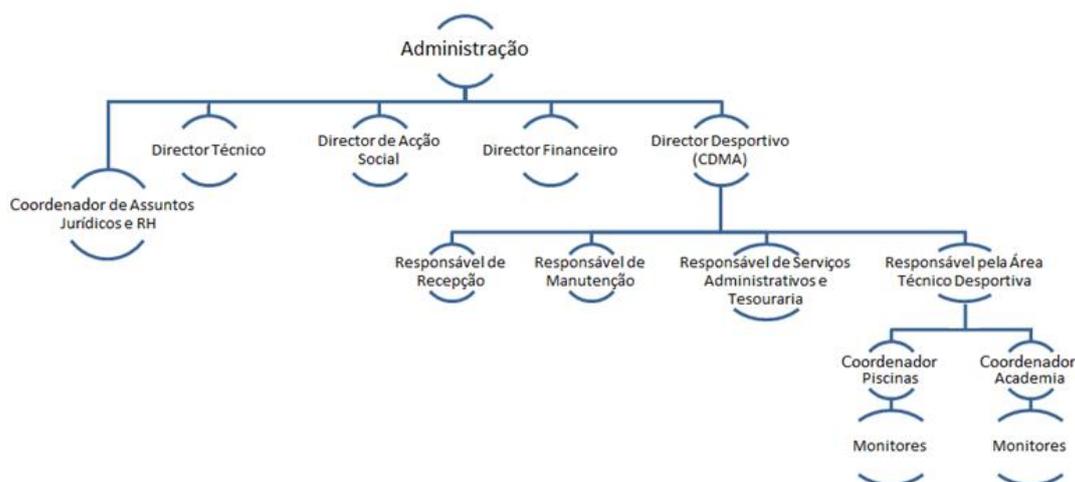


Figura 7 - Organograma CDMA. Fonte: CDMA

A administração da Cascais Envolvente é composta pelo Presidente e por dois administradores, que tomam as decisões finais. Na Direcção, tem-se a presença do Director Técnico, do Director de Acção Social, do Director Financeiro e do Director Desportivo, responsável pela gestão do CDMA. Num nível seguinte e responsável por todos os departamentos envolvidos na Cascais Envolvente, temos o departamento de apoio aos assuntos jurídicos e de recursos humanos.

Na vertente desportiva e a reportar ao seu Director, tem-se as funções de Recepção (4 colaboradores), Manutenção (1 colaborador), Serviços Administrativos e Tesouraria (1 colaborador) e a área Técnico Desportiva com dois coordenadores alocados à coordenação dos monitores e professores das piscinas e academia. O Complexo opera assim com um reduzido número de colaboradores: 8 a contrato efectivo e 37 a contrato de prestação de serviços, correspondentes aos monitores e professores. Esta estrutura exige uma maior centralização de decisões no Director Desportivo e um menor grau de especialização dos colaboradores, que acabam por desempenhar diversos tipos de funções.

O seu modelo de gestão apresenta-se como relacional e participativo com prioridade no bem-estar dos seus colaboradores e com a realização de reuniões semanais onde todos colaboradores efectivos podem reportar situações e expressar as suas opiniões para o desenvolvimento do CDMA. Considera-se igualmente o funcionamento do Complexo como pouco burocrático, onde apesar de existirem regras, actua sob um ambiente familiar e flexível, adequado às funções e tarefas a desenvolver.

8.2 Cadeia de Valor

Tendo por base o Modelo da Cadeia de Valor de Porter (figura 8), foi realizada uma adaptação do modelo ao contexto do CDMA por forma a avaliar as actividades específicas através da qual a empresa consegue criar valor e alcançar vantagem competitiva comparativamente com os seus concorrentes.



Figura 8 - Modelo da Cadeia de Valor Porter

Podemos subdividir estas fontes criadoras de valor do CDMA em duas vertentes:

1. Actividades principais, directamente relacionadas com a actuação do Complexo. Inclui as actividades *core* com os serviços de Piscina e Academia, que representam a percentagem maioritária de facturação do Complexo e com maior número de utilizadores; e as actividades complementares com o *merchandising*; aluguer das instalações para eventos/competições e Arrendatários (ver Anexo 14).

2. Actividades de suporte: inclui todas as actividades necessárias para a prestação do serviço segundo as necessidades dos clientes e seguindo os níveis de qualidade requeridos. Esta área é composta por uma diversidade de actividades de apoio à prestação do serviço como a gestão de recursos humanos, a gestão financeira, a gestão comercial, a gestão de compras, o desenvolvimento de novas tecnologias e a manutenção das infra-estruturas.

Actividades Principais:

1. Logística de Entrada - A logística de entrada associada às principais actividades do Complexo (piscina e academia), não apresentam grande relevância, sendo que os *stocks* necessários apenas dizem respeito a materiais de escritório, produtos de limpeza e manutenção dos equipamentos e das infra-estruturas, sem qualquer tipo de necessidade de acumulação de *stock*.

2. Operações - Para entender detalhadamente os processos associados à realização dos serviços prestados pelo CDMA, torna-se necessário fazer uma subdivisão dos processos por modalidades (Piscina, Academia e Eventos) (ver Anexo 15). No entanto é possível apresentar estes processos de uma forma mais generalizada através da tabela 5.

1. Pedido de informação;
2. Visita guiada às instalações;
3. Dependendo da modalidade pretendida - realização de uma avaliação do nível e criação de um plano;
4. Aula experimental;
5. Realização da inscrição na recepção;
6. Espaço de convívio no bar;
7. Passagem do cartão para acesso à entrada;
8. Balneários para equipar;
9. Realização da aula;
10. Momento de descontração com banho turco e sauna;
11. Balneário - Duche e muda de roupa;
12. Saída com passagem pela recepção;
13. Processamento de pagamentos (dependendo da modalidade);
14. Procedimento trimestral ou semestral de uma reavaliação do nível e reestruturação do plano.

Tabela 5 - Etapas no processo dos serviços do CDMA

Todos estes processos são realizados segundo os requisitos de higiene e segurança, com análises frequentes às piscinas e permanente acompanhamento e apoio de *personal trainers* e de nadadores salvadores. Acrescido a estas etapas, salienta-se o constante controlo das condições dos materiais, por forma a repor novos equipamentos caso necessário e a existência de manutenção e de limpeza das instalações que é realizada por uma empresa de *outsourcing*, possibilitando desta forma um maior foco nas actividades *core*.

3. Logística de Saída - O facto de o Complexo prestar serviços aos seus clientes e não a comercialização de um bem tangível, torna a logística de saída das suas operações pouco relevante.

4. Marketing - A reflexão acerca da segmentação, *targeting* e posicionamento do Complexo tem sido praticamente inexistente. O bom funcionamento e os resultados

positivos permitiram que as suas estratégias de segmentação e posicionamento fossem definidas naturalmente sem qualquer tipo de estruturação ou documentação escrita. No entanto, após alguma deliberação com o director do CDMA, foi possível obter uma definição mais concreta acerca desta abordagem.

. **Segmentação** – O Complexo definiu como segmentos alvo os residentes do concelho Cascais, de classe média, de ambos os sexos e de qualquer faixa etária que procuram um estilo de vida mais saudável.

. **Posicionamento** - O CDMA procura alcançar um posicionamento por atributo, ao prestar um serviço de qualidade a um preço acessível e com uma oferta de serviços diversificada comparativamente com a generalidade da sua concorrência directa. Para atletas e clubes de alta competição de modalidades aquáticas, o Complexo procura um posicionamento por diferenciação, sendo que a sua piscina é considerada pela Federação Portuguesa de Natação como a única piscina do concelho de Cascais com as medidas oficiais para receber competições nacionais e internacionais.

A nível de distribuição, os canais utilizados pelo CDMA não remetem para qualquer tipo de intermediário, pelo facto de ser a própria infra-estrutura o único canal de distribuição existente. O preço estipulado varia conforme o tipo de serviço (ver anexo 16), no entanto para o seu serviço *core* (Piscina e Academia), o preço das mensalidades pode variar entre os 38€ e os 50€, dependendo da modalidade e dos horários pretendidos.

A actual estratégia comercial é ineficiente, não existindo uma força de vendas bem estruturada e onde a estratégia assenta apenas na boa relação e renovação das actuais parcerias com empresas e colégios. No ano de 2017, o CDMA efectuou protocolos com 43 empresas/associações e 6 colégios (ver Anexo 17).

Em 2017 os principais investimentos em comunicação, passaram pela decoração interior e exterior das infra-estruturas (ver Anexo 18) e pela realização de algumas campanhas promocionais de redução de preço com pouca divulgação (ver Anexo 19). O CDMA tem como canais de comunicação o *Facebook* e o seu *website* que se apresenta como pouco interactivo, desactualizado, com poucas utilidades para o utilizador e escassa

informação, conforme a análise detalhada no anexo 20 e 21. O seu principal meio de comunicação tem sido o passa-a-palavra, fundamental para a divulgação e promoção do Complexo na freguesia de São Domingos de Rana, no entanto mostrou-se insuficiente para alcançar os moradores das restantes freguesias do concelho de Cascais. A inexistência de campanhas de activação de marca e da utilização de publicidade para a promoção do Complexo, evidencia uma necessidade de criação de uma estratégia de comunicação.

A ausência de estudos que permitam entender o mercado, bem como a inexistência de estratégias de marketing por parte do CDMA, tem sido uma falha para a actuação e adaptação do Complexo, que actualmente apresenta diversos elementos do *marketing mix* que se encontram pouco adequados ao mercado. No Anexo 22, é apresentada uma análise às várias componentes do *marketing mix* do Complexo demonstrando certas debilidades existentes como a inexistência de promoção; falta de planeamento comercial; preços desadequados comparativamente com a concorrência e qualidade dos serviços oferecidos; processos e canais de distribuição pouco eficientes e necessidade de implementação de novos serviços que acompanhem as necessidades e tendências do mercado.

5. Serviços Pós-Venda - Na circunstância em que o CDMA presta um serviço ao cliente, o pós-venda é associado ao atendimento na recepção e à resolução das reclamações dos utilizadores. O ambiente aberto e familiar presente no Complexo, permite que este obtenha um maior *feedback* dos clientes, assegurando uma resposta mais eficaz às suas necessidades e requisitos. Isto é evidenciado no anexo 23, onde se verifica o decréscimo do número de reclamações ao longo dos últimos anos.

Actividades de Apoio:

1. Infra-estrutura da Empresa - A grande dimensão das infra-estruturas do CDMA (2.000m²) permite proporcionar uma oferta de serviços diversificada comparativamente com a concorrência existente no concelho de Cascais. O facto dos espaços do Complexo não estarem a ser explorados na totalidade (capacidade para receber uma maior quantidade de clientes), apresenta-se como uma oportunidade de crescimento. Contudo, as suas dimensões requerem grandes investimentos associados à conservação e manutenção das infra-estruturas, no entanto, a limitação de recursos financeiros exige

um maior planeamento dos investimentos por prioridades, não conseguindo desta forma responder a todas as necessidades de preservação do Complexo em simultâneo.

Na realidade, este facto é evidenciado no questionário de satisfação realizado no ano de 2018 a 204 utilizadores do Complexo (ver anexo 24), que apesar de na generalidade se apresentarem satisfeitos com os serviços prestados, criticam aspectos relacionados com a “Manutenção dos Espaços”, mais propriamente a “Manutenção dos equipamentos” e as “Temperaturas” presentes. Como alvo de maior insatisfação, com classificações mais baixas, são referidos os Balneários, onde a “Temperatura Ambiente”, a “Limpeza” e a “Manutenção do Espaço”, devem ser considerados pela Direcção como prioridades de investimento (ver anexo 25).

O facto dos maiores investimentos serem alocados às infra-estruturas, cria assim maiores restrições financeiras noutras áreas fundamentais para que o Complexo consiga inovar e desenvolver-se através da implementação de novas ideias.

2. Gestão de Recursos Humanos - As responsabilidades relativas à gestão de recursos humanos do Complexo estão divididas entre o Departamento de Recursos Humanos da Cascais Envolvente e o Director Desportivo. As decisões finais e o planeamento das acções cabem ao Departamento, no entanto é o Director que tem o contacto directo com os colaboradores, sendo este encarregue pela devida implementação das acções de recursos humanos e pela criação e aplicação das avaliações, auto-avaliações e definição dos objectivos anuais dos colaboradores. A nível de planos de formação, apesar de existir intenção e alguns investimentos associados, não existe um planeamento, sendo as decisões estratégicas totalmente centradas no Director.

Os salários dos colaboradores do Complexo são baixos e as oportunidades de progressão de carreira são muito reduzidos, não existindo grandes oportunidades de crescimento ao longo da estrutura organizacional. No entanto, a flexibilidade, o ambiente familiar presente no Complexo e o estilo de liderança relacional adoptado pelo Director, permitem que os colaboradores actualmente se encontrem motivados, se sintam valorizados e que contribuam para a estratégia e desenvolvimento da organização. Outro factor relevante para a motivação dos colaboradores passa pela estabilidade, sendo que a rotação dos colaboradores efectivos é reduzida (ver anexo 26),

o que não acontece com os colaboradores a contrato de prestação de serviços, mais propriamente o corpo docente do Complexo que actualmente apresenta 37 professores e uma elevada rotação (em média 4 anos) (ver anexo 27).

3. Desenvolvimento Tecnológico - Para além dos investimentos em materiais tecnológicos de suporte ao escritório e à realização das aulas, como computadores, impressoras, sistemas de som, balanças electrónicas, entre outras, o Complexo adquiriu o *software* líder de mercado na gestão de infra-estruturas desportivas (*Sportstudio*, que regista todos os assuntos relacionados com a actividade e disponibiliza uma base de dados detalhada). O Complexo ainda dispõe do *software* “Quiosque”, que permite fazer a gestão de presenças e reservas dos clientes para as aulas de grupo da academia.

Ainda a nível tecnológico, o Complexo alocou grandes investimentos na aquisição de um sistema inovador que lhe permite a automatização das suas máquinas no tratamento das águas das piscinas e controlo da temperatura da água. Foram também implementados painéis solares, para o aquecimento da água e a obtenção de poupanças na utilização de gás.

4. Compras - Relativamente à gestão de *stocks*, o Complexo funciona numa lógica de reposição através de um reduzido aprovisionamento e acumulação de stock, sendo o permanente controlo do estado dos materiais fundamental para que as compras sejam realizadas apenas quando necessário. Os maiores investimentos geralmente são realizados num grande espaço temporal e dizem respeito à conservação das infra-estruturas e à manutenção/compra de novas máquinas. Com uma maior frequência tem-se a compra de materiais de custos mais reduzidos para a realização das aulas de grupo/ginásio e materiais de escritório.

8.3 Análise Económico-Financeira

Como referido anteriormente, a Cascais Envolvente actua através de duas linhas de negócio: a exploração do parque habitacional para habitação social; e na gestão do CDMA. Os mapas financeiros da Cascais Envolvente são apresentados de forma consolidada (reunindo os valores do CDMA e da Reabilitação de Bairros Sociais num só), o que não permite uma boa percepção dos resultados obtidos pelo Complexo, tornando assim as informações do ano de 2017 insuficientes.

No entanto, a pedido da Câmara Municipal de Cascais para analisar o desempenho da actividade e dos procedimentos adoptados pelas quatro empresas municipais das quais é accionista, foi realizada uma auditoria no ano de 2016 de Transição da Norma ISO 9001:2008 para a Norma ISO 9001:2015 e uma extensão do âmbito da Certificação de Qualidade ao CDMA pela empresa BDO. Desta forma, torna-se possível avaliar os resultados e o desempenho específico do CDMA no decorrer do ano de 2016.

Segundo o Director Desportivo da Cascais Envolvente, responsável pela gestão do CDMA, verificou-se um crescimento de 2016 para 2017 devido ao aumento do número de clientes, no entanto, os restantes valores permaneceram sem alterações significativas.

O volume de negócios do Complexo tem apresentado crescimento desde o ano de 2015, no entanto, foi no ano de 2017 que se registou o crescimento anual record, passando pela primeira vez a barreira dos setecentos mil euros. O volume de negócios, atingiu assim o montante de 722.858€, o que representa um crescimento de 4,7% comparado com o ano de 2016 (689.873€). No que diz respeito à média mensal do volume de negócios, ascendeu aos 60.215€ no ano de 2017 face aos 57.489€ em 2016 (ver Anexo 29). O crescimento do volume de negócios é justificado essencialmente pelo crescimento do número de sócios activos do CDMA, que aumentou 26% desde 2012 e 9% de 2016 para 2017 (média de 2.104 utilizadores activos em 2016 para 2.300 em 2017) (ver Anexos 28 e 30).

Em 2016 as quotas dos clientes representaram 97% das receitas próprias do CDMA (666.909€), sendo os restantes 3% (22.965€) provenientes da rentabilização do espaço através da concessão para a exploração da cafetaria, festas de aniversário, alugueres de espaço, serviços personalizados e venda de *merchandising*. Do total de quotas dos clientes destaca-se o serviço de piscinas com uma facturação de 429.395€ (64%) em 2016 face aos 216.230€ (32%) de ginásio e aos 21.284€ (3%) das aulas de grupo. Ainda no ano de 2016, o CDMA recebeu uma quantia de 19.837€ correspondente ao subsídio de exploração por parte da Câmara Municipal de Cascais para o apoio às actividades desportivas "Nadar a Brincar" e "Seniores em Movimento" (ver Anexo 31).

No ano de 2016 verificou-se uma queda do volume de negócios de 19% em Julho e 46% em Agosto (meses de férias), justificado pelo facto de não existir fidelização no pagamento, o que permite aos utilizadores cancelarem o seu registo a qualquer momento, bem como no fecho do CDMA durante uma semana do mês de Agosto para manutenção das suas instalações (ver Anexo 31). Relativamente às saídas, 75% (479.362€) dos gastos do CDMA no decorrer do ano de 2016 corresponderam ao fornecimento de serviços externos, com a manutenção do complexo, gastos energéticos e necessidades de conservação e reparação. Os restantes 25% (156.831€) dizem respeito ao gastos com pessoal, com as remunerações (117.413€), outras remunerações (8.615€), encargos sobre remunerações (27.338€), seguros de acidentes de trabalho e saúde (889€) e outros gastos com pessoal associados a formações e medicina no trabalho (2.576€) (Anexo 31).

O resultado do exercício da Cascais Envolvente em 2016 foi de 171.932€ tendo o Complexo contribuído com 70.007€, valor que se apresenta positivo, no entanto ao imputarmos os gastos de estrutura às duas atividades operacionais da Cascais Envolvente, o valor do EBITDA do Complexo torna-se negativo (- 28.349€) afectando desta forma o resultado final do exercício (ver Tabela 6).

Demonstração Resultados Cascais Envolvente 2016				
	Sede	Habitação Social	CDMA	Total
Prestação de serviços	- €	1 904 306 €	689 873 €	2 594 179 €
Subsídios à exploração	2 512 €	500 000 €	19 837 €	522 349 €
Volume de Negócios (VN)	2 512 €	2 404 306 €	709 710 €	3 116 528 €
Fornecimento de serviços externos	- 128 873 €	- 1 041 952 €	- 479 362 €	- 1 650 187 €
Gastos com pessoal	- 333 183 €	- 488 640 €	- 156 831 €	- 978 654 €
Outros Rendimentos e Ganhos	4 862 €	170 330 €	4 127 €	179 319 €
Outros Gastos e Perdas	- 6 159 €	- 523 €	- €	- 6 682 €
Imparidades do exercício (reversões/gastos)	- €	- 354 861 €	- €	- 354 861 €
EBITDA	- 460 841 €	688 660 €	77 644 €	305 463 €
EBITDA (% sobre VN)		29%	11%	10%
Depreciações e amortizações (reversões/gastos)	- 46 047 €	- 15 141 €	- 7 637 €	- 68 825 €
Provisões do exercício (reversões/gastos)	- €	- €	- €	- €
EBIT	- 506 888 €	673 519 €	70 007 €	236 638 €
EBIT (% sobre VN)		28%	10%	8%
Resultado Antes de Imposto	- 506 888 €	673 519 €	70 007 €	236 638 €
Imposto sobre o rendimento do período	- 64 706 €	- €	- €	- 64 706 €
Resultado do Exercício	- 571 594 €	673 519 €	70 007 €	171 932 €
EBITDA após imputação (incluindo imputação de resultados Sede)	n.a.	333 812 €	- 28 349 €	305 464 €
EBITDA após imputação (% sobre VN)		14%	-4%	10%

Tabela 6 - Demonstração de Resultados Cascais Envolvente 2016. Fonte: BDO

9 Pontos Fortes e Fracos

➤ **Fortes:**

1. Segurança financeira e resultados em crescimento (apoio das outras áreas de negócio);
2. Oferta de serviços diversificada;
3. Grande dimensão das infra-estruturas (Instalações ainda não são exploradas na totalidade, permitindo receber mais clientes e alargar a oferta de serviços);
4. Bem equipado tecnologicamente (*sportstudio*/quiosque/maquinaria automatizada/ Painéis solares);
5. Boa relação com os clientes (relação de proximidade e ambiente familiar presente no Complexo);
6. Bom atendimento na recepção;
7. Reduzido número de reclamações;
8. Boa relação do Director desportivo com os colaboradores;
9. Colaboradores motivados e qualificados.

➤ **Fracos:**

1. Desconhecimento geral do mercado e consumidores;
2. Elevada dependência no Director (concentração de funções e decisões estratégicas no director);
3. Baixa taxa de utilização de clientes nos meses de verão;
4. Reduzida informação financeira acerca do Complexo (informações financeiras consolidadas);
5. Inexistência de uma estratégia de marketing;
6. Inexistência de uma estratégia de comunicação para o exterior (limitada exploração dos canais de comunicação);
7. Elevados custos fixos (custos de manutenção e conservação das instalações);
8. Reduzida aposta em novas tecnologias a nível digital (para reduzir custos de recepção);
9. Estrutura de preços complexa e pouco adequada para certos serviços;
10. Elevada rotação da equipa de professores;
11. Reduzida progressão de carreira para os colaboradores.

10 Análise SWOT Dinâmica

Foi realizada uma avaliação do grau de importância dos factores externos com base no impacto no negócio e na probabilidade e no grau de ocorrência (ver anexo 34); e dos factores internos, com base no impacto no negócio e tendência de evolução (ver anexo 35) por forma a poder realizar-se uma análise dinâmica a partir do cruzamento dos factores seleccionados como mais relevantes, com identificação de possíveis medidas, resultantes desses cruzamentos (ver tabela 7).

