

LISBOA GINÁSIO CLUBE – Análise da situação global do clube

Miguel Domingos Martins

Projeto de Mestrado
em Gestão

Orientador(a):

Prof. Doutor Luís Laureano, Prof. Auxiliar, ISCTE Business School, Departamento de Finanças

Abril 2012

I. Resumo

Nos últimos anos, Portugal tem estado mergulhado numa grave crise económica levando ao encerramento de inúmeras pequenas e médias empresas. Este processo torna-se mais evidente quando se trata de empresas/organizações sem fins lucrativos, como é o caso em análise: um clube desportivo, Lisboa Ginásio Clube, com um passado promissor (quase 100 anos), um presente vulnerável e um futuro muito incerto.

O objetivo principal desta tese é partindo de um estudo multifatorial, das envolventes mediata e imediata, do mercado, da estrutura organizacional e da situação financeira, projetar um conjunto de sugestões que possam contribuir positivamente para a viabilização do clube.

Otimizar pontos fortes e anular ou renovar pontos fracos, apostando na melhor rentabilização de infraestruturas e na capacidade de ir ao encontro das necessidades do maior número de indivíduos. Da centralidade à individualidade com sustentabilidade, inovação e ambição.

Palavras-chave: clube desportivo, sem fins lucrativos, estudo multifatorial, sugestões.

Abstract

In the past few years, Portugal has been plunged in a deep and serious economic crisis leading to the closure of numerous medium to small enterprises. This process becomes clearer when focused on non-profitable organizations, as it is the case of the institution in study: a sports club, Lisboa Ginásio Clube, with a promising past (almost 100 years of history), a vulnerable present and a rather uncertain future.

The main objective of this thesis is to perform a multifactorial study of the mediate and immediate surroundings, the market, the organizational structure, the financial situation, and with that information provide a number of suggestions that may contribute positively to the club's viability.

Optimize the strong points and dismiss the weak ones betting on the profitability of better infrastructures and in the capacity of fulfilling the needs of the largest possible number of individuals from centrality to individuality with sustainability, innovation and ambition.

Key-words: sports club, non-profitable, multifactorial study, suggestions.

II. Agradecimentos

Em primeiro lugar agradeço ao professor doutor Luís Laureano por toda a disponibilidade que demonstrou e todo o auxílio que me deu na caracterização das várias etapas de realização deste trabalho e ao docente doutor Dias Curto por todos os esclarecimentos que me facilitaram a elaboração da tese.

Ao vice-presidente do Lisboa Ginásio Clube - André Santos estou grato por toda a informação e documentação que me disponibilizou atempadamente.

Quero agradecer aos meus amigos, em particular a Raquel Loureiro, Joana Vieira e Rita Gonçalves por todas as opiniões críticas que me ajudaram a entender melhor como funciona o clube e também na construção da tese.

Ao meu irmão Gonçalo pelo contributo no domínio da língua inglesa que me prestou.

Aos meus pais, pelo apoio logístico, moral e sobretudo pela paciência que tiveram e me permitiram concluir este projeto.

Índice

I.	Resumo	I
II.	Agradecimentos	II
1.	Sumário Executivo.....	VIII
2.	Introdução	1
3.	Revisão Bibliográfica.....	2
4.	Breve Caracterização do clube.....	5
5.	Envolvente Mediata	6
4.1.	Envolvente Político-Legal	6
4.2.	Envolvente Económica	7
4.3.	Envolvente Sociocultural.....	9
4.4.	Envolvente Tecnológica	10
6.	Envolvente Imediata	12
5.1.	A Oferta	12
5.2.	A Procura	12
7.	Análise SWOT e as 5 Forças de Porter.....	15
a.	Análise SWOT Cruzada	15
b.	5 Forças de Porter.....	16
8.	Concorrência	18
9.	Clientes	20
8.1.	Segmentação de mercado	21
10.	Marketing mix.....	23
9.1.	Produto.....	23
9.2.	Preço	25
9.3.	Distribuição	26
9.4.	Comunicação	27
11.	Organização e estrutura de funcionamento.....	28
10.1.	A Organização	28
10.2.	Os Recursos Humanos.....	28
10.3.	Horário de Funcionamento	29
10.4.	O Investimento	29
10.5.	Os Fornecedores	30
10.6.	Espaços para exploração.....	31

12. Análise da situação económica e financeira	32
13. Sugestões.....	40
14. Conclusão.....	45
15. Bibliografia	47
16. Anexos	52
Anexo 1 – Caracterização da empresa.....	52
1.1. História do Lisboa Ginásio Clube	52
1.2. Estatutos do Clube	53
1.3. Resultados desportivos 2010-2011	54
Anexo 2 – Análise Mediata	55
2.1. Análise Político-Legal	55
2.2. Análise Económica	55
2.3. Análise Sociocultural	56
Anexo 3 – Envolve Imediata	59
3.1. A Oferta	59
Anexo 4 – A Concorrência	61
Anexo 5 – Análise SWOT	63
5.1. Localização	63
5.2. Evolução das modalidades existentes no Lisboa Ginásio Clube	64
5.3. Ginásios Low-Cost.....	65
5.4. Fim das Atividades de Enriquecimento Curricular.....	65
Anexo 6 – Análise do inquérito	67
Anexo 7 – Clientes	75
Anexo 8 – Marketing-Mix.....	76
8.1. Preço	76
8.2. Comunicação.....	76
Anexo 9 – Organização e Estrutura de funcionamento	79
9.1. A Organização	79
9.2. Recursos Humanos.....	80
9.3. Os Fornecedores.....	81
Anexo 10 - Análise Financeira	85
10.1. Balanço	85
10.2. Demonstração de Resultados	94

10.4. Demonstração de Resultados por atividade	97
10.5. Rácios.....	98
Anexo 11 – Sugestões.....	101

Índice de Figuras

Figura 1 – Esquema da análise da empresa.....	3
Figura 2 – Logótipo atual do Lisboa Ginásio Clube	5
Figura 3 – Níveis de concorrência.....	18
Figura 4 – Grupos Estratégicos	19
Figura 5 – Modalidades divididas por tipo de atividade	23
Figura 6 – Locais permitidos para afixação de publicidade nos fatos de judo.....	41
Figura 7 – Primeiro logótipo do Lisboa Ginásio Clube	52
Figura 8 – Símbolo do Ginásio Clube Português	61
Figura 9 – Símbolo do Sport Lisboa e Benfica	61
Figura 10 – Símbolo do Sporting Clube de Portugal	62
Figura 11 – Localização do Lisboa Ginásio Clube	63
Figura 12 – Notícia extraída do jornal “Record” sobre o atleta do LGC	77
Figura 13 – Notícia extraída do jornal “A Bola” sobre atletas do LGC.....	78

Índice de Tabelas

Tabela 1 – Resumo de Indicadores Económicos.....	7
Tabela 2 – Evolução do número de clubes em Portugal	12
Tabela 3 – Evolução do número de associados do Lisboa Ginásio Clube.....	20
Tabela 4 – Evolução dos atletas nas várias modalidades	21
Tabela 5 – Critérios de Segmentação	22
Tabela 6 – Tabela de Preços do Lisboa Ginásio Clube.....	25
Tabela 7 – Tabela das Quotas de sócios.....	26
Tabela 8 – Descontos existentes no Lisboa Ginásio Clube.....	26
Tabela 9 – Investimentos a realizar na época 2011/2012.....	30
Tabela 10 – Rácios de Alavanca Financeira	32
Tabela 11 – Rácios de Liquidez	34
Tabela 12 – Rácios de Rendibilidade	35
Tabela 13 – Análise do Equilíbrio Financeiro	35

Tabela 14 – Análise Integrada de Rendibilidade	37
Tabela 15 – Evolução do nº de praticantes de natação em Portugal	44
Tabela 16 – Classificação da Atividade Económica	55
Tabela 17 – Fontes dos Indicadores Económicos	55
Tabela 18 – Evolução da população portuguesa	56
Tabela 19 – População portuguesa por sexo	56
Tabela 20 – População portuguesa por idade	56
Tabela 21 – Diplomados no ensino superior	56
Tabela 22 – Classes Sociais em Portugal	57
Tabela 23 – Poder de Compra em Portugal.....	57
Tabela 24 – Poder de Compra por concelho	58
Tabela 25 – Despesa do consumo médio por produto	59
Tabela 26 – Evolução das taxas de crescimento do nº de clubes em Portugal.....	59
Tabela 27 – Evolução das taxas de crescimento do nº de clubes por distrito	60
Tabela 28 – Resumo das modalidades existentes no LGC e na concorrência	62
Tabela 29 – Evolução de algumas modalidades, em Portugal	64
Tabela 30 – Peso do projeto escolas nos proveitos e custos do LGC	66
Tabela 31 – Praticantes desportivos federados por sexo.....	75
Tabela 32 – Descrição dos cartões existentes no LGC	76
Tabela 33 – Professores do Lisboa Ginásio Clube.....	80
Tabela 34 – Fornecedores do Lisboa Ginásio Clube.....	84
Tabela 35 – Ativo em 2006 e 2007	85
Tabela 36 – Capital Próprio em 2006 e 2007	86
Tabela 37 – Passivo em 2006 e 2007	87
Tabela 38 – Ativo em 2008 e 2009	88
Tabela 39 – Capital Próprio em 2008 e 2009.....	89
Tabela 40 – Passivo em 2008 e 2009	90
Tabela 41 – Ativo em 2010 e 2011	91
Tabela 42 – Capital Próprio em 2010 e 2011	92
Tabela 43 – Passivo em 2010 e 2011	93
Tabela 44 – Demonstração de resultados de 2006 e 2007	94
Tabela 45 – Demonstração de resultados de 2008 e 2009	95
Tabela 46 – Demonstração de resultados de 2010 e 2011	96
Tabela 47 – Demonstração de Resultados por atividade.....	97

Tabela 48 – Formula de cálculo dos rácios de alavanca financeira	98
Tabela 49 – Formula de cálculo dos rácios de liquidez	98
Tabela 50 – Fórmula de cálculo dos rácios de rendibilidade	99
Tabela 51 – Fórmula de cálculo dos rácios de equilíbrio financeiro	99
Tabela 52 – Fórmula de cálculo dos rácios da análise integrada de rendibilidade	100

Índice de Gráficos

Gráfico 1 – Número de clubes desportivos por distrito em 2010.....	12
Gráfico 2 – Evolução das despesas em cultura e desporto em Portugal	13
Gráfico 3 – Despesas em cultura e desporto por NUTS II.....	13
Gráfico 4 – Despesas em cultura e desporto por municípios do distrito de Lisboa.....	14
Gráfico 5 – Análise do sexo	68
Gráfico 6 – Análise da Empatia/simpatia serviço receção	68
Gráfico 7 – Análise do Funcionamento da receção.....	68
Gráfico 8 – Análise da empatia/simpatia serviço secretaria	69
Gráfico 9 – Análise funcionamento da secretaria	69
Gráfico 10 – Análise da relação qualidade/preço.....	69
Gráfico 11 – Análise do horário de funcionamento	70
Gráfico 12 – Análise da qualidade das instalações	70
Gráfico 13 – Análise da Imagem do clube	71
Gráfico 14 – Análise da variedade de modalidades	71
Gráfico 15 – Análise da qualidade das aulas.....	71
Gráfico 16 – Análise do funcionamento do clube.....	72
Gráfico 17 – Análise do ambiente entre associados.....	72
Gráfico 18 – Análise da empatia/simpatia dos professores.....	72
Gráfico 19 – Análise da confiança na qualidade dos professores	72
Gráfico 20 – Análise da satisfação relativamente à limpeza.....	73
Gráfico 21 – Análise do material utilizado	73
Gráfico 22 – Análise do horário das aulas	74
Gráfico 23 – Análise da satisfação geral com os serviços prestados	74

1. Sumário Executivo

O Lisboa Ginásio Clube (LGC) é uma instituição pública sem fins lucrativos e um clube com quase 100 anos de existência. Neste trabalho foi analisada a gestão e situação económica do clube desportivo, com o objetivo de o ajudar a perceber a situação em que se encontra e ainda apresentar algumas sugestões pessoais de possíveis melhorias que poderiam ser adotadas pelo mesmo.

Grande parte da informação apresentada sobre clube foi retirada dos relatórios de contas e bases orçamentais fornecidos pelos Lisboa Ginásio Clube. Foi disponibilizada informação desde a época desportiva de 2005/2006 até à época de 2011/2012. Foi ainda possível ter acesso a um inquérito de satisfação aplicado aos atletas do clube no ano de 2011 sobre a opinião que estes tinham sobre o clube. Este questionário foi respondido por cerca de 180 atletas das várias modalidades presentes.

Desta análise foram concluídos vários aspetos que não colocam o Lisboa Ginásio Clube numa situação muito confortável, bem pelo contrário.

Identificação da situação encontrada

No que diz respeito ao número de associados, em 2011 o clube registou um total de 2130 sócios. No entanto, desde 2006 o LGC perdeu cerca de 18% de sócios que tinha nessa altura. O mesmo se verifica no que toca aos atletas, uma vez que o clube também tem vindo a perder atletas ao longo das épocas desportivas, sendo esta perda de cerca de 35%, desde 2006. Das cerca de vinte modalidades existentes no LGC, apenas sete registaram um aumento de atletas desde o início da análise, e destas, algumas vêm também em perda (registaram uma subida de atletas até meio da análise, tendo vindo depois a perder atletas).

Em 2011, o Lisboa Ginásio Clube apresentou um valor de prestação de serviços a rondar os 694.000€ que corresponde a um aumento de cerca de 16% relativamente a 2006. Ainda assim, o ano em que esta rubrica registou maior valor foi o de 2008 (cerca de 704.000€). Para as contas do balanço, o clube registou um ativo de cerca de 1.060.000€ enquanto o passivo foi de cerca de 580.000€ e o capital próprio de cerca de 480.000€. Por fim, ainda de referir que em 2011 o resultado líquido foi negativo em cerca de 28.000€ apresentando uma variação negativa em cerca de 500% relativamente ao primeiro ano da análise.

Na época desportiva de 2010/2011 o LGC teve de recorrer a um financiamento de longo prazo no valor de 250.000€ para proceder às melhorias nas instalações e para fazer face às dificuldades financeiras do clube. Na mesma época o nível de endividamento do clube foi cerca de 55%, sendo que isto significa que dos capitais totais, 55% corresponde ao passivo. O nível de liquidez do Lisboa Ginásio Clube foi aproximadamente de 58%, ou seja apenas 58% do passivo de curto prazo está coberto pelo ativo de curto prazo.

O valor da tesouraria no ano de 2011 foi negativo em cerca de 340.000€ e o valor de fundo de maneió foi negativo num valor próximo de 46.000€.

Principais causas

A situação em que o clube se encontra tem várias causas associadas a ela sendo a crise económica em que o país se encontra e a evolução da concorrência as principais causas.

Em 2011, o Produto Interno Bruto (PIB) português teve uma evolução negativa em 1,9% relativamente ao ano anterior e a taxa de desemprego registou o valor mais elevado desde o início da análise (12,7%). No consumo privado observou-se uma contração, tendo também a taxa relativa ao consumo privado sido negativa em 1,1%. É importante referir que pior que os valores registados neste ano são as projeções feitas nesses mesmos indicadores. Para 2012 prevê-se que o PIB registre novamente uma evolução negativa (-3,0%) e a taxa de desemprego atinja a barreira dos 13%.

Relativamente à concorrência e no seguimento da evolução dos indicadores referidos anteriormente, têm surgido em Portugal *health clubs low-cost* oferecendo preços muito mais competitivos do que aquilo que se praticava até então.

Os habituais clientes do Lisboa Ginásio Clube consideram que a imagem do clube está envelhecida e antiquada e que a sua comunicação não é eficaz nem eficiente, não atingindo a população que deveria. Os atletas do LGC ainda consideram que a relação qualidade/preço praticada é baixa, relativamente à oferta que existe no mercado.

Principais sugestões e áreas de atuação futura

A principal área de ação do Lisboa Ginásio Clube terá de passar pela angariação de mais clientes para o clube através principalmente da tentativa de estabelecer acordos com várias instituições públicas e privadas, melhoria na comunicação do clube e ainda pela desvinculação das pessoas ao clube na área do *health club*. À semelhança do que acontece

noutros estabelecimentos concorrentes, os clientes não estão vinculados ou seja, vão quando querem, sendo o pagamento referente apenas a essas idas. O Lisboa Ginásio Clube deverá ainda avaliar a viabilidade das modalidades existentes no clube e ponderar acabar com as que não consigam ser autossuficientes, ou que não contribuam para o aumento da visibilidade.

2. Introdução

O trabalho realizado consiste numa análise de vários aspetos do Lisboa Ginásio Clube com maior enfoque na situação financeira do mesmo. Nos últimos anos têm surgido vários rumores de que a situação do clube é problemática e que se torna cada vez mais difícil mantê-lo em funcionamento.

Assim, e no âmbito da dissertação de mestrado foi decidido (juntamente com o orientador – Prof. Doutor Luís Laureano) que, caso o clube tivesse a relevância necessária poderia ser feita uma análise do mesmo e aferir a veracidade dos rumores. Esta análise permite estabelecer a ligação entre as realidades académica e profissional, através da aplicação prática de conceitos teóricos abordados nas diversas unidades curriculares, ao longo da licenciatura e do mestrado em Gestão.

Deste modo, este trabalho é de tipo projeto e serve para perceber quais têm sido os principais problemas num clube que não tem fins lucrativos. As problemáticas que foram estudadas incidiram sobre a envolvente mediata e imediata, clientes, concorrência, *marketing mix*, organização e estrutura de funcionamento e por fim, análise da situação económica e financeira.

No final desta reflexão serão apresentadas sugestões pessoais, que poderão fazer com que o clube evolua de forma positiva, de maneira a atrair mais atletas e/ou sócios, tendo como objetivo final de aumentar o volume de prestação de serviços e diminuir o passivo.

O interesse e a oportunidade de estudar a situação do clube surge assim como o contributo possível de praticante de longa data para que a sua existência seja sustentável e bem-sucedida.

3. Revisão Bibliográfica

Uma empresa nunca se encontra totalmente sozinha no mercado e as suas decisões de gestão não dependem única e exclusivamente de si própria. Assim, antes de mais, é necessário perceber o enquadramento onde a empresa está inserida. Deste modo, a envolvente deve ser analisada tendo em conta vários fatores, dos quais podem surgir fenómenos que influenciam o dia-a-dia das empresas.

Diferentes estudiosos dão importâncias distintas aos fatores que condicionam a gestão das empresas. Referente à análise do meio envolvente Porter (1980) foca-se principalmente em fatores económicos para fazer a análise concorrencial de um setor, enquanto Andrews (1971) foca-se nestes aspetos técnicos, mas ainda nas características da concorrência dentro de determinado setor. No caso de Martinet (1984), este sugere uma análise “total” do meio envolvente, onde se tem em conta fatores relacionados com a cultura, a sociedade, a tecnologia e a política do país em que a empresa está inserida.

Nos últimos anos, de maneira a facilitar a análise dos fatores macro (possíveis barreiras e facilitações) do contexto de certas regiões surgiu a análise PEST (Política, Económica, Social e Tecnológica), A PEST (também referida por alguns autores como STEP), é uma ferramenta de análise da envolvente mediata. Esta análise permite ter um indicador do possível sucesso aquando da implementação de uma empresa, ou perceber a possível continuidade de um negócio já estabelecido. Convencionalmente esta tem sido utilizada para dois tipos de estudos (Peng e Nunes, 2007):

- 1) Posição de uma organização específica ou um setor com uma envolvente de negócio particular;
- 2) Viabilidade das soluções de gestão num ambiente empresarial.

No estudo da envolvente surge ainda a análise imediata. A diferença entre esta e a que foi referenciada anteriormente é que, a análise imediata foca-se maioritariamente em fatores que influenciam, de forma mais direta, os processos de tomada de decisão das empresas. Estes fatores estão relacionados com os clientes, os fornecedores e ainda os concorrentes (Dess e Beard, 1984). Na figura 1(abaixo) pode perceber-se bem esta diferença.

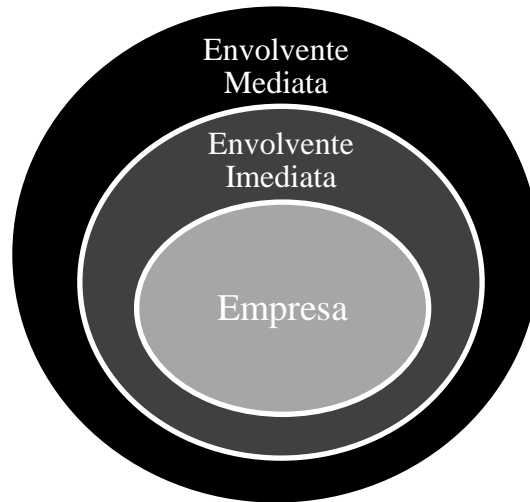


Figura 1 – Esquema da análise da empresa

Para Andrews (1971) depois de definida a organização/empresa, deve-se avançar para o estudo das ameaças e oportunidades no meio envolvente. Analisadas e percebidas as oportunidades e ameaças deve haver um foco especial sobre o posicionamento da empresa, tendo em atenção os pontos fortes e pontos fracos da mesma. A partir desta abordagem surgiu o modelo SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*), que se tornou a base da análise estratégica nas décadas que se seguiram.

Através de Porter (1980) surgiu ainda um modelo que permite avaliar a atratividade de uma indústria a longo prazo. O modelo em questão é o modelo das cinco forças de Porter e a atratividade resulta do conjunto de cinco fatores, sendo eles, a concorrência no setor, o poder negocial dos clientes, o poder negocial dos fornecedores, os produtos substitutos e ainda a concorrência potencial.

Para fazer uma análise entre a indústria e a organização, foram desenvolvidos por Hunt (1972) e tornados conhecidos por Porter (1980), os grupos estratégicos. Com a análise destes grupos é possível perceber em que situação se encontra a empresa relativamente à concorrência e ao mercado. As diversas empresas a atuar no setor podem ser agrupadas em função de vários fatores que podem ser alocados em quatro dimensões estratégicas, sendo elas os produtos-mercados, integração vertical, internacionalização e por fim a diversificação.

A avaliação de uma empresa deve ser feita tendo em conta a sua dimensão, o LGC está enquadrado nas pequenas ou médias empresas. A avaliação financeira destas empresas pode ser feita recorrendo a vários métodos, sendo uns mais aplicáveis que outros, dependendo da situação específica. Sliwoski (1999) sugere uma “avaliação comparativa” recorrendo a bases de dados das transações efetuadas, estudando a relação existente entre as vendas e o preço

praticado. Devido à dimensão das pequenas e médias empresas como o Lisboa Ginásio Clube não é possível recorrer a “múltiplos de mercado”.

4. Breve Caracterização do clube

O Lisboa Ginásio Clube é uma instituição de Utilidade Pública, sem fins lucrativos, gerida pelos seus Órgãos Sociais, situada em Lisboa, mais precisamente, na rua dos Anjos. Foi fundado a 4 de Janeiro de 1918, no Caminho do Forno do Tijolo, nº 80, r/c que era a residência de Alberto Júlio Mouat, um dos vários fundadores do clube e, primeiro presidente do clube. (anexo 1.1.)

As atividades principais do Clube estão relacionadas com atividade física, a saúde e o bem-estar e o ginásio é um dos mais antigos de Lisboa. O LGC tem atualmente 2130 sócios sendo que apenas menos de metade são atletas do clube (1000). Na época desportiva 2010-2011 o clube teve seis atletas campeões nacionais e, dez atletas com estatuto ou percurso de alta competição, alcançando vários resultados internacionais (anexo 1.3.).

O LGC tem à disposição dos seus atletas/sócios cerca de 20 modalidades contando para isso com 48 professores. O preço médio anual para se ser atleta do Lisboa Ginásio Clube ronda os 390€ e o atual presidente do clube é o Sr. Jorge Marcelo.

Desde a fundação do LGC que os estatutos foram sendo alterados e adaptados às situações em que o clube e o país se encontravam, mas sem fugir à sua essência. Os primeiros foram aprovados a 19 de Janeiro de 1919, sendo constituídos por 13 capítulos, 65 artigos e 152 parágrafos. (anexo 1.2.) Também o símbolo do clube se foi modernizando consoante a sua evolução, sendo o símbolo atual, o que está referenciado abaixo. (anexo 1.1.)



Figura 2 – Logótipo atual do Lisboa Ginásio Clube

5. Envolvente Mediata

4.1. Envolvente Político-Legal

Para começar, é importante caracterizar o Lisboa Ginásio Clube, de acordo com o disposto no Decreto-Lei nº 381/2007 de 14 de Novembro (anexo 2.1.). Assim, o Código da Atividade Económica que se aplica a um estabelecimento como o Lisboa Ginásio Clube é o 93120 – Atividades dos clubes desportivos. De seguida, far-se-á uma enumeração das instituições e leis/diplomas que regem o funcionamento de clubes, como o LGC.

Especificações Legais e de Mercados

Os principais reguladores dos ginásios e clubes desportivos são o Conselho Nacional do Desporto e ainda o Instituto do Desporto em Portugal.

O Lisboa Ginásio Clube é ainda obrigado a ter o livro de reclamações. Hoje em dia, é um dos meios mais práticos e comuns para o consumidor apresentar queixa e deve ser facultado ao cliente sempre que este o solicitar, sem nenhum encargo para o mesmo. Toda a legislação referente ao livro de reclamações está disponível na Portaria nº896/2008 de 18 de Agosto e no Decreto-lei nº 156/2005, de 15 de Setembro.

Legislação em Geral

→Decreto-lei nº 243/86, de 20 de Agosto – Regulamento Geral de Higiene e Segurança no Trabalho nos Estabelecimentos Comerciais, de Escritório e Serviços;

→Lei nº 60/2007, 4 de Setembro – Regime Jurídico da Urbanização e da Edificação;

→Lei nº 37/2007, de 14 de Agosto – Lei do Tabaco (onde é possível observar que é proibido fumar em estabelecimentos como o Lisboa Ginásio Clube);

→Decreto-lei nº 163/2006, de 8 de Agosto – Aprova o regime de acessibilidade aos estabelecimentos que recebem público.

Legislação Específica ao Sector de Clubes Desportivos

→Decreto-lei nº 272/97, de 8 de Outubro – Clubes de Praticantes;

→Lei n.º 1/90, de 13 de Janeiro – Lei de Bases do Sistema Desportivo;

→Diploma Regime Jurídico das Federações Desportivas;

→ Documento Competições Profissionais;

→ Diploma Doping;

→ Diploma Violência;

→ Diploma Ginásios.

4.2. Envolvente Económica

A análise da envolvente económica é importante porque percebendo o estado da economia nacional, quanto ao produto interno bruto (PIB), inflação, desemprego, confiança dos consumidores e taxas de juro, será mais fácil perceber quando adotar estratégias para o crescimento da empresa/ginásio, bem como se estas deverão ser mais voltadas para o preço ou para a diversidade.

Indicadores Económicos em Portugal

	DADOS						PREVISÕES	
	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
PIB	1,4%	2,4%	0,0%	-2,9%	1,4%	-1,9%	-3,0%	0,3%
Taxa de Inflação	3,0%	2,4%	2,7%	-0,9%	1,4%	3,6%		
Taxa de Desemprego	7,7%	8,0%	7,6%	9,5%	10,8%	12,7%	13,4%	
Consumo Privado	1,8%	1,5%	1,7%	-1,0%	2,0%	-1,1%	-0,3%	-0,1%
Taxa de Juro - Longo Prazo¹	3,9%	4,4%	4,5%	4,2%	5,4%	10,1%	12,1%	10,0%
Taxa de Juro - Curto Prazo²	3,1%	4,3%	4,6%	1,2%	0,8%	1,4%	1,0%	0,6%
Rendimento Disponível	1,4%	4,6%	3,2%	-0,2%	2,2%			

Tabela 1 – Resumo de Indicadores Económicos (Fontes: ver anexo 2.2.)

Taxas de Crescimento Reais do PIB

Segundo dados do Eurostat e do Banco de Portugal, o PIB teve uma evolução positiva desde 2005 até 2007 tendo de seguida diminuído, chegando mesmo a valores negativos em 2009 (-2,9%) voltando em 2010 a apresentar um valor positivo. Em 2011 o valor do PIB voltou a ser negativo (-1,9%), prevendo-se que se mantenha assim até 2013 onde voltará a ser positivo, ainda que ligeiramente positivo (como se pode ver na tabela 1).

¹ Euribor a 3 meses

² Obrigações do Tesouro a 10 anos

Taxa de Inflação

De acordo com os dados do Eurostat, a taxa de inflação foi tendo várias oscilações desde 2006 até 2010 chegando ao seu valor mais baixo em 2009 (-0,9%). No entanto, é possível ver que a inflação apresentou a sua taxa mais alta em 2011 (3,6%). O último valor registado perto deste foi em 2006, onde a taxa de inflação ficou pelos 3%.

Taxa de Desemprego

Segundo o Eurostat e o Instituto Nacional de Estatística (INE), entre 2006 e 2008 a taxa de desemprego manteve-se constante, rondando os 8%. Nos dois anos seguintes a taxa de desemprego subiu, chegando a atingir os 10,8%. Em 2011 voltou a verificar-se uma grande subida, registando-se 12,7%. No entanto, prevê-se que esta taxa continue a subir em 2012 e que Portugal alcance a fasquia dos 13% de desempregados.

Consumo Privado

Este indicador mostra a disposição das famílias e das empresas para o consumo na economia. Segundo o Plano de Estabilidade e Crescimento (PEC), desde 2006 a 2010 o ano em que o consumo privado apresentou melhores valores foi em 2010 (2%). No entanto, o pior resultado alcançado foi no ano seguinte (2011), registando-se uma taxa negativa em 1,1%. Prevê-se que esta taxa se mantenha negativa em 2012 e 2013 a apresentar, no entanto, valores ligeiramente superiores.

Taxas de Juro

Segundo dados do PEC e da Organização para a Cooperação e Desenvolvimento Económico (OCDE) as taxas de juro de curto prazo (referentes à Euribor a 3 meses) foram tendo uma evolução positiva até 2008, altura em que atingiram os 4,6%. Nos dois anos seguintes tiveram uma queda, apresentando valores de 0,8%. Em 2011, houve uma ligeira subida para os 1,4%, prevendo-se, contudo, que voltem a decrescer constantemente de 2012 a 2013, chegando aos valores mais baixos registados, 0,6%.

No caso das taxas de juro de longo prazo (referentes a obrigações do tesouro a 10 anos) tiveram desde 2006 até 2009 valores muito semelhantes (perto dos 4,5%), porém, em 2010 deu-se uma subida para os 5,3% e no ano seguinte para os 10,1%. A previsão é que em 2012 chegue aos 12,1%, descendo depois para os 10%, até 2013.

Rendimento Disponível

Este indicador mostra o poder que as famílias têm para consumir e daí a sua disposição para praticarem desporto numa instituição com custos inerentes.

Segundo a Pordata, de 2006 a 2010, o valor mais alto que se registou foi em 2007 (4,6%) e o valor mais baixo foi em 2009, altura em que foi mesmo negativo (cerca de 1%).

4.3. Envoltente Sociocultural

É relevante compreender a população que vive na área geográfica do LGC, tanto no que diz respeito à sua idade média, como ao nível de literacia, às classes sociais mais representadas, ao poder de compra das famílias e onde estas realmente gastam o seu dinheiro. Conhecendo melhor os potenciais clientes será mais fácil, atrair-los para usufruírem do ginásio.

Demografia da População Portuguesa

De acordo com os Censos 2011, realizados pelo INE, a população portuguesa conta atualmente com 10.653,9 milhares de habitantes, sendo cerca de 52% do sexo feminino e cerca de 48% do sexo masculino (anexo 2.3.1).

A maior parte da população residente encontra-se entre os 25 e os 64 anos de idade (5.960,3 milhares), sendo os grupos etários mais representativos, o da população entre os 45 e os 64 anos (2.814,7) e a faixa etária mais de 65 anos de idade (1.951,7), revelando a existência de mais idosos do que jovens com menos de 15anos (1.608,2) (anexo 2.3.1).

Número de Diplomados 2000-2010

Tendo em conta os dados disponíveis pela Pordata, relativamente ao número de diplomados no ensino superior, constata-se que de 2000 a 2008 foi sempre observada uma evolução crescente, passando, o número de diplomados, dos 54.255 para os 84.009. No entanto, 2009 foi um ano excecional, onde houve um decréscimo de diplomados, tendo-se registado 76.567 diplomados, tendo este número voltado a aumentar no ano seguinte (anexo 2.3.2.).

Classes Sociais

Segundo os dados apurados no Atlas Social de Portugal, realizado pela *Marktest*, conclui-se que, no Continente, dos residentes com mais de 15 anos, 17,4% pertencem à classe social alta ou média alta. Estas classes sociais são as menos representativas de Portugal, já que, 24,9%

pertencem à classe média, 31% pertencem à classe média baixa e 26,7% pertencem à classe baixa.