	Pontos Fortes	Pontos Fracos
	<p>a) Situação financeira estável e em crescimento</p> <p>b) Oferta de serviços diversificada</p> <p>c) Grande dimensão das infra-estruturas</p>	<p>a) Baixa taxa de utilização de clientes nos meses de verão</p> <p>b) Inexistência de uma estratégia de comunicação para o exterior</p> <p>c) Reduzida aposta em novas tecnologias a nível digital</p> <p>d) Inexistência de uma estratégia de marketing</p>
<p>Oportunidades</p> <p>1. Mecenate e subsídios à exploração desportiva por parte da Câmara Municipal de Cascais</p> <p>2. Pouca concentração de ginásios na freguesia de São Domingos de Rana</p> <p>3. Mercado de <i>fitness</i> em crescimento</p> <p>4. Surgimento de novos segmentos no mercado de <i>fitness</i></p>	<p>(1/a) Criar novas candidaturas direccionadas à CMC por forma a obter uma maior quantia associada aos subsídios de exploração, permitindo assim uma maior segurança financeira.</p> <p>(3/b; 4/a) Investir em novas actividades como o <i>cross fit</i>, aulas virtuais, campos de férias, grupos de corrida ao ar livre, entre outros que permitem criar valor para o cliente ao tornar a oferta mais diversificada.</p> <p>(2/b; 2/a) Avaliar os preços da concorrência e reformular o preço para cada serviço do complexo, por forma a tornar-se menos confuso e mais competitivo.</p> <p>(3/b) Através das redes sociais, desafiar as pessoas a virem experimentar uma aula grátis.</p> <p>(3/b) Utilizar as redes sociais e criar iniciativas de visibilidade como a criação de eventos por forma a dar a conhecer ao público a oferta diversificada de serviços do Complexo.</p> <p>(3/c) Criação de um vídeo promocional que divulgue não só os serviços do Complexo, bem como todas as instalações.</p> <p>(4/b; 4/a) Criar um estudo de mercado por forma a conhecer as preferências dos novos segmentos. Se possível, adaptar os serviços através de alterações nas componentes do <i>Marketing Mix</i> para alcançar os novos segmentos.</p> <p>(4/c) Utilizar as instalações para a criação de eventos de cariz social relacionados com desportos aquáticos, por forma a transmitir ao</p>	<p>(1/a) Procurar desenvolver patrocínios com a CMC para criar eventos de carisma social relacionados com a actividade física.</p> <p>(2/a; 1/a) Nos meses de verão, criar eventos de <i>team building</i> para empresas e campos de férias para crianças.</p> <p>(2/b) Criação de um departamento de <i>marketing</i>, que avalie o mercado, defina uma estratégia, reestruture a proposta de valor do Complexo e crie um plano de comunicação que dê visibilidade à marca, por forma a alcançar novos clientes. Desenvolver relações públicas associadas ao CDMA através de <i>influencers</i> que actualmente utilizam o complexo (divulgação, através de vídeos e <i>flyers</i> e presença das celebridades em eventos).</p> <p>(2/c) Investir em <i>Search Display</i> através do <i>Google</i> e <i>Facebook</i>, direccionando somente para os residentes do concelho de Cascais.</p> <p>(3/a; 4/a) Nos meses de verão, criar aulas <i>outdoor</i> (no exterior), por forma a manter e atrair clientes ao dar uma alternativa de treinos ao ar livre.</p> <p>(3/b; 4/b) Aplicar um estudo de mercado por forma a conhecer as preferências dos habitantes do concelho de Cascais. Desenvolver um plano de comunicação através de multicanais direccionados para esses <i>targets</i>.</p> <p>(3/c) Reestruturação do <i>website</i> do CDMA e criação de uma aplicação para o telemóvel que permita a inscrição, marcação de aulas e procedimento de pagamentos.</p>

	<p>público as vantagens para a saúde e a divulgar as instalações.</p>	<p>(4/c) Implementação de aulas virtuais (aulas onde é projectado um vídeo com um <i>personal trainer</i> virtual). Esta apresenta-se como uma alternativa para praticar actividade fora dos horários das aulas, sem o custo acrescido do pagamento ao <i>personal trainer</i>.</p>
<p>Ameaças</p> <p>1. Elevada rivalidade no concelho de Cascais</p> <p>2. Forte reconhecimento e reputação dos concorrentes directos</p> <p>3. Forte poder negocial dos clientes de academias de <i>fitness</i></p> <p>4. Desvantagem de custos para alguns operadores no mercado</p>	<p>(1/a; 2/a) Criar um logótipo que associe o nome do CDMA à actividade física e que crie uma maior associação à marca. Alocar um maior <i>budget</i> em <i>marketing</i> para investir em comunicação.</p> <p>(1/b; 1/c; 2/b) Criar um estudo de <i>Benchmark</i>, que permita avaliar as instalações e os serviços da concorrência, com o objectivo de melhorar o espaço e a oferta dos serviços existentes no Complexo.</p> <p>(2/c) Obter <i>feedback</i> junto dos clientes do Complexo através de inquéritos de satisfação e responder às suas necessidades.</p> <p>(3/a) Criar uma forma de pagamento digital para os clientes, que se traduza numa redução de custos de recepção e uma maior comodidade para o cliente.</p> <p>(3/b) Avaliar se a não fidelização da inscrição dos clientes é uma mais-valia, sendo que estes actualmente não têm custos de mudança. Criar <i>packs</i> anuais, de mensalidades mais reduzidas, mas com obrigatoriedade de fidelização anual.</p> <p>(3/c) Melhorar o espaço de convívio, para que os utilizadores se sintam bem recebidos e acomodados nas instalações. Disponibilizar rede <i>wifi</i> gratuita aos clientes, melhorando assim as condições na oferta dos serviços.</p> <p>(4/a; 4/c) Criar um estudo que avalie toda a logística dos processos por forma a identificar novas acções que possam reduzir custos (ex. Poupança de energia através de acções como desligar computadores e luzes durante a noite/ investir em tecnologia por forma a reduzir custos de recepção).</p> <p>(4/b) Abrir concursos para fornecedores, permitindo desta forma optar por fornecedores de qualidade a um menor custo.</p>	<p>(1/a) Definir uma estratégia comercial. Utilização da força de vendas para criar novas parcerias com escolas. Criação de um campo de férias/animação para crianças nos meses de verão.</p> <p>(1/b) Colocar promotores nas várias freguesias de Cascais a distribuir <i>flyers</i> que apresentam as vantagens do Complexo e a convidar a experimentar uma aula grátis.</p> <p>(1/c) Criação de uma aplicação, que permita a marcação de aulas, disponibilização de informações, procedimento a pagamentos e promoção da marca, diferenciando assim da concorrência.</p> <p>(2/a) Criar parcerias com empresas/lojas, por forma a permitir oferecer aos clientes do Complexo descontos nos estabelecimentos parceiros.</p> <p>(2/b) Recriar a imagem da marca, associando o Complexo a um sentimento de actividade, saudável, familiar e jovem através das suas comunicações para o exterior.</p> <p>(2/c) Maior acompanhamento e resposta aos comentários dos utilizadores das redes sociais. Utilização de <i>marketing inbound</i>, através do envio de <i>newsletters</i> para os utilizadores do Complexo, com o objectivo de informar, aproximar e fidelizar clientes.</p> <p>(3/a) Criar campanhas de Verão com o ajustamento do preço (desconto no preço), por forma a manter clientes nesses meses.</p> <p>(4/b) Investir em publicidade, sendo que apesar de exigir maiores custos, poderá ser compensado com a retenção e angariação de novos clientes.</p> <p>(4/c) Investir em tecnologias que permitam automatizar os processos de recepção através de meios digitais (exige um maior investimento inicial, mas uma redução permanente dos custos de recepção).</p>

Tabela 7 - Cruzamento dos pontos fortes e fracos com as oportunidades e ameaças

Ao aplicarmos o cruzamento entre as oportunidades e ameaças com os pontos fortes e fracos, é possível detectar um conjunto de **directrizes estratégicas**. No caso do CDMA, torna-se evidente a necessidade da criação de um departamento de marketing que avalie

o mercado, os consumidores e a concorrência por forma a permitir a definição de objectivos e estratégias de marketing, bem como a avaliação e reestruturação de todo o *marketing mix*.

1. Rever a política de preços tornando-a mais competitivos face à concorrência e adequada à qualidade da oferta;
2. Avaliar as actuais condições das instalações e investir na sua conservação por prioridades e necessidades dos utilizadores;
3. Criar novas actividades, de maneira a permitir uma oferta de serviços mais diversificada;
4. Optimizar os processos de inscrição, pagamentos e marcação de aulas, procurando reduzir custos de recepção;
5. Definição de objectivos e estratégias de comunicação e criação e implementação de um plano de comunicação que permita divulgar a marca do Complexo para alcançar novos clientes.

11 Factores Críticos de Sucesso do Negócio

Através das análises interna e externa realizadas ao longo deste projecto, bem como nas informações obtidas em reunião com o Director Desportivo da Cascais Envolvente, tornou-se possível identificar um conjunto de factores críticos de sucesso para o desenvolvimento da actividade do CDMA:

1. **Diversidade** de actividades/modalidades e serviços complementares;
2. **Ambiente**;
3. **Preço**: variável preço/qualidade;
4. **Localização**: proximidade e acesso de transportes públicos;
5. **Atendimento**: de recepção e relacionamento/simpatia dos professores e *personal trainers*;
6. **Comodidade a nível de processos**: disponibilização de informações, inscrição, marcação de aulas e processamento de pagamentos via digital;
7. **Acompanhamento**: relacionamento e simpatia dos professores e *personal trainers*, ou mesmo acompanhamento a nível digital.

12 Vantagens Competitivas do Complexo Desportivo

Segundo Jay Barner, para uma empresa obter vantagem competitiva sustentável, torna-se necessário que contenha recursos tangíveis ou intangíveis que sejam valiosos, raros, difíceis de imitar e de substituir. No caso do Complexo, podemos destacar os seguintes recursos:

Segurança Financeira: O facto da exploração do CDMA pertencer à empresa Cascais Envolvente, permite que piores resultados na vertente desportiva sejam compensados pelos resultados associados à exploração do parque habitacional para habitação social, garantindo assim uma maior segurança financeira.

Inovação de Equipamentos: O Complexo aplicou grandes investimentos na aquisição de painéis solares e de máquinas que permitem a automatização no processo de tratamento da água das piscinas e do controlo das temperaturas (equipamentos que poucos concorrentes têm). Máquinas e equipamentos de ginásio de boa qualidade.

Diferenciação de Serviço: O facto de o Complexo conter a única piscina do concelho de Cascais com as medidas oficiais para receber competições de desportos aquáticos, concede-lhe uma vantagem em relação à concorrência.

Diversidade de Serviços: Oferta de serviços diversificada, dispondo diversos tipos de modalidades e desportos distintos. Em geral, na concorrência directa, verifica-se um foco numa modalidade específica.

Estilo de Gestão: O estilo relacional e participativo implementado pelo Director Desportivo, tem permitido uma maior flexibilidade de actuação e que os colaboradores se mantenham motivados.

Ambiente e Atendimento: A simpatia e proximidade dos colaboradores com o cliente têm sido um dos grandes factores de satisfação, permitido tornar o ambiente do Complexo familiar, tendo a presença de diversas pessoas de faixas etárias distintas.

13 Objectivos

No presente projecto, são definidos um conjunto de objectivos para a expansão de negócio do CDMA num prazo de 4 anos:

1. Implementação de um departamento de marketing na estrutura organizacional;
2. Aumentar o número de clientes activos em 40% (840 clientes) num período de 4 anos;
3. Aumento das vendas em 40% (275.949€) num período de 4 anos face ao ano de 2016;
4. Contrariar a sazonalidade, aumentando as vendas em 30% face ao ano de 2016 nos meses de Julho (14.186€) e Agosto (7.632€) através da retenção e angariação de novos clientes;
5. Aumentar em 200% (12 entidades) o número de parcerias com escolas, colégios e Universidades num período de 4 anos;
6. Aumentar o conhecimento da marca no concelho de Cascais;
7. Aumentar o portefólio de serviços;
8. Redução de custos com pessoal em 16% (18.900€) através da digitalização de processos (Aplicação mobile e website).

14 Estratégias de Negócio

Para permitir uma apresentação clara do esquema do modelo de negócio proposto para o CDMA, são utilizados o *Value Proposition* e o *Business Model Canvas* como ferramentas para descrever a nova proposta de valor e o modelo de negócio a implementar.

14.1 Modelo de Negócio

Através do *Business Model Canvas* presente na figura 9, são agregadas num esquema as quatro propostas de valor para vários segmentos. Por forma a permitir uma melhor interpretação do Modelo associado a cada segmento, destacam-se as cores: Azul para o segmento Jovem; Verde para o segmento de Pós-licenciados; Cor-de-rosa para o segmento Senior e Cinzento para o conjunto dos segmentos.

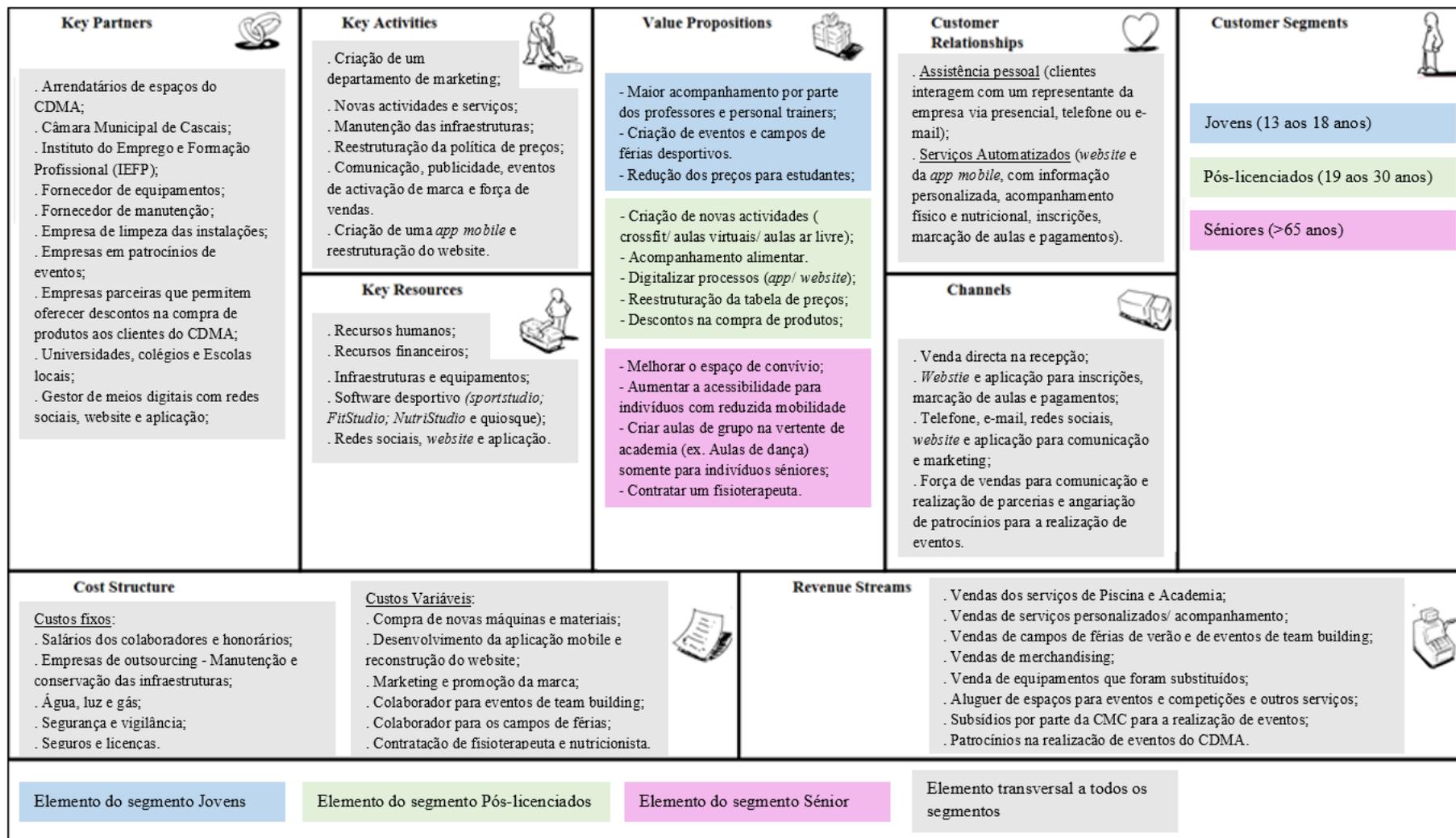


Figura 9 - Business Model Canvas adaptado ao CDMA

14.2 Proposta de Valor

A nível estratégico, para o desenvolvimento da proposta de valor, são definidos como principais segmentos de cliente alvo do CDMA os seguintes grupos: **Jovens; Pós-licenciados; Seniores.**

Jovens

O segmento de clientes Jovens, é caracterizado por indivíduos de classe média e média-alta, com idades compreendidas entre os 13 e os 18 anos e que se encontram a estudar em colégios ou escolas secundárias no concelho de Cascais. Para este segmento, o CDMA deve procurar posicionar-se por popularidade, realçando a actividade física, a saúde e a presença de um ambiente descontraído e jovem para os seus serviços de Piscina e Academia. A proposta de valor para o este segmento jovem passa por:

- Garantir uma melhor resposta a nível de diversificação de serviços através da abertura de novas actividades para jovens (ex. campo de férias desportivo);
- Melhorar a resposta a nível de preços dos serviços, permitindo aplicar um preço mais reduzido e acessível aos estudantes;
- Funções de imagem e reputação desejados, procurando tornar a imagem do CDMA mais atractiva através da comunicação;
- Responder de uma forma mais eficiente a nível de confiança e segurança nos processos associados aos serviços prestados pelo Complexo.

Segmento: Jovem (dos 13 aos 18 anos, residentes no concelho de Cascais)

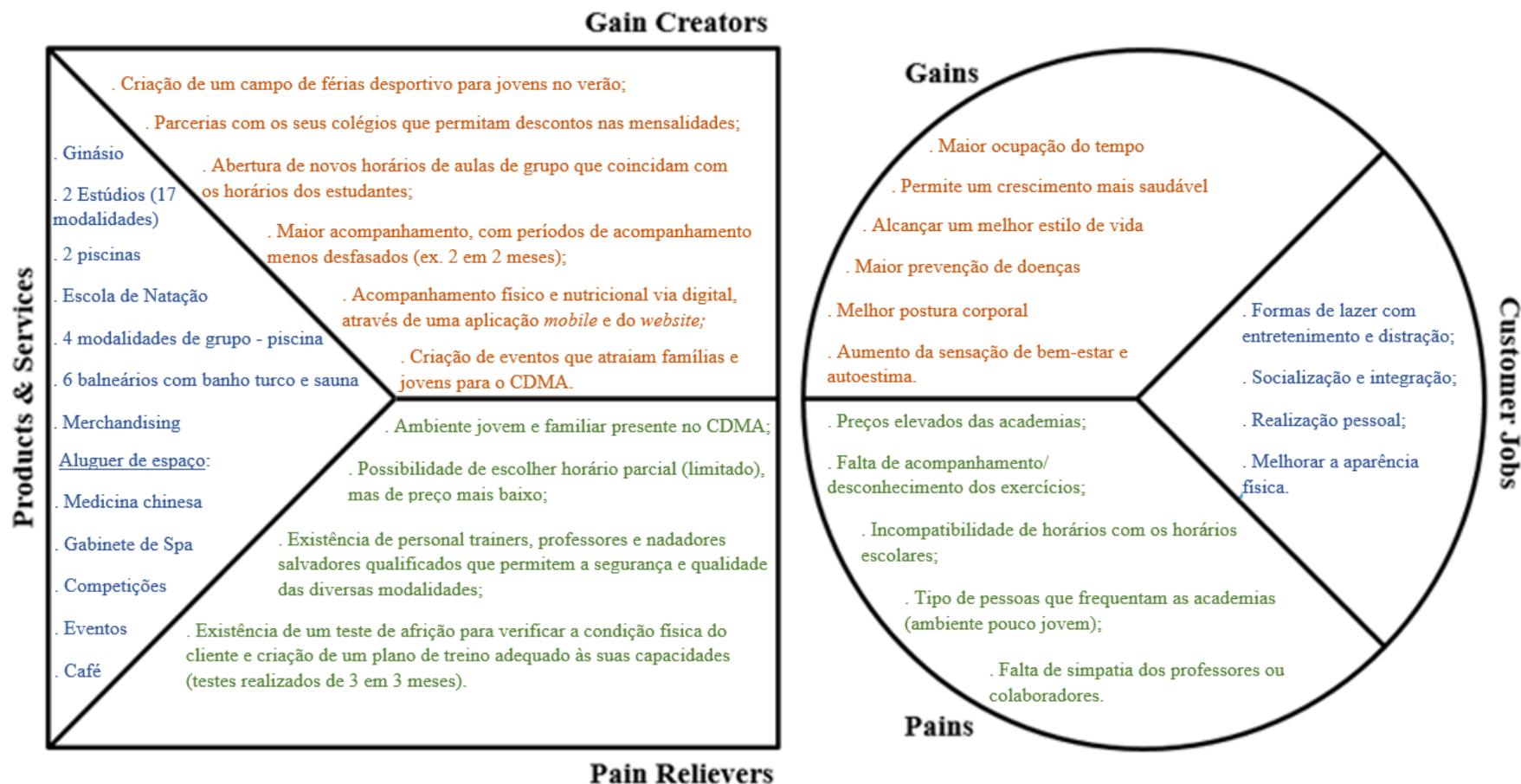


Figura 10 - Proposta de valor para o segmento jovem do CDMA

Pós-licenciados

Segmento de clientes caracterizado por idades compreendidas entre os 19 e os 30 anos de idade, de classe média e média-alta, que maioritariamente integram o mercado de trabalho na zona do concelho de Cascais. Para este segmento que tem uma maior preocupação com a saúde e com a aparência física, o CDMA deve posicionar-se como um serviço por utilidade especialmente na vertente de Academia. Proposta de valor para o segmento de Pós Licenciados:

- Procurar uma melhor resposta a nível de diversificação de actividades, com a criação de novas modalidades como o *crossfit*;
- Garantir uma maior competitividade a nível dos preços dos serviços, ajustando o preço na vertente de Academia (ginásio e aulas de grupo);
- Criar uma resposta mais eficiente a nível de canais de distribuição com a implementação de processos para a marcação de aulas de grupo, inscrições e pagamentos via digital;
- Melhor manutenção e condições dos equipamentos e máquinas da academia;
- Conservação das infra-estruturas, com prioridade nos balneários e temperatura ambiente;
- Garantir uma melhor qualidade dos serviços, através da implementação de novos serviços complementares que permitam um maior acompanhamento a nível físico e alimentar.

Segmento: Pós-Licenciados (dos 19 aos 30 anos, residentes no concelho de Cascais)

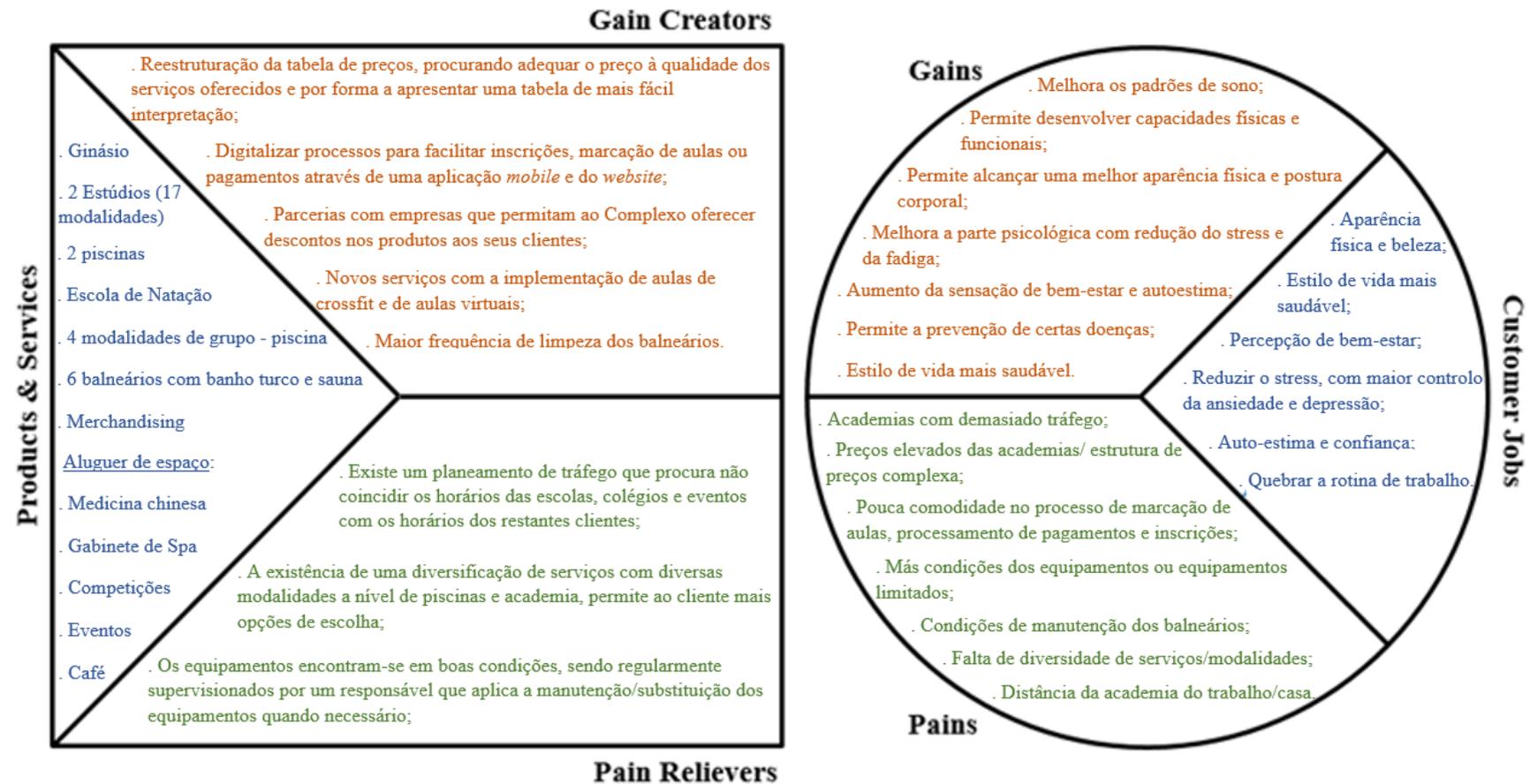


Figura 11 - Proposta de valor para o segmento pós-licenciados do CDMA

Seniores

O segmento sénior é caracterizado por indivíduos de idades superiores a 65 anos de idade, residindo no concelho de Cascais, que de forma geral procuram alcançar uma maior saúde e longevidade. O Complexo, em especial no serviço de piscinas (Aquoterapia e aulas de grupo), deve posicionar-se através de uma elevada qualidade e condição dos seus serviços, acompanhado por um ambiente mais calmo e familiar.

Proposta de valor para o segmento Sénior:

- Informar dos benefícios dos serviços do Complexo para a saúde, através de comunicação, em especial do passa-palavra;
- Maior acesso e segurança nas infra-estruturas para os indivíduos com deficiência ou menor capacidade de mobilidade;
- Assegurar o acompanhamento, empatia e maior atenção no atendimento, através de formação dos colaboradores;
- Dar uma melhor resposta a nível de serviços complementares, através da disponibilização de análises de *checkup*, acompanhamento de fisioterapia, nutrição, entre outros.