Na análise das classes sociais por concelho conclui-se que o de Oeiras e Lisboa são aqueles em que a classe alta e média alta tem maior peso (40,9% e 37,2% respetivamente) (anexo 2.3.3.).

Poder de Compra

Através de um Estudo sobre o Poder de Compra Concelhio realizado pelo INE, é possível verificar que o poder de compra está desigualmente distribuída, uma vez que, 6 dos 278 concelhos de Portugal Continental concentram mais de um quarto (26,7%) do índice de poder de compra regional (anexo 2.3.4).

O concelho que apresenta o maior poder de compra regional é Lisboa, responsável por 10,49% do poder de compra de Portugal.

Estrutura da Despesa

O conhecimento da estrutura da despesa das famílias portuguesas é um indicador de grande importância para perceber o grau de abertura das mesmas para determinado produto ou serviço.

Segundo o INE (2011) a região de Lisboa é a mais consumista no geral e que no caso das despesas em lazer, distração e cultura (onde estão inseridos as despesas com o desporto) também é a região a apresentar os valores mais elevados do país (anexo 2.3.5.).

4.4. Envoltente Tecnológica

Nos últimos anos tem-se verificado uma evolução extraordinária do desenvolvimento tecnológico e, as empresas devem acompanhar essa tendência para se manterem competitivas. Esse desenvolvimento tecnológico é sobretudo respeitante não só às tecnologias de informação, mas também às evoluções dos equipamentos físicos.

Do ponto de vista das tecnologias de informação o LGC ainda não se encontra na vanguarda da evolução, não sendo possível, por exemplo efetuar a inscrição no ginásio via *online*. Quanto à gestão da carteira de clientes o LGC utiliza o programa *SportStudio*, desenvolvido pela empresa *Arquivandus*.

A nível tecnológico, o clube tem os equipamentos mínimos necessários para a realização dos seus objetivos desportivos. Assim, e começando pela sala de musculação, esta tem material tanto de musculação como de cardio. Sobretudo nos equipamentos de cardio (como as passadeiras) há sempre inovações a surgir, maioritariamente na *interface* do utilizador, pelo que não será fácil estar sempre a acompanhar as tendências. Relativamente às outras atividades/modalidades estão reunidas condições para a prática das mesmas.

As remodelações feitas nos balneários permitiram implementar, nas torneiras, um sistema de sensor, para que não haja consumo desnecessário. No caso, dos chuveiros foi implementado um sistema que permite, igualmente, a poupança no consumo de água uma vez que ao fim de determinado tempo estes desligam-se automaticamente.

É ainda necessário referir que a temperatura ambiente do ginásio não é a ideal, sendo que no verão a temperatura é demasiado elevada e no inverno, verifica-se o contrário. Esta particularidade deve-se à associação de dois fatores: as infraestruturas do ginásio terem muitos anos (e não terem sido construídas com materiais mais isolantes) e o ginásio ter vários pisos (o que dificulta a manutenção de uma temperatura adequada). À subsequente falta de conforto acrescenta-se o facto de a realização de prática desportiva a uma baixa temperatura ambiente aumentar o risco de lesão.

6. Envolvente Imediata

5.1. A Oferta

Em 2010 o mercado era composto por 11.180 clubes desportivos. As taxas de crescimento deste tipo de estabelecimentos têm sido negativas desde 2006 (anexo 3.1.).

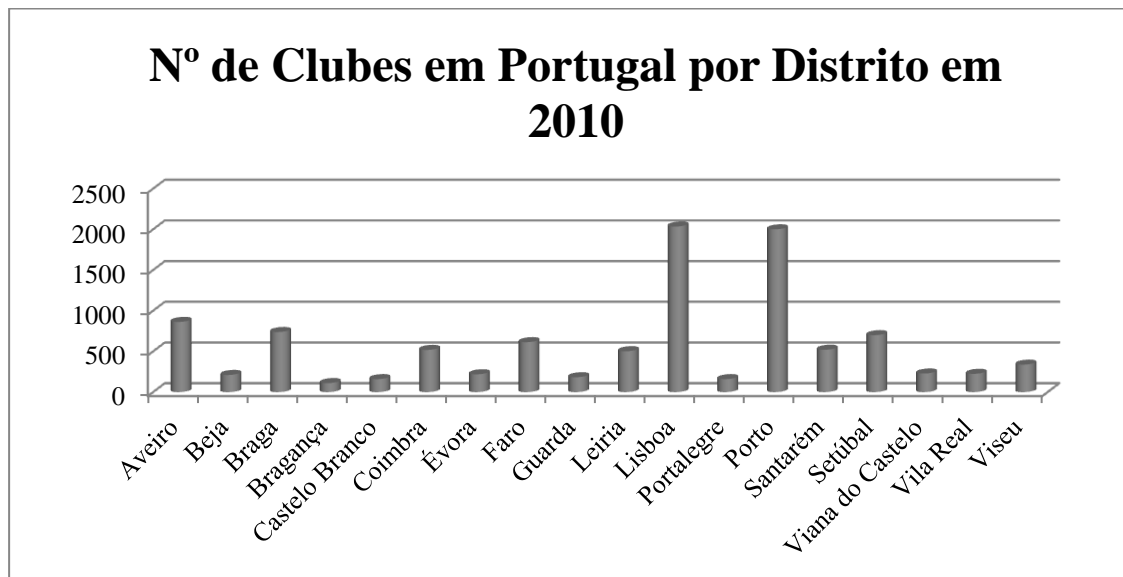


Gráfico 1 – Número de clubes desportivos por distrito em 2010 (Fonte: www.ine.pt)

Como é possível observar pelo gráfico 1, são os distritos de Lisboa e do Porto que mais se destacam no número de clubes desportivos existentes. Enquanto nos dois principais pólos existem cerca de 2000 clubes, nos restantes distritos não chega a haver 1000 em cada um deles. Em 2009/2010 apenas seis distritos apresentaram taxas de crescimento positivas, sendo eles, Beja, Castelo Branco, Évora, Guarda, Portalegre e Vila Real (anexo 3.1.).

Assim, é possível concluir que a oferta de clubes desportivos tem sido cada vez menor, havendo menos 1400 clubes em 2010 do que em 2006 (início da análise).

Evolução do número de clubes em Portugal

	2006	2007	2008	2009	2010
Portugal	12.582	12.173	11.685	11.605	11.180

Tabela 2 – Evolução do número de clubes em Portugal, Fonte: www.ine.pt

5.2 A Procura

Para medir a procura vai ser utilizado o indicador das despesas em cultura e desporto.

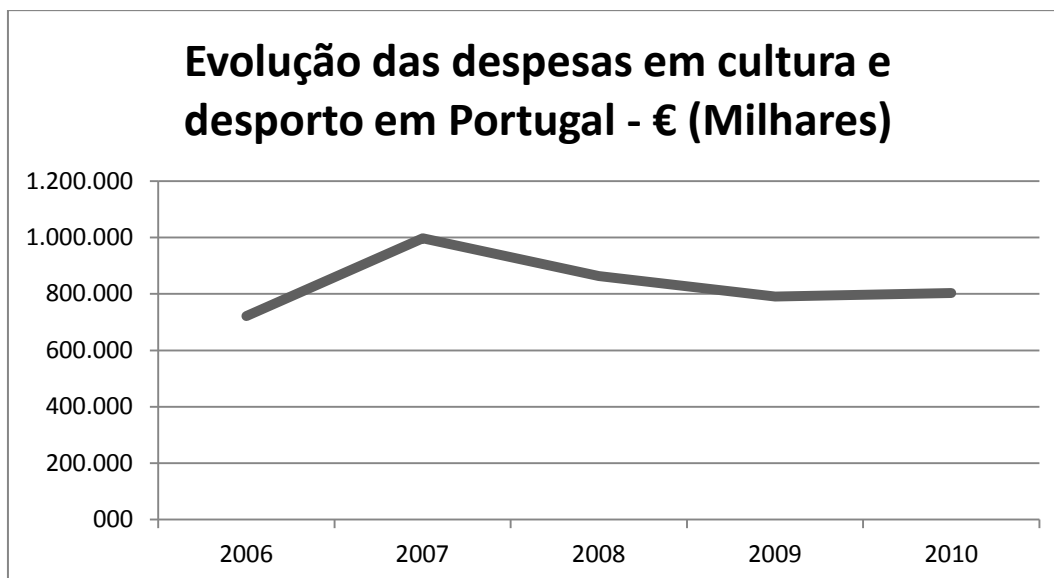


Gráfico 2 – Evolução das despesas em cultura e desporto em Portugal, Fonte: www.ine.pt

Assim, e recorrendo ao gráfico 2 é possível perceber que as despesas em cultura e desporto tiveram o seu valor mais elevado em 2007 e o seu valor mais baixo em 2006.

Em Portugal, é a região do Norte do país que mais gasta nesta rubrica, ultrapassando a barreira dos 200.000 milhares de euros no ano de 2010. A região de Lisboa vem apenas na terceira posição dos mais gastadores atingindo perto dos 140.000 milhares de euros (como se pode verificar no gráfico abaixo).

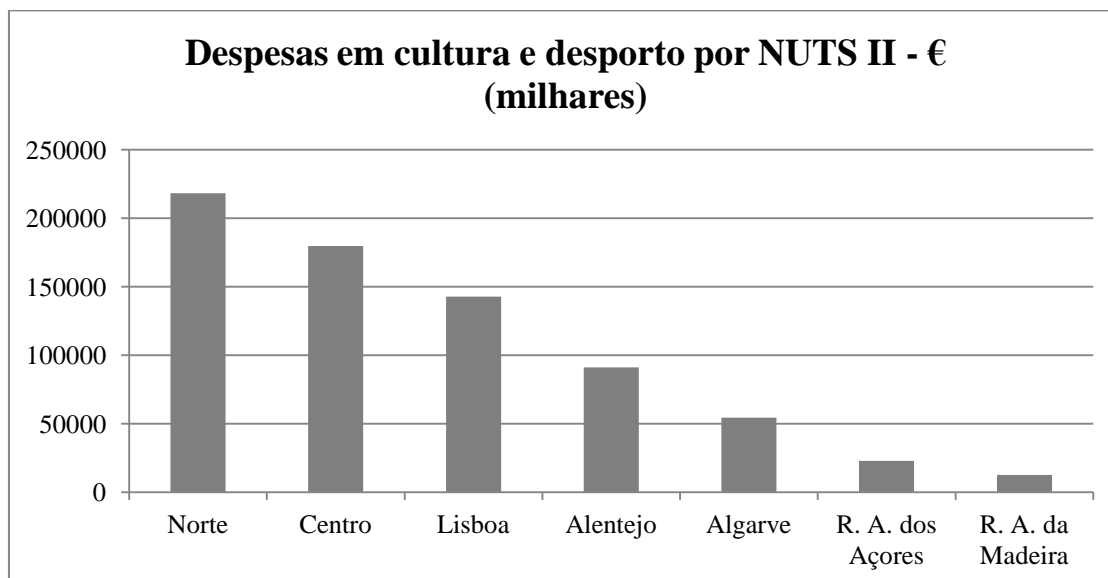


Gráfico 3 – Despesas em cultura e desporto por NUTS II, Fonte: www.ine.pt

Como o clube em análise se situa na zona de Lisboa é importante aprofundar esta pesquisa e compreender como são repartidas estas despesas na Grande Lisboa.

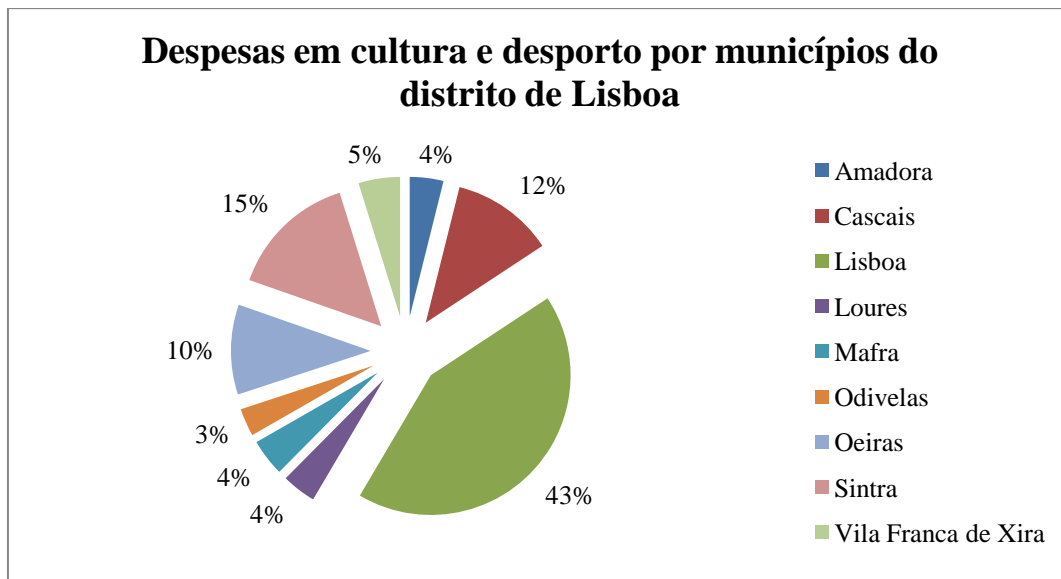


Gráfico 4 – Despesas em cultura e desporto por municípios do distrito de Lisboa, Fonte: www.ine.pt

Pode observar-se que é no município de Lisboa onde são maiores as despesas em cultura e desporto. Os 43% registados neste município são bastantes superiores aos do segundo município com mais despesas (Sintra com 15%) mostrando que este é o que mais procura atividades desportivas e culturais.

É ainda de notar que com a chegada do tempo mais quente há uma maior adesão aos ginásios. Como testemunha Ricardo Ferreira, Diretor Comercial do “Holmes Place” da Avenida da Boavista, no Porto, numa entrevista à *newsletter* de Desporto e Saúde a 20 de Fevereiro de 2011: “No mês de Maio a procura dos nossos ginásios aumenta, não só através da inscrição de novos associados, mas também do aumento de frequência por parte dos sócios habituais, que começam a vir treinar de uma maneira mais regular e intensa, não só as mulheres, como cada vez mais os homens”.

7. Análise SWOT e as 5 Forças de Porter

a. Análise SWOT Cruzada

	PONTOS FORTES	PONTOS FRACOS
	1-Bom ambiente	1-Tem perdido atletas
	2-Experiência adquirida ao longo dos anos (94 anos)	2- Relação qualidade/preço
	3-Vários atletas a tentar apuramento para os Jogos Olímpicos (JO)	3-Imagem do clube perante os sócios
OPORTUNIDADES		
1-Isenção de IVA: artigo 9º, nº21 do Código do IVA, Decreto-Lei nº 31/2001 de 08/02.	1,2 – Com a experiência que o clube possui de gestão de quase 100 anos de existência, tem de haver a capacidade de potenciar a oportunidade de isenção de pagamento do IVA.	1,1 – Com a isenção de IVA, o clube pode usar estratégias para baixar os preços e inverter a perda de atletas (atraindo novos e, eventualmente, recuperar os antigos clientes).
2-Boa localização (anexo 5.1).	2,1 – Dadas as várias instituições existentes na periferia do clube e o bom ambiente lá vivido, pode ser atrativo para possíveis clientes (e potenciar a publicidade boca-a-boca)	2,2 – Apesar da fraca relação qualidade/preço percecionada pelos utentes do clube, a boa localização do mesmo pode ser um fator importante no processo de decisão.
3- Número de atletas nas modalidades presentes no clube tem vindo a aumentar, no território português (anexo 5.2).	3,3 – Com o reconhecimento da tentativa de colocar 4 atletas nos JO, o clube poderá ser mais procurado naquelas modalidades que estão em crescimento em Portugal.	3,1 – O clube tem perdido atletas, no entanto, as várias modalidades existentes têm tido um crescimento de atletas, situação para aproveitar.
AMEAÇAS		
1-Aparecimento ginásios low-cost. (anexo 5.3.)	1,2 – Com o aparecimento de ginásios <i>low-cost</i> , o LGC deverá utilizar a sua experiência para se manter competitivo (por exemplo baixando também os preços).	1,3 – O aparecimento deste tipo de ginásios mais baratos e modernos e o facto de a imagem do LGC estar envelhecida, pode potenciar a perda de mais clientes.
2-Fim das Atividades de Enriquecimento Curricular (AEC) (anexo 5.4.)	2,1/2 – Se acabarem as AEC o clube terá de utilizar a sua experiência para projetar toda a notoriedade em volta dos JO de modo a compensar esta perda, atraindo mais atletas.	2,1 – Com a perda contínua de atletas e com o fim das AEC o clube pode ser forçado a encerrar.
3-Diminuição do poder de compra	3,1/3 – Com a diminuição do poder de compra dos consumidores, estes tendem a ser mais seletivos no processo de decisão.	3,2 – Com a fraca relação qualidade/preço e a diminuição do poder de compra da população portuguesa, o clube pode vir a perder mais atletas.

b. 5 Forças de Porter

Concorrência no Sector

O LGC apresenta três áreas de prática desportiva: classes de representação, classes de competição e a sala de exercício (musculação e cardio-fitness). O tipo de concorrência difere consoante a área, sendo possível identificar dois tipos distintos. Na vertente das atividades de competição e representação, há pouca concorrência, por outro lado quanto à sala de exercício a concorrência é bastante mais elevada. Dado o número elevado de estabelecimentos que oferecem sala de musculação e cardio-fitness, estes devem encontrar formas de diferenciar o seu produto, reagindo cada vez mais às inovações dos concorrentes.

É ainda necessário referir que as barreiras que se enfrentam à saída no mercado são muito pouco significativas. Estas barreiras prendem-se com as perdas relativas a investimentos feitos.

Poder Negocial dos Clientes

Na vertente *health club* os clientes têm várias opções de escolha pelo que o seu poder negocial é considerável. Atualmente os ginásios *low-cost* já não impõem fidelização aos seus clientes, facilitando ainda mais a transação de estabelecimento.

Na vertente de clube nas modalidades específicas existentes o poder negocial dos clientes é mais baixo, tendo em conta que a oferta é menor do que no primeiro caso. Quando a pessoa opta por mudar de clube, por norma, acontece devido a duas possíveis razões: ou a modalidade acaba, ou o treinador muda levando consigo os seus atletas. Num caso de mudança, essa apenas pode ocorrer no início de cada ano ou época desportiva. Na maioria das modalidades, o atleta só pode representar um clube por época desportiva (no máximo dois).

Poder Negocial dos Fornecedores

O Lisboa Ginásio Clube tem vários fornecedores sendo que o seu poder negocial varia consoante o seu *core business*. O poder negocial reside na capacidade dos fornecedores variarem os preços, alterarem prazos de entrega e escolher se fornecem ou não determinado cliente. No geral, a maioria dos fornecedores do clube não tem esta capacidade fazendo com que o seu poder negocial seja relativamente baixo (uma vez que existe uma alargada variedade de escolha). No entanto, há que destacar a Energias de Portugal (EDP) e a Empresa Portuguesa de Águas Livres (EPAL), como sendo os únicos fornecedores que têm elevado

poder negocial, pelo facto de existirem poucos fornecedores no mercado para o mesmo produto e à dimensão destas empresas.

Produtos Substitutos

Os produtos substitutos são aqueles que podem satisfazer as mesmas necessidades que o produto em causa. A atividade física ao ar livre é um produto substituto do exercício físico em ginásio, uma vez que as pessoas podem praticar exercício sem ter de recorrer a estes. E segundo um estudo referenciado no Público³, se houvesse mais espaços públicos circundantes as pessoas tenderiam a praticar mais atividades ao ar livre com a família, o que poderá vir a constituir uma ameaça para instituições que proporcionam a prática desportiva.

Concorrência Potencial

A primeira preocupação que têm as novas empresas quando entram no mercado dos ginásios e clubes desportivos prende-se com o facto de o projeto só ser exequível se tiver financiamento suficiente. Quanto maior for a necessidade de capital de uma empresa, maior será a dificuldade em penetrar no setor.

É fundamental conhecer as políticas e restrições governamentais para o setor. A interferência do governo verifica-se na atribuição de licenciamentos e ultrapassado isto, a preocupação foca-se na legislação referente à higiene, segurança e condições de trabalho.

Podem surgir algumas barreiras à entrada no mercado que se prendem principalmente com a falta de experiência no setor, o que leva a custos desnecessários ou demasiado elevados. Porém, as consequências resultantes da falta de experiência são minimizadas se for introduzida inovação no serviço/produto.

³ Jornal “O Público”: “Estudo revela que famílias portuguesas querem mais espaços ao ar livre” (25 de Julho de 2008)

8. Concorrência

Em 1875 foi fundado o Ginásio Clube Português (GCP, situado na zona do Largo do Rato), que até hoje é o maior rival do Lisboa Ginásio Clube, nas mais variadas modalidades, mas principalmente naquelas relacionadas com a ginástica (anexo 4).

No entanto existem outros clubes de maior dimensão que fazem parte da concorrência destes dois clubes, devido ao elevado leque de opções de modalidades que apresentam. Desta forma, para melhor perceber esta temática vão ser definidos três níveis de concorrência:

1º Nível – Ginásios com várias modalidades nas vertentes de competição, representação, manutenção e *Health Club* à semelhança do LGC.

2º Nível – Ginásios com um leque mais vasto de modalidades, mas com as 4 vertentes como o Lisboa Ginásio Clube.

3º Nível – Ginásios que apenas apresentam modalidades de manutenção e *Health Club* e que estão situados na mesma zona de Lisboa que o Lisboa Ginásio Clube.

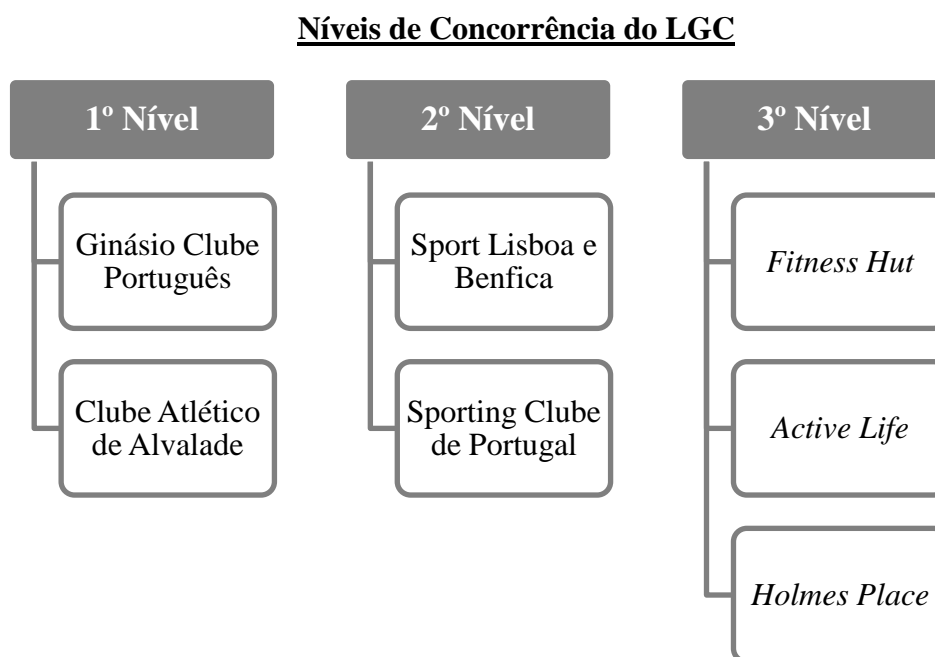


Figura 3 – Níveis de concorrência

O Sport Lisboa e Benfica (SLB) e o Sporting Clube de Portugal (SCP) foram inseridos no 2º nível por oferecerem outras modalidades com mais relevância na sociedade como o futebol e o andebol (para além das modalidades dos clubes do 1º nível), e ainda pela sua notoriedade ser muito superior à dos outros do 1º nível (anexo 4).

Nos concorrentes de 3º nível existem certamente mais ginásios, ainda assim a escolha recaiu sobre aqueles que apresentam uma maior rede de estabelecimentos dentro do sector dos *health club*. O *Holmes Place* tem, em Portugal, cerca de dezanove estabelecimentos, sendo que seis desses se situam na zona de Lisboa (www.holmesplace.pt). O *Fitness Hut* tem um *health club* na zona das Amoreiras, tendo no entanto mais dois estabelecimentos, um em Cascais e outro na Trindade, sendo que, até ao Verão de 2012 ainda espera inaugurar mais um, na zona de Oeiras (www.fitnesshut.pt). Por fim, o *Active Life* tem um estabelecimento na zona das Laranjeiras e ainda mais dois, um em Belas e outro em Torres Novas (www.activelife.pt).

Os grupos estratégicos permitem perceber a situação do LGC relativamente aos seus principais concorrentes. Os dois indicadores seleccionados foram o número de modalidades e o preço por serem os dois fatores principais no processo de decisão dos clientes. Para esta análise apenas vão ser considerados os concorrentes de 1º e de 2º nível uma vez que em termos de modalidades só é possível comparar o LGC com estes dois níveis de concorrência.

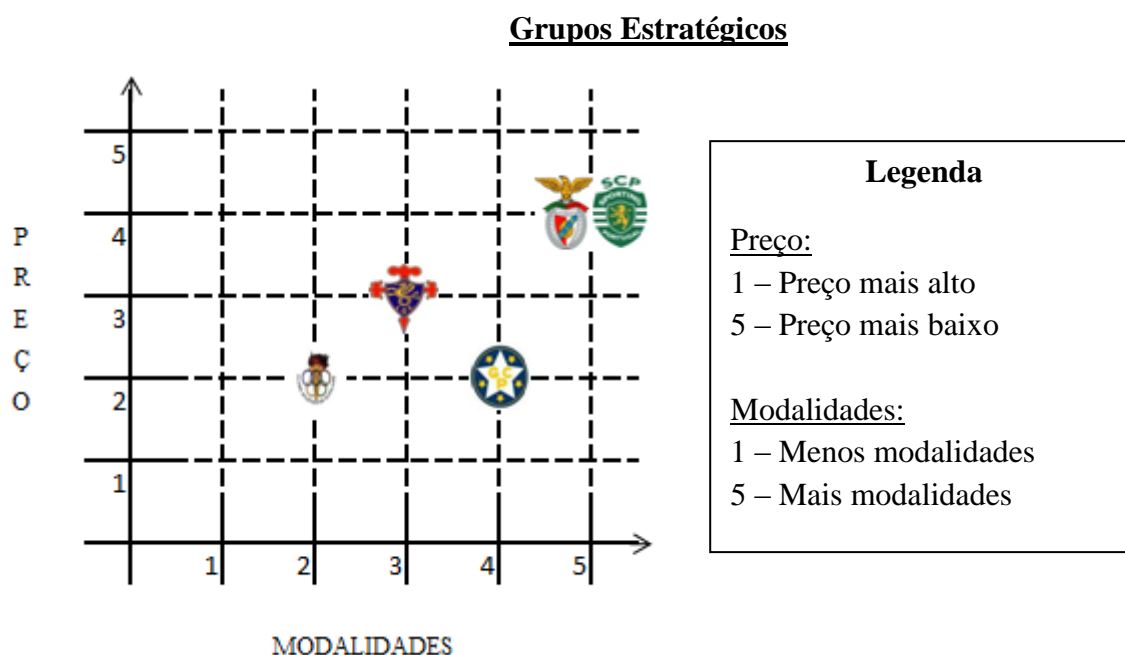


Figura 4 – Grupos Estratégicos

Relativamente à figura 4 é possível concluir que a situação do LGC só é melhor que a do Clube Atlético de Alvalade (CAA), apresentando um preço mais competitivo e maior variedade de modalidades, sendo que a situação relativa ao SCP, SLB é precisamente a inversa. Quanto ao GCP, (que é o concorrente mais próximo do LGC) este apresenta mais modalidades à disposição dos clientes, praticando no entanto um preço mais elevado.

9. Clientes

Os atletas do LGC são todos sócios do clube uma vez que há vantagens relativas ao preço a pagar para a prática desportiva (atletas não-sócios têm um acréscimo na prestação de 50% - este aspeto será explorado no capítulo 9.2. Preço). No entanto, nem todos os sócios (mais de metade deles) usufruem do clube enquanto praticantes.

Em 2011, o Lisboa Ginásio Clube, registou 2130 associados, apresentando então o valor mais baixo desde 2006. As razões para este decréscimo foram não só as desistências, como o número de novos sócios admitidos ter sido o mais baixo desde 2006, contribuindo para o decréscimo de 248 associados face ao exercício de 2010.

Evolução do número de sócios

ANOS	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Admitidos	441	529	385	418	340	303
Eliminados	265	358	716	395	407	551
Nº Associados	2611	2782	2451	2474	2407	2130
Saldo	176	171	-331	23	-67	-248

Tabela 3 – Evolução do número de associados do Lisboa Ginásio Clube

A época desportiva de 2010/2011 também foi a que apresentou o menor número de atletas a representar ou a usufruir do Lisboa Ginásio Clube (ver tabela 4).

A infantil/formação e o cardiofitness/musculação são os grupos de atletas (consultar tabela 4) que têm registado uma maior queda desde a época de 2006/2007, perdendo ambos cerca de 100 atletas (cerca de -64% no primeiro caso e cerca de -36% no segundo). Por outro lado, a ginástica artística foi a modalidade que verificou o maior aumento de atletas, com um acréscimo de cerca de 20 atletas (85% de aumento).

Ainda de registar que os cartões Livre-Trânsito registaram o valor mais elevado de atletas desde a época de 2006/2007. Isto pode estar relacionado com o facto de várias modalidades de *fitness* e de manutenção, o yoga, o *indoor cycling* e a dança contemporânea terem deixado de ser registadas individualmente e passarem a estar incluídas no Livre-Trânsito. (ver tabela 4)

Evolução dos atletas nas várias modalidades

Modalidades	2006/07	2007/08	2008/09	2009/10	2010/11
Infantil / Formação	176	162	130	68	64
Manutenção	87	72	97	62	*
Fitness	200	80	90	70	*
Acrobática	22	17	20	26	20
Ginástica Representação	104	97	106	120	100
Ginástica Artística	26	25	47	54	48
Ginástica Rítmica	13	10	25	32	29
Yoga	26	11	12	13	*
Ballet	37	27	25	25	25
Trampolins	20	25	23	23	24
Musculação/Cardiofitness	312	249	217	168	200
Judo	65	87	75	73	69
Indoor Cycling	-	-	-	17	*
Karaté Shotokan	8	9	11	-	15
Aikido	23	25	12	5	5
Tumbling	8	13	25	14	16
Dança Contemporânea	15	9	11	33	*
Kick-Boxing	14	21	14	13	17
Hip Hop	40	38	31	23	12
Boxe	8	5	7	-	-
Taido	-	-	6	8	16
Atividades Aquáticas	34	-	-	2	-
Psicomotricidade	4	-	-	-	-
Livre-Trânsito	296	324	317	249	340
TOTAL	1540	1306	1301	1098	1000

*todas estas atividades estão incluídas no cartão livre-trânsito

Tabela 4 – Evolução dos atletas nas várias modalidades

8.1. Segmentação de mercado

A segmentação do mercado é dividida em quatro tipos:

- Geográfico;
- Demográfico;
- Psicográfico;
- Comportamental.

Para a análise foram utilizados dados estatísticos e alguns dados do inquérito realizado pela direção do clube aos seus atletas. Os vários critérios foram analisados quanto à sua pertinência, mensurabilidade e operacionalidade, como é possível ver no quadro abaixo apresentado.

Critérios de segmentação de mercado

Critérios de Segmentação	Pertinência	Mensurabilidade	Operacionalidade
1. Geográficos			
1.2 Despesas em Cultura e Desporto	+	+	+
2. Demográficos			
2.1 Género	+	+	+
2.2 Nível de escolarização	+	+	+
3. Psicográficos			
3.1 Poder de Compra	+	+	+/-
4. Comportamental			
4.1 Satisfação geral com os serviços prestados	+	+/-	-

Tabela 5 – Critérios de Segmentação

Quanto à segmentação geográfica foi tido em conta a distribuição das despesas em cultura e desporto, a nível nacional, sendo que como já foi observado, a região de Lisboa é a terceira mais gastadora de Portugal, seguindo o Norte e o Centro do País (por NUTS II).

Em relação aos critérios demográficos, é possível encontrar diferentes motivações nos dois géneros. Enquanto os homens procuram principalmente os desportos federados, as mulheres procuram mais os *health club*, sobretudo pelas atividades *fitness* (anexo 7.1.). Relativamente ao nível de escolarização, este subcritério também é importante para análise dado que é no grupo dos mais qualificados que “encontramos uma maior incidência de consumos lúdicos, culturais, estéticos, desportivos, tecnológicos e educativos”⁴.