Segmento: Sêniores (idades superiores a 65 anos, residentes no concelho de Cascais)

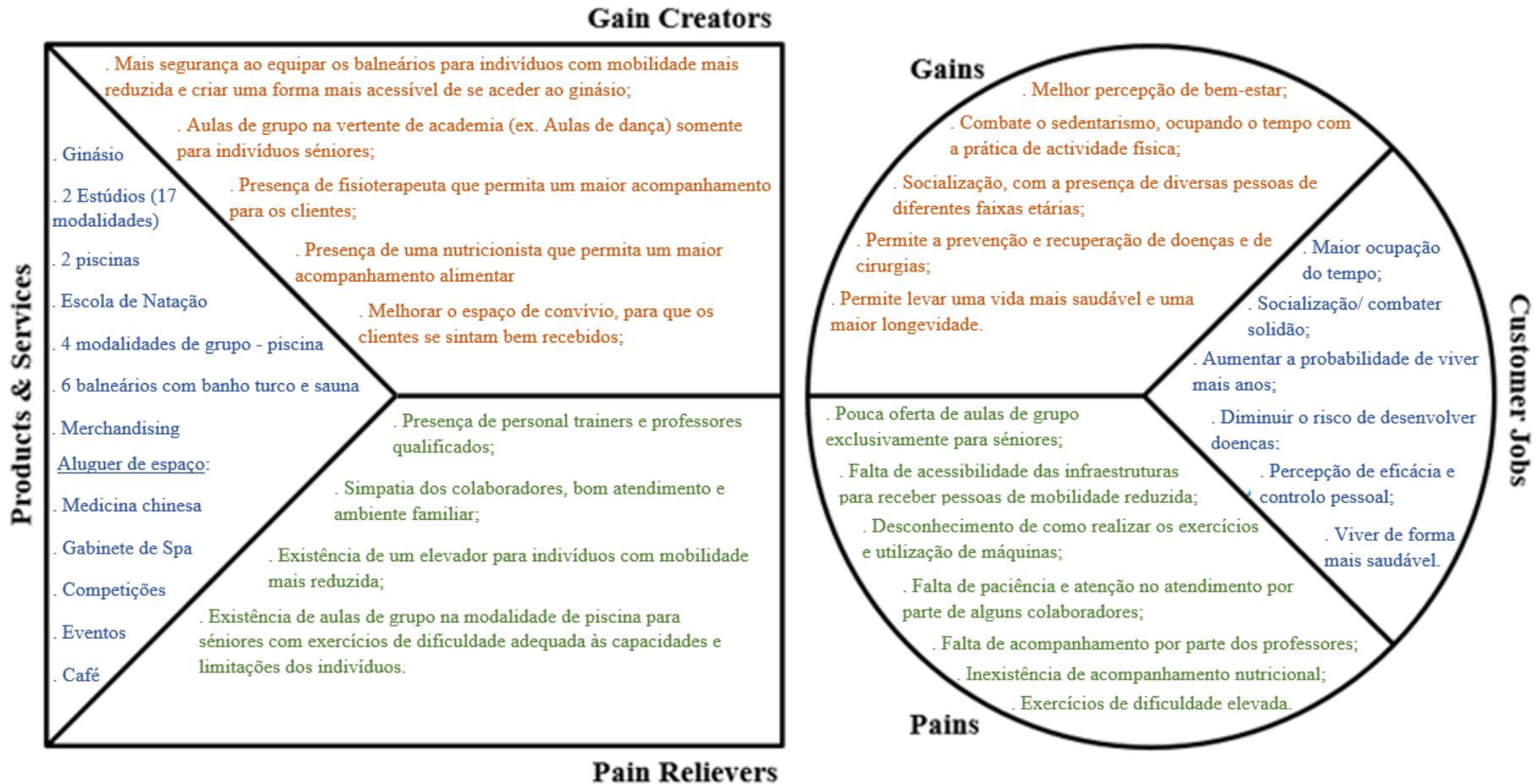


Figura 12 - Proposta de valor para o segmento senior do CDMA

15 Plano de Acções

15.1 Acções

Acção 1 – Reestruturação e manutenção dos espaços do CDMA

Enquadramento	Reclamações dos actuais clientes relativamente às condições das infra-estruturas, exigem uma intensificação da manutenção e conservação de certos espaços do Complexo.																													
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Melhorar as condições das infra-estruturas; ✓ Aumentar a qualidade dos serviços; ✓ Melhorar os níveis de higiene; ✓ Aumentar a satisfação dos clientes; ✓ Criar melhores condições de convívio e bem-estar. 																													
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Melhorar as condições dos balneários:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Aumentar a frequência de limpeza; b) Modificar a canalização dos urinóis para remover os maus odores; c) Criar estruturas nos chuveiros para pessoas com deficiência ou mobilidade mais reduzida; d) Maior controlo da temperatura do ar. 2. <u>Reestruturar o espaço de convívio:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Criar uma separação do espaço de convívio; b) Investir em cadeiras, mesas e sofás para criar maior comodidade; c) Actualizar as revistas e jornais. 3. <u>Aumentar a acessibilidade ao ginásio:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Criar um acesso directo ao ginásio sem a utilização das escadas. 4. <u>Maior controlo das temperaturas do ar:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Criar uma tabela que defina os valores adequados da temperatura interior conforme a temperatura no exterior e programar esta diariamente. 																													
Atividades calendarizadas	<table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse; text-align: center;"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">2019</th> </tr> <tr> <th>T1</th> <th>T2</th> <th>T3</th> <th>T4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Melhorar as condições dos balneários</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Reestruturar o espaço de convívio</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aumentar a acessibilidade ao ginásio</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Maior controlo das temperaturas do ar</td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		2019				T1	T2	T3	T4	Melhorar as condições dos balneários					Reestruturar o espaço de convívio					Aumentar a acessibilidade ao ginásio					Maior controlo das temperaturas do ar				
	2019																													
	T1	T2	T3	T4																										
Melhorar as condições dos balneários																														
Reestruturar o espaço de convívio																														
Aumentar a acessibilidade ao ginásio																														
Maior controlo das temperaturas do ar																														
Intervenientes	Administração da Cascais Envolvente, Director Desportivo CDMA, Equipa de construção e responsáveis de recepção.																													
Implementação	Fácil.																													

Orçamento	1.950€ num período de 4 anos (900€ canalização e equipamentos de balneário; 300€ parede em gesso acartonado para sala de convívio; 500€ para mobiliário e decoração e 50€ anuais para revistas e jornais e 200€ para controlo das temperaturas).
-----------	---

Acção 2 – Criação de um departamento de Marketing na estrutura do CDMA

Enquadramento	A inexistência de um departamento de marketing na sua estrutura, tem sido um factor de entrave para que o Complexo acompanhe as actuais mudanças de mercado. Com a implementação do departamento de marketing pretende-se tornar o negócio mais competitivo face à concorrência.																													
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Realizar estudos de mercado; ✓ Definir objectivos e estratégias de marketing que apoiem os objectivos organizacionais; ✓ Criar um plano de marketing que permita ao Complexo acompanhar as mudanças do mercado e atender às necessidades e preferências dos consumidores; ✓ Promover a marca do Complexo, procurando reter e alcançar novos clientes; ✓ Controlar e avaliar resultados; ✓ Aumento das vendas. 																													
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Reorganização de recursos humanos:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Alocar um responsável de recepção qualificado para o cargo de Marketing; b) Coordenação por parte do director desportivo. 2. <u>Criação de condições para o departamento de Marketing:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Disponibilização de um escritório nas infra-estruturas do Complexo para o departamento de Marketing; b) Investimento em materiais de escritório. 3. <u>Investir em formação de Marketing:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Formação de Marketing Estratégico; b) Formação de Marketing Digital. 4. <u>Contratação de um estagiário em programa do IEFP.</u> 																													
Atividades calendarizadas	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">2019</th> </tr> <tr> <th>T1</th> <th>T2</th> <th>T3</th> <th>T4</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Reorganização de recursos humanos</td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Criação de condições para o departamento de marketing</td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Investir em formação de marketing</td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Estagiário IEFP</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		2019				T1	T2	T3	T4	Reorganização de recursos humanos					Criação de condições para o departamento de marketing					Investir em formação de marketing					Estagiário IEFP				
	2019																													
	T1	T2	T3	T4																										
Reorganização de recursos humanos																														
Criação de condições para o departamento de marketing																														
Investir em formação de marketing																														
Estagiário IEFP																														
Intervenientes	Administração da Cascais Envolvente, Colaborador de recepção, Director Desportivo do CDMA, Faculdade – formação do																													

	colaborador, IEFP.
Implementação	Médio.
Orçamento	6.000€ (1.500€ formação de Marketing Estratégico e 1.500€ formação de Marketing Digital; 3.000€ materiais de escritório).

Acção 3 – Reestruturação dos preços aplicados nos serviços do CDMA

Enquadramento	A política de preços dos serviços do Complexo deve ser reestruturada porque actualmente apresenta-se complexa e desadequada face à concorrência e à qualidade de certos serviços.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Simplificação da estrutura de preços; ✓ Adequar os preços à qualidade dos actuais serviços e preferências dos consumidores; ✓ Aumento do número de clientes; ✓ Reduzir o número de abandono de sócios nos meses de verão.
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Definir uma nova política de preços:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Simplificação da estrutura de preços; b) Redução do preço de Academia; c) Aumento do preço do acesso livre; d) Definição de um desconto fixo para estudantes e empresas parceiras; e) Definição de preços para as novas actividades; f) Informar os clientes da mudança. 2. <u>Implementação da nova política de preços;</u> 3. <u>Reestruturação das campanhas de redução de preço:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Terminar com as actuais campanhas; b) Implementação de apenas duas campanhas de redução de preço; c) Lançamento de campanhas apenas em períodos estratégicos com o objectivo de angariar novos clientes e reter os actuais clientes nos meses de verão; d) Comunicação das campanhas através dos canais de distribuição do CDMA com aposta nos meios digitais. 4. <u>Criação de contractos de fidelização anual:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Valores de mensalidades mais reduzidos, mas com fidelização anual. Permite ao CDMA uma maior segurança ao suavizar a queda de vendas nos meses de verão. 5. <u>Elaborar estratégias de preço na comunicação que influenciem o comportamento do consumidor para o acto de compra:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Apresentação do valor semanal, criando um efeito de preço mais reduzido na mente do consumidor.

Atividades calendarizadas	2019				2020
	T1	T2	T3	T4	T1
Definição da nova política de preços					
Implementação da política de preços					
Reestruturação das campanhas de redução de preço					
Contractos de fidelização					
Estratégias de vendas na comunicação					
Intervenientes	Administração Cascais Envolve, Director Desportivo, Departamento de Marketing, responsáveis de recepção.				
Implementação	Elevado (A reformulação dos preços será um elevado desafio de implementação, em especial na mudança de preço para os actuais clientes que terão que ser informados previamente).				
Orçamento	0€				

Acção 4 – Aumento do Portefólio de Serviços

Enquadramento	Devem ser implementadas novas actividades que permitam ao Complexo responder de uma forma mais eficaz às novas necessidades e preferências dos clientes de <i>fitness</i> .
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar as fontes de receitas; ✓ Responder a novas necessidades de mercado; ✓ Aproveitamento dos espaços do CDMA; ✓ Suavizar a queda das vendas nos meses de verão.
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1. <u>Criação de eventos de <i>team building</i> para empresas:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Contratação a termo de prestação de serviços de um colaborador qualificado em eventos de <i>team building</i>; b) Investimento em materiais e equipamentos; c) Negociação com o campo de futebol situado na proximidade do Complexo; d) Investimento em componentes e aspectos visuais de comunicação digital. 2. <u>Criação de campos de férias para jovens nos meses de verão:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Contratação de dois colaboradores para o planeamento e implementação. b) Investimento em materiais; c) Negociação com o campo de futebol situado na proximidade do Complexo; d) Investimento em componentes e aspectos visuais de comunicação. 3. <u>Implementação de aulas de academia e grupos de corrida ao ar</u>

	<p><u>livre nos meses de verão:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Alocar um professor de academia; b) Investimento em conteúdos para a divulgação da nova actividade. <p>4. <u>Criação de aulas de <i>crossfit</i> nos estúdios do CDMA:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Contratação de um professor a contrato de prestação de serviços; b) Disponibilização de um estúdio; c) Investimento em materiais da modalidade <i>crossfit</i>; d) Investimento em comunicação digital, com <i>posts</i> patrocinados e optimização do canal orgânico. <p>5. <u>Implementação de aulas virtuais na vertente de academia, com horário alargado:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Disponibilização de um estúdio; b) Investir num projector; c) Compra de vídeos de aulas. <p>6. <u>Contratação de uma nutricionista:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Contrato a termo de prestação de serviços (2x por semana); b) Disponibilização de um escritório para consultas de nutrição. <p>7. <u>Cedência de espaço para fisioterapia:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> a) Disponibilização de espaço para fisioterapeuta por conta própria. 																																																																							
Atividades calendarizadas	<table border="1"> <thead> <tr> <th rowspan="2"></th> <th colspan="4">2019</th> <th colspan="3">2020</th> </tr> <tr> <th>T1</th> <th>T2</th> <th>T3</th> <th>T4</th> <th>T1</th> <th>T2</th> <th>T3</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><i>Eventos team building</i></td> <td></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Campo de férias</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> </tr> <tr> <td>Aulas ao ar livre</td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td><i>Crossfit</i></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Aulas virtuais</td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Nutricionista</td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> <tr> <td>Fisioterapeuta</td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td style="background-color: #92d050;"></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>		2019				2020			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	<i>Eventos team building</i>								Campo de férias								Aulas ao ar livre								<i>Crossfit</i>								Aulas virtuais								Nutricionista								Fisioterapeuta							
	2019				2020																																																																			
	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3																																																																	
<i>Eventos team building</i>																																																																								
Campo de férias																																																																								
Aulas ao ar livre																																																																								
<i>Crossfit</i>																																																																								
Aulas virtuais																																																																								
Nutricionista																																																																								
Fisioterapeuta																																																																								
Intervenientes	<p>Administração da Cascais Envolvente, Director desportivo do CDMA, Professores do CDMA, Empresa de eventos <i>team building</i>, Departamento de Marketing do CDMA, Nutricionista, Fisioterapeuta, fornecedores de materiais, campo de futebol da Abóboda, Agência Digital.</p>																																																																							
Implementação	<p>Elevada.</p>																																																																							
Orçamento	<p>64.600€ num período de 4 anos (1.000€ por evento <i>team building</i>; 2.000€ por campo de férias; 0€ aulas de grupo ao ar livre; 3.500€ materiais de <i>crossfit</i>; 700€ mensais salário professor de cross fit; 1.500€ materiais para aulas virtuais; 4.800€ ao ano – Nutricionista; 0€ fisioterapeuta – trabalho por conta própria).</p>																																																																							

Acção 5 – Investimento em canais de comunicação digital

Enquadramento	Reconstrução do <i>website</i> do CDMA e criação de uma aplicação <i>mobile</i> que permitam uma melhoria nos processos e uma maior comodidade para os clientes.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Criar novos canais de distribuição digital e melhorar os canais existentes; ✓ Permitir o registo de inscrições, pagamentos e marcação de aulas através da <i>app mobile</i>; ✓ Reduzir custos de recepção; ✓ Criar maior comodidade para o cliente; ✓ Aumentar a comunicação; ✓ Aumentar a notoriedade e reconhecimento da marca; ✓ Maior acompanhamento físico e nutricional via digital.
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Reconstrução do <i>website</i> do CDMA:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Divulgação de serviços e informações; b) Processamento de inscrições, pagamentos e registo de aulas; c) Acompanhamento nutricional; d) Acompanhamento físico com desenvolvimento de planos de treino; e) Comunicação da marca; f) Disponibilização de informações; g) Processamento de reclamações; h) Controlo de tráfego e medição de resultados. 2) <u>Criação de uma aplicação <i>mobile</i>:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Divulgação de serviços e informações; b) Processamento de inscrições, pagamentos e registo de aulas; c) Acompanhamento nutricional; d) Acompanhamento físico com desenvolvimento de planos de treino; e) Comunicação da marca; f) Disponibilização de informações; g) Processamento de reclamações; h) Controlo de tráfego e medição de resultados. 3) <u>Implementação do <i>software Fit Studio</i>:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Software de ligação da aplicação <i>mobile</i> e do <i>website</i> com a base de dados; b) Marcação e registo de aulas; c) Avaliações físicas; d) Prescrições de treinos. 4) <u>Implementação do <i>software Nutri Studio</i>:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) <i>Software</i> de ligação da aplicação <i>mobile</i> e do <i>website</i> com a base de dados; b) Acompanhamento e desenvolvimento de planos alimentares via digital.

Atividades calendarizadas	2019			
	T1	T2	T3	T4
Reconstrução do <i>website</i> do CDMA				
Criação de uma aplicação <i>mobile</i>				
Implementação do <i>software Fit studio</i>				
Implementação do <i>software Nutri Studio</i>				
Intervenientes	Administração Cascais Envolvente, Director Desportivo do CDMA, Departamento de Marketing do CDMA, Agência Digital (Arquivandos).			
Implementação	Médio.			
Orçamento	3.000€ (1.800€ desenvolvimento e lançamento do <i>Website e App</i> e 1.200€ anuais - 600€ <i>Fit Studio</i> ; 600€ <i>Nutri Studio</i>).			

Acção 6 – Aumentar a visibilidade da Marca

Enquadramento	Aumentar a comunicação da marca através da utilização de um <i>mix</i> de canais que permitam ao Complexo ganhar uma maior visibilidade e reconhecimento.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Aumentar o número de sócios activos; ✓ Aumento das vendas; ✓ Alcançar uma maior quota de mercado; ✓ Aumentar a notoriedade da marca.
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Investir em comunicação através de canais digitais</u> (website, aplicação <i>mobile</i> e redes sociais): <ol style="list-style-type: none"> a) Criação de conteúdos digitais; b) Investimento em <i>posts</i> patrocinados e optimização de SEO (orgânico); c) Controlo da eficácia/resultados do investimento; 2) <u>Promotores e <i>flyers</i> para activação de marca:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Criação de conteúdo e materiais de visibilidade; b) Promotores responsáveis por distribuir <i>flyers</i> informativos em locais de elevado tráfego no concelho de Cascais e escolas da localidade; 3) <u>Parcerias com <i>Influencers</i>:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Acordo/negociação com celebridades que actualmente são clientes do Complexo para darem a cara pelo CDMA; b) Parceria com <i>Bloggers</i>; c) Parceria com os media de imprensa; d) Desenvolvimento de conteúdos. 4) <u>Criação de dois eventos anuais nas infra-estruturas do CDMA:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Planeamento do evento conjuntamente com os

	colaboradores do CDMA; b) Desenvolvimento de conteúdos; c) Investimento em materiais; d) Comunicação dos eventos; e) Angariação de patrocinadores.			
Atividades calendarizadas	2018			
	T1 T2 T3 T4			
	Comunicação em canais digitais			
	Promotores			
	<i>Influencers</i>			
Eventos				
Intervenientes	Director Desportivo do CDMA, Departamento de Marketing do CDMA, Agência Digital, <i>Google Analytics</i> , Empresa de promotores, Recursos humanos do CDMA e patrocinadores.			
Implementação	Médio.			
Orçamento	26.000€ (15.000€ anuais em canais digitais (investimento apenas em 2 anos); 1.500€ anuais em promotores; 3.500€ anuais na criação de eventos no CDMA sendo metade pago pelos patrocinadores; 6.000€ anuais parcerias com <i>influencers</i> - investimento a realizar apenas em 2 anos).			

Acção 7 – Planeamento comercial e implementação de uma de força de vendas

Enquadramento	Dado a inexistência de um planeamento estratégico a nível comercial, pressupõe a criação de um plano comercial que defina metas e objectivos concretos.
Objetivos	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Apoiar os objectivos organizacionais; ✓ Aumento das vendas; ✓ Alcançar novos parceiros; ✓ Manter uma boa relação com os actuais parceiros.
Descrição	<ol style="list-style-type: none"> 1) <u>Contactar universidades, escolas e colégios para possíveis parcerias:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Preparação de conteúdos; b) Levantamento de escolas do concelho de Cascais; c) Contacto directo; d) Negociação. 2) <u>Contactar empresas para possíveis parcerias e venda de serviços de <i>team building</i>:</u> <ol style="list-style-type: none"> a) Preparação de conteúdos; b) Levantamento das empresas do concelho de Cascais; c) Contacto directo; d) Negociação. 3) <u>Criar parcerias com marcas que permitam oferecer descontos aos</u>

	<p><u>clientes do CDMA:</u></p> <p>a) Preparação de conteúdos;</p> <p>b) Levantamento das empresas do concelho de Cascais;</p> <p>c) Contacto directo;</p> <p>d) Negociação.</p> <p>4. <u>Procurar patrocinadores para a realização de eventos:</u></p> <p>a) Criar apresentação de conteúdos;</p> <p>b) Levantamento de potenciais patrocinadores;</p> <p>c) Contacto directo;</p> <p>d) Negociação.</p>					
Atividades calendarizadas	2019				2020	
		T1	T2	T3	T4	T1
	Parcerias com universidades, escolas e colégios					
	Parcerias com empresas					
	Descontos aos clientes CDMA					
	Patrocinadores					
Intervenientes	Director Desportivo do CDMA, Departamento de Marketing, Empresas, Universidades, Escolas e Colégios.					
Implementação	Fácil.					
Orçamento	1.200€ anuais (deslocações e preparação de conteúdos)					

15.2 Cronograma de actividades

	Ações	Budget	2019				2020				2021				2022			
			T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4	T1	T2	T3	T4
1	Reestruturação e manutenção dos espaços do CDMA	1.950€	1800€				50€				50€				50€			
1.1	Melhorar as condições dos balneários	900€																
1.2	Reestruturar o espaço de convívio	850€																
1.3	Melhorar a acessibilidade ao ginásio	0€																
1.4	Maior controlo das temperaturas do ar	200€																
2	Criação do Departamento de Marketing	6.000€	5.500€				0€				500€				0€			
2.1	Reorganização de recursos humanos	0€																
2.2	Criação de condições de espaço e equipamentos	3.000€																
2.3	Investir em formação de Marketing	3.000€																
2.4	Contratação de um estagiário em regime de IIEFP	0€																
3	Reestruturação dos preços	0€	0€				0€				0€				0€			
3.1	Definição de uma nova política de preços	0€																
3.2	Implementação da nova política de preços	0€																
3.3	Reestruturação das campanhas de redução de preço	0€																
3.4	Criação de contratos de fidelização anual	0€																
3.5	Estratégias de preços na comunicação	0€																
4	Aumentar o portefólio de produtos	64.600€	6.500€				21.700€				18.200€				18.200€			
4.1	Criação de eventos de team building (3 eventos ao ano)	12.000€																
4.2	Criação de um campo de férias para crianças/ jovens	8.000€																
4.3	Implementação de aulas ao ar livre	0€																
4.4	Implementação de aulas de <i>crossfit</i>	28.700€																
4.5	Implementação de aulas virtuais	1.500€																
4.6	Contratação de nutricionista	14.400€																

4.7	Negociação e cedência de espaço para fisioterapia	0€															
5	Investir em canais de distribuição digital	6.600€	3.000€			1.200€			1.200€			1.200€					
5.1	Reestruturação do <i>website</i>	900€															
5.2	Criação de uma aplicação <i>mobile</i>	900€															
5.3	Implementação do <i>software Fit Studio</i>	2.400€															
5.4	Implementação do <i>software Nutri Studio</i>	2.400€															
6	Aumentar a visibilidade da marca	62.000€	26.000€			20.000€			11.000€			5.000€					
6.1	Investir em comunicação através de canais digitais	30.000€															
6.2	Promotores e <i>flyers</i> para activação da marca	6.000€															
6.3	Parcerias com <i>influencers</i>	12.000€															
6.4	Criação de dois eventos anuais	14.000€															
7	Planeamento comercial e implementação de força de vendas	4.800€	1.200€			1.200€			1.200€			1.200€					
7.1	Novas parcerias - contactar universidades, escolas e colégios	-															
7.2	Contactar empresas para comunicar eventos <i>team building</i>	-															
7.3	Paecerias com marcas – Descontos para clientes do CDMA	-															
7.4	Procurar patrocinadores para a criação dos eventos	-															
TOTAL		145.950€	44.000€			44.150€			32.150€			25.650€					

Tabela 8 - Cronograma das actividades do plano de acção para o CDMA

15.3 Monitorização e controlo

Através da tabela 9, é apresentado um *balanced scorecard* associado ao novo modelo de negócio do CDMA, que torna possível assegurar um maior controlo na implementação das várias estratégias propostas através da definição de indicadores e metas de alcance específicas para cada objectivo.

Perspectiva	Objectivos	Indicadores	Metas
Cliente	Aumentar o número de clientes activos	. Número de clientes; . Número de novas inscrições; . Número de abandono de sócios.	Aumento de 40% (840 utilizadores) num período de 4 anos.
	Aumentar o número de parcerias com Universidades, escolas e colégios	. Número de parcerias; . Grau de satisfação dos parceiros.	Aumento em 200% (12 entidades) no número de parcerias com universidades, escolas e colégios num período de 4 anos.
	Aumentar o portefólio de serviços	. Número de actividades; . Número de serviços complementares,	. Reforço dos serviços complementares; . Implementar 3 novos serviços em 2019 e 2 em 2020.
	Reforço da reputação e notoriedade da marca	. Número de reclamações; . Índice de satisfação do cliente; . Comentários nas redes sociais; . Número de visualizações.	. Aumento de 65% dos seguidores de <i>Facebook</i> num período de 2 anos; . Criação do <i>Instagram</i> e de uma aplicação <i>mobile</i> em 2019; . Aumento de 80% de visualizações no <i>website</i> .
Processos Internos	Implementação de um Departamento de Marketing na estrutura do CDMA	. Reunião semanal com o Director Desportivo; . Número de novos clientes; . Grau de satisfação dos clientes; . Número de acções de marketing; . Resultados financeiras.	. Formação em marketing dos colaboradores; . Definição de objectivos de marketing e desenvolvimento de um plano e estratégias de Marketing até 2020; . Implementação das práticas de marketing em 2021;
	Digitalização de processos (aplicação e website)	. Grau de satisfação dos clientes; . Número de pagamentos <i>online</i> ; . Número de inscrições <i>online</i> ; . Número de marcações de aulas <i>online</i> ;	. 50% das inscrições passarem a realizar-se <i>online</i> ; . 90% da marcação de aulas realizar-se <i>online</i> ; . 60% dos pagamentos realizarem-se via <i>online</i> ;

		. Número de colaboradores;	. Redução dos custos com pessoal de recepção em 16% (18.900€).
Financeira	Aumento das vendas	Demonstrações financeiras.	Aumento de 40% (275.949€) das vendas anuais num período de 4 anos.
	Combater a queda das vendas nos meses de verão	. Receitas nos meses de verão; . Número de sócios activos nos meses de verão.	Aumento de vendas de 30% nos meses de verão.