Na segmentação psicográfica, foi considerado o poder de compra, uma vez que um baixo poder de compra pode impossibilitar as famílias de despnder dinheiro para atividades desportivas. Como foi explicitado anteriormente Lisboa é o concelho com maior capacidade financeira, cerca de 10% do poder de compra de Portugal (anexo 1.3.4.).

Para concluir, na segmentação comportamental analisou-se o critério de satisfação dos clientes, relativamente aos serviços prestados pelo Lisboa Ginásio Clube. De referir que 43% dos inquiridos está muito satisfeito e que 54% está satisfeito com os serviços do clube (anexo 6.1.).

⁴ Observatório das Desigualdade: “Desigualdades de padrões de vida na Sociedade Portuguesa”

10. Marketing mix

9.1. Produto

São vários os produtos a disposição dos clientes do LGC. É possível dividi-los em 3 grandes grupos: atividades de competição, representação e de manutenção, apresentado esquematicamente em baixo.

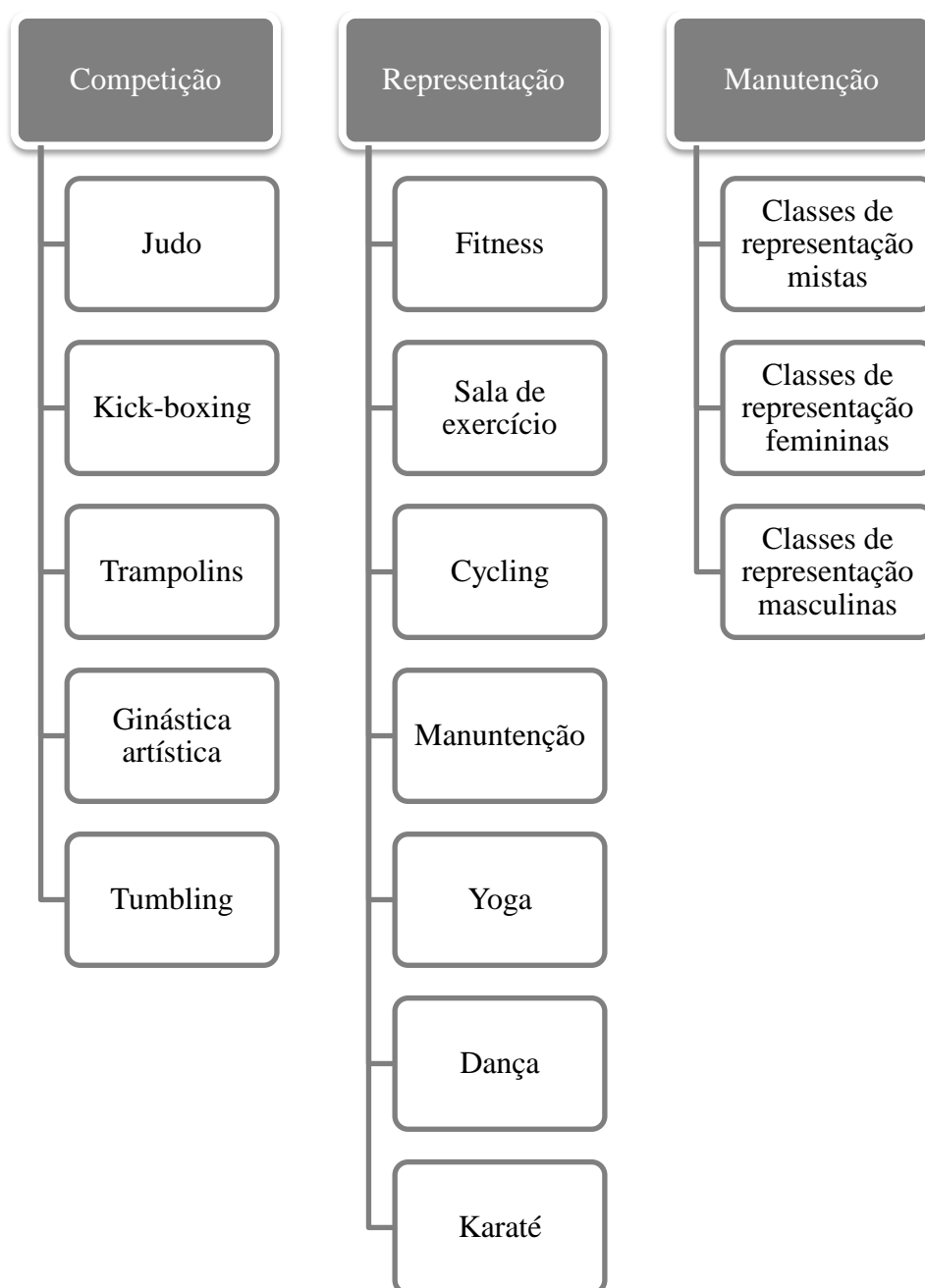


Figura 5 – Modalidades divididas por tipo de atividade

Inserido nas atividades de competição estão atividades como o judo, o *kick-boxing* e a ginástica de competição, que engloba a ginástica artística masculina e feminina, a ginástica acrobática, a ginástica rítmica, os trampolins e o *tumbling*. Nas classes de representação (que segundo a federação de ginástica, estão inseridas na ginástica para todos) é possível frequentar a aeróbica e a ginástica rítmica, e ainda a especial raparigas, especial homens e mista. Em todas as modalidades existem, naturalmente classes de formação, para os mais novos.

Por fim, onde existe maior leque de opções é nas classes de manutenção. São várias as atividades inseridas na categoria de *fitness*: localizada, cardio pilates, GAP, local step, fitdance, fitball, pilates, aerocombat, powerstep, mactrix, aero/jump, lift/ABS, mixlatino, stretching, aeropower, total power, dancefusion e bodytonic. Na sala de exercício é possível fazer Musculação e cardio-fitness nas máquinas que estão à disposição dos utentes. O *cycling* apresenta três vertentes de atividade desportiva em bicicletas, o indoor cycling, o cycle/ABS e ainda o bodybike. Na categoria das danças, o Lisboa Ginásio Clube tem à disposição dos seus clientes a dança clássica, dança contemporânea, o hip hop e a salsa. Também existem artes marciais inseridas na manutenção como o karaté e também o aikido.

Recentemente foi implementado o “Projeto pais e filhos” aos sábados, que permite que enquanto os filhos estão a realizar duas horas de desporto (ginástica e judo), os pais estão igualmente a frequentar as atividades no clube.

No clube é possível encontrar um ambiente familiar, informal, acolhedor e tranquilo. Este ambiente é facilitado uma vez que os atletas das várias modalidades conhecem-se pelos vários anos de partilha de espaços comuns.

- **Serviço Nuclear:** Os clientes têm ao seu dispor um variado leque de atividades físicas que podem ser divididas em modalidades de competição, manutenção ou representação;
- **Serviço Formal:** Desta categoria fazem parte o pessoal da receção, secretaria e os docentes das modalidades. Quanto aos dois primeiros (atendimento ao cliente), segundo o inquérito realizado é o ponto mais fraco do Lisboa Ginásio Clube. Quanto aos profissionais responsáveis por cada modalidade, segundo o mesmo inquérito, os clientes estão muito satisfeitos (anexo 6.1.).
- **Serviço Generalizado:** O LGC tem também, à disposição dos seus clientes, algumas características que tornam o serviço mais atrativo:

- Possibilidade de marcar uma visita (através de telefone ou *e-mail*) às instalações do clube e assistir às várias modalidades;
- Diversas formas de pagamento (multibanco, numerário ou cheque) e vários descontos disponíveis;
- Tem um lugar reservado a deficientes e acessos melhorados para os mesmos;
- Lojas que arrendam o espaço ao LGC, nomeadamente, papelaria e estética, *manicure*, restaurante e cuidados de saúde (fisioterapia, fisioterapia, nutrição, osteopatia e naturopatia - com preço especial para sócios), que podem ajudar a atrair mais praticantes para o clube;
- Promoções em várias alturas do ano.

9.2. Preço

Devido às necessidades específicas das várias modalidades os preços diferem. O pagamento também varia segundo a frequência semanal expectável dos atletas nas suas atividade (respondendo às suas necessidade). Para além disso, e à semelhança do que acontece noutros clubes concorrentes, existem cartões que permitem utilização livre do clube, bem como outro tipo de cartões promocionais.

TABELA DE PREÇOS – 2011/2012				
	Anual	Semestral	Trimestral	Mensal
Cartão Infantil	248,00 €	179,00 €	94,00 €	33,00 €
Cartão Juvenil	308,00 €	222,00 €	117,00 €	41,00 €
Cartão Juvenil Ouro	465,00 €	335,00 €	177,00 €	62,00 €
Cartão Representação	338,00 €	243,00 €	129,00 €	45,00 €
Cartão Expert	375,00 €	270,00 €	143,00 €	50,00 €
Cartão Elite	388,00 €	254,00 €	134,00 €	47,00 €
Cartão Bronze	432,00 €	260,00 €	137,00 €	48,00 €
Cartão Prata 2x	300,00 €	216,00 €	114,00 €	40,00 €
Cartão Prata 3x	375,00 €	270,00 €	143,00 €	50,00 €
Cartão Prata	495,00 €	297,00 €	157,00 €	55,00 €
Cartão Ouro	558,00 €	335,00 €	177,00 €	62,00 €
Cartão LGC Clube	-	-	-	20,00 €
Cartão Pais e Filhos a)	-	-	-	20,00 €
Cacifo Grande	70,00 €	-	-	-
Cacifo Pequeno	50,00 €	-	-	-
Seguro Desportivo	20,00 €	-	-	-
Seguro Desportivo (competição)	30,00 €	-	-	-

Tabela 6 – Tabela de Preços do Lisboa Ginásio Clube

Como é possível verificar através da tabela de preços do Lisboa Ginásio Clube são concedidos descontos a quem pagar anualmente, exceto no cartão LGC Clube e no cartão Pais e Filhos em que apenas é possível fazer o pagamento mensal. É importante referir que todos os praticantes do clube são também sócios do mesmo, uma medida que torna o pagamento das modalidades substancialmente mais barato. Os valores das quotas de sócios são as seguintes:

QUOTAS – 2011/2012				
	Infantil	Juvenil	Sénior	Sócio Colectivo
Trimestre	4,20€	8,40€	12,50€	-
Ano	-	-	-	150,00€

Tabela 7 – Tabela das Quotas de sócios

No caso de os clientes não optarem por ser sócios do LGC aos valores da tabela de preços são acrescidos 50%. É importante referir que a utilização de cartão de crédito no pagamento reduz os descontos concedidos em 5% e que, no decorrer da época, não haverá lugar a qualquer reembolso no caso de abandono de atividade por parte do praticante. Estão ainda em vigor vários descontos consoante a idade e o grupo familiar do atleta em questão (ver tabela 8).

DESCONTOS	
Grupo Familiar (pai/mãe e filhos)	10% na segunda inscrição e seguintes
Seniores (+65)	20%
Cartão Jovem	10%
Cônjuge (de um sócio)	20% sobre os preços para não-sócio

Tabela 8 – Descontos existentes no Lisboa Ginásio Clube

9.3. Distribuição

Quando se fala em distribuição, fala-se em ter os produtos/serviços no local certo, nas quantidades necessárias, com as características pretendidas e no momento indicado. Para o LGC, o circuito de distribuição adotado é o curto, não existindo intermediários. O produto/serviço é de consumo imediato, ou seja, adquirido e consumido no momento. Sendo que o clube apenas possui um lugar físico, onde está representado, e apenas aí se pode encontrar o serviço pretendido.

9.4. Comunicação

A atual situação dos ginásios, onde a luta pelo cliente é cada vez mais agressiva, não permite que os estabelecimentos tenham uma atitude competitiva passiva, desta forma é necessária uma estratégia proactiva de comunicação de modo a apelar ao maior número de clientes possível.

O “passa-a-palavra” é o mais forte poder de comunicação no sector dos clubes/ginásios, para isso, é necessário que os clientes gostem do sítio que frequentam para poderem aconselhar as outras pessoas. Desta forma, a política de comunicação do Lisboa Ginásio Clube baseia-se numa estratégia *pull*, utilizando a publicidade e a promoção de vendas como meios essenciais para atingir o mercado.

Atualmente, o LGC tem uma página na internet (www.lgc.pt) gerida pelo clube, onde é possível encontrar várias informações sobre o mesmo e sobre as várias atividades existentes. Está também presente nas redes sociais, nomeadamente no *facebook*, servindo para dar informações sobre as prestações dos atletas a nível nacional e internacional. Ainda de referir que algumas classes do clube têm também uma página nessa rede social, principalmente classes de representação, utilizando-a para divulgação do seu trabalho, tanto em eventos em Portugal como no estrangeiro.

Em todos os finais de época desportiva realiza-se no pavilhão do Casal Vistoso o sarau do Lisboa Ginásio Clube, onde os atletas possam mostrarem o trabalho anual aos seus familiares, amigos, convidadas e outras pessoas anónimas

Por fim, ao longo das várias épocas desportivas, o Lisboa Ginásio Clube foi sendo referido diversas vezes pelos jornais desportivos, principalmente quando os atletas do clube têm excelentes prestações internacionais (de referir que existem praticantes olímpicos no clube). Em 2012, perante a comemoração dos “20 anos da SIC” foi selecionado o atleta Gustavo Simões para fazer um pequeno vídeo que passou frequentemente no canal de TV durante o mês de Fevereiro (anexo 8.1.).

11. Organização e estrutura de funcionamento

10.1. A Organização

Como já foi referido, o Lisboa Ginásio Clube é uma instituição sem fins lucrativos pelo que os seus órgãos sociais não auferem nenhuma remuneração pelo seu trabalho, disponibilidade e dedicação ao clube. Destes órgãos sociais fazem parte a Assembleia Geral, o Conselho Geral, a Direção e o Conselho Fiscal. No entanto, de Abril a Outubro de 2011 foi constituída uma Comissão Administrativa, já que tinha acabado o mandato da antiga direção e não se apresentaram candidatos para os suceder. Em Novembro de 2011 surgiu a nova direção do clube e esta foi constituída em grande parte com os elementos que faziam parte da Comissão Administrativa (anexo 9.1.).

Apesar da importância de todos estes órgãos na gestão diária do Lisboa Ginásio Clube, é o diretor técnico desportivo do clube (Pedro Almeida, antigo atleta) a pessoa que está mais próxima de todas as modalidades existentes no clube. É este elemento que faz a ligação entre cada uma das modalidades e a direção, detetando as necessidades e problemas de cada atividade do clube.

O Lisboa Ginásio Clube tem mantido uma política de boas relações com várias instituições que pode ajudar ou facilitar na resolução de problemas existentes no clube. Essas relações foram estabelecidas com a Secretaria de Estado da Juventude e Desporto, com o Instituto do Desporto de Portugal, com a Câmara Municipal de Lisboa, Junta de Freguesia dos Anjos, Junta de Freguesia da Pena, Comité Olímpico de Portugal, Federação de Ginástica de Portugal, Federação Portuguesa de Trampolins e Desportos Acrobáticos (até à data do seu súbito encerramento), Associação de Ginástica de Lisboa, Federação Portuguesa de Judo, Associação Distrital de Judo de Lisboa e Escola D^a. Luísa de Gusmão.

10.2. Os Recursos Humanos

Os professores do Lisboa Ginásio Clube têm assegurado um excelente desempenho quer a nível da preparação dos atletas que lhes estão confiados, quer ao nível da colaboração prestada nas atividades dinamizadas pelo clube. Atualmente existem quarenta e oito professores responsáveis pelas mais variadas modalidades (anexo 9.2.). Segundo o questionário realizado no clube em Setembro de 2011, cerca de 89% dos atletas têm muita

confiança na qualidade técnica dos professores, evidenciando igualmente a boa relação entre praticantes e docentes (anexo 6.1.).

Segundo o relatório de contas (2010-2011) os colaboradores do LGC, serviços administrativos e auxiliares, têm desempenhado as funções que lhes são confiadas com profissionalismo e dedicação contribuindo positivamente para o sucesso das ações de divulgação da atividade gímnica e social, realizadas pelo clube. No entanto, a percentagem de satisfação relativamente a este aspeto é menor do que no caso dos professores, já que apenas 56% dos atletas estão muito satisfeitos com o funcionamento da secretaria.

No entanto, ambos os grupos de colaboradores do LGC partilham o mesmo espírito de compreensão e colaboração perante as dificuldades de cariz financeiro que o clube continua a enfrentar, impeditivas do cumprimento regular das suas obrigações remuneratórias.

10.3. Horário de Funcionamento

O horário de atendimento na secretaria é de segunda a sexta-feira, das 10:00h às 19:30h, no entanto o clube está aberto para a prática de atividades físicas das 7:00h às 23:00h. O Lisboa Ginásio Clube encerra ao domingo e ao sábado encontra-se aberto apenas até as 14:00h. Relativamente a interrupções o clube também encerra, nos dias 24 e 31 de Dezembro, terça-feira de Carnaval, sexta-feira Santa e nos feriados Nacionais e Municipais. No mês de Julho e Agosto há uma alteração parcial dos horários da sala de exercício e das aulas de grupo.

10.4. O Investimento

O maior investimento previsto para a presente época desportiva (2011/2012) destina-se a uma melhoria de instalações, interiores e exteriores e aquisição de equipamentos desportivos por se tratar de uma necessidade cuja realização estava já prevista nos orçamentos de anos anteriores mas que, por insuficiência de meios financeiros, ainda não tinha sido possível concretizar na íntegra. Contudo, com a disponibilidade resultante do financiamento negociado, vai ser possível concluir as obras nos terraços e fachadas, bem como de parte da entrada do clube que a par da renovação dos balneários masculinos e femininos (já efetuada), conferem uma significativa melhoria das instalações e assim, uma melhoria na relação qualidade/preço, tornando o LGC mais atrativo.

O montante destes investimentos, considerados prioritários, poderá vir a ser alargado, dependendo da evolução da situação económico-financeira do LGC e da atribuição de alguns subsídios por parte da Câmara Municipal de Lisboa.

Está prevista a realização dos seguintes investimentos:

Investimentos a realizar na época 2011/2012

Reabilitação do Edifício (impermeabilização, Isolamento do terraço e de fachadas)	75.000,00€*
Equipamento desportivo	5.000,00€
Remodelação do átrio	15.000,00€*
TOTAL	95.000,00€

* Estas duas rúbricas a confirmar valores, porque alguns trabalhos já foram ou vão ser realizados na presente época.

Tabela 9 – Investimentos a realizar na época 2011/2012

10.5. Os Fornecedores

Num clube com a dimensão do Lisboa Ginásio Clube, e com as várias modalidades em atividade, é possível depreender-se que haverá uma grande lista de fornecedores.

Ao longo dos vários anos em análise é possível destacar a grande quantidade de empresas relacionadas com o marketing e publicidade que foram contactadas pelo Lisboa Ginásio Clube.

Utilidades

Como fornecedores de água, eletricidade e gás temos a EPAL, a EDP e a LisboaGás. Estes mantiveram-se sempre os mesmos, ao longo dos vários anos de análise, ou seja, desde o ano de 2006.

Limpeza e Higiene

Foram várias as empresas que fizeram/fazem parte da lista dos fornecedores do Lisboa Ginásio Clube no que toca à limpeza e higiene do espaço. Assim, podemos destacar aquela que é a mais conhecida, a Cannon Hygiene, apesar de ser possível encontrar outras como a Servisan, a Mundisan, Desentop e a CleanGym. (anexo 9.3.)

Equipamento Desportivo

Sendo um clube desportivo faz sentido que onde se registre maior número de fornecedores seja no fornecimento de equipamentos desportivos. A TopGym, a Casa Senna e a Games and Fun são três das empresas que fornecem/forneceram o Lisboa Ginásio no que toca a equipamentos desportivos (anexo 9.3.)

Construções, remodelações e outras obras

São várias as empresas que estão relacionadas com este subcapítulo dos fornecedores. O Lisboa Ginásio Clube recentemente remodelou os balneários femininos e masculinos e, como se pode ver no capítulo dos investimentos, continua projetada uma remodelação de outras áreas do clube. Apesar da importância destes fornecedores para o clube, a Instalsport, a Reconstrucasa e a Arquiled são três empresas que já construíram, remodelaram ou repararam nas instalações do Lisboa Ginásio Clube, não sendo, no entanto, as únicas. (anexo 9.3.)

Marketing, publicidade e artes gráficas

A Pátria, a Chorus, a Mediterranea, assim como a Iberbinder, a Rank Xerox e a Dartinta são algumas das várias empresas que já trabalharam em conjunto com o LGC na tentativa de atrair mais atletas para o clube e em ações de melhoria da imagem. Podemos ainda destacar a empresa Toke que todos os anos colabora com o clube na organização do Sarau anual do LGC. (anexo 9.3.)

Segurança

A empresa SOV – Serviços de Operação de Vigilância é que assegura os serviços de vigilância e segurança do Lisboa Ginásio Clube. A Extirisco é a empresa que trata da parte de manutenção dos extintores do clube. Os Bombeiros Voluntários de Lisboa e o EspaçoFisio (concessionário do Lisboa Ginásio Clube) asseguram (voluntariamente) cuidados em situações de emergência.

A Corbroker, a Império e a Gan são as companhias que garantem os seguros de saúde aos praticantes, no caso de lesões.

10.6. Espaços para exploração

O LGC tem seis espaços que podem ser arrendados e explorados por pessoas independentes ao clube valorizando toda a infraestrutura e servindo também para atração de clientes. Todos

estes espaços pagam uma renda ao clube para poderem estar ali localizados e atualmente dos seis espaços, cinco são explorados por entidades diferentes, sendo possível encontrar no clube um gabinete de fisioterapia, um café, uma papelaria, um cabeleireiro e uma *manicure*. O último espaço está neste momento inutilizável devido às más condições em que os últimos arrendatários deixaram o espaço.

12. Análise da situação económica e financeira

Neste capítulo foi analisada sucintamente a situação económica e financeira, recorrendo-se a alguns indicadores e rácios que foram calculados através dos principais instrumentos de análise financeira, sendo eles, o Balanço (anexo 10.1.) e a Demonstração dos Resultados (anexo 10.3.). A análise do Lisboa Ginásio Clube começa em 2006 e acaba em 2011, na medida em que, para este tipo de análises, se costuma recorrer a uma base temporal entre os 5 e os 10 anos. Foram fornecidos dados, por parte do clube, desde a época 2005/2006 pelo que foram utilizados todos os relatórios de contas disponibilizados.

Rácios de Alavanca Financeira						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Endividamento	62,83%	60,43%	56,05%	59,32%	58,26%	54,72%
Debt-to-Equity Ratio	1,690	1,527	1,275	1,458	1,396	1,209
Peso do endividamento a longo prazo	51,08%	46,08%	38,26%	43,13%	37,74%	44,43%
Debt-to-Equity Ratio de estrutura	1,374	1,164	0,871	1,060	0,904	0,981
Estrutura do endividamento	18,69%	23,75%	31,75%	27,30%	35,22%	18,82%
Variabilidade dos resultados operacionais		-41,92%	-372,94%	504,80%	-252,65%	-335,27%

Tabela 10 – Rácios de Alavanca Financeira

Através do rácio do endividamento é possível perceber até que ponto o LGC utiliza capital alheio para o financiamento das suas atividades. Pode ver-se que este rácio diminuiu de 2006 a 2008, tendo aumentado ligeiramente em 2009, voltando a diminuir até 2011. Esta oscilação em 2009 está relacionada com o aumento de cerca de 70% verificado (nesse ano) nos rendimentos a receber relativamente ao ano anterior (2008) (anexo 10.1.).

A principal diferença existente entre o rácio abordado anteriormente e o rácio do peso do endividamento a longo prazo é o horizonte temporal. No segundo, apenas são considerados os passivos não correntes (prazo superior a um ano), por isso também se verifica que a

percentagem é inferior à do rácio do endividamento (pois no primeiro rácio são considerados passivos correntes e não correntes) (anexo 10.5.). A rubrica dos rendimentos a receber é considerada não corrente, por isso esta conta também vai influenciar as variações verificadas na análise deste rácio. Ainda é necessário considerar nesta análise os financiamentos obtidos, pois são eles que mais influenciam o aumento verificado no último ano de análise (2011).

A grande diferença entre os dois rácios *debt-to-equity* também se prende com o horizonte temporal. Enquanto no segundo apenas são considerados passivos não correntes, no primeiro são tidos em conta passivos de curto e de longo prazo (à semelhança do que acontece com os rácios analisados anteriormente). Os dois rácios seguem a mesma evolução, diminuindo até 2008. Em 2009 verifica-se um aumento deste rácio mas a partir daí volta a diminuir até ao último ano de análise, 2011.

O rácio relativo à estrutura do endividamento permite perceber se o endividamento é de curto ou médio/longo prazo, ou seja, se o clube tem de liquidar as suas dívidas num período inferior ou superior a um ano. Quanto maior for o valor deste rácio, maior será a pressão existente sobre a tesouraria do LGC, uma vez que maior será o valor do passivo a liquidar no horizonte temporal igual ou inferior a um ano. Este rácio teve várias oscilações nos 6 anos de análise sendo que atingiu o seu valor mais alto em 2010 em que cerca de 35% do passivo total era referente a passivo corrente.

O último rácio apresentado na tabela 10 é útil para analisar o risco, utilizando a variabilidade dos resultados operacionais. À exceção de 2009, todos os restantes anos apresentam um valor negativo, devendo-se isto ao facto de todos os resultados operacionais do LGC, no tempo de análise estabelecido, serem negativos. No caso do ano de 2009, este é positivo porque este foi o único ano em que os resultados pioraram relativamente ao ano anterior.

Ao longo dos seis anos de análise, o LGC recorreu várias vezes a empréstimos de curto prazo para fazer face às suas dificuldades. Na concessão deste tipo de financiamentos, os bancos focam mais a sua atenção na capacidade de reembolso que as instituições possuem, pois é a quem vai ser emprestado o capital. Desta forma, é importante analisar os rácios de liquidez, conjuntamente com os rácios de alavanca financeira (já analisados anteriormente).

Rácios de Liquidez						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Liquidez Geral	15,88%	10,03%	19,63%	23,24%	7,38%	58,12%
Liquidez Reduzida	15,88%	10,03%	19,02%	22,38%	7,07%	57,64%
Liquidez Imediata	10,86%	5,57%	6,86%	13,82%	1,51%	46,44%

Tabela 11 – Rácios de Liquidez

O rácio da liquidez geral permite perceber que parte do ativo de curto prazo (ativos que apresentam maior liquidez) cobre o passivo de curto prazo (dívidas que devem ser reembolsadas no prazo máximo de um ano). Este rácio deve ser superior a um, para que a empresa tenha ativos líquidos suficientes para fazer face às dívidas de curto prazo. Porém, não é isto que acontece, ou seja, pode concluir-se que a empresa se encontra numa situação vulnerável. Pelo quadro acima exposto, é possível compreender que em 2010 foi o ano em que o ativo de curto prazo cobriu menos passivo de curto prazo. A descida abrupta que se verificou deve-se principalmente a uma grande descida no valor dos meios financeiros líquidos em 2010. Pelo contrário, no ano seguinte o ativo de curto prazo cobriu cerca de 58% do passivo de curto prazo, isto porque se verificou também uma subida exponencial nos meios financeiros líquidos, tendo sido este o valor mais alto apresentado pelos rácios desde 2006.

O rácio de liquidez reduzida tem em conta eventuais problemas conjunturais e admite situações de falência das empresas considerando que as existências não poderão ser realizadas no prazo de um ano, não sendo contabilizadas para o cálculo deste rácio. Sendo o LGC um clube desportivo os inventários têm pouco peso nas contas do clube e, desta forma, os valores deste rácio são muito semelhantes aos apresentados no rácio de liquidez geral.

O último rácio tem em conta as disponibilidades momentâneas na empresa, contando apenas com o ativo em caixa. Desta forma, para o cálculo da Liquidez Imediata são apenas considerados os valores relativos às contas de depósitos bancários e caixa. Este rácio segue a mesma tendência dos anteriores, sendo o ano de 2010 o que apresenta o valor mais baixo, e o de 2011 o que apresenta o valor mais elevado.

Todos os rácios de liquidez sofrem das mesmas limitações que consistem no facto de nunca pressuporem a continuidade da empresa, ou seja, neste caso é como se a empresa terminasse em cada ano de análise e ainda no facto de não ter em conta a capacidade de endividamento da empresa.

“Chama-se rácio de rendibilidade ao indicador da relação entre o resultado (lucro ou prejuízo) e as vendas ou uma grandeza de capital. Podem ter-se assim vários indicadores de rendibilidade.” (João Carvalho das Neves, 1994)

Rácios de Rendibilidade						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Rendibilidade Operacional das Vendas	-15,30%	-13,38%	-2,68%	-14,88%	-8,57%	-1,97%
Rendibilidade Líquida das Vendas	-13,52%	3,30%	0,13%	-13,97%	-6,52%	-4,00%

Tabela 12 – Rácios de Rendibilidade

Através do rácio da rendibilidade das vendas é possível neste caso analisar a relação entre os resultados, operacional e líquido e, as vendas. Tratando-se de um clube desportivo, a prestação de serviços está incluída na rubrica de vendas. No quadro 12, é possível perceber que a rendibilidade operacional das vendas é sempre negativa nos 6 anos de análise. Isto deve-se ao facto de o resultado operacional nesse mesmo período também ser sempre negativo, sendo isto justificado, pelo elevado valor associado aos custos administrativos (semelhante ao valor das vendas/prestação de serviços). Contrariamente ao rácio anterior, o rácio da rendibilidade líquida das vendas apresenta dois valores positivos em 2007 e em 2008. O que mais contribui para este maior equilíbrio neste rácio, é o valor dos proveitos e ganhos extraordinários que nesses dois anos são bastante mais elevados que no restante período em análise.

Equilíbrio Financeiro						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Ativo corrente	25.781,85 €	19.136,33 €	41.897,80 €	40.833,17 €	14.673,46 €	63.240,65 €
Passivo corrente	162.399,09 €	190.745,86 €	213.388,51 €	175.683,92 €	198.926,72 €	108.803,86 €
Fundo de Maneio	-136.617,24 €	-171.609,53 €	-171.490,71 €	-134.850,75 €	-184.253,26 €	-45.563,21 €
Rácio Fundo de Maneio	15,88%	10,03%	19,63%	23,24%	7,38%	58,12%
Endividamento	0,628	0,604	0,561	0,593	0,583	0,547
Estrutura do Endividamento	0,218	0,294	0,619	1,692		0,215
Necessidades Cíclicas	8.149,75 €	8.507,48 €	28.569,52 €	18.072,90 €	12.278,67 €	13.238,92 €
Recursos Cíclicos	79.450,32 €	114.125,73 €	124.073,22 €	97.805,29 €	116.424,30 €	57.330,11 €
Necessidades de Fundo de Maneio	-71.300,57 €	-105.618,25 €	-95.503,70 €	-79.732,39 €	-104.145,63 €	-44.091,19 €
Tesouraria Líquida	-65.316,67 €	-65.991,28 €	-75.987,01 €	-55.118,36 €	-80.107,63 €	-1.472,02 €

Tabela 13 – Análise do Equilíbrio Financeiro

Na rubrica dos ativos correntes estão incluídos ativos com elevado grau de liquidez, ou seja, neste caso são consideradas as contas a receber e os meios financeiros líquidos. Tal como acontece com os ativos, nos passivos de curto prazo estão incluídos os valores com elevado grau de exigibilidade, e neste caso são consideradas as contas inseridas no passivo corrente (prazo igual ou inferior a um ano) que são os empréstimos bancários, adiantamentos de clientes, locações financeiras, estado e outros entes públicos e outras contas a pagar. Através da tabela 13 podemos perceber que o valor dos passivos é sempre muito superior ao dos ativos o que faz com que o Fundo de Maneio seja bastante negativo (já que resulta da diferença entre o ativo e o passivo). Apenas em 2011, o ativo é capaz de cobrir mais de 50% do valor do passivo, sendo que em 2010 é registado o valor mais baixo (cerca de 7%). O rácio de fundo de maneio permite perceber que, a percentagem do passivo de curto prazo está coberto pelo valor do ativo de curto prazo.

Para o cálculo das necessidades de fundo de maneio faz-se a diferença entre as necessidades cíclicas e os recursos cíclicos. Nas necessidades estão incluídos os valores dos inventários, dos clientes, dos adiantamentos a fornecedores e das outras contas a receber. Nos recursos estão incluídos os valores das contas de fornecedores, adiantamentos de clientes, do estado e outros entes públicos e de outras contas a pagar. O valor das necessidades de fundo de maneio é negativo em todos os anos de análise o que significa que o LGC apresenta nesses mesmos anos excedentes financeiros do ciclo de exploração.

A última rubrica presente na tabela 13 é a tesouraria líquida e resulta da diferença entre o fundo de maneio e as necessidades em fundo de maneio. Assim, o LGC não está em equilíbrio financeiro, uma vez que o valor da tesouraria líquida é sempre negativo ao longo dos seis anos de análise, ou seja, o fundo de maneio é sempre menor que as necessidades de fundo de maneio.