Tabela 9 - *Balanced Scorecard para o CDMA*

16 Plano de Contingência

De forma a obter uma maior segurança na implementação do novo modelo de negócio, é apresentada na tabela 10 um plano de contingência, sugerindo as possíveis consequências e as respectivas medidas de mitigação que permitam ao gestor uma rápida tomada de decisão caso obtenha resultados imprevistos ou menos desejados.

Contingência	Consequências	Medidas de mitigação
Reduzida adesão aos novos serviços	. Custos afundados; . Não alcançar a facturação prevista.	. Intensificar a comunicação da actividade; . Extinguir a actividade com a revenda dos materiais investidos.
Insatisfação dos actuais clientes com as alterações nos preços	Perda de clientes insatisfeitos	. Informar o actual cliente atempadamente das alterações (1ano); . Novos clientes entram ao abrigo do novo preço; . Informar da existência de campanhas regulares.
Digitalização de processos com o despedimento de certos colaboradores de recepção	. Má relação do director com os colaboradores; . Insegurança/instabilidade.	. Reuniões semanais; . Aumento salarial e/ou prémios; . Criação de planos de progressão de carreira.
Pouca adesão dos clientes com os contractos de fidelização anual	. Ineficácia de evitar a sazonalidade, com a queda das vendas nos meses de verão.	. Oferta de um produto de <i>merchandising</i> no acto de compra de um contrato de fidelização anual.

Tabela 10 - *Plano de contingência para as acções propostas ao CDMA*

17 Viabilidade Económico-financeira

Na tabela 11, são apresentados os resultados financeiros do CDMA no ano de 2016 e as respectivas previsões financeiras para o período de 2019 a 2022 após a implementação das ações propostas. Não foi possível incluir o ano de 2017 devido à falta de informação, no entanto, segundo o Director Desportivo do CDMA os valores referentes ao ano de 2017, apesar de terem sofrido um ligeiro crescimento, apresentaram-se particularmente semelhantes aos registados apresentados no ano de 2016.

	2016	2019	2020	2021	2022
Nº médio de clientes Activos	2 104	2 314	2 566	2 776	2 945
Nº Utilizações Serviços	29 107	32 003	35 494	38 403	40 731
I. Prestação de Serviços	689 873 €	758 860 €	841 645 €	910 632 €	965 822 €
I.1. Piscina	429 395 €	446 513 €	463 047 €	470 322 €	483 620 €
I.2. Ginásio	216 230 €	233 888 €	246 461 €	262 147 €	281 642 €
I.3. Aulas de Grupo	21 284 €	28 350 €	37 343 €	38 551 €	39 430 €
I.4. Crossfit	- €	- €	42 000 €	84 000 €	105 000 €
I.5. Concessão Exploração da Cafeteria	6 000 €				
I.6. Outros	16 965 €	44 110 €	46 795 €	49 613 €	50 130 €
1.6.1. Arrendamentos de espaço	7 200 €	6 980 €	7 100 €	7 300 €	7 500 €
1.6.2. Aluguer piscinas	4 849 €	5 000 €	5 115 €	5 200 €	5 500 €
1.6.3. Festas de Aniversário	2 831 €	2 900 €	2 850 €	2 870 €	2 870 €
1.6.4. Material desporto (merchandising)	622 €	630 €	650 €	653 €	660 €
1.6.5. Eventos de Team Building	- €	12 000 €	12 000 €	12 000 €	12 000 €
1.6.6. Campos de férias	- €	15 000 €	17 500 €	20 000 €	20 000 €
1.6.7. Outros	1 461 €	1 600 €	1 580 €	1 590 €	1 600 €
2. Subsídio à Exploração	19 837 €	26 000 €	26 000 €	26 000 €	26 000 €
2.1. Contrato Programa CDMA	19 837 €	22 000 €	22 000 €	22 000 €	22 000 €
2.2. Patrocínios	- €	4 000 €	4 000 €	4 000 €	4 000 €
3. Volume de Negócios (1+2)	709 710 €	784 860 €	867 645 €	936 632 €	991 822 €
4. Fornecimento de Serviços Externos (FSE)	479 362 €	481 227 €	477 190 €	477 190 €	477 190 €
4.1. Honorários	189 364 €	189 364 €	189 364 €	189 364 €	189 364 €
4.2. Electricidade	85 385 €	85 500 €	86 500 €	86 500 €	86 500 €
4.3. Conservação e reparação equipamentos	63 287 €	65 037 €	60 000 €	60 000 €	60 000 €
4.4. Limpeza, higiene e conforto	58 966 €	58 966 €	58 966 €	58 966 €	58 966 €
4.5. Gás	51 019 €	51 019 €	51 019 €	51 019 €	51 019 €
4.6. Serviços Bancários	9 814 €	9 814 €	9 814 €	9 814 €	9 814 €
4.7. Vigilância e segurança	8 006 €	8 006 €	8 006 €	8 006 €	8 006 €
4.8. Outros	13 521 €	13 521 €	13 521 €	13 521 €	13 521 €
5. Gastos com pessoal	156 831 €	173 362 €	138 082 €	138 102 €	138 102 €
5.1. Remunerações do Pessoal (Base)	117 413 €	130 913 €	98 513 €	98 513 €	98 513 €
5.2. Outras Remunerações do Pessoal	8 615 €	8 615 €	8 615 €	8 615 €	8 615 €
5.2.1. Ajudas de custo de pessoal	63 €	63 €	63 €	63 €	63 €
5.2.2. Isenção de horário de trabalho	3 316 €	3 316 €	3 316 €	3 316 €	3 316 €
5.2.3. Abono para falhas	5 236 €	5 236 €	5 236 €	5 236 €	5 236 €
5.3. Encargos sobre remunerações	27 338 €	27 338 €	27 338 €	27 338 €	27 338 €
5.4. Seguros de acidentes de trabalho e doenças	889 €	900 €	1 000 €	1 000 €	1 000 €
5.5. Outros gastos com pessoal	2 576 €	5 596 €	2 616 €	2 636 €	2 636 €
5.5.1. Formação	480 €	3 480 €	480 €	500 €	500 €
5.5.2. Medicina no trabalho	336 €	336 €	336 €	336 €	336 €
5.5.3. Seguro de saúde (CCD)	1 760 €	1 780 €	1 800 €	1 800 €	1 800 €
6. Outros Rendimentos e Ganhos	4 127 €	4 500 €	5 000 €	4 900 €	4 950 €
6.1. Outros	4 127 €	4 500 €	5 000 €	4 900 €	4 950 €
7. Outros Gastos e Perdas	- €	39 250 €	30 950 €	18 950 €	12 450 €
7.1. Aquisição de materiais e equipamentos	- €	1 500 €	3 500 €	- €	€
7.2. Aquisição de materiais de escritório	- €	2 550 €	50 €	550 €	50 €

7.3. Gasolina	- €	1 200 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €
7.4. Criação de eventos	- €	3 500 €	3 500 €	3 500 €	3 500 €
7.5. Eventos <i>Team building</i>	- €	3 000 €	3 000 €	3 000 €	3 000 €
7.6. Campos de férias	- €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €
7.7. <i>App e Website</i>	- €	3 000 €	1 200 €	1 200 €	1 200 €
7.8. Publicidade	- €	22 500 €	16 500 €	7 500 €	1 500 €
7.8.1. <i>Canais digitais</i>	- €	15 000 €	15 000 €	- €	- €
7.8.2. <i>Promotores</i>	- €	1 500 €	1 500 €	1 500 €	1 500 €
7.8.3. <i>Influencers</i>	- €	6 000 €	- €	6 000 €	- €
8. Imparidades do exercício (reversões/gastos)	- €	- €	- €	- €	€
9. EBITDA (3-4-5+6)	77 644 €	95 521 €	226 423 €	307 290 €	369 030 €
EBITDA (% sobre VN)	11%	12%	26%	32%	37%
11. Depreciações e amortizações (reversões/gastos)	7 637 €	8 000 €	8 000 €	8 000 €	8 000 €
11.1. Edifícios e outras construções	809 €	809 €	809 €	809 €	809 €
11.2. Equipamento administrativo	59 988 €	60 000 €	62 000 €	61 950 €	62 180 €
11.3. Aquisição de Equipamento administrativo	1 535 €	1 535 €	1 535 €	1 535 €	1 535 €
11.4. Aquisição de Equipamento Básico	1 573 €	1 800 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €
11.5. Amortizações					
11.5.1. <i>Equipamento administrativo</i>	7 637 €	8 000 €	8 000 €	8 000 €	8 000 €
12. Provisões do exercício (reversões/gastos)	- €	- €	- €	- €	€
12. EBIT	70 007 €	87 521 €	218 423 €	299 290 €	361 030 €
EBIT (% sobre VN)	10%	11%	25%	31%	36%
13. Resultado antes de imposto	70 007 €	87 521 €	218 423 €	299 290 €	361 030 €
14. Imposto sobre o rendimento do período	- €	- €	- €	- €	€
15. Resultado do Exercício	70 007 €	87 521 €	218 423 €	299 290 €	361 030 €

Tabela 11 - Previsões financeiras após implementação das acções propostas ao CDMA (2016 - 2022)

Com a implementação das novas acções, prevê-se um aumento do número de clientes activos de 40% (840 clientes), num período de 4 anos. O preço médio das mensalidades por cliente no ano de 2016 foi de 27,50€, o que permite estabelecer uma previsão da prestação de serviços para os anos seguintes ao multiplicar este valor pelo número médio de clientes nos respectivos anos previsionais.

Desta forma, prevê-se um aumento de 40% das vendas (275.249€) até ao ano de 2020, resultado da implementação das novas actividades e no forte investimento na comunicação da marca. Realça-se igualmente o aumento dos subsídios da CMC e a angariação de patrocínios para os eventos do CDMA.

Na estrutura de gastos, a rubrica que apresenta um maior peso na estrutura financeira diz respeito ao fornecimento de serviços externos, no entanto não se prevêem alterações significativas nos seus valores. Realça-se o decréscimo de 12% (18.729€) nos gastos com pessoal devido à digitalização de processos que permitiu reduzir os elevados custos de recepção, no entanto é igualmente registada a contratação de uma nutricionista e de um colaborador responsável pelas aulas de *crossfit*.

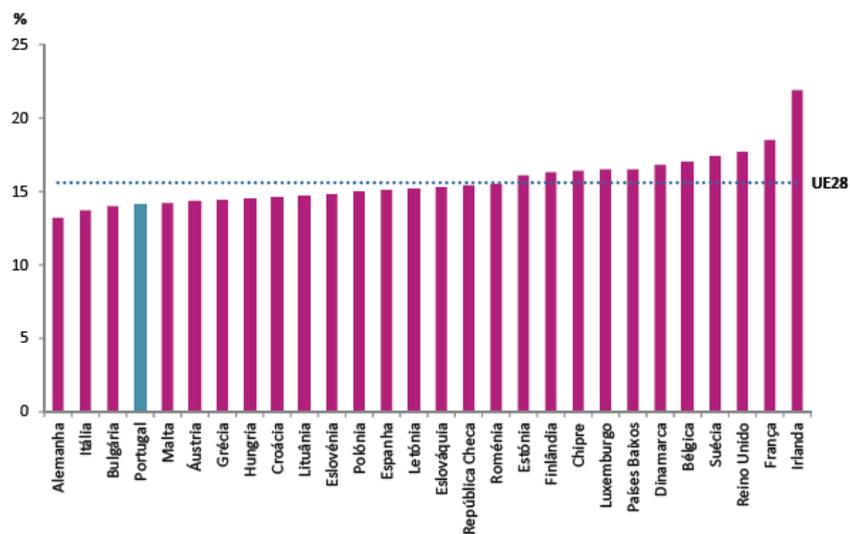
Para a implementação das acções, será necessário incorrer em custos que estão presentes na rubrica “outros gastos e custos” com um valor previsto de 39.250€ no ano

2019 (ano em que é aplicado um maior investimento inicial), no entanto este valor cai aproximadamente 68% até o ano de 2020.

É assim evidenciada a viabilidade económica da implementação das acções propostas, apresentando um crescimento do resultado do exercício de 416% (291.023€) ao passar de 70.007€ em 2016 para 361.030€ em 2020.

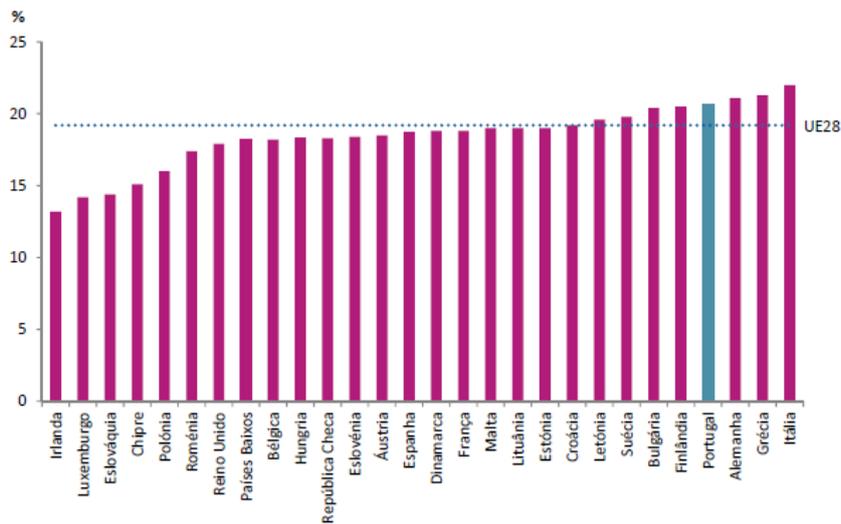
18 Anexos

Anexo 1 - Gráfico proporção de jovens, UE28, 2015



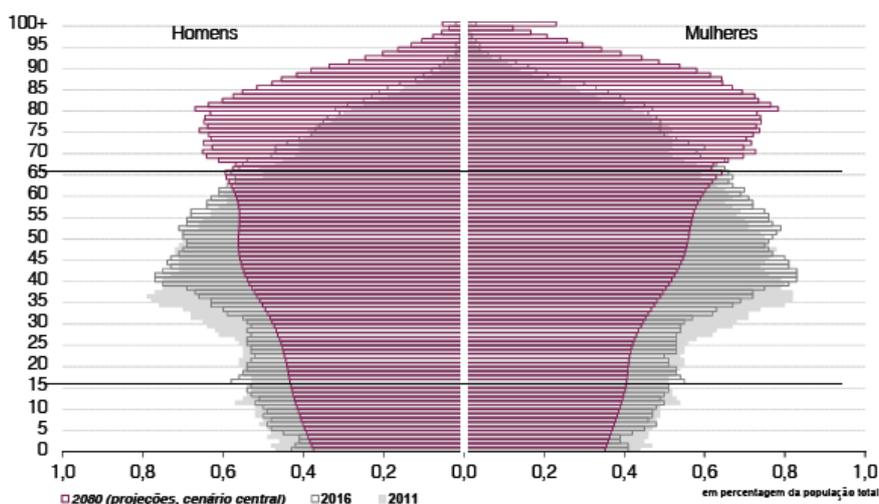
Fonte: Instituto Nacional de Estatística - INE, 2017. Estatísticas demográficas 2016

Anexo 2 - Gráfico proporção de idosos, UE28, 2015



Fonte: Instituto Nacional de Estatística - INE, 2017. Estatísticas demográficas 2016

Anexo 3 - Gráfico de pirâmide etária, Portugal - 2011, 2016 e 2080



Fonte: Instituto Nacional de Estatística - INE, 2017. Estatísticas demográficas 2016

Anexo 4 - Aplicação do Modelo das Cinco Forças de Porter ao negócio do CDMA

Aplicação do Modelo das 5 Forças	Contribuição para a Força						
	Muito baixa	Baixa	Média	Alta	Muito alta		
	1	2	3	4	5		
Ameaça de entrada de novos concorrentes medida pelas barreiras à entrada							
Economias de escala	Altas	X					Baixas
Diferenciação do produto	Alta			X			Baixa
Desvantagens de custos	Altas					X	Baixas
Necessidades de capital	Altas			X			Baixas
Custos de mudança para os clientes	Altos		X				Baixos
Políticas proteccionistas	Altas				X		Baixas
Facilidade de acesso às tecnologias necessárias	Baixa		X				Alta
Facilidade de acesso a matérias-primas	Alta					X	Baixa
Probabilidade de retaliação dos concorrentes	Altas				X		Baixas
Valor Global da Força	Baixa			3,22			Alta
Rivalidade entre empresas da Indústria/sector							
Número de empresas concorrentes	Baixo				X		Alto
Grau de concentração do mercado	Alto				X		Baixo

Crescimento do mercado	Alto				X		Baixo
Custos fixos	Baixos				X		Altos
Custos de posse de <i>stock</i>	Baixos			X			Altos
Grau de diferenciação do produto	Alto			X			Baixo
Custos de mudança para os clientes	Altos		X				Baixos
Grau de diversidade das empresas concorrentes	Alto			X			Baixo
Barreiras à saída (decomposto em:)							
. Grau de especialização dos activos	Baixo					X	Alto
. Custo da saída	Baixo					X	Alto
. Barreiras emocionais	Baixas				X		Altas
. Restrições legais e sociais	Baixas		X				Altas
Valor Global da Força	Baixa			3,58			Alta
Ameaça de produtos substitutos							
Disponibilidade de produtos substitutos	Baixa					X	Alta
Custo de mudança dos clientes para os produtos substitutos	Baixo		X				Alto
Rentabilidade dos fornecedores de produtos substitutos	Baixa			X			Alta
Valor Global da Força	Baixa			3,33			Alta
Poder dos fornecedores							
Número de fornecedores da indústria	Alto		X				Baixo
Dimensão e grau de concentração dos fornecedores relativamente à indústria	Baixo					X	Alto
Volume médio das compras aos fornecedores	Alto			X			Baixo
Custo de mudança de fornecedor	Baixo		X				Alto
Rentabilidade dos fornecedores	Baixa			X			Alta
Peso dos custos dos produtos comprados pela indústria no custo total	Baixo				X		Alto
Grau de diferenciação dos produtos comprados pela indústria	Baixo			X			Alto
Disponibilidade de produtos substitutos (aos comprados)	Baixa		X				Alta
Valor Global da Força	Baixa			3			Alta
Poder dos clientes							
Número de clientes da Indústria	Alto					X	Baixo
Grau de Concentração dos clientes, relativamente à indústria	Baixo				X		Alto
Volume médio das compras pelos clientes	Baixo			X			Alto
Custo (para os clientes) da mudança de fornecedor	Alto		X				Baixo
Rentabilidade dos clientes	Alta			X			Baixa

Peso dos custos dos produtos vendidos pela indústria no custo para o cliente	Baixo			X			Alto
Importância para os clientes da qualidade dos produtos vendidos pela indústria	Alta					X	Baixa
Grau de diferenciação dos produtos fornecidos pela indústria	Alta			X			Baixa
Disponibilidade de produtos substitutos para os clientes	Baixo				X		Alto
Valor Global da Força	Baixa			3,56			Alta
CONSOLIDAÇÃO DA ANÁLISE PORTER							
Ameaça de entrada de novos competidores	Alta			3,22			Baixa
Rivalidade entre as empresas da indústria	Alta			3,58			Baixa
Ameaça de produtos substitutos	Alta			3,33			Baixa
Poder negocial dos fornecedores	Alto			3			Baixo
Poder negocial dos clientes	Alto			3,56			Baixo
Avaliação Global	Baixa			3,33			Alta

Anexo 5 - Tabela percentagem de clubes de *fitness* por região

Localidades	% de Clubes de <i>Fitness</i>
LISBOA	31,4%
PORTO	16,6%
SETUBAL	10,2%
FARO	5,6%
BRAGA	5,5%
AVEIRO	5,3%
SANTARÉM	4,4%
LEIRIA	3,9%
MADEIRA	3,0%
COIMBRA	2,9%
AÇORES	1,6%
ISEU	1,6%
BRAGANÇA	1,3%
CASTELO BRANCO	1,3%
VIANA DO CASTELO	1,3%
ÉVORA	1,1%
VILA REAL	1,1%
BEJA	1,0%
GUARDA	0,4%
PORTALEGRE	0,4%

Fonte: AGAP, 2017

Anexo 6 - Tabela de clubes *fitness* no concelho de Cascais

Clubes Desportivos	Local	Modalidades
Complexo Desportivo Municipal de Alcabideche	Alcabideche	Aulas de Grupo/ Ginásio
Colégio Amor de Deus	Alcabideche	Piscina/ Aulas de Grupo
Salesianos Wellness Center	Alcabideche	Piscina/ Aulas de Grupo
Vivafit de Alcoitão	Alcabideche	Aulas de Grupo
Pavilhão Desportivo de Murches	Alcabideche	Aulas de Grupo
Clube Malhação	Carcavelos	Aulas de Grupo/ Ginásio
Pavilhão Desportivo de Sassoeiros	Carcavelos	Aulas de Grupo
Pavilhão Desportivo dos Lombos	Carcavelos	Aulas de Grupo
Bela Vista Wellness Club	Carcavelos	Aulas de Grupo
Ginásio Mr. Big Evolution	Carcavelos	Outro
Clube Nacional de Ginástica	Parede	Piscina/ Ginásio/ Aulas de Grupo
Academia Ribeiro dos Reis	Parede	Piscina/ Ginásio/ Aulas de Grupo
Brahmi Oriental Wellness	Parede	Aulas de Grupo
Vivafit Jardins da Parede	Parede	Aulas de Grupo
Holmes Place Cascais	Cascais	Piscina/ Ginásio/ Aulas de Grupo
Pavilhão Desportivo Guilherme Pinto Basto (Dramático)	Cascais	Piscina/ Ginásio/ Aulas de Grupo
Health & Racket Club Quinta da Marinha	Cascais	Piscina/ Ginásio/ Aulas de Grupo
Complexo Desportivo Bombeiros de Cascais	Cascais	Piscina/ Aulas de Grupo
Health Club Visconde	Cascais	Piscina/ Aulas de Grupo
Justfitness Gandarinha Health Club	Cascais	Ginásio/ Aulas de Grupo
Fitness Hut	Cascais	Ginásio/ Aulas de Grupo
Health Club Central Fitness	Cascais	Ginásio/ Aulas de Grupo
Kangaroo Health Club Cascais	Cascais	Ginásio/ Aulas de Grupo
Vivafit de Cascais	Cascais	Aulas de Grupo
Áshrama Cascais – Centro do Yoga	Cascais	Outro
Método DeRose Cascais	Cascais	Outro
Smart Academy	Cascais	Outro

Complexo Desportivo Bombeiros dos Estoris (Alpraia)	Estoril	Piscina/ Ginásio/ Aulas de Grupo
Associação Humanitária de Bombeiros dos Estoris	Estoril	Piscina/ Ginásio/ Aulas de Grupo
Estoril Wellness Center	Estoril	Aulas de Grupo/ Ginásio
Clube Geração Fit – Ginásio para Crianças	Estoril	Aulas de Grupo
Clube Desportivo da Costa do Estoril	Estoril	Aulas de Grupo
CERCICA	Estoril	Piscina
Pavilhão Desportivo de Atibá	Estoril	Outro
Centro do Yoga – Áshrama Estoril	Estoril	Outro
Clube de Ténis do Estoril	Estoril	Outro
Complexo Desportivo Municipal da Abóboda	São Domingos de Rana	Piscina/ Ginásio/ Aulas de Grupo
Associação Nacional da Espondilite Anquilosante	São Domingos de Rana	Piscina/ Aulas de Grupo
Sociedade Recreativa Unidos do Zambujal	São Domingos de Rana	Aulas de Grupo
Vivafit Outeiro de Polima	São Domingos de Rana	Aulas de Grupo
Escola de Natação e Mergulho Delfins Azuis – Aquatires Lda.	São Domingos de Rana	Piscina
Complexo Desportivo Municipal de São Domingos de Rana	São Domingos de Rana	Outro
Pavilhão Desportivo do C.D.R. Vinhais	São Domingos de Rana	Outro
Polidesportivo Coberto do Bairro da Tojeira	São Domingos de Rana	Outro
Pavilhão Desportivo Serafim Tomé dos Santos	São Domingos de Rana	Outro
OCR Portugal Lab	São Domingos de Rana	Outro
Desportivo Monte Real	São Domingos de Rana	Outro

Fonte: CMC

Anexo 7 - População residente no concelho de Cascais por freguesias (2001 e 2011)

Zona Geográfica	Área (km2)	População residente 2001			População residente 2011		
		Total	H	M	Total	H	M
Grande Lisboa	-	1 947 261	927401	1 019 860	2 042 326	961 388	1 080 938
Cascais	97,4	170683	81173	89 510	206 429	96 873	109 556
Alcabideche	39,77	31801	15698	16 103	42 160	20 434	21 726
Carcavelos	4,51	20037	9356	10 681	23 296	10 765	12 531
Cascais	20,32	33255	15528	17 727	35 409	16 234	19 175
Estoril	8,84	23769	11104	12 665	26 397	12 060	14 337
Parede	3,6	17830	8273	9 557	21 660	9 833	11 827
São Domingos de Rana	20,36	43991	21214	22 777	57 507	27 547	29 960

Fonte: Censos INE 2001/2011

Anexo 8 - População por faixas etárias do concelho de Cascais por freguesias (2001 e 2011)

Zona Geográfica	2001					2011				
	Total	0 - 14 anos	15 - 24 anos	25 - 64 anos	65 ou mais anos	Total	0 - 14 anos	15 - 24 anos	25 - 64 anos	65 ou mais anos
Grande Lisboa	1947261	286576	266324	1086743	307618	2042326	314143	214441	1136938	376804
Cascais	170683	25801	22689	96436	25757	206429	32665	21694	115046	37024
Alcabideche	31801	4985	4628	17902	4286	42160	7026	4907	23520	6707
Carcavelos	20037	2965	2418	11752	2902	23296	3598	2180	13330	4188
Cascais	33255	4987	4291	18443	5534	35409	5116	3766	19212	7315
Estoril	23769	3307	3095	13029	4338	26397	3699	2868	14125	5705
Parede	17830	2180	2182	9694	3774	21660	3140	1962	11657	4901
São Domingos de Rana	43991	7377	6075	25616	4923	57507	10086	6011	33202	8208

Fonte: Censos INE 2001/2011

Anexo 9 - Nível de qualificações população do concelho de Cascais por freguesias (2001 e 2011)

Zona Geográfica	2001						2011					
	Total	Sem nível de ensino	Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Pós-secundário	Ensino Superior	Total	Sem nível de ensino	Ensino Básico	Ensino Secundário	Ensino Pós-secundário	Ensino Superior
Grande Lisboa	1947261	182753	974726	410327	29117	350338	2042326	342545	965462	317886	38955	377478
Cascais	170683	14556	78777	37329	3254	36767	206429	34221	87397	34594	5426	44791
Alcabideche	31801	3188	17620	6884	305	3804	42160	7684	21156	6528	924	5868
Carcavelos	20037	1356	7410	4599	541	6131	23296	3298	8114	4276	678	6930
Cascais	33255	2531	14104	6979	759	8882	35409	5329	13600	6037	1110	9333
Estoril	23769	1670	9296	5086	604	7113	26397	4131	9534	4582	849	7301
Parede	17830	1201	7379	3873	550	4827	21660	3001	7766	3846	650	6397
São Domingos de Rana	43991	4610	22968	9908	495	6010	57507	10778	27227	9325	1215	8962

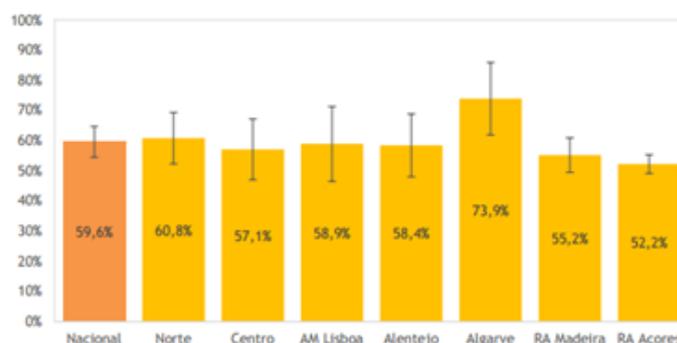
Fonte: Censos INE 2001/2011

Anexo 10 - Níveis de actividade física em indivíduos de ambos os sexos e com mais de 14 anos (ponderado para a distribuição da população portuguesa)



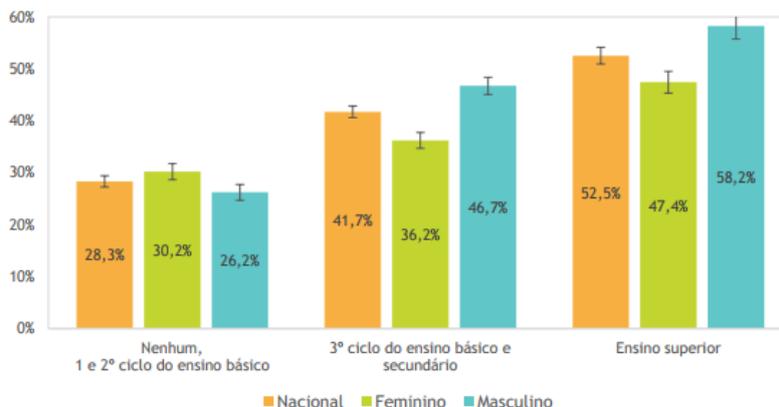
Fonte: IAN - Inquérito Alimentar Nacional e de Actividade Física 2015-2016.

Anexo 11 - Prevalência de actividade física desportiva programada e regular, por região, Portugal (ponderada para a distribuição da população portuguesa)



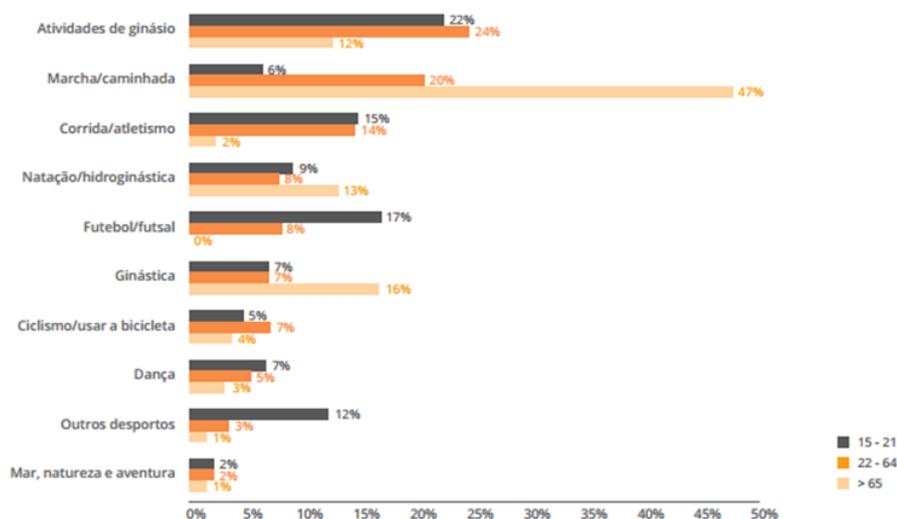
Fonte: IAN - Inquérito Alimentar Nacional e de Actividade Física 2015-2016.

Anexo 12 - Prevalência de prática regular de actividade física desportiva e/ou lazer programada, nacional, por nível de escolaridade (ponderada para a distribuição da população portuguesa)



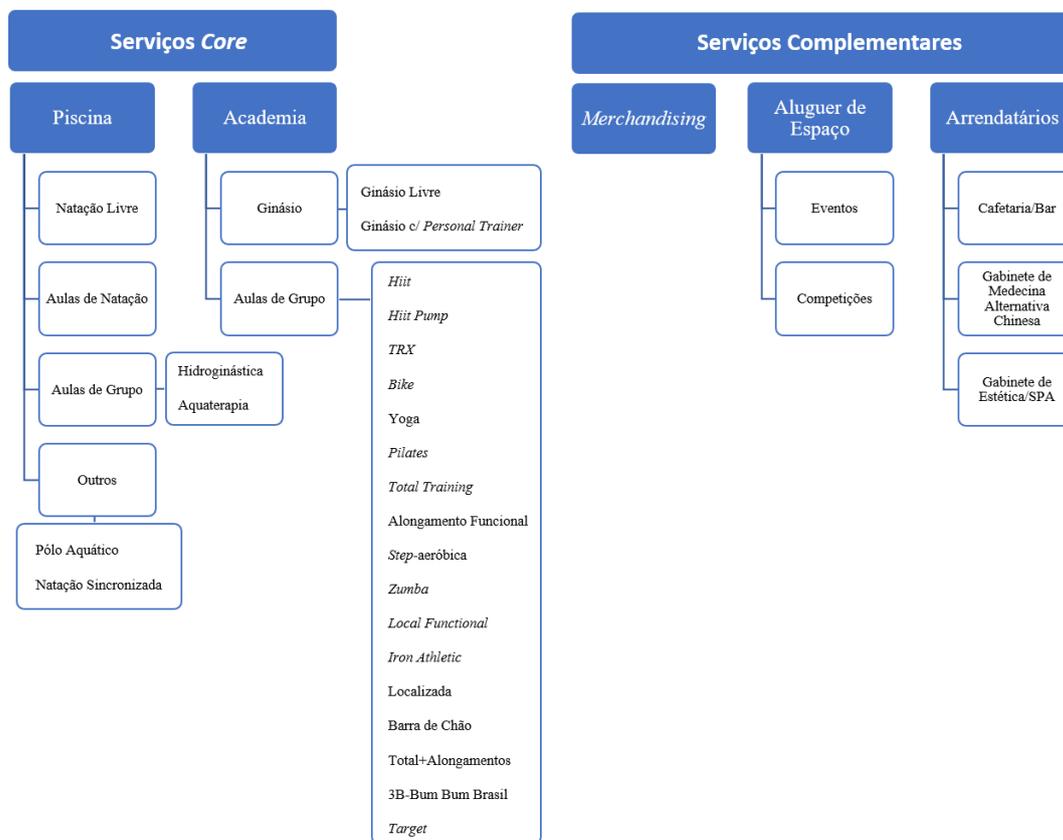
Fonte: IAN - Inquérito Alimentar Nacional e de Actividade Física 2015-2016.

Anexo 13 - Preferências da população portuguesa quanto a diferentes tipos de actividade física, por faixa etária



Fonte: DGS - Programa Nacional para a Promoção da Actividade Física 2017.

Anexo 14 - Serviços prestados pelo CDMA



Fonte: Complexo Desportivo Municipal da Abóboda.

Anexo 15 - Etapas dos serviços "Piscina", "Academia", "Eventos e Competições" prestados pelo CDMA

Processos dos serviços de Piscina			
<p>1. Pedido de informação acerca da inscrição na recepção (preços, descontos, modalidades, equipamento necessário). Geralmente são realizados telefonicamente, presencialmente ou via <i>Facebook</i>.</p>			
<p>2. Visita guiada às instalações por um colaborador da recepção.</p>			
<p>3. Pré inscrição:</p> <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <p>Aulas de Natação</p> <p>Realização de um teste de aferição aplicado pelo nadador salvador por forma a avaliar o nível do novo utente e verificar os horários disponíveis.</p>  </td> <td style="width: 50%; text-align: center;"> <p>Natação Livre</p> <p>Aula experimental realizada com o apoio do nadador salvador para avaliar se o utente está apto à prática de natação livre.</p>  </td> </tr> </table>		<p>Aulas de Natação</p> <p>Realização de um teste de aferição aplicado pelo nadador salvador por forma a avaliar o nível do novo utente e verificar os horários disponíveis.</p> 	<p>Natação Livre</p> <p>Aula experimental realizada com o apoio do nadador salvador para avaliar se o utente está apto à prática de natação livre.</p> 
<p>Aulas de Natação</p> <p>Realização de um teste de aferição aplicado pelo nadador salvador por forma a avaliar o nível do novo utente e verificar os horários disponíveis.</p> 	<p>Natação Livre</p> <p>Aula experimental realizada com o apoio do nadador salvador para avaliar se o utente está apto à prática de natação livre.</p> 		
<p>4. Realização da inscrição presencial na recepção do complexo (escolha da modalidade pretendida e o modo de pagamento). Celebração do contrato que inclui seguro e cartão de acesso.</p>			
<p>5. Espaço de convívio com bar/café com visibilidade para as piscinas. (Muitos pais usufruem deste espaço, observando as aulas dos seus filhos).</p>			

<p>6. Passagem do Cartão pelas máquinas para dar a entrada.</p>	
<p>7. Dirige-se aos balneários para se equipar (estão disponíveis 6 balneários 3 destinados aos utentes das piscinas e 3 aos utentes de academia).</p>	
<p>8. Passagem pelo lava-pés, por forma a seguir a legislação de higiene e a preservação da água das piscinas.</p>	
<p>9. Realização da aula:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Natação livre (duas pistas reservadas para a natação livre e presença de um nadador salvador); . Aulas de grupo (leccionada por um professor) e sempre com o acompanhamento de um nadador salvador; . Aulas de natação com grupos divididos por níveis (leccionada por um professor e supervisionada por um nadador salvador) 	  
<p>10. Passagem pelo lava-pés após a saída das piscinas.</p>	

<p>11. Regresso aos balneários, por forma a tomar banho ou a trocar de roupa.</p>	
<p>12. Saída com passagem pela recepção.</p>	
<p>13. Pagamento (dependendo da modalidade, pode ser efectuada na recepção presencialmente ou por débito directo).</p>	
<p>14. Procedimento de uma reavaliação trimestral para verificar os níveis.</p>	
<p>Processos dos serviços de Academia</p>	
<p>1. Pedido de informação acerca da inscrição na recepção (preços, descontos, modalidades, equipamento necessário). Geralmente são realizados telefonicamente, presencialmente ou por <i>Facebook</i>.</p>	
<p>2. Visita guiada às instalações por um colaborador da recepção.</p>	
<p>3. Pré inscrição, com possibilidade de realização de uma aula experimental (ginásio ou aula de grupo dependendo da preferência).</p>	

<p>4. Inscrição presencial na recepção do complexo (escolha da modalidade pretendida e do modo de pagamento) celebração do contrato que inclui seguro e cartão de entrada.</p>	
<p>5. No caso do ginásio - Realização de uma avaliação física (para tomar conhecimento da condição física do utente e desenvolvimento de um plano de treino com base nos objectivos e capacidades do novo utente).</p>	
<p>6. Espaço de convívio com bar/café com visibilidade para as piscinas. (Muitos pais usufruem deste espaço, observando as aulas dos seus filhos).</p>	
<p>7. Passagem do Cartão pelas máquinas para dar a entrada.</p>	
<p>8. No caso das aulas de grupo é necessário retirar uma senha por forma a reservar a presença na aula.</p>	
<p>9. Dirige-se aos balneários para se equipar (estão disponíveis 6 balneários 3 destinados aos utentes das piscinas e 3 aos utentes de academia).</p>	
<p>10. Realização da aula:</p> <p>. Ginásio</p> <p>. Aula de grupo</p>	 

<p>11. Após o treino o utente tem disponível no balneário uma zona para relaxar com:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Banho Turco . Sauna 	
<p>12. Saída com passagem pela recepção.</p>	
<p>13. Pagamento (dependendo da modalidade, pode ser efectuada na recepção presencialmente ou por débito directo).</p>	
<p>14. Procedimento de uma reavaliação trimestral para verificar os níveis actuais e proceder à actualização do plano.</p>	
<p>Etapas nas Operações de Eventos e Competições</p>	
<ol style="list-style-type: none"> 1. Pedido de informação geralmente telefonicamente, presencialmente ou por <i>Facebook</i>. 2. Solicitação de marcação da data e hora do evento. 3. Momento de espera para aprovação (realização de uma reunião interna por forma a verificar se a data pretendida não afecta o decorrer de outras aulas). 4. Resposta de aprovação de disponibilidade para a realização do evento. 5. Pagamento que inclui todo o serviço de acompanhamento e seguro. 6. Disponibilização dos espaços reservados. 7. Recepção dos convidados. 8. Realização do evento/competição. 9. Saída 10. Feedback 	

Fonte: Complexo Desportivo Municipal da Abóboda.

Anexo 16 - Tabela de preços dos serviços do CDMA

Piscinas (Natação Livre)		
	Horário Total	Horário Parcial
> 22 anos	40 €	N/A
< 22 anos	35 €	N/A
Academia		
> 22 anos	45 €	40,50 €
< 22 anos	40,50 €	36,50 €
Piscinas e Academia		
> 22 anos	55 €	49,50 €
< 22 anos	49,50 €	44,60 €
> 65 anos	N/A	38 €
Banho Turco, Sauna e Balneários		
Acesso gratuito aos clientes do CDMA		

Aulas Personalizadas				
	1 aula	4 aulas	8 aulas	12 aulas
Sessões Individuais de 30 min	25 €	90 €	160 €	240 €
Sessões Individuais de 45 min	30 €	115 €	220 €	330 €
Sessões Individuais de 60 min	40 €	150 €	280 €	420 €
Sessões Duplo de 30 min	37,50 €	150 €	300 €	450 €
Sessões Duplo de 45 min	55 €	210 €	400 €	600 €
Sessões Duplo de 60 min	70 €	280 €	540 €	810 €

Parcerias Empresas		
	Horário Total	Horário Parcial
Cartão Livre Trânsito	38,50 €	32,18 €
Cartão Academia	33,75 €	28,35 €
Cartão Piscina (Aulas Natação)	24 €	28 €
Cartão Piscina (Hidroginástica, Pilates, Yoga, Aquaterapia)	26,40 €	30,40 €
Parcerias Estabelecimentos de Ensino		
1x p/semana (até 10 elementos)		15€ p/utente
1x p/semana (a partir do 11º elemento)		16€ p/utente

Condições de Admissão	
Inscrição (inclui seguro e cartão)	29,50 €
Renovação (inclui seguro)	24 €
Ingresso Diário a Vulso (max. 10 dias/ano)	10 €
Cartão 2ª Via	6 €
Cacifos (aluguer mensal)	5 €
Lista de Descontos	
Anual	10%
Semestral	5%
Trimestral	2%

Débito Directo	2,5%
2ª Modalidade	30%
3º Elemento Inscrito da Família	25%
4º Elemento Inscrito da Família	35%
5º Elemento Inscrito da Família	50%

Aluguer Espaço			
	Dia	Meio-Dia	Hora
Piscina 25 metros	488,56 €	250 €	50 €
Piscina 17 metros	305,44 €	175 €	N/A
Estúdio 1.140 m ²	N/A	230 €	N/A
Estúdio 250 m ²	N/A	170 €	24,60 €

Merchandising	
Toucas	
Touca Peixinhos	2,50 €
Touca Adultos	3 €
Garrafas	
Garrafa Cores Tampa Preta	3 €
Garrafa Cor Transparente - Gelo	3,50 €
Garrafa Shaker	4,50 €
Garrafa “T-Shirt”	2 €
Garrafa “Bolas”	2 €
Sacos Desportivos	
Saco Mochila - Grande	8 €
Saco Corda	3 €
Saco Desporto Quadrado	6 €
Vestuário	
Chinelos	2,50 €
T-Shirt Cava Senhora	6 €
Acessórios Porta-Chaves <i>Touch Screen</i>	1 €
Pulseira de Sudação	3 €
Toalhas Toalha CDMA	3 €
Toalha Cores	3 €

Fonte: *Complexo Desportivo Municipal da Abóboda.*

Anexo 17 - Protocolos do CDMA com Colégios e Empresas

Protocolo CDMA com Colégios	
Colégio da Fonte	Rua da Juventude, Porto Salvo Oeiras
Colégio Qtª. Do Lago	R. Dom Luís de Ataíde, Cascais
Escolinha da Tita	Rua do Lagar nr.398 Bairro Monte de Trigo Polima
Colégio Brinca e Educa	Rua João de Barros, nº 8. Bairro Cabeço de Mouro
Jardins Escola João de Deus	Rua Conde Arnoso, Lisboa
St. Dominic's	R. Maria Brown, São Domingos de Rana



Protocolo CDMA com Empresas e Associações	
Casa do Pessoal do Hospital de Cascais	Alcabideche
AQUACARCA	Carcavelos
Fantasia e Letras - Jardim de Infância Unipessoal, Lda	Carcavelos
Rota Vinte - Produtos Alimentares Lda	Carcavelos
Camara Municipal de Cascais	Cascais
CWPC — Cascais Water Polo Club	Cascais
Estoril Praia - Triatlo	Estoril
Escola Judo Nuno Delgado	Lisboa
JALLC	Lisboa
KW - Keller Williams	Lisboa
MÃO LIVRE - Oficina de design Lda	Lisboa
Educar com Alegria unipessoal Lda.	Manique de Cima
JHQ Lisbon INTL Swim Team NATO	Oeiras
Nuno Miguel Adrega da Fonseca - leclerc	Oeiras
ASSIPEFI - Associação culturas Fiscais	Porto Salvo
Carla Maria Antunes Carvalho - ARALAB	Porto Salvo
Ciência Ativa - Colégio Taguspark	Porto Salvo
Innovation Makers	Porto Salvo
Hugo Jorge Esteves Barradas	Rio de Mouro
Romaconstroi - Sociedade de Construções, Lda	Rio de Mouro
Pedro Miguel dos Santos Serras Chaves	São Domingos de Rana

CESPA - C.E.S. da Paróquia Nª Srª da Conceição da Abóboda	São Domingos de Rana
Amanda Dias Pardo Oliveira - Leclerc	São Domingos de Rana
Balanço Criativo Ida.	São Domingos de Rana
Carla Guedes, Unipessoal Lda.	São Domingos de Rana
COMBUSTOIL - Márcia Helena Pereira Barros Quintã Ferreira	São Domingos de Rana
Garland Trânsitos Lda	São Domingos de Rana
Grupo de Solidariedade Musical Desportiva de Talaíde	São Domingos de Rana
Brisa	São Domingos de Rana
Hager - Sist. Eléct. Modulares, S.A.	São Domingos de Rana
I' Learn	São Domingos de Rana
Lenia Silva Sociedade Unipessoal, Lda.	São Domingos de Rana
PADS Lda	São Domingos de Rana
Progelcone	São Domingos de Rana
Projectmota	São Domingos De Rana
Soplacas - Protocolo	São Domingos de Rana
Stª Casa Misericórdia	São Domingos de Rana
Susana Natacha Nunes da Costa de Arújo E Sá	São Domingos de Rana
Travessuras Diárias Lda	São Domingos de Rana
Vulcanizadora Fragoso & Filhos Lda.	São Domingos de Rana
Rui Manuel Candeia Domingues da Silva - Mac Donalds	São Marcos
Associação Mutualista Ordem de Cristo	Sintra
Associação QE	Sintra

Fonte: Complexo Desportivo Municipal da Abóboda.

Anexo 18 - Comunicação CDMA 2017 (Sinalização exterior e interior)

Comunicação – Sinalética Exterior CDMA	
	Tela de entrada
	Letras em aço recortado cinza escuro RAL 7011 Imagens em vinil transparente ou micro perfurado nas janelas
	Pendões laterais
	Identificação das portas em vinil de recorte branco
Comunicação - Sinalética Interior CDMA	
	Placas em pvc impresso Dimensão: 2500X1500X5mm
	Telas ou Placas em pvc impresso para as duas piscinas Dimensão: 850X5000X5mm
	Layout para divulgação de atividades Dimensão: A4 // A3
	Vinil <i>dusted</i> impresso Dimensão: 2090X1180mm

	<p>Forrar a vinil impresso</p> <p>ESQ Dimensão: 1000X550mm</p> <p>DIR Dimensão:810X550mm</p>
	<p>Placa em acrílico cristal a fixar à parede com separadores marca Cascais em vinil platado</p>

Fonte: Complexo Desportivo Municipal da Abóboda.

Anexo 19 - Campanhas promocionais activas CDMA 2017

Campanhas 2017	Descontos	Valor Fixo
Família Ativa (Sábado e Domingo)	-	20 €
Renove Status	Campanha Renove Status 100%	1ª Mensalidade
Treine até às 18h	Treine até às 18h (35%)	-
Fim de Semana (Sexta, Sábado e Domingo)	-	23 €
After 20	Após as 19h (30%)	-
Fit&Teens	Treine até às 18h (30%)	32 €

Fonte: Complexo Desportivo Municipal da Abóboda.

Anexo 20 - Análise do website do CDMA

Aspectos Positivos
<ul style="list-style-type: none"> . Apresentação inicial simples e com destaque na cor azul por forma a criar uma associação aos desportos aquáticos; . Logótipo visível no canto superior direito; . Frase inicial a incentivar uma vida saudável; . Presença de um carrossel de imagens (passagem de imagens de actividades realizadas no CDMA); . Ligação directa à página de <i>Facebook</i> do CDMA.
Aspectos a Melhorar
<p>Homepage</p> <ul style="list-style-type: none"> . Logótipo do CDMA desactualizado; . Logótipo da Câmara Municipal de Cascais desactualizado; . <i>Website não é responsive em mobile</i>; . A barra de funcionalidades deveria estar na parte superior da página para estar mais visível; . Na barra de funcionalidades, a opção “localização” pode estar incorporado nos “contactos”.
<p>Ligação “Editorial”</p> <ul style="list-style-type: none"> . Actualizar o texto (o colaborador que citou, já não se encontra a operar no Complexo); . Colocar uma fotografia com melhor qualidade; . Colocar uma abordagem mais direccionada para o CDMA e dos benefícios para o utilizador.
<p>Página “Actividades”</p> <ul style="list-style-type: none"> . Demasiada informação. Sugestão: alterar o <i>layout</i> por forma a tornar-se mais intuitivo (apenas com as opções de Piscina/Ginásio/Aulas de Grupo), o utilizador se pretender mais informação carrega numa das opções; . Actualizar os serviços disponíveis (actualmente o Complexo já apresenta novas aulas de grupo); . Torna-se relevante colocar fotografias com melhor qualidade, por forma a vender o serviço a potenciais clientes e tornar o site mais apelativo; . Ao entrar na opção das modalidades, deparamo-nos com algumas que não são acompanhadas por fotografia, deixando a página praticamente vazia.
<p>Página “Horários”</p> <ul style="list-style-type: none"> . É necessário um novo <i>layout</i>, a página torna-se pouco intuitiva para o visualizador. Sugestão: alterar o formato de calendário, pelo formato escrito, que apresente os dias da semana com os horários correspondentes; . Separar os horários das piscinas com os das aulas de grupo; . Acrescentar os horários do ginásio.
<p>Página “Instalações”</p> <ul style="list-style-type: none"> . Imagens sem qualquer tipo de sequência. Criar uma galeria para as Piscinas/Ginásio/Aulas de grupo; . Disponibilizar mais imagens e com melhor qualidade por forma a dar uma melhor percepção dos espaços; . Actualizar as fotografias, sendo que se sucederam diversas alterações na imagem das instalações;

<ul style="list-style-type: none">. Apresentar fotografias de outros serviços existentes como o bar, o banho turco e a sauna;. A existência de um vídeo de apresentação das instalações poderá igualmente ser uma mais-valia.
<p>Página “Comunicação”</p> <ul style="list-style-type: none">. Alterar o nome para “notícias”. Nesta área devem anunciar não só os eventos que irão realizar, bem como notícias da actualidade relacionadas com saúde e actividade física por forma a informar o visualizador;. O Layout é pouco apelativo. Sugestão: criar novo <i>layout</i>, por ordem de data de publicação e com uma opção de pesquisa;. Informações estão desactualizadas, é importante que esta opção seja constantemente actualizada e que informe correctamente o visualizador.
<p>Página “Contactos”</p> <ul style="list-style-type: none">. Incluir a página “Localização”, por forma tornar as opções mais simples, relevantes e menos repetitivas;. O texto sem espaçamento torna a leitura confusa;. Colocar apenas a informação relevante (Contactos – mail, telefone, fax/ horário de atendimento/ localização) – Não é necessário repetir nesta área os horários das piscinas, sendo que já é apresentado na opção “horários”;. Colocar uma imagem que represente o mapa com melhor qualidade ou mesmo ter uma ligação do <i>google maps</i>;. Nesta área poderá ser relevante a implantação de um espaço onde o utilizador poderá deixar um comentário ou reclamação por forma ao Complexo obter um maior feedback.
<p>Outros</p> <ul style="list-style-type: none">. Seria importante a existência de mais interactividade no <i>website</i>;. Implementar uma página de informação acerca do Complexo com a história, missão, visão e valores (esta poderá estar associada à página das “instalações” onde o utilizador poderá visualizar as imagens do Complexo e dos seus serviços);. Criar uma área de inscrições e pagamentos através do <i>website</i> poderá ser uma forma do Complexo inovar e de reduzir custos em recursos humanos;. Criação de uma página para eventos, onde informam a possibilidade de realizar diversos tipos de eventos como festas de aniversário, competições, espectáculos;. Área onde poderão informar o visualizador dos produtos de <i>merchandising</i> que o Complexo comercializa;. Criação de uma opção que inclua “perguntas frequentes”, por forma a certificar que o utilizador ficará totalmente informado.. Utilização do Google <i>Analytics</i> para controlar o tráfego das páginas e o eficácia das publicações.