Na última tabela apresentada (tabela 14) é feita uma análise integrada da rentabilidade do Lisboa Ginásio Clube. Uma empresa que possua vantagens competitivas que acrescentem valor, pode ver rentabilizado o investimento, quando comparado com o custo do capital alheio despendido pelos concorrentes.

Através da rentabilidade bruta das vendas é possível identificar a margem gerada pelas vendas/prestação de serviços efetuadas. É no ano de 2011 que essa margem atinge o valor mais elevado (80,92%).

Análise Integrada de Rendibilidade						
	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Prestação de Serviços	599.141,42 €	613.027,54 €	704.233,52 €	613.027,54 €	562.911,19 €	693.737,63 €
Margem Contribuição	443.500,84 €	445.254,53 €	543.068,39 €	467.219,21 €	418.895,10 €	561.399,62 €
Resultado Operacional	-91.657,33 €	-81.999,91 €	-18.866,47 €	-91.191,89 €	-48.223,34 €	-13.649,16 €
Rendibilidade bruta das vendas	74,02%	72,63%	77,11%	76,22%	74,42%	80,92%
Efeito dos custos fixos	-20,67%	-18,42%	-3,47%	-19,52%	-11,51%	-2,43%
Ativo Fixo Líquido	1.351.269,68 €	1.301.319,65 €	1.147.210,53 €	1.033.210,54 €	950.022,02 €	972.655,50 €
Ativo Económico	1.279.969,11 €	1.195.701,40 €	1.051.706,83 €	953.478,15 €	829.732,89 €	915.678,51 €
Rotação do Ativo Económico	46,81%	51,27%	66,96%	64,29%	67,84%	75,76%
RENDIBILIDADE DO ACTIVO ECONÓMICO	-7,16%	-6,86%	-1,79%	-9,56%	-5,81%	-1,49%
Resultado Líquido	-81.013,50 €	20.221,64 €	906,48 €	-85.622,25 €	-36.713,39 €	-27.778,35 €
Capital Próprio	514.020,80 €	526.023,96 €	526.930,44 €	441.308,19 €	404.594,80 €	478.390,47 €
RENDIBILIDADE DO CAPITAL PRÓPRIO	-15,76%	3,84%	0,17%	-19,40%	-9,07%	-5,81%
Capital Total	1.382.787,57 €	1.329.321,26 €	1.199.020,01 €	1.084.895,51 €	969.419,37 €	1.056.627,14 €
RENDIBILIDADE DO CAPITAL TOTAL	-6,63%	-6,17%	-1,57%	-8,41%	-4,97%	-1,29%
Índice de alavanca financeiro	2,38	-0,62	-0,11	2,31	1,82	4,50

Tabela 14 – Análise Integrada de Rendibilidade

O rácio do efeito dos custos fixos apresenta valores negativos em todos os anos em análise, que se devem ao valor (também negativo) apresentado pelos resultados operacionais do Lisboa Ginásio Clube, já que este se calcula através da relação entre o Resultado operacional e a margem de contribuição. Quanto menor for o valor deste rácio maior será o peso dos custos fixos e maior o risco operacional. Apesar de sempre negativo, é em 2006 e em 2011 que o valor do rácio é mais baixo, e assim, é possível concluir que a margem de contribuição nunca foi suficiente para fazer face aos custos fixos do clube.

O ativo económico presente na tabela 14 foi calculado recorrendo à soma do ativo fixo líquido e às necessidades de fundo de maneio. Para se perceber o “grau de intensidade de utilização dos recursos e da evolução da intensidade capitalística de empresa” é calculado o rácio de rotação do ativo económico. Os valores deste rácio são, à exceção do primeiro ano, sempre superiores a 50% o que significa que há grande intensidade do LGC na utilização dos seus ativos.

No entanto, a rendibilidade do ativo económico é negativa. Este rácio é conseguido através do produto de três rácios já calculados: o efeito dos custos fixos, a rendibilidade bruta das vendas e a rotação do ativo; sendo o primeiro dos três sempre negativo e, os restantes sempre positivos, tem-se sempre uma rendibilidade negativa, no horizonte temporal em análise.

O indicador que se segue indica a capacidade do LGC em gerar retorno financeiro. A rendibilidade dos capitais próprios será maior, quanto maior for o resultado líquido e menor for o capital próprio existente. O resultado líquido do LGC é sempre negativo (menos em 2007 e 2008) e, como o capital próprio é sempre positivo, a rentabilidade dos capitais próprios é negativa em todos os anos – à exceção de 2007 e 2008 onde apesar de positiva, os valores são muito baixos. Assim, pode concluir-se que o LGC não tem capacidade de gerar retorno financeiro, e quando tem, essa capacidade é fraca.

O indicador da rendibilidade do capital total compara os resultados operacionais com os capitais totais obtidos. Tendo em conta que os resultados operacionais são sempre negativos nos seis anos de análise, o indicador da rendibilidade do capital total apresenta igualmente valores negativos no mesmo período.

São os dois últimos indicadores de rendibilidade que influenciam o índice de alavanca financeiro. Este, é negativo em 2007 e 2008 devido ao valor negativo da rendibilidade do capital total e é positivo nos restantes anos de análise devido ao facto de ambos os indicadores

de rentabilidade serem negativos. Deste modo, sempre que o índice de alavanca financeiro é superior à unidade, significa que o financiamento tem sido favorável à criação de valor para o Lisboa Ginásio Clube.

13. Sugestões

Neste capítulo vão ser apresentadas algumas propostas com vista à melhoria da situação económico-financeira do clube.

MELHOR APROVEITAMENTO DAS INFRAESTRUTURAS DO CLUBE

No piso 0 do clube existe um pavilhão que é utilizado para várias modalidades de ginástica durante toda a semana, no entanto, ao fim-de-semana é apenas utilizado na parte da manhã de sábado pelo que este poderia ser aproveitado para outro tipo de atividades, como por exemplo, futsal. Há muitos anos, quando no clube ainda funcionava a modalidade de voleibol, há muitos anos, era ali que era praticado, podendo assim perceber-se que o espaço tem a dimensão necessária para ser praticado futsal ou outras modalidades coletivas, compatíveis com o espaço. A grande vantagem seria que, visto este pavilhão ser coberto, nele poderiam ser realizados jogos (em sistema de aluguer) independentemente das condições climatéricas, ao contrário, do que se passa em muitos outros campos, que por serem ao ar livre, apenas funcionam quando as condições climatéricas são propícias. A desvantagem reside no facto de todas as semanas, o material existente naquele pavilhão ter de ser desmontado ao sábado e montado ao domingo ou segunda, o que poderia implicar algum risco para o material em causa e ainda o facto de não poder haver, eventualmente, treinos extra utilizando os mesmos equipamentos.

Outra medida que poderia ser implementada consiste num sistema de senhas que permitiria aos utentes do clube frequentar quando quisessem a sala de exercício ou outras modalidades. A existência do cartão ouro (ver anexo 8.1.) permite a utilização das instalações do clube em regime livre, contudo, o cliente paga o serviço independentemente do seu usufruto. Esta situação pode precipitar o cancelamento da inscrição, se estiver um longo período sem ir ao clube. A medida poderia ser atrativa uma vez que o consumidor frequentaria o LGC de acordo com as suas disponibilidades momentâneas sem qualquer prejuízo para o cliente. A grande desvantagem da mesma pode traduzir-se numa menor fidelização de utentes, ao Lisboa Ginásio Clube.

PATROCÍNIOS

Outra sugestão seria a angariação de patrocinadores, principalmente para as modalidades de competição e representação. Estas modalidades possuem alguma reputação e o LGC tem tido

boas prestações nos diversos eventos desportivos, tendo sido referenciados por várias ocasiões na imprensa nacional. Com esta sugestão seria, eventualmente, possível reduzir o preço a pagar pelos atletas tornando o clube mais competitivo e podendo atrair novos praticantes.

Os moldes do patrocínio teriam de ser acertados com as empresas em questão que estivessem interessadas em estar associadas ao clube. Assim, essas empresas colocariam o seu logótipo ou outras referências nos fatos de treinos dos atletas e nos equipamentos, respeitando as regras relativas à sua colocação.

No caso da ginástica de competição não é permitido ter patrocínio no equipamento utilizado em prova, mas todos os ginastas, vestem fato de treino e t-shirts, que poderiam conter publicidade das empresas patrocinadoras. No caso do judo, seria também possível ter marcas representadas nos fatos dos atletas. No entanto, têm regras específicas (anexo 11), como já foi dito anteriormente, pelo que a publicidade nos fatos de judo apenas pode estar na zona dos ombros e mangas à semelhança do que está indicado na figura 6.

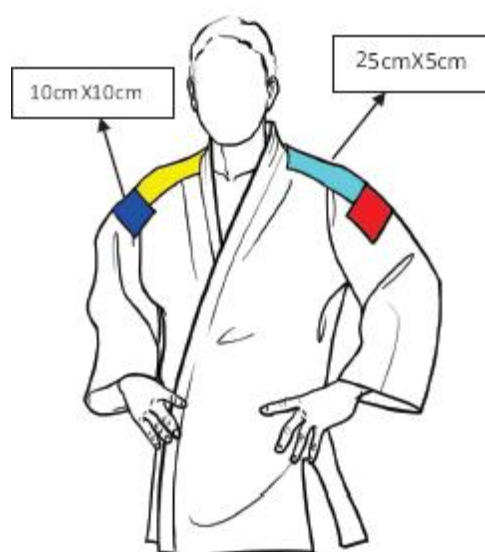


Figura 6 – Locais permitidos para afixação de publicidade nos fatos de judo (segundo a União Europeia de Judo)

No caso do kick-boxing também é permitido aos competidores utilizarem patrocínios, nomeadamente, na parte superior e/ou na zona do ombro, mas não poderá ser mais largo do que 10 cm x 10 cm, e ainda, de lado entre a zona do joelho e da anca (anexo 11).

Na ginástica de representação podem usar-se patrocínios sem qualquer limitação como acontece na de competição, contudo, não é habitual o uso de publicidade nos fatos de exibição.

PROMOÇÃO DE VENDAS

Considerando a existência de várias escolas situadas nas proximidades do LGC, seria proveitoso para o clube desenvolver ações para captar potenciais clientes. O mesmo poderia ser feito com as faculdades que se situam na zona como é exemplo o Instituto Superior Técnico (na Alameda). Desta forma, alunos dessa faculdade poderiam usufruir das instalações do clube a um preço mais baixo do que o praticado para os restantes indivíduos. A estratégia poderia ser adotado para empresas e instituições situadas perto do clube (Banco de Portugal, Tribunal do Trabalho e Ordem dos Advogados de Lisboa). No último trimestre de 2011, foi desenvolvida uma ação na Escola Secundária Luísa de Gusmão, em que foi oferecido a vários alunos um *voucher*, com o qual poderiam usufruir das instalações do ginásio por um mês sem qualquer custo. Se ações como esta forem criadas nas várias escolas e instituições existentes naquela zona promover-se-ão hábitos de prática desportiva, podendo contribuir para o aumento do número de atletas no LGC.

AÇÕES DE SENSIBILIZAÇÃO

Poderiam ser desenvolvidas ações de sensibilização quanto à importância da prática desportiva junto dos mais novos e dos mais velhos, com enfoques diferentes. Estas ações seriam desenvolvidas na rua e em algumas empresas situadas na zona onde o clube está localizado. As ações desenvolvidas na rua poderiam ainda contar com algumas demonstrações por parte dos atletas do LGC de modo a mostrar também algum do trabalho desenvolvido por estes ao longo dos anos. Quanto às ações desenvolvidas junto das empresas estas deveriam ter um carácter mais assertivo pelo que poderiam ser realizadas diretamente por colaboradores e até mesmo por atletas do clube.

MARKETING E PUBLICIDADE

Como foi possível observar no capítulo dos fornecedores, foram muitas as empresas de marketing e publicidade que trabalharam com o LGC para a melhoria da imagem e para a sua divulgação. O clube deveria efetuar uma escolha mais criteriosa deste tipo de empresas, já que o trabalho desenvolvido anteriormente não foi bem-sucedido, uma vez que, muitos atletas do clube consideram que há falta de divulgação e que a sua imagem está envelhecida e desatualizada.

O Lisboa Ginásio Clube poderia desenvolver parcerias com as principais universidades que tenham o curso de marketing e fazer com que o clube seja alvo de estudo interventivo por parte dos vários alunos, podendo aproveitar ou adaptar algumas das ideias apresentadas.

ATENDIMENTO AO CLIENTE

Segundo o inquérito realizado no Lisboa Ginásio Clube, este foi o aspeto que apresentou valores piores, na opinião dos inquiridos. Desta forma, deve haver uma melhoria significativa nesta vertente, principalmente nos funcionários da receção e secretaria. No caso de essa melhoria não ser notada pelos utentes do clube então deverá ser feita uma renovação dos funcionários nestas duas áreas, pois é com estes que os clientes estabelecem o primeiro contacto com o clube. Isto porque “o nível de performance e de regularidade da qualidade de serviços depende muito da competência e da postura do pessoal que assegura a sua prestação”⁵.

ACABAR COM ALGUMAS MODALIDADES

Como já foi referido no capítulo dos “Clientes” o Lisboa Ginásio Clube tem vindo a perder atletas em várias modalidades. Desta forma, deveria ser considerada a hipótese de acabar com algumas modalidades que não tragam ao clube nem tanta projeção, nem lucro. Assim, por exemplo o Aikido (que no primeiro ano de análise contava com 23 atletas) conta agora com apenas 5 atletas. Esta redução drástica no número de praticantes e as despesas que são inerentes a todas as modalidades pode inviabilizar a manutenção deste tipo de atividades.

SUBCONTRATAR O *HEALTH CLUB*

Esta medida é utilizada pela concorrência do Lisboa Ginásio Clube (exemplo: o Sporting Clube de Portugal) e consiste em subcontratar uma empresa para fazer a gestão do ginásio. Alguns dos concorrentes de terceiro nível (ver concorrência) do clube aceitam fazer isso e pode tornar-se uma situação vantajosa para ambas as partes, consoante os termos que forem acordados. No caso do SCP foi o *Holmes Place* que ficou encarregue do ginásio, tratando de toda a gestão do espaço, pagando uma renda, anual ou mensal, ao Sporting.

⁵ Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, J. V. (2004), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, Dom Quixote.

AUMENTAR A SALA DE EXERCICIO

Ao lado da sala de exercício do clube, existe a sala de troféus onde são também realizadas as reuniões da direção. Tendo em conta que no último piso está um espaço sem ser arrendado por falta de condições, o clube poderia passar a sala de reuniões e troféus para este espaço e aproveitando para expandir a sala de exercício.

ATIVIDADES AQUÁTICAS

O Lisboa Ginásio Clube deveria restabelecer o acordo que teve em tempos com a piscina dos Anjos. À exceção do Clube Atlético de Alvalade, todos os restantes concorrentes de 1º e 2º nível têm para oferecer aos seus clientes atividades aquáticas pelo que seria interessante para o LGC voltar a oferecer este serviço. A natação é exemplo de uma modalidade que tem tido uma crescente evolução, passando dos cerca de 8.000 atletas em 2006 para os cerca de 11.500 atletas em 2010, em Portugal.

Evolução do nº de praticantes de Natação em Portugal

Modalidade	2006	2007	2008	2009	2010
Natação	7.938	8.276	9.259	10.127	11.380

Tabela 15 – Evolução do nº de praticantes de natação em Portugal

14. Conclusão

As atividades do LGC foram afetadas pela crise económica vivida a nível nacional, que condicionou a sua situação económico-financeira. No clima de dificuldades e incertezas em que se encontra o território nacional a maioria das pessoas considera que esta situação se vai manter ou piorar e, cada vez mais se coloca a questão das prioridades no seio da economia familiar. Frequentemente a degradação das condições económicas provoca um declínio no consumo de produtos que não são de primeira necessidade.

No entanto, foi possível registar vários aspetos positivos do clube como as excelentes prestações dos seus atletas não só no panorama nacional como ainda a nível internacional (possibilidade de apuramento de vários atletas para os Jogos Olímpicos 2012). A qualidade técnica dos treinadores/professores que colaboram no LGC é elevada uma vez que esse é o fator de maior satisfação apontado pelos praticantes do clube. De sublinhar a centralidade e a facilidade de acesso às instalações do clube: metro a cerca de 50 metros e diversos autocarros.