Fonte: Complexo Desportivo Municipal da Abóboda.

Anexo 21 - Análise da página do CDMA na rede social Facebook

Aspectos Positivos
<ul style="list-style-type: none"> . Constante actualização da página com a publicação de diversos <i>posts</i>; . Anunciam os eventos; . Publicações de qualidade aceitável, acompanhados por fotografia e vídeo; . Bem avaliado pelos visualizadores (4,4 valores em 5); . 3.332 Seguidores (valor aceitável); . Comentários positivos por parte dos utilizadores do <i>facebook</i>; . Atenção por parte do CDMA em responder aos comentários.
Aspectos a Melhorar
<p>Homepage</p> <ul style="list-style-type: none"> . Logótipo da página de perfil não se encontra centrado; . A segunda imagem de perfil é o logótipo em cores diferentes, o que pode causar alguma confusão no visualizador; . Na opção “Sobre” poderão colocar informação acerca da acção do Complexo; . Na “Galeria” deveria existir uma pasta para Piscinas/Ginásio/Aulas de Grupo com fotografias das instalações; . Deveria haver um maior investimento em publicações patrocinadas/pagas e controlo do tráfego/eficácia.
Exemplo de Publicações do CDMA no Facebook


Fonte: Complexo Desportivo Municipal da Abóboda.

Anexo 22 - Avaliação e Sugestões para o *Marketing Mix* do CDMA

	Situação Actual	Sugestões
1. Produto	<p>Serviço Core:</p> <ul style="list-style-type: none"> - Piscinas - Academia <p>Serviços Complementares:</p> <ul style="list-style-type: none"> - <i>Merchandising</i> - Aluguer de espaço para Eventos e Competições - Arrendatários <p>(anexo 14)</p>	<ul style="list-style-type: none"> . A grande aposta nos serviços de Piscina, tem levado de certa forma a algum esquecimento a nível estratégico dos serviços de Academia; . Tendo o Complexo disponibilidade de espaço, deve acompanhar as novas tendências a nível de actividades, sendo que poderá implementar as aulas de <i>crossfit</i> e aulas virtuais nos seus serviços de academia. . A criação de eventos de <i>team building</i> e de campos de férias para crianças podem se apresentar como uma solução para a queda das receitas nos meses de verão.
2. Preço	<p>Piscinas: 35€ – 55€</p> <p>Academia: 36,50€ - 45€</p> <p>Piscinas e Academia: 38€ - 55€</p> <p>Pode-se consultar a informação detalhada acerca do preço dos serviços prestados pelo CDMA no anexo 16;</p>	<ul style="list-style-type: none"> . A estrutura de preços é complexa e desadequada para alguns serviços. O CDMA deve avaliar os seus serviços e os da concorrência por forma a adequar o preço à qualidade da sua oferta. . Em épocas baixas (caso dos meses de Julho e Agosto) lançar campanhas ou promoções com descida de preço para novos subscritores; . Implementar contractos de fidelização com os seus clientes.
3. Distribuição	<p>Inscrição/Pagamentos: Presencialmente no ponto de venda correspondente à recepção das instalações do CDMA.</p> <p>Informações de apoio:</p> <ul style="list-style-type: none"> . <i>website</i> – www.complexodesportivoaboboda.com . <i>Facebook</i> - complexodesportivoaboboda/ 	<p>O processamento das inscrições, marcação de aulas e de pagamentos devia ser implementado através do <i>website</i> ou aplicação, permitindo tornar os processos mais eficientes e reduzir custos de recepção.</p>
4. Promoção	<p>Limitações financeiras para investir em comunicação. Actualmente o Complexo esteve presente através:</p> <ul style="list-style-type: none"> . Sinalética nas Instalações: Foram colocadas 	<ul style="list-style-type: none"> . Alocar um maior investimento para a comunicação (através deste poderão obter um aumento das vendas através de fidelização e angariação de

	<p>sinaléticas no exterior e interior das instalações do Complexo.</p> <p>. Website: Desactualizado e pouco interactivo.</p> <p>. Facebook: Tem sido uma boa ferramenta de comunicação. Canal onde comunicam eventos, publicitam, informam e interagem com os utilizadores;</p> <p>. Campanhas Promocionais: Realizaram-se 6 campanhas de redução de preço, no entanto foram pouco divulgadas;</p> <p>. Passa-a-palavra: Foi eficaz para a divulgação do Complexo na freguesia de S. Domingos de Rana, no entanto não foi suficiente para alcançar a globalidade do concelho de Cascais.</p>	<p>novos clientes);</p> <p>. A comunicação interna é relevante, no entanto é essencial proceder a uma divulgação do Complexo para o exterior através da utilização de novos canais de comunicação;</p> <p>. Reconstrução do <i>website</i> e criação de uma <i>app mobile</i>;</p> <p>. Avaliar os segmentos que não estão a conseguir alcançar e criar uma estratégia/plano de comunicação direccionado a estes.</p>
<p>5. Pessoas</p>	<p>. A liderança existente no CDMA aproxima-se da liderança relacional, onde apesar dos salários dos colaboradores não serem muito elevados, estes encontram-se motivados pela flexibilidade, pelo ambiente familiar presente no Complexo e pelo relacionamento de proximidade com o seu chefe;</p> <p>. A reduzida estrutura organizacional não permite aos colaboradores uma grande progressão de carreira;</p> <p>. Apesar da grande maioria dos clientes serem jovens até aos 18 anos de idade, ainda se verifica uma forte diversidade de faixas etárias no Complexo o que exige a adequação dos serviços oferecidos aos várias segmentos presentes;</p> <p>. O marketing existente no Complexo aproxima-se do marketing relacional, com um ambiente familiar, de confiança e de proximidade entre os clientes e os colaboradores;</p> <p>. Necessidade de explorar os grupos de faixas etárias dos 19 aos 30 anos e de idades superiores a 65 anos.</p>	<p>. É necessário comunicar e publicitar os seus serviços para que os segmentos que o Complexo não tem conseguido alcançar tenham conhecimento da sua existência e dos benefícios associados;</p> <p>. Implementar novas modalidades que vão de encontro com a procura por parte dos grupos que não estão a conseguir alcançar.</p> <p>. No caso do Complexo, manter a liderança relacional por parte do Director torna-se essencial para reter os colaboradores e mante-los motivados.</p>
<p>6. Processos</p>	<p>. Os processos existentes para a actuação do Complexo não sofreram grandes alterações nos últimos anos, procedendo-se de uma forma tradicional e com grande aposta nos recursos humanos;</p> <p>. Os serviços são pouco estandardizados e diversificados por forma a oferecer uma maior opção de escolha e a ir ao encontro das necessidades dos vários segmentos existentes.</p>	<p>O Complexo deveria actualizar os seus processos através da implementação de um novo <i>software</i> que permita reduzir tempos e custos a nível de recursos humanos. Além disso, cada vez mais esta tendência de aposta em novas tecnologias tem sido adoptada pela concorrência que acaba por se tornar mais eficiente.</p>
<p>7. Evidências Físicas</p>	<p>. Certos equipamentos presentes no ginásio necessitam de ser substituídos;</p> <p>. Grande percentagem de utilizadores inquiridos afirmou não estar satisfeito com as temperaturas;</p> <p>. A canalização dos balneários necessita de ser</p>	<p>. Antes do Complexo pretender alcançar novos clientes, deve preparar as suas infra-estruturas e processos por forma a ter capacidade para os receber de forma eficiente e de modo a</p>

	<p>remodelada por forma a não libertar maus odores;</p> <p>. Algumas máquinas de escritório necessitam de ser substituídas;</p> <p>. Na infra-estrutura, ainda existem certos espaços que necessitam de ser pintados;</p> <p>. O <i>website</i> deve ser reestruturado e actualizado.</p>	<p>que estes se sintam satisfeitos com o serviço oferecido.</p> <p>. Definir acções de manutenção e conservação das instalações por prioridades, conforme as insatisfações dos actuais utilizadores.</p>
--	---	--

Fonte: Complexo Desportivo Municipal da Abóboda.

Anexo 23 - Evolução do número de reclamações dos utentes do CDMA



Fonte: Complexo Desportivo Municipal da Abóboda.

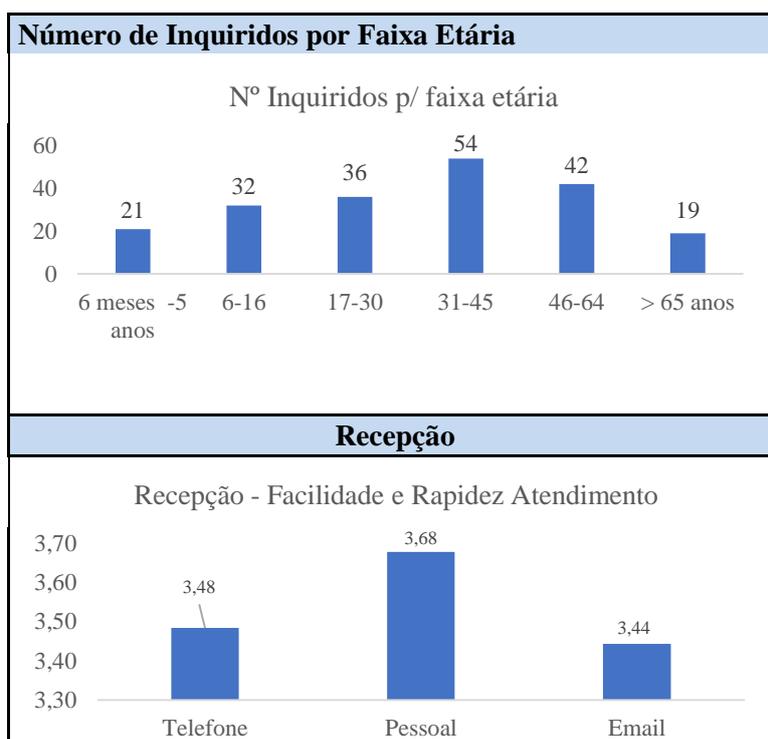
Anexo 24 - Questionário de Satisfação de Utentes CDMA 2017

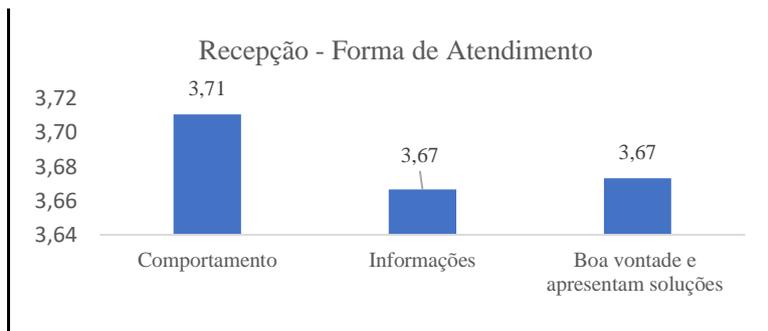
QUESTIONÁRIO DE SATISFAÇÃO						
COMPLEXO DESPORTIVO MUNICIPAL DA ABÓBODA						
AULAS QUE FREQUENTA	Piscina e Academia	Academia	Piscina	Outros		
FAIXA ETÁRIA DO UTENTE/CLIENTE	6 Meses - 5 anos	6 -16 anos	17-30 anos	31-45 anos	46-64 anos	>65 anos

CLASSIFIQUE O SERVIÇO INDICANDO, COLANDO "X" NA COLUNA CORRESPONDENTE		Muito Insatisfeito	Insatisfeito	Satisfeito	Muito Satisfeito	Sem opinião
		1	2	3	4	
RECEÇÃO						
1.	Facilidade/ rapidez no atendimento					
1.1	Telefónico					
1.2	Pessoal					
1.3	Email					
2.	Forma de atendimento					
2.1	Comportamento- educado, linguagem acessível, etc					
2.2	Informações prestadas- correctas, de fácil compreensão					
2.3	Demonstram boa vontade em ouvir a encontrar solução para as dificuldades apresentadas					
ACADEMIA (GINÁSIO/AULAS DE GRUPO)						
1.	Manutenção/Espaço					
1.1	Manutenção dos Equipamentos					
1.2	Temperatura da Sala					
1.3	Limpeza					
1.4	Música/Som					
2.	Equipa de Professores					
2.1	Apresentação					
2.2	Simpatia					
2.3	Apoio ao Treino					
PISCINAS						
1.	Manutenção /Espaço					
1.1	Manutenção					
1.2	Temperatura da água					
1.3	Limpeza da água					
1.4	Limpeza da zona envolvente					
1.5	Horários das aulas					
2.	Equipa de Professores					

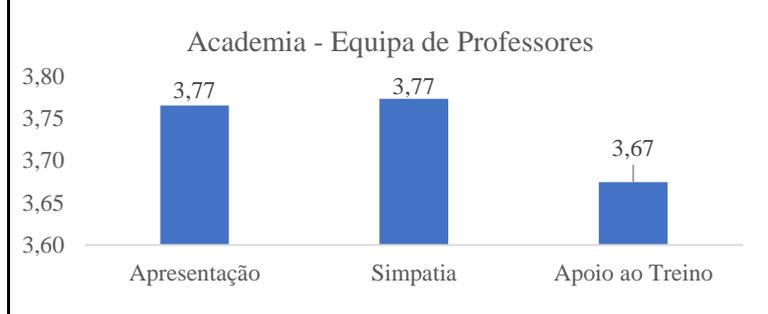
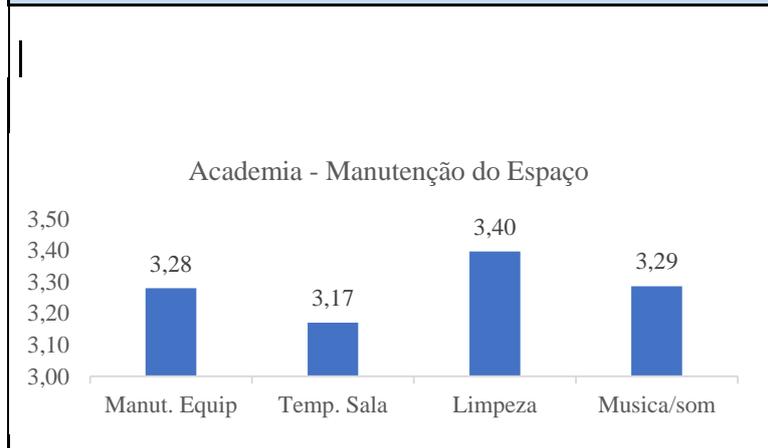
2.1	Apresentação					
2.2	Simpatia					
2.3	Apoio ao Treino					
BALNEÁRIOS						
1.	Limpeza					
2.	Temperatura ambiente					
3.	Manutenção do espaço (gel, papel de mãos e higiénico)					
BAR						
1.	Horário					
2.	Limpeza					
3.	Oferta de produtos					
OBSERVAÇÕES/SUGESTÕES						
Obrigado pela sua colaboração!						

Anexo 25 - Avaliação das Médias das Respostas dos Questionários Satisfação aos utentes do CDMA (escala de 0 a 4)

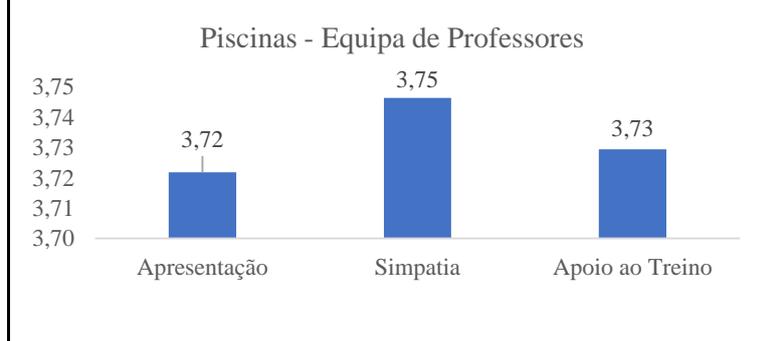
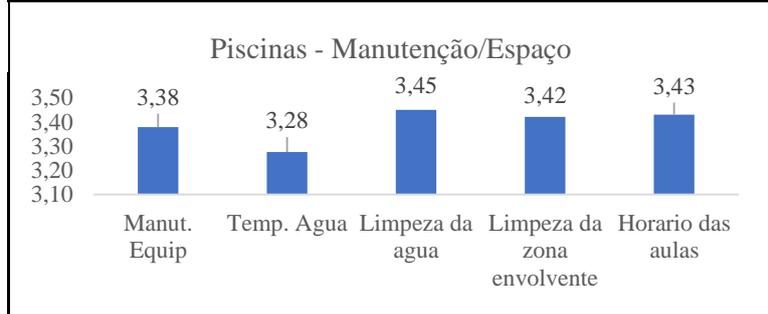


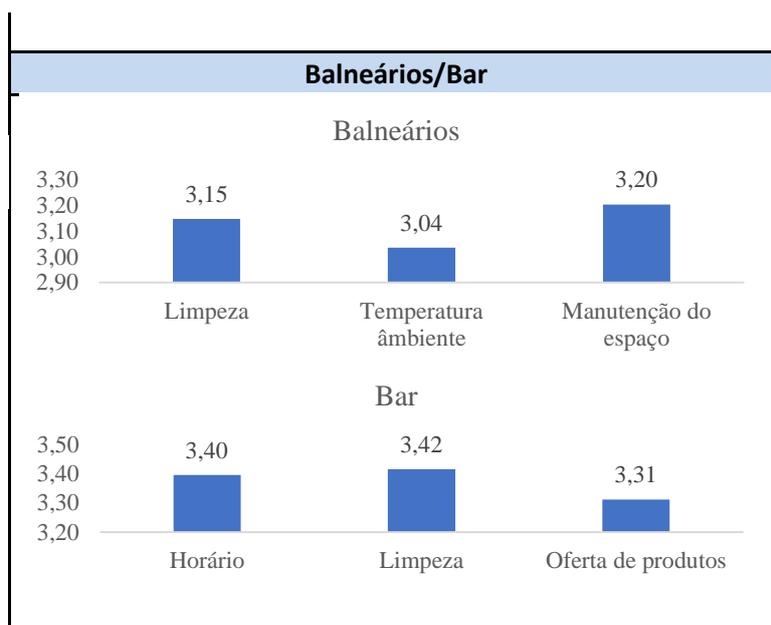


Academia



Piscina





Anexo 26 - Lista de Colaboradores Efectivos do CDMA

Nome	Idade	Cargo	Qualificações	Anos na Empresa
Ana Escobar	46	Responsável de Recepção	Ensino Secundário	8
António Fernandes	46	Responsável Manutenção/Recepcionista	Licenciado	1
Diana Guerreiro	30	Recepcionista	Ensino Secundário	8
Francisco Kreye	29	Director	Mestre	3
Francisco Mascarenhas	29	Recepcionista	Mestre	1
Gonçalo Marquez	31	Apoio de RH/Recepcionista	Ensino Secundário	8
Mariana Calçoa	22	Recepcionista	Licenciado	1
Marta Fidalgo	43	Administrativa/Recepcionista	Licenciado	20

Fonte: Complexo Desportivo Municipal da Abóboda.

Anexo 27 - Lista de Colaboradores a Contrato de Prestação de Serviços do CDMA (2017)

Nome	Idade	Cargo	Qualificações	Anos na Empresa
Ana Domingos	48	Professor	Licenciado	7
Ana Rita Ariano	31	Professor	Licenciado	4
Ana Rita Porteiro	24	Professor	Licenciado	1
André Caramelo	35	Professor	Ensino Secundário	1
André Romão	38	Professor	Licenciado	6
António Silva	18	Professor	Licenciado	4
Diana Saraiva	42	Professor	Licenciatura Incompleta	7
Diogo Pinho	28	Professor	Licenciado	5
Domingos Garcia	31	Professor	Licenciado	5
Fábio Laranjeira	25	Professor	Ensino Secundário	1
Felipe Dorigão	24	Nadador Salvador	Licenciado	1
Filipe Freire	28	Professor	Licenciado	3
Filipe Ramos	45	Professor	Licenciado	4
Gisela Pinheiro	32	Professor	Licenciado	2
Gonçalo Nogueira	43	Professor	Licenciado	5
Hugo Joel	41	Professor	Licenciado	7
Inês Custódio	25	Professor	Licenciado	2
João Magano	33	Professor	Licenciado	7
João Pinheiro	26	Nadador Salvador	Ensino Secundário	1
João Sousa	45	Professor	Ensino Secundário	1
Maria J. Durte	49	Professor	Licenciado	3
Miguel Ângelo Costa	35	Fisioterapeuta	Licenciado	8
Miguel Galvão	23	Professor	Licenciado	1
Miguel Silva	29	Professor	Licenciado	2
Nuno Crisóstomo	38	Professor	Licenciado	4
Nuno Paz	54	Professor	Licenciado	5
Paula Rodrigues	44	Professor	Licenciado	5
Pedro Gonçalves	57	Professor	Licenciado	4
Pedro Silva	41	Professor	Licenciado	5
Ricardo Pereira	41	Professor	Licenciado	7
Rita Carrola	39	Professor	Licenciado	4
Rita Pereira	20	Nadador Salvador	Licenciado	2
Sílvia Delgado	41	Professor	Licenciado	1
Sofia Moreira	23	Fisioterapeuta	Licenciado	1
Tânia Ventura	40	Professor	Licenciado	8
Tiago Santos	43	Professor	Ensino Secundário	8
Verónia Santos	34	Professor	Licenciado	1

Fonte: Complexo Desportivo Municipal da Abóboda

Anexo 28 - Evolução Utentes Activos CDMA (2012 - 2017)

Utentes Activos CDMA						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Janeiro	2024	2083	2209	2083	2240	2454
Fevereiro	1984	2113	2114	2135	2251	2443
Março	1984	2055	2149	2162	2254	2507
Abril	1953	2065	2088	2185	2279	2488
Mai	1984	2054	2091	2153	2298	2494
Junho	1859	1938	1978	2225	2141	2457
Julho	1485	1569	1633	1531	1580	1921
Agosto	819	985	1023	887	958	1190
Setembro	1878	1983	2108	2158	2181	2308
Outubro	2075	2081	2148	2273	2318	2522
Novembro	2054	2299	2178	2304	2467	2515
Dezembro	1865	2089	1934	2177	2284	2305
Total (média)	1830	1943	1971	2023	2104	2300
Crescimento (%)		6%	1%	3%	4%	9%

Utentes Activos Sistema Débito Directo Anual						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Janeiro	48	101	211	333	638	850
Fevereiro	54	106	205	372	670	900
Março	53	126	221	396	709	878
Abril	56	144	246	432	743	883
Mai	65	151	262	471	790	896
Junho	61	151	265	492	819	842
Julho	57	126	233	500	636	725
Agosto	38	65	132	518	676	553
Setembro	42	95	177	550	840	872
Outubro	82	185	297	590	845	935
Novembro	86	194	341	633	856	929
Dezembro	101	202	346	646	877	907
Total (média)	61,9	137,2	244,7	494,4	758,3	847,5
Novas Inscrições						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Janeiro	146	153	97	95	100	117
Fevereiro	104	113	106	95	98	82
Março	102	141	97	100	82	85
Abril	113	83	72	104	123	97
Mai	100	65	60	124	100	79
Junho	80	70	42	63	63	70
Julho	80	70	42	63	45	83
Agosto	112	97	69	87	87	94
Setembro	324	265	291	329	338	289
Outubro	213	181	174	179	207	206
Novembro	68	170	104	93	94	99
Dezembro	50	49	41	51	28	38
Total	1492	1457	1195	1383	1365	1339

Fonte: CDMA

Anexo 29 - Evolução Receitas CDMA (2012 - 2017)

Evolução Receitas CDMA						
	2012	2013	2014	2015	2016	2017
Janeiro	64 712,59 €	64 270,88 €	56 521,44 €	55 760,57 €	62 697,05 €	70 940,09 €
Fevereiro	56 745,62 €	52 715,66 €	54 804,47 €	55 775,31 €	54 790,95 €	62 647,74 €
Março	61 229,73 €	64 298,62 €	58 457,39 €	57 968,73 €	57 177,46 €	64 763,84 €
Abril	56 706,51 €	59 684,23 €	52 522,10 €	56 981,01 €	66 456,96 €	63 270,24 €
Mai	59 713,50 €	58 963,29 €	53 478,98 €	59 572,79 €	60 677,60 €	61 589,75 €
Junho	57 986,62 €	57 318,16 €	53 615,43 €	58 341,00 €	58 410,52 €	61 672,65 €
Julho	49 603,85 €	48 093,77 €	43 102,97 €	49 784,18 €	49 034,86 €	56 333,63 €
Agosto	26 088,26 €	24 323,22 €	21 873,24 €	19 862,62 €	25 464,68 €	24 362,38 €
Setembro	50 236,10 €	46 773,11 €	48 392,24 €	67 871,00 €	58 748,17 €	59 602,18 €
Outubro	61 987,26 €	57 016,06 €	60 581,88 €	68 176,00 €	76 337,63 €	72 387,31 €
Novembro	51 954,76 €	61 987,32 €	59 134,83 €	60 145,75 €	68 604,32 €	64 072,89 €
Dezembro	64 773,83 €	48 188,49 €	48 188,49 €	52 896,00 €	51 473,08 €	60 943,21 €
Total	661 738,63 €	643 632,81 €	610 673,46 €	663 134,96 €	689 873,28 €	722 585,91 €
Crescimento (%)		-2,7%	-5,1%	8,6%	4,0%	4,7%
Média Mensal	55 144,89 €	53 636,07 €	50 889,46 €	55 261,25 €	57 489,44 €	60 215,49 €

Fonte: CDMA

Anexo 30 - Número de Utentes do CDMA e Número de Serviços Prestados por Categoria 2016

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maió	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
Nº Utentes Activos	2 240	2 251	2 254	2 279	2 298	2 141	1 580	958	2 181	2 318	2 467	2 284	2 104
Nº Utilizações Serviços	2 690	2 450	2 357	2 633	2 553	2 449	2 005	1 058	2 623	3 176	2 829	2 284	29 107
Piscina	1790	1631	1534	1750	1595	1570	1263	538	1624	2150	1766	1382	18593
Aulas	1389	1278	1195	1390	1247	1298	1113	375	919	1431	1343	1164	14142
Protocolos Colégios	163	159	156	156	155	95	0	0	0	196	183	101	1364
Natação	80	73	76	74	69	69	63	37	68	82	80	68	839
Inscrições	149	121	107	130	124	108	87	126	637	441	159	49	2238
Hóquei Subaquático 1x semana	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	0	1
Ginásio	660	652	690	713	717	729	585	426	801	836	800	675	8284
Academia	283	263	301	308	297	283	213	184	321	344	314	273	3384
Seniores	18	18	18	20	18	18	26	0	76	40	41	40	333
Empresas	130	138	144	136	144	164	101	80	125	131	122	114	1529
Livre-trânsito	189	195	197	216	228	224	212	131	248	277	293	233	2643
Serviços personalizados (pt)	21	19	14	16	12	23	14	15	15	26	13	5	193
Outros	19	19	16	17	18	17	19	16	16	18	17	10	202
Aulas de Grupo	89	66	81	75	80	73	63	7	64	98	105	103	904
Concessão Exploração da Cafeteria	1	12											
Outros	150	100	51	94	160	76	93	86	133	91	157	123	1314
Arrendamentos de espaço	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24
Aluguer piscinas	15	7	6	9	14	4	5	3	6	3	15	5	92
Festas de Aniversário	90	58	15	25	77	15	15	0	15	0	76	50	436
Material desporto	9	9	3	21	38	21	20	14	35	35	21	23	249
Outros	34	24	25	37	29	34	51	67	75	51	43	43	513

Anexo 31 - Demonstração de Resultados CDMA 2016

	Janeiro	Fevereiro	Março	Abril	Maio	Junho	Julho	Agosto	Setembro	Outubro	Novembro	Dezembro	Total
1. Prestação de Serviços	62 791 €	59 735 €	57 347 €	61 858 €	59 706 €	58 660 €	47 288 €	25 442 €	60 687 €	74 546 €	67 191 €	54 622 €	689 873 €
1.1. Piscina	41 096 €	38 509 €	36 267 €	39 947 €	37 121 €	35 844 €	28 598 €	12 623 €	37 519 €	48 152 €	40 981 €	32 738 €	429 395 €
1.1.1. Aulas	32 079 €	30 424 €	28 552 €	31 750 €	29 221 €	29 238 €	24 519 €	8 383 €	20 917 €	32 903 €	31 695 €	27 307 €	326 988 €
1.1.2. Protocolos Colégios	2 321 €	2 280 €	2 231 €	2 227 €	2 202 €	1 236 €	- €	- €	- €	2 422 €	2 525 €	1 464 €	18 908 €
1.1.3. Natação	3 454 €	3 144 €	3 164 €	3 058 €	2 981 €	3 035 €	2 234 €	1 468 €	2 834 €	3 413 €	3 369 €	2 926 €	35 080 €
1.1.4. Inscrições	3 243 €	2 662 €	2 320 €	2 912 €	2 716 €	2 335 €	1 845 €	2 772 €	13 714 €	9 414 €	3 377 €	1 041 €	48 351 €
1.1.5. Hóquei Subaquático 1x semana	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	- €	14 €	- €	14 €
1.2. Ginásio	17 109 €	17 523 €	17 768 €	18 557 €	18 419 €	19 457 €	15 449 €	11 270 €	20 198 €	22 654 €	20 827 €	16 999 €	216 230 €
1.2.1. Academia	7 314 €	7 006 €	7 831 €	8 009 €	7 698 €	7 492 €	5 510 €	4 468 €	8 244 €	8 797 €	8 259 €	7 138 €	87 766 €
1.2.2. Séniores	146 €	146 €	146 €	172 €	141 €	141 €	247 €	- €	1 088 €	338 €	361 €	341 €	3 267 €
1.2.3. Empresas	2 935 €	3 171 €	3 265 €	3 065 €	3 301 €	3 702 €	2 299 €	1 450 €	2 782 €	3 041 €	2 794 €	2 570 €	34 375 €
1.2.4. Livre trânsito	4 936 €	4 896 €	5 133 €	5 427 €	5 584 €	5 460 €	5 215 €	3 263 €	6 359 €	7 300 €	7 539 €	5 992 €	67 104 €
1.2.5. Serviços personalizados (pt)	1 329 €	1 868 €	1 014 €	1 484 €	1 283 €	2 260 €	1 742 €	1 746 €	1 376 €	2 772 €	1 500 €	723 €	19 097 €
1.2.6. Outros	448 €	436 €	377 €	401 €	413 €	401 €	436 €	342 €	349 €	405 €	374 €	226 €	4 608 €
1.3. Aulas de Grupo	1 983 €	1 574 €	1 911 €	1 725 €	1 910 €	1 756 €	1 520 €	160 €	1 365 €	2 367 €	2 633 €	2 380 €	21 284 €
1.4. Concessão Exploração da Cafeteria	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	500 €	6 000 €
1.5. Outros	2 103 €	1 628 €	901 €	1 129 €	1 756 €	1 104 €	1 220 €	890 €	1 105 €	873 €	2 251 €	2 005 €	16 965 €
1.5.1. Arrendamentos de espaço	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	600 €	7 200 €
1.5.2. Aluguer piscinas	983 €	325 €	98 €	146 €	578 €	252 €	130 €	49 €	272 €	49 €	1 318 €	649 €	4 849 €
1.5.3. Festas de Aniversário	457 €	495 €	46 €	229 €	417 €	137 €	183 €	- €	46 €	- €	332 €	489 €	2 831 €
1.5.4. Material desporto	27 €	27 €	9 €	52 €	91 €	49 €	52 €	36 €	83 €	85 €	53 €	58 €	622 €
1.5.5. Outros	36 €	181 €	148 €	101 €	70 €	65 €	255 €	205 €	104 €	139 €	-	52 €	209 €
2. Subsídio à Exploração	19 837 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	19 837 €
2.1. Contrato Programa CDMA	19 837 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
3. Volume de Negócios (1+2)	82 628 €	59 735 €	57 347 €	61 858 €	59 706 €	58 660 €	47 288 €	25 442 €	60 687 €	74 546 €	67 191 €	54 622 €	709 710 €
4. Fornecimento de Serviços Externos (FSE)													479 362 €
4.1. Honorários													189 364 €
4.2. Electrecidade													85 385 €
4.3. Conservação e reparação equipamentos													63 287 €
4.4. Limpeza, higiene e conforto													58 966 €
4.5. Gás													51 019 €
4.6. Serviços Bancários													9 814 €
4.7. Vigilância e segurança													8 006 €
4.8. Outros													13 521 €

5. Gastos com pessoal	156.831 €
5.1. Remunerações do Pessoal (Base)	117 413 €
5.2. Outras Remunerações do Pessoal	8 615 €
5.2.1. Ajudas de custo de pessoal	63 €
5.2.2. Isenção de horário de trabalho	3 316 €
5.2.3. Abono para falhas	5 236 €
5.3. Encargos sobre remunerações	27 338 €
5.4. Seguros de acidentes de trabalho e doenças	889 €
5.5. Outros gastos com pessoal	2 576 €
5.5.1. Formação	480 €
5.5.2. Medicina no trabalho	336 €
5.5.3. Seguro de saúde (CCD)	1 760 €
6. Outros Rendimentos e Ganhos	4 127 €
6.1. Outros	4 127 €
7. Outros Gastos e Perdas	- €
8. Imparidades do exercício (reversões/gastos)	- €
9. EBITDA (3-4-5+6)	77 644 €
EBITDA (% sobre VN)	11%
11. Depreciações e amortizações (reversões/gastos)	7 637 €
11.1. Edifícios e outras construções	809 €
11.2. Equipamento administrativo	59 988 €
11.3. Aquisição de Equipamento administrativo	1 535 €
11.4. Aquisição de Equipamento Básico	1 573 €
11.5. Amortizações	
11.5.1. Equipamento administrativo	7 637 €
12. Provisões do exercício (reversões/gastos)	- €
12. EBIT	70 007 €
EBIT (% sobre VN)	10%
13. Resultado antes de imposto	70 007 €
14. Imposto sobre o rendimento do período	- €
15. Resultado do Exercício	70 007 €
EBITDA após imputação (incluindo imputação de resultados Sede)	- 28 349 €
EBITDA após imputação (% sobre VN)	-4%

Fonte: BDO

Anexo 32 - Questionário Academias de *Fitness* aos residentes do Concelho de Cascais

Academias de Fitness

O seguinte questionário tem como objectivo a recolha de informações para a realização de um projecto de tese do Mestrado de Gestão do ISCTE-IUL Business School.

A investigação centra-se nos actuais e potenciais clientes de ginásios e academias de fitness do Concelho de Cascais, por forma a desenvolver uma proposta que permita melhorar a eficácia da oferta existente.

Realça-se que as respostas são anónimas e mantidas em devido sigilo, sendo utilizadas apenas para fins meramente académicos e análises estatísticas.

Obrigado pela colaboração!

*Obrigatório

Informações Gerais

Freguesia de Residência *

- Alcabideche
- Carcavelos e Parede
- Cascais e Estoril
- São Domingos de Rana
- Outro

Género *

- Feminino
- Masculino

Idade *

- 1 aos 12 anos
- 13 aos 18 anos
- 19 aos 30 anos
- 31 aos 45 anos
- 46 aos 65 anos
- > 65 anos

Estado Civil *

- Solteiro / (a)
- Casado / (a)
- Divorciado / (a)
- Viúvo / (a)

Ocupação *

- Estudante
- Trabalhador
- Desempregado
- Reformado

Pratica Actividade Física? *

- Sim
- Não

Com que frequência? *

- 1 a 2 vezes por semana
- 3 a 4 vezes por semana
- 5 a 7 vezes por semana

Actualmente está inscrito em algum ginásio ou academia de fitness? *

- Sim
- Não

Em que academia?

A sua resposta _____

O que procura quando utiliza uma academia de fitness?
(selecione a opção mais relevante) *

- Bem-estar
- Saúde
- Relaxar
- Aparência Física
- Socialização
- Beleza
- Boa disposição
- Entretenimento
- Competitividade

Porque razões não está inscrito numa academia? (selecione a opção mais relevante) *

- Falta de tempo
- Preços elevados
- Distância das academias
- Falta de motivação
- Falta de interesse
- Pouca oferta de serviços

Classifique de 0 a 5 as características que considera mais relevantes numa academia de fitness: (obrigatório preencher todos os campos). *

	0	1	2	3	4	5
Nome/Reconhecimento	<input type="checkbox"/>					
Tipo de pessoas que frequentam a academia	<input type="checkbox"/>					
Ter website	<input type="checkbox"/>					
Ter uma aplicação móvel	<input type="checkbox"/>					
Preço	<input type="checkbox"/>					
Forma de pagamento	<input type="checkbox"/>					
Campanhas com redução de preço	<input type="checkbox"/>					
Pagamento online	<input type="checkbox"/>					
Atendimento	<input type="checkbox"/>					
Inscrição online	<input type="checkbox"/>					
Simpatia dos colaboradores	<input type="checkbox"/>					
Treinadores/ personal trainers	<input type="checkbox"/>					
Ambiente competitivo	<input type="checkbox"/>					
Ambiente calmo	<input type="checkbox"/>					
Diversidade de serviços	<input type="checkbox"/>					
Marcação de aulas online	<input type="checkbox"/>					
Horários	<input type="checkbox"/>					
Localização/proximidade	<input type="checkbox"/>					
Dimensão das instalações	<input type="checkbox"/>					
Condições/manutenção das instalações	<input type="checkbox"/>					
Temperatura ambiente	<input type="checkbox"/>					
Equipamentos e máquinas	<input type="checkbox"/>					
Condições dos balneários	<input type="checkbox"/>					
Serviços complementares	<input type="checkbox"/>					

Classifique de 0 a 5 a importância de cada serviço complementar à academia? (obrigatório preencher todos os campos) *

	0	1	2	3	4	5
Merchandising	<input type="checkbox"/>					
Banho turco	<input type="checkbox"/>					
Sauna	<input type="checkbox"/>					
Spa	<input type="checkbox"/>					
Sala de massagens	<input type="checkbox"/>					
Gabinete de medicina chinesa alternativa	<input type="checkbox"/>					
Salão de beleza	<input type="checkbox"/>					
Nutricionista	<input type="checkbox"/>					
Disponibilização de toalhas para treinar	<input type="checkbox"/>					
Máquina de bebidas	<input type="checkbox"/>					

Quais as actividades que considera mais importantes numa academia? (Pode escolher mais de uma opção)

- Piscina - Natação Livre
- Piscina - Aulas de Natação
- Piscina - Hidroginástica/ Aquaterapia
- Piscina - Natación Sincronizada
- Ginásio
- Ginásio com personal trainer
- Correr na passadeira
- Grupo de corrida ao ar livre
- Aulas de grupo (Pump, yoga, pilates, bicicleta, zumba, step, entre outros)
- Crossfit
- Aulas virtuais (video de aula com personal trainer)

Considera relevante a utilização de uma academia para desenvolver actividades de team building para empresas? *

- Sim
- Não

Considera a criação de um campo de férias para crianças numa academia de fitness com duas piscinas, ginásio e aulas de grupo um serviço vantajoso? *

- Sim
- Não

Qual o preço que considera mais adequado para um campo de férias de 15 dias numa academia? *

- 0 a 50€
- 51 a 100€
- 101 a 150€
- > 150€

Qual o preço que considera mais adequado para cada serviço? (obrigatório preencher todos os campos) *

	< 25€	26 a 30€	31 a 35€	36 a 40 €	41 a 50€	50 a 60€	> 60€
Natação Livre	<input type="radio"/>						
Aulas de Natação	<input type="radio"/>						
Aulas de Grupo (Hidroginastica/ Aquaterapia)	<input type="radio"/>						
Academia (Ginásio e Aulas de Grupo)	<input type="radio"/>						
Livre Acesso de Academia e Piscinas	<input type="radio"/>						
Crossfit	<input type="radio"/>						

Teria interesse em ficar comprometido com a Academia 1 ano, caso tivesse um desconto nas mensalidades? *

- Sim
- Não

Qual a forma de pagamento que considera mais adequado numa academia de fitness? *

- Cartão multibanco na receção
- Dinheiro vivo na receção
- Pagamento automático (cartão)
- Transferência multibanco

Utiliza redes sociais (ex: Facebook/ Instagram)? *

- Sim
- Não

Em média quanto tempo despende nas redes sociais?

- 1 a 3 horas por dia
- 4 a 5 horas por dia
- 6 a 7 horas por dia
- 8 a 9 horas por dia
- > 9 horas por dia

Tem conhecimento da existência do Complexo Desportivo Municipal da Abóboda em São Domingos de Rana? *

- Sim
- Não

Como obteve conhecimento?

- Amigos
- Família
- Site
- Facebook
- Notícias
- Sou utilizador

Classifique de 1 a 5 o impacto das formas de comunicação para uma marca de academias de fitness? (obrigatório preencher todos os campos) *

	1	2	3	4	5
Promotores a distribuir papéis informativos	<input type="radio"/>				
Presença da marca em eventos desportivos	<input type="radio"/>				
Influencers (bloggers e celebridades)	<input type="radio"/>				
Jornais	<input type="radio"/>				
Revistas	<input type="radio"/>				
Rádio	<input type="radio"/>				
Televisão	<input type="radio"/>				
Facebook	<input type="radio"/>				
Instagram	<input type="radio"/>				
Mail	<input type="radio"/>				
Anúncios publicitários na internet	<input type="radio"/>				

Qual a sua opinião sobre o logótipo do CDMA? (pode escolher mais de uma opção)

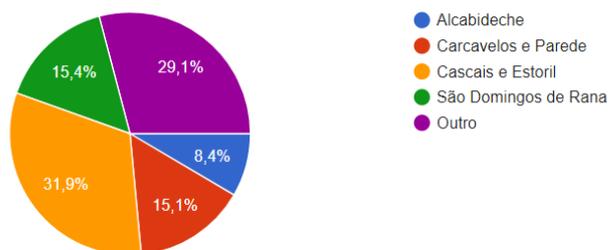
COMPLEXO
DESPORTIVO
MUNICIPAL
DA ABÓBODA

- Perceptível
- Pouco perceptível
- Recente
- Antiquado
- Pesado
- Jovem
- Desactualizado
- Associao à actividade física
- Não associao à actividade física

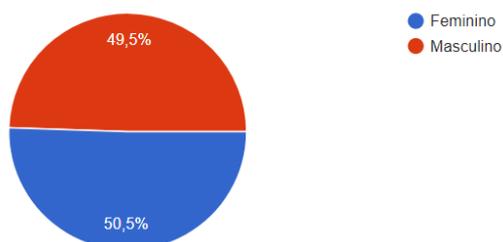
Fonte: Google Formulários

Anexo 33 - Respostas ao questionário sobre as Academias de *Fitness*

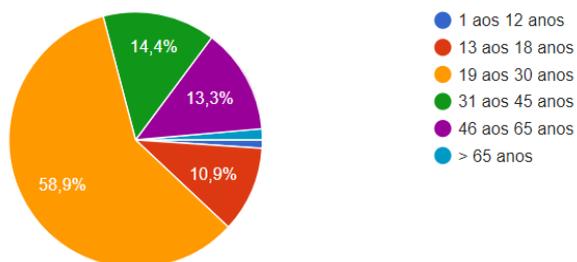
Pergunta 1 – Freguesia de residência (285 respostas)



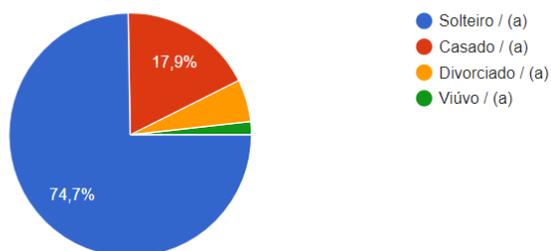
Pergunta 2 – Género (285 respostas)



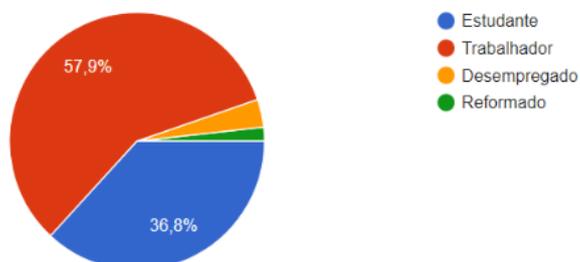
Pergunta 3 – Idade (285 respostas)



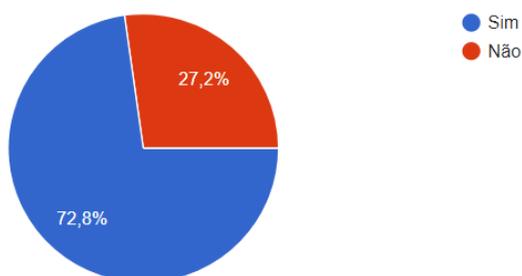
Pergunta 4 – Estado Civil (285 respostas)



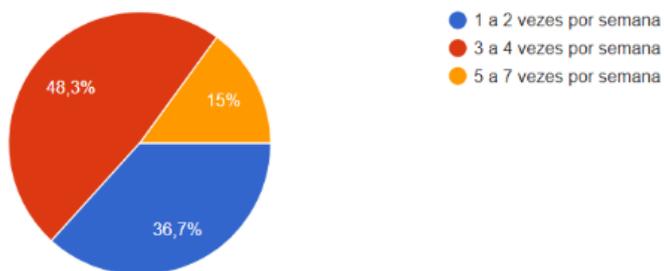
Pergunta 5 – Ocupação (285 respostas)



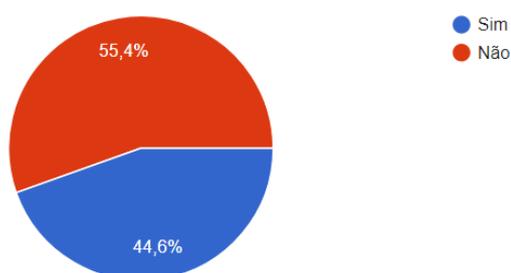
Pergunta 6 – Pratica Actividade Física? (202 respostas)



Pergunta 7 – Com que frequência? (147 respostas)



Pergunta 8 – Actualmente está inscrito em algum ginásio ou academia de *fitness*? (202 respostas)

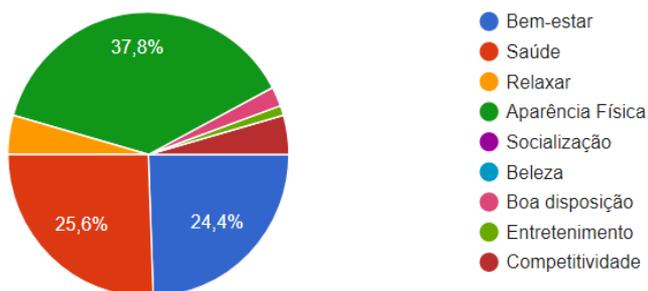


Pergunta 9 – Que academia frequenta? (78 respostas)

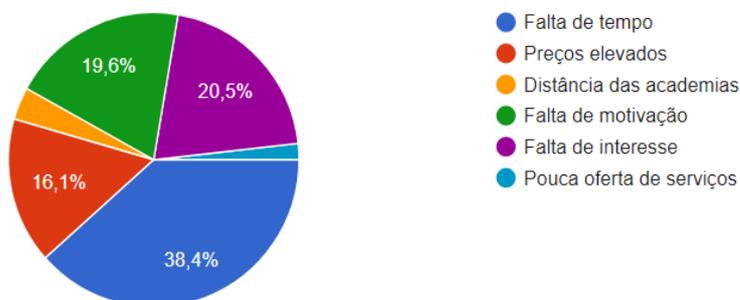
Total	78
Fitness Hut	26
Mr big	6
Solinca	6
Health club Visconde	5
CDMA	3
Holmes Place	3
ACM	2
Cng	2
Ginásio coração em movimento	2
3XS	1
Academia Ribeiro reis	1
Banyan Tree	1
black edition	1
Clube de fitness da Belavista	1
Clube de Rugby Cascais	1
Complexo Desportivo da Alapraia	1
Dramático de Cascais	1
Energy	1
Estoril basket	1
Fit4you	1
Ginásio da EDP	1
HQGYM	1
Just Fitness	1
Kangaro	1
Lagoas Club	1

Núcleo sportinguista de Tires	1
Off Limits Crossfit	1
Osvteam	1
Pilates Feeline Studios	1
PUMP	1
Quinta da marinha	1
Vivafit	1

Pergunta 10 – O que procura quando utiliza uma academia de *fitness*? (90 respostas)



Pergunta 11 – Porque razões não está inscrito numa academia? (112 respostas)



Pergunta 12 – Classifique de 0 a 5 as características que considera mais importantes numa academia de *fitness*. (202 respostas)

(valores apresentados em média)	
Total	202
Localização/proximidade	4,4
Condições/manutenção das instalações	4,3
Preço	4,3
Condições dos balneários	4,3
Horários	4,2
Equipamentos e máquinas	4,2
Simpatia dos colaboradores	4,1
Atendimento	4,0
Diversidade de serviços	3,9
Temperatura ambiente	3,8

Dimensão das instalações	3,8
Ambiente calmo	3,8
Treinadores/ personal trainers	3,8
Campanhas com redução de preço	3,7
Forma de pagamento	3,4
Serviços complementares	3,3
Tipo de pessoas que frequentam a academia	3,0
Pagamento online	3,0
Marcação de aulas online	2,9
Inscrição online	2,8
Ter Web site	2,5
Nome/Reconhecimento	2,4
Ter uma aplicação móvel	2,3
Ambiente competitivo	2,2

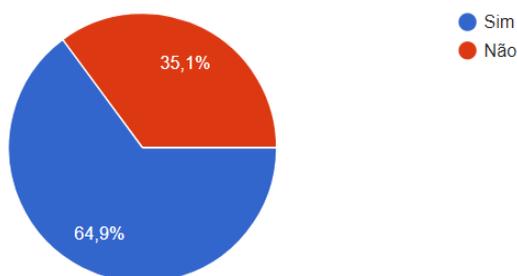
Pergunta 13 – Classifique de 0 a 5 a importância de cada serviço complementar à academia. (202 respostas)

(valores apresentados em média)	
Total	202
Disponibilização de toalhas para treinar	3,7
Nutricionista	3,3
Máquina de bebidas	3,1
Sala de massagens	2,9
Spa	2,8
Sauna	2,6
Banho turco	2,5
Gabinete de medecina chinesa alternativa	2,1
Merchandising	2,1
Salão de beleza	1,9

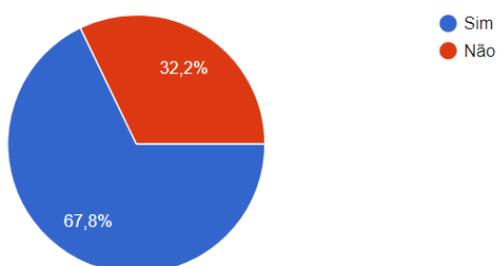
Pergunta 14 - Quais os serviços que considera mais importantes numa academia? (202 respostas)

Total	202
Ginásio	173
Aulas de grupo (Pump, yoga, pilates, bicicleta, zumba, step, entre outros)	123
Ginásio com personal trainer	102
Piscina - Natação Livre	97
Correr na passadeira	81
Crossfit	76
Piscina - Aulas de natação	53
Piscina - Hidroginástica/ Aquaterapia	48
Grupo corrida ao ar livre	23
Aulas virtuais	15
Piscina - Natação Sincronizada	6

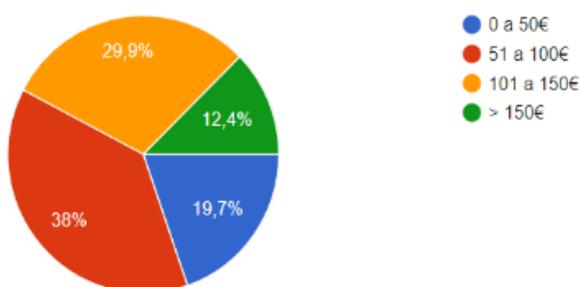
Pergunta 15 – Considera relevante a utilização de uma academia para desenvolver actividades de *team building* para empresas? (202 respostas)



Pergunta 16 – Considera a criação de um campo de férias para crianças numa academia de *fitness* com duas piscinas, ginásio e aulas de grupo um serviço vantajoso? (202 respostas)



Pergunta 17 – Qual o preço que considera mais adequado para um campo de férias de 15 dias numa academia? (137 respostas)

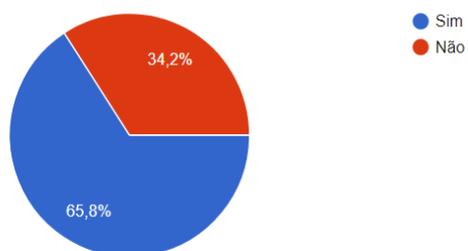


Pergunta 18 – Qual o preço que considera mais adequado para cada serviço? (202 respostas)

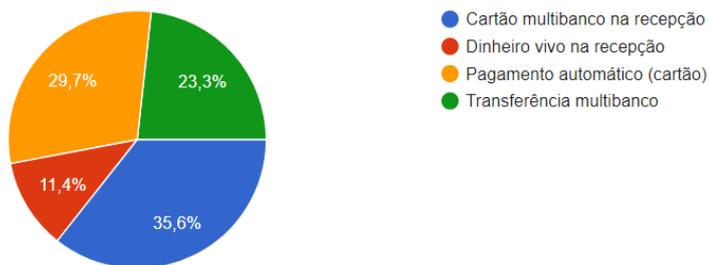
Total		202
Natação Livre	< 25€	147
	26 a 30€	52
	31 a 35€	10
	36 a 40€	3
	41 a 50€	0
	50 a 60€	0
	> 60€	0

Aulas de Natação	< 25€	63
	26 a 30€	88
	31 a 35€	33
	36 a 40€	15
	41 a 50€	3
	50 a 60€	0
	> 60€	0
Aulas de grupo (hidroginástica/ aquaterapia)	< 25€	72
	26 a 30€	75
	31 a 35€	38
	36 a 40€	13
	41 a 50€	4
	50 a 60€	0
	> 60€	0
Academia (Ginásio e aulas de grupo)	< 25€	59
	26 a 30€	83
	31 a 35€	33
	36 a 40€	17
	41 a 50€	7
	50 a 60€	3
	> 60€	0
Livre acesso academia e piscinas	< 25€	54
	26 a 30€	49
	31 a 35€	46
	36 a 40€	25
	41 a 50€	17
	50 a 60€	9
	> 60€	2
Crossfit	< 25€	62
	26 a 30€	62
	31 a 35€	32
	36 a 40€	30
	41 a 50€	9
	50 a 60€	5
	> 60€	2

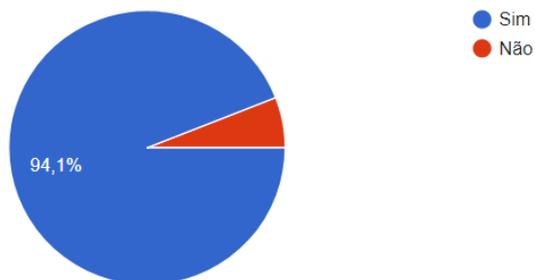
Pergunta 19 – Teria interesse em ficar comprometido com a Academia 1 ano, caso tivesse um desconto nas mensalidades? (202 respostas)



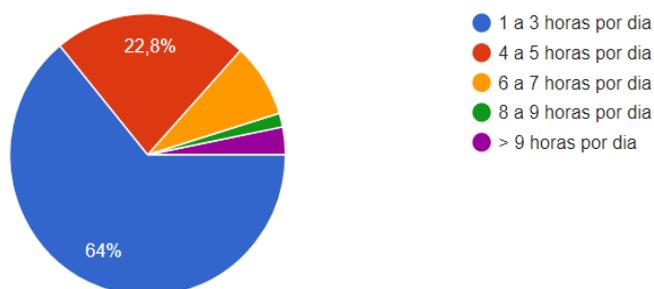
Pergunta 20 – Qual a forma de pagamento que considera mais adequada numa academia de *fitness*? (202 respostas)



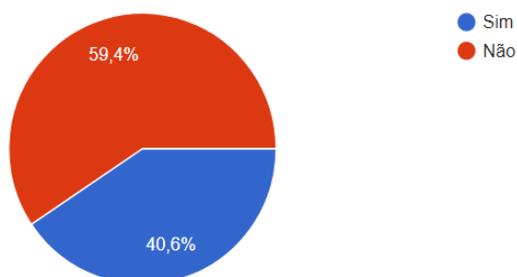
Pergunta 21 – Utiliza redes sociais (ex: *Facebook/ Instagram*)? (202 respostas)



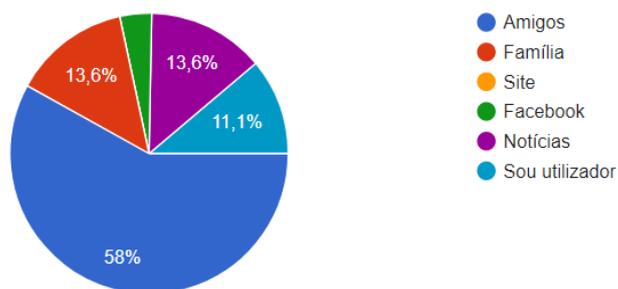
Pergunta 22 – Em média quanto tempo despende nas redes sociais? (189 respostas)



Pergunta 23 – Tem conhecimento da existência do Complexo Desportivo Municipal da Abóboda em São Domingos de Rana? (202 respostas)



Pergunta 24 – Como obteve conhecimento? (81 respostas)



Pergunta 25 – Classifique de 0 a 5 o impacto da comunicação para uma marca de academias de *fitness*? (202 respostas)

Total	202
Promotores a distribuir papéis informativos	2,6
Presença da marca em eventos desportivos	3,4
<i>Influencers</i> (bloggers e celebridades)	3,4
Jornais	2,8
Revistas	2,9
Rádio	2,9
Televisão	3,1
Facebook	3,8
Instagram	3,8
Mail	3,0
Anúncios publicitários na internet	3,4

Pergunta 26 – Qual a sua opinião do logótipo do CDMA? (202 respostas)

Total	202
Não associa à actividade física	83
Perceptível	81
Antiquado	51
Desactualizado	43
Pesado	26
Associa à actividade física	25
Pouco perceptível	20
Jovem	20
Recente	14

Anexo 34 - Atribuição do grau de importância dos factores externos

	Impacto no Negócio			Probabilidade de Ocorrência		
	F	M	E	F	M	E
Oportunidades						
Previsões de crescimento económico						
Aumento das despesas dos particulares em bens não duradouros						
Mecenato e subsídios à exploração desportiva por parte da CMC						
Maior consciencialização da sociedade para a prática de actividade física						
S. Domingos de Rana é a freguesia com maior densidade populacional do concelho de Cascais						
Pouca concentração de ginásios na freguesia de São Domingos de Rana						
Mercado de <i>fitness</i> em crescimento						
Concorrência com uma oferta de serviços pouco diferenciada						
Surgimento de novos segmentos no mercado de <i>fitness</i>						
Ameaças	F	M	E	F	M	E
Elevada taxa de desemprego						
Evolução demográfica desfavorável na freguesia de São Domingos de Rana						
Elevada percentagem de população sedentária						
Elevada rivalidade no concelho de Cascais						
Elevada presença de serviços substitutos						
Forte reconhecimento e reputação dos concorrentes directos						
Pressão do mercado para a redução do preço						
Forte poder negocial dos clientes de academias de <i>fitness</i>						
Desvantagem de custos para alguns operadores no mercado						
Concorrência directa bem equipada tecnologicamente						
Elevados custos das tecnologias						

Anexo 35 - Atribuição do grau de importância dos factores externos

	Impacto no Negócio			Tendência de Evolução		
	F	M	E	F	M	E
Fortes						
Segurança financeira e resultados em crescimento						
Oferta de serviços diversificada						
Grande dimensão das infra-estruturas						
Bem equipado tecnologicamente						
Boa relação com os clientes						
Bom atendimento na recepção						
Reduzido número de reclamações						
Boa relação do director desportivo com os colaboradores						
Colaboradores motivados e qualificados						
Fracos	F	M	E	F	M	E
Desconhecimento geral do mercado e consumidores						
Elevada dependência no Director						
Baixa taxa de utilização de clientes nos meses de verão						
Reduzida informação financeira acerca do Complexo						
Inexistência de uma estratégia de marketing						
Inexistência de uma estratégia de comunicação para o exterior						
Elevados custos fixos						
Reduzida aposta em novas tecnologias a nível digital						
Estrutura de preços complexa e pouco adequada para certos serviços						
Elevada rotação da equipa de professores						
Reduzida progressão de carreira para os colaboradores						

19 Bibliografia

Artigos

- Afridi, K. 2009. Extended Services Marketing Mix and Emergence of Additional Marketing Ps. **Journal of Managerial Sciences**, 3: 137-143.
- Allen, P. 2017. Marketing wake-up call. **Chemistry & Industry**, 81: 30-33.
- Banyte, J., & Rutelione, A., & Gadeikiene, A., & Belkeviciute, J. 2016. Expression of Irrationality in Consumer Behaviour: Aspect of Price Perception. **Engineering Economics**, 27: 334-344.
- Batra, R. & Keller, K.L. 2016. Integrating marketing communications: New findings, new lessons, and new ideas. **Journal of Marketing**, 80(6): 122-145.
- Cobb-Walgren, C., & Pilling, B. K., & Barksdale, H. C., 2017. Does Marketing Need Better Marketing? A Creative Approach to Understanding Student Perceptions of the Marketing Major. **E-Journal of Business Education & Scholarship of Teaching**, 11: 97-117.
- Damásio, A., & Campos, F., & Gomes, R., 2016. Importance given to the reasons for sport participation and to the characteristics of a fitness service. **Journal of Physical Activities**, 5: 46-56.
- Daukseviciute, I. & Simkin Y. 2016. Optimising relationship marketing programmes: a holistic approach Irena. **Journal of Strategic Marketing**, 24: 500–518. (Este era o Simkil).
- Day, G. 2011. Closing the Marketing Capabilities Gap. **Journal of Marketing**, 75: 183-195.
- Dibb, S., & Pride, W., & Simkin, L., & Ferrel, O. C., 1994. **Marketing: Concepts and strategies** (2nd ed.). Boston: Houghton Mifflin.

Doyle, G. 2015. Multi-platform media and the miracle of the loaves and fishes. **Journal of Media Business Studies**; 12:49-65.

Edeling, A. & Fischer, M. 2016. Marketing's Impact on Firm Value: Generalizations from a Meta-Analysis. **Journal of Marketing Research**, 53: 515-534.

Efanny, W., & Haryanto, J., & Kashif, M., & Widyanto, H., 2018. The relationship between marketing mix and retailer-perceived brand equity. **IMP Journal**, 12: 192-208.

Feng H., & Morgan, N., & Rego, Lopo, 2015. Marketing Department Power and Firm Performance. **Journal of Marketing**, 79: 1-20.

Freeman, Neal, 2005. Extended marketing mix drives service delivery. **Ophthalmology Times**, 30: 106-106.

Garcia-Fernandez, J., & Bernal, A., & Colon, Luisa, 2014. Analysis of Existing Literature on Management and Marketing of the Fitness Centre Industry. **South African Journal for Research in Sport, Physical Education & Recreation**, 36: 75-91.

Garg, A., Singh, H., & De, K. K., 2016. Direct and Indirect Effects of Marketing Mix Elements on Satisfaction. **Academy of Marketing Studies Journal**, 20:53-65.

Kumar V. 2015. Evolution of Marketing as a Discipline: What Has Happened and What to Look Out For. **Journal of Marketing**, 79: 1-9.

Leisen B. 2017. The Divergent “Loyalty” Behaviors of a Captive Consumer. **Services Marketing Quarterly**, 38(2):74-87.

Lewis, B., & Napolitano, M.A., & Buman, M.P., & Williams, D.M., & Nigg C.R., 2017. Future directions in physical activity intervention research: expanding our focus to sedentary behaviors, technology, and dissemination. **Journal of Behavioral Medicine**, 40: 112-126.

- Madhani, M. 2017. Logistics and Marketing Integration: Enhancing Competitive Advantages. **Journal of Management Research**, 16: 7-29.
- Mckenzie, E. & Royne, B. 2009. Defining and Understanding Communications Planning: A Current Assessment and an Exploratory Study. **Journal of Promotion Management**, 15: 341-356.
- Middelkamp, J., & Van-Rooijen, M., & Wolfhagen, P., & Steenbergen, B., 2016. The Effects of Two Self-Regulation Interventions to Increase Self-Efficacy and Group Exercise Behavior in Fitness Clubs. **Journal of Sports Science & Medicine**, 15(2): 358-364.
- Mukherjee, S. & Shivani, S. 2016. Marketing Mix Influence on Service Brand Equity and Its Dimensions. **Vision (09722629)**, 20: 9-23.
- Pounds, L. 2016. The case for workforce development in social marketing. **Health Marketing Quarterly**, 33: 321-326.
- Raaij, W., & Woodside, A., & Strazzieri, A., 2001. New developments in marketing communications and consumer behavior. **Journal of Business Research**, New York, 53: 59-60.
- Rodrigues, R., & Pinheiro, P., & Gouveia, A., & Brás, R., & O'Hara, K., & Duarte, P., & Esteves, M., 2017. Segmentation of Portuguese customers' expectations from fitness programs. **Journal of International Studies**, 10: 234-249.
- Saboo R., & Kumar, V., & Park, I., 2016. Using big data to model time-varying effects for marketing resource (re)allocation. **MIS Quarterly**, 40: 911-939.
- Sattelberger F. 2015. Optimising media marketing strategies in a multiplatform world: an inter-relational approach to pre-release social media communication and online searching. **Journal of Media Business Studies**, 12: 66-88.

Snyder, J. & Garcia, M. 2016. Advertising across Platforms: Conditions for Multimedia Campaigns A Method for Determining Optimal Media Investment And Creative Strategies across Platforms. **Journal of Advertising Research**, 56(4): 352-367.

Williams, A., & Rhenwick, I., & Wright, B., & Choi, W. Y., & Kim, D. Y., & Vickey, T., 2014. Building Viable Fitness Brands: Importance of Brand Communication Strategies in Attracting Potential Health Club Members. **International Journal of Sport Management, Recreation & Tourism**, 15: 49-20.

Woolf, J. 2008. Competitive Advantage in the Health and Fitness Industry: Developing Service Bundles. **Sport Management Review**, 11: 51-25p.

Wright, B., & Williams, A., & Kevin, B., 2017. Brand Marketing via Facebook: an investigation of the Marketing Mix, Consumer-based Brand Equity, and Purchase Intention in the Fitness Industry. **Marketing Management Journal**, 27: 131-142.

Livros

Brito, C. M. & Lencastre, P. 2000. *Os horizontes do Marketing*. São Paulo: Verbo.

Gilstein, J. 2017. **Marketing mix**. Salem Press Encyclopedia, January, 2017, 2p.

Harris, M. & Gass, I. 2000. *Encyclopedia of operations research and management science* (2nd ed.). Boston: Springer Science & Business Media.

Kapferer, J. N. 2000. *A gestão de marcas, capital da empresa* (2nd ed.). Mem Martins: CETOP.

Keller, K. L. 2003. **Strategic brand management : Building, measuring, and managing brand equity** (2ns ed.). Upper Saddle River: Pearson Education International.

Kotler, P. & Amstrong, G. 2004. **Principles of marketing**. Upper Saddle River: Pearson Educatios.

Kotler, P. 2001. *Marketing management, millennium edition*. New Jersey: University of Phoenix.

Kotler, P. 2005. *Marketing essencial: Conceitos, estratégias e casos* (2nd ed.). São Paulo: Pearson.

Lambin, J. 2001. *Marketing Estratégico* (4th ed.). Lisboa: McGraw-Hill.

Lindon, D. 2009. *Mercator XXI : Teoria e prática do marketing (12th ed)*. Lisboa: Dom Quixote.

Shank, M. D. 2005. *Sports marketing : a strategic perspective* (3th ed.). Upper Saddle River: Pearson Education International.

Outras fontes

AGAP, 2016. **Sumário Executivo do Relatório Barómetro 2016**. Consultado em: http://www.agap.pt/images/userfiles/files/BAROMETRO%202016_AF_SM.pdf

AICEP, 2017. **Ficha País Portugal**. Consultado em: <https://www.portugalglobal.pt/PT/Biblioteca/LivrariaDigital/PortugalFichaPais.pdf>

Bichi A., & Marega, A., & Wijlens, R., & Wallace, E., & Esteve, X., & Zande, M., & Vlaardingen, A., & Hufkens, M., & Capalozza, L., & Fabrequette, C., 2016. **Strategic Research and Innovation Agenda 2016-2021**. Bruxelas: EPSI. Consultado em: <http://epsi.eu/wp-content/uploads/2017/08/EPSI-Strategic-Agenda-web.pdf>

Câmara Municipal de Cascais. Academias e Ginásios. Consultado em: <https://www.cascais.pt/contactos/7800>

Censos INE 2011 e 2001. Consultado em: http://censos.ine.pt/xportal/xmain?xpid=CENSOS&xpgid=ine_censos_publicacoes

Central Intelligence Agency – CIA, 2017. **The World Factbook: Europe, Portugal**. Consultado em: <https://www.cia.gov/library/publications/the-world-factbook/geos/po.html>

Comissão Europeia, 2007. **Livro Branco sobre o desporto**. Luxemburgo: Serviço das Publicações Oficiais das Comunidades Europeias. Consultado em: <http://www.spef.pt/image-gallery/713981615085-Colgios-Treino-Desportivo-Docs-de-Referencia-Livro-Branco-sobre-o-Desporto.pdf>

Comité Olímpico de Portugal, 2015. **Valorizar e afirmar socialmente o desporto: Um desígnio nacional**. Consultado em: <http://comiteolimpicoportugal.pt/wp-content/uploads/2015/04/Documento-Orientador-do-COP-sobre-a-situa%C3%A7%C3%A3o-desportiva-Nacional-VF.pdf>

Constituição da República Portuguesa (CRP). Consultado em: <http://www.idesporto.pt/DATA/DOCS/LEGISLACAO/Doc063.pdf>

Cristina A. F., & Guerra, M., & Ribeiro, R., & Rodrigues, S., 2016. **Relatório do Estado do Ambiente 2016**. Lisboa: Agência Portuguesa do Ambiente. Consultado em: <https://sniambgeoviewer.apambiente.pt/GeoDocs/geoportaldocs/REA/REA2016/REA2016.pdf>

Direcção Geral da Saúde, 2016. **Programa Nacional para a Promoção da Actividade Física: A saúde dos portugueses**. Lisboa: Direcção-Geral da Saúde. Consultado em: https://www.dgs.pt/programa-nacional-para-a-promocao-da-atvidade-fisica/ficheiros-externos-pnpaf/rel_capitulo-pnpaf-2016-a-saude-dos-pt-pdf.aspx

Direcção Geral da Saúde, 2017. **Programa Nacional para a Promoção da Actividade Física**. Lisboa: Direcção-Geral da Saúde. Consultado em: https://www.sns.gov.pt/wp-content/uploads/2017/10/DGS_PNPAF2017_V7.pdf

Exame Expresso, 2016. **Negócio do *fitness* mostra os músculos**. Consultado em: <http://expresso.sapo.pt/economia/exame/2016-01-27-Negocio-do-fitness-mostra-os-musculos-1>

Ferreira F. 2015. **Manual de Boas Práticas Ambientais no Desporto: Ética Ambiental**. Lisboa: Instituto Luso- Ilírio para o Desenvolvimento Humano - iLIDH/IPDJ. Consultado em: <http://www.pned.pt/media/31001/Manual-de-Boas-Praticas-Ambientais-no-Desporto.pdf>

Gomes I. 2017. **Os consumidores de Fitness estão a mudar**. All United Sports. Consultado em: <http://www.allunitedsports.com/news/os-consumidores-de-fitness-estao-a-mudar-por-ivo-gomes/>

Grupo Marktest, 2016. **Ginásios/health clubs com mais utilizadores**. Consultado em: <http://www.marktest.com/wap/a/n/id~211a.aspx>

IHRSA (2010). *European health club report: The size and scope of leading markets*. International Health, Racquet & Sports club Association (IHRSA)

Instituto do Desporto de Portugal, 2011. **Livro Verde da Atividade Física: Observatório Nacional da atividade física e do desporto**. Lisboa: Instituto do Desporto de Portugal. Consultado em:
http://observatorio.idesporto.pt/Multimedia/Livros/Actividade/LVerdeActividadeFisica_GERAL.pdf

Instituto Nacional de Estatística - INE, 2017 (1). **Contas Nacionais Trimestrais e Anuais Preliminares: 4º Trimestre de 2016 e Ano 2016**. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística. Consultado em:
https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=286164416&att_display=n&att_download=y

Instituto Nacional de Estatística - INE, 2017. **Estatísticas demográficas 2016**. Lisboa: Instituto Nacional de Estatística. Consultado em:
https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=307957354&att_display=n&att_download=y

Instituto Nacional de Estatística - INE, 2018. **Boletim Mensal de Estatística – Março 2018**. Consultado em:
https://www.ine.pt/ngt_server/attachfileu.jsp?look_parentBoui=327448180&att_display=n&att_download=y

Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), 2018. Consultado em:
<http://www.idesporto.pt/conteudo.aspx?id=21>

Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto, 2007. Consultado em:
http://www.idesporto.pt/ficheiros/file/Lei_5_2007.pdf

Lopes C. 2017. **Inquérito Alimentar Nacional e de Actividade Física 2015-2016**. Porto: U. Porto. Consultado em:
<http://alvarovelho.net/attachments/article/117/Relato%CC%81rio%20Resultados%20IAN-AF.pdf>

PORDATA , 2016. **Retrato de Portugal**. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos. Consultado em:

<https://www.pordata.pt/Portugal/Retratos/2017/Retrato+de+Portugal-42>

PORDATA , 2018. **Estatísticas PORDATA**. Lisboa: Fundação Francisco Manuel dos Santos. Consultado em: <https://www.pordata.pt/>

Programa Nacional Desporto para Todos (PNDpT), 2015. Consultado em:

<https://www.dgs.pt/ficheiros-de-upload-2013/pnpaf-ipdj-plano-nacional-desporto-todos-2016-pdf.aspx>

Rutgers H., Smeeman, N., & Manlde, S., & Brett, J., & Hollasch, K., & Diakonowicz, 2016. **Report European Health & Fitness Market**. EuropeActive. Consultado em:

https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/de/Documents/consumer-business/SB-EuropeActive%20and%20Deloitte.%20European%20Health%20and%20Fitness%20Market%202016_DE.pdf

The Statistics Portal, 2016. **Statistics & Facts on the Health & Fitness Industry**.

Consultado em: <https://www.statista.com/topics/1141/health-and-fitness-clubs/>