Apesar de em termos desportivos não haver nada a apontar quanto à evolução positiva do clube é importante referir que o número de sócios e atletas tem vindo a diminuir, atingindo os seus valores mais baixos em 2011. O fator que os praticantes do LGC mencionam como sendo o mais fraco é o atendimento ao cliente, tanto na receção como na secretaria. Relativamente a aspetos financeiros são determinantes, os valores negativos registados no resultado líquido desde 2009, o elevado grau de endividamento do clube e também, a sua falta de liquidez.

Para os próximos anos prevê-se que a conjuntura socioeconómica em que se encontra Portugal se mantenha desfavorável devido às várias medidas de austeridade previstas e aplicadas pelo governo. Contudo, o Lisboa Ginásio Clube tem de inverter a sua tendência negativa para que se possa manter em atividade. Torna-se então de extrema importância para o clube desportivo conseguir angariar mais praticantes, rentabilizar a utilização das suas instalações e ainda melhorar os aspetos considerados mais negativos no seu funcionamento como é o caso do atendimento ao público e também a comunicação interna e externa. Seria ainda interessante analisar a viabilidade de cada modalidade relativamente à sua autonomia de modo a aferir aquelas que são autossuficientes.

O LGC poderia igualmente ter uma atitude mais proactiva relativamente à zona de abrangência em que está inserida, solicitando à câmara municipal de lisboa a consulta dos

projetos programados para aquela zona da cidade de modo a desenvolver estratégias que correspondam às necessidades dos consumidores.

15. Bibliografia

Monografias (livros):

Andrews, K. R., (1971), *The concept of corporate strategy*, Dow Jones-Irwin Inc.

Das Neves, João Carvalho (1994), *Análise Financeira – Métodos e Técnicas*, Texto Editora.

Dess, G. G. e Beard, D.W., (1984), *Dimensions of Organizational Task Environments*, Administrative Science Quarterly, vol. 29, p. 52-73.

Filipe, J. C. e Carvalho, J. C., (2010), *Manual de Estratégia – Conceitos, Prática e Roteiro*, Edições Silabo.

Hunt, M.S., (1972), *The competition in the major home appliance industry 1960-1970*, Unpublished doctoral dissertation, Harvard University.

Lindon, D., Lendrevie, J., Lévy, J., Dionísio, P. e Rodrigues, J. V. (2004), *Mercator XXI – Teoria e Prática do Marketing*, Dom Quixote.

Martinet, A. CH., (1984), *Management Strategique: Organisation et Politique*, McGraw-Hill.

Peng, G. C. A. E Nunes, M. B., (2007), *Using PEST analysis as a tool for refining and focusing contexts for information systems research*, Department of information studies, University of She

Porter, M., (1980), *Estratégia Competitiva – Técnicas para análise de indústrias e da concorrência*, Editora Campus, Lda., trad.1986.

Ramilo, Carlos Pereira (1990), *Lisboa Ginásio Clube – 66 anos*.

Sliwoski, L. J. (1999), *Alternatives to Business Valuation Rules of Thumbs for Small Businesses*, The National Public Accountant, Vol. 44, N°2, p. 8, 40.

Referências não publicadas retiradas da Internet:

Instituto Nacional de Estatística, <http://www.ine.pt>, Setembro – Dezembro 2011

Pordata, <http://www.pordata.pt/>, Setembro 2011 - Janeiro 2012,

Eurostat, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu>, Setembro – Novembro 2011

Banco de Portugal, <http://www.bportugal.pt>, Setembro – Novembro 2011

Jornal “Expresso” – “Ginásios vão perder 3000 empregados com a subida do IVA”, <http://expresso.sapo.pt/ginacios-vao-perder-3000-empregos-com-subida-do-iva=f618339>, Setembro – Novembro 2011

Jornal “Sol” – “Orçamento de Estado 2012 confirma corte nos subsídios de natal e férias da função pública”, http://sol.sapo.pt/inicio/Sociedade/Interior.aspx?content_id=31256, Setembro – Novembro 2011

Instituto do Desporto em Portugal, www.idp.pt, Novembro 2011

Portal do Governo, *Plano de Estabilidade e Crescimento 2011-2014*, http://www.parlamento.pt/OrcamentoEstado/Documents/pec/21032011-PEC2011_2014.pdf - Dezembro de 2011

Organisation for Economic Co-operation and Development, Setembro – Dezembro 2011, <http://www.oecd.org>

Lisboa Ginásio Clube, <http://www.lgc.pt/>, Dezembro 2011

Sporting Clube Portugal, <http://www.sporting.pt/>, Dezembro 2011

Sport Lisboa e Benfica, <http://www.slbenfica.pt/>, Dezembro 2011

Clube Atlético de Alvalade, <http://clubeatleticoalvalade.com/>, Dezembro 2011

Ginásio Clube Português, <http://gcp.pt/>, Dezembro 2011

Fitness Hut, <http://www.fitnesshut.pt/>, Dezembro 2011

Active Life, <http://www.activelife.pt/>, Dezembro 2011

Holmes Place, <http://www.holmesplace.pt/>, Dezembro 2011

Observatório das Desigualdades, *Desigualdades de padrões de vida na sociedade portuguesa*, <http://observatorio-das-desigualdades.cies.iscte.pt/index.jsp?page=projects&id=83> – Janeiro 2012

Jornal “O Público” – “Estudo revela que famílias portuguesas querem mais espaços ao ar livre”, <http://ecosfera.publico.pt/noticia.aspx?id=1336524> – Janeiro 2012

Google Maps, <http://maps.google.pt/>, Janeiro 2012

Jornal “Sol” – “Ginásios enfrentam crise e tornam-se ‘low-cost’”, http://sol.sapo.pt/inicio/Economia/Interior.aspx?content_id=40673 – Janeiro 2012

Desporto e Saúde – “Corrida aos ginásios aumenta com a chegada do Verão”, <http://www.desportoesaude.com/corrida-aos-ginsios-aumenta-com-a-chegada-do-vero/> - Janeiro 2012

Jornal de Notícias – “Câmaras em colapso podem perder enriquecimento curricular”, http://www.jn.pt/PaginaInicial/Nacional/Interior.aspx?content_id=1705254, - Janeiro 2012

Confederação Nacional das Associações de Pais, Programa de Generalização do Ensino do Inglês nos 3º e 4º anos e de Outras Atividades de Enriquecimento Curricular no 1º. Ciclo do Ensino Básico, [http://www.confap.pt/docs/Relatorio_Final_CAP\(Jul08\).pdf](http://www.confap.pt/docs/Relatorio_Final_CAP(Jul08).pdf) – Janeiro 2012

Markttest, <http://www.markttest.com>, Janeiro 2012

Sapo Mulher – “Ginásios femininos ganham terreno em Portugal”, <http://mulher.sapo.pt/bem-estar/fitness/ginasio-femininos-ganham-terre-1101894.html> - Janeiro 2012

Jornal “Abola”, www.abola.pt, Fevereiro 2012

Jornal “Record”, www.record.pt, Fevereiro 2012

Academia dos Infantes, <http://www.academiadosinfantes.pt/>, Fevereiro 2012

Turistejo, <http://www.turistejo.pt/apresentacao.php>, Fevereiro 2012

Top Atlântico, <http://www.topatlantico.pt/>, Fevereiro 2012

EPAL, <http://www.epal.pt/epal/>, Fevereiro 2012

Palma Artes Gráficas, <http://www.palmagrafica.pt/>, Fevereiro 2012

Rank Xerox, <http://www.xerox.com/>, Fevereiro 2012

Fotoindustrial, <http://www.fotoindustrial.pt/>, Fevereiro 2012

Photovideo, <http://www.bhphotovideo.com/>, Fevereiro 2012

Ernst & Young, <http://www.ey.com/PT/EN>, Fevereiro 2012

Portugal Telecom, <http://www.telecom.pt/InternetResource/PTSite/PT>, Fevereiro 2012

Zon TV Cabo, <http://www.zon.pt/Pages/Home.aspx>, Fevereiro 2012

Gravymedal, <http://www.gravymedal.com/>, Fevereiro 2012

Japonês E, <http://www.japones-e.com/>, Fevereiro 2012

Itex, <http://www.itex.pt/>, Fevereiro 2012

Quimar, <http://www.quimar.pt/>, Fevereiro 2012

Marques e Frederico Lda, <http://www.marquesfrederico.pt/>, Fevereiro de 2012

Manyways Unipessoal Lda, <http://www.manyways.pt/>, Fevereiro 2012

Instituto Superior de Qualidade, <http://www.isq.pt/>, Fevereiro 2012

Recorte, <http://www.recorte.pt/>, Fevereiro de 2012

EDP, <http://www.edp.pt/pt/Pages/homepage.aspx>, Fevereiro 2012

Schindler, <http://www.schindler.pt/>, Fevereiro 2012

Siclima, <http://siclima.net/>, Fevereiro 2012

Levira, <http://www.levira.pt/>, Fevereiro 2012

Casa Senna, <http://www.casasenna.com/>, Fevereiro 2012

Fabrigimno, <http://www.fg.com.pt/>, Fevereiro 2012

Gimnica, <http://www.gimnica.pt/>, Fevereiro 2012

Descul, <http://www.descul.pt/>, Fevereiro 2012

André Manz Produções, <http://www.manz.pt/>, Fevereiro 2012

Ginatlo, <http://www.ginatlo.pt/>, Fevereiro 2012

Sports Partner, <http://www.sportspartner.pt/>, Fevereiro 2012

Technogym, <http://www.technogym.com/pt/>, Fevereiro 2012

BWH, <http://www.bwh.pt/>, Fevereiro 2012

Dinamic, <http://www.dinamic.pt/>, Fevereiro 2012

Yoga Material, <http://www.yogamaterial.com/>, Fevereiro 2012

Sportorion, <http://www.sportorion.com/>, Fevereiro 2012

Vidalgym, <http://www.vidalgym.com/>, Fevereiro 2012

Games and fun, <http://www.gamesandfun.pt/>, Fevereiro 2012

Gymnos, <http://www.gymnos.pt/>, Fevereiro 2012

TopGim, <http://www.topgim.com/>, Fevereiro 2012

Rebound Products, <http://www.reboundproducts.com/>, Fevereiro 2012

Electro Vale, <http://www.electrovale.pt/>, Fevereiro 2012

Rexel, <http://www.rexel.pt/>, Fevereiro 2012

Arquiled, <http://www.arquiled.com/>, Fevereiro 2012

Ricoh, <http://www.ricoh.pt/>, Fevereiro 2012

Beltrão Coelho, <http://www.beltraocoelho.pt/>, Fevereiro 2012

OPACO, <http://www.opaco.pt/>, Fevereiro 2012

NewLifetoner, <http://www.newlifetoner.pt/>, Fevereiro 2012

Sorisa, <http://www.sorisa.pt/>, Fevereiro 2012

Ronal, <http://www.ronal.pt/>, Fevereiro 2012

Clinica do Frio, <http://www.clinicadofrio.com/>, Fevereiro 2012

Termibérica, http://www.termiberica.pt/index.php?page_id=home, Fevereiro 2012

Câmara Municipal de Lisboa, <http://www.cm-lisboa.pt/>, Fevereiro 2012

Cannon Hygiene, <http://www.cannonhygiene.pt/>, Fevereiro 2012

Desentop, <http://www.desentop.com/>, Fevereiro 2012

Electrolimpa, <http://www.electrolimpasul.pt/>, Fevereiro 2012

Mundisan, <http://www.mundisan.pt/>, Fevereiro 2012

Truly Nolen, <http://www.trulynolen.com.pt/>, Fevereiro 2012

CSH, <http://www.csh.pt/>, Fevereiro 2012

Unidete, <http://www.unidete.pt/>, Fevereiro 2012

Casa das Promoções, <http://www.casapromoco.es.com/>, Fevereiro 2012

Estúdios 126, <http://www.estudios126.pt/>, Fevereiro 2012

Principio Activo, <http://www.principioactivo.com/>, Fevereiro 2012

Fórmula P, <http://www.formulap.pt/>, Fevereiro 2012

Remax Latina, <http://www.remax.pt/latina>, Fevereiro 2012

Confusão Total, <http://www.confusaototal.com/>, Fevereiro 2012

Morgadio Real, <http://www.morgadioreal.com/>, Fevereiro 2012

Toke, <http://www.toke.pt/>, Fevereiro 2012

Princesa do Ave, <http://www.princesadoave.com/>, Fevereiro 2012

SOV, <http://www.sov.pt/home.html>, Fevereiro 2012

Extinrisco, <http://www.extinrisco.pt/>, Fevereiro 2012

Seguros império, <http://www.imperiobonanca.pt/pt/Pages/imperio-bonanca.aspx>, Fevereiro 2012

Corbroker, <http://www.corbroker.pt/>, Fevereiro 2012

Sendys, <http://www.sendys.pt/>, Fevereiro 2012

Arquivandus, <http://www.arquivandus.pt/>, Fevereiro 2012

Litho Formas, <http://www.lithoformas.pt/>, Fevereiro 2012

Tipografia Lobão, <http://www.tipografialobao.pt/>, Fevereiro 2012

Barraqueiro, <http://www.barraqueirotransportes.pt/>, Fevereiro 2012

Federação Portuguesa de Judo, *Regulamento de Publicidade*, www.fpj.pt, Março 2012

Federação Portuguesa de Kickboxing e Muaythai, *Regulamento de Competição*, <http://www.fpkbmt.com/> - Março 2012

União Europeia de Judo, *Judogi requirements and judogi control procedure*, www.eju.net – Março 2012

16. Anexos

Anexo 1 – Caracterização da empresa

1.1. História do Lisboa Ginásio Clube⁶

A iniciativa de se fundar, em Lisboa, um novo clube partiu de João de Matos Corte-Real da Câmara Mouat e de José dos Santos Cadeiras.

Para esse tema realizou-se a 4 de Novembro de 1918 uma reunião no Caminho do Forno Tijolo, nº 80, r/c, residência de Alberto Júlio Mouat.

Estiveram presentes, sendo, portanto, os fundadores: Agripino Teixeira, Alberto Júlio Mouat, Artur Ribeiro, Carlos José dos Santos, Carlos Martins, Francisco Gonçalves Arroja, João de Matos Corte-Real da Câmara Mouat, Joaquim Carlos de Almeida, José Lima, José dos Santos Cadeiras, Manoel Valente, Manuel Vassalo de Araújo, Oscar de Carvalho, Raúl de Brito, Raúl Correia de Araújo e Soeiro Piedade.

A designação de Lisboa Gymnasio Club foi proposta por Manuel Vassalo de Araújo.

Os presentes deliberaram que a data da reunião seria considerada para todos os efeitos, a da fundação do Clube.

A Comissão Instaladora e Administrativa incumbida de dar corpo à resolução tomada foi constituída por:

- Alberto Júlio Mouat - Presidente;
- Raúl Correia de Araújo - Tesoureiro;
- José dos Santos Cadeiras - Secretário.

Na Europa, o grande pesadelo aproximava-se do fim. Uma semana depois, os clarins anunciavam o armistício.

Num modesto bairro de Lisboa nascia uma coletividade que apesar das dificuldades encontradas ainda hoje, volvidos que são 94 anos, mantém íntegro o ideal dos seus fundadores.



Figura 7 – Primeiro logótipo do Lisboa Ginásio Clube

⁶ Livro “Lisboa Ginásio Clube – 66 anos” (1993)

1.2. Estatutos do Clube⁷

Os primeiros Estatutos do Clube, aprovados em Assembleia Geral de 19 de Janeiro de 1919, compunham-se de 13 capítulos, 65 artigos, e 152 parágrafos.

De seguida estão os primeiros dois artigos do primeiro capítulo, podendo constatar-se a ortografia utilizado aquando da realização dos mesmos

"Artº 1º

É criada em Lisboa uma associação de recreia, de educação phisica e artística denominada 'Lisboa Gymnasio Club', composta de indivíduos de ambos os sexos e de qualquer nacionalidade, todos de boa educação e bons costumes.

Artº 2º

São fins d'esta associação:

1º Promover a educação literária dos seus associados, irmãos, filhos ou tutelados d'estes, pela pratica de exercícius gymnasticos, jogos d'armas, natação, remo, equitação, musica, etc.

2º Promover conferências só para sócios e suas famílias sobre assumptos de reconhecida vantagem para o desenvolvimento intelectual d'elles e fácil metódica apreensão de conhecimentos úteis a vida prática.

3º Promover conferencias só para sócios e suas famílias sobre assumptos de reconhecida vantagem para o desenvolvimento intelectual d'elles e fácil e methodica apreheção de conhecimentos uteis à vida pratica

4º Promover festejos de qualquer natureza na sede ou fóra d'ellam grátis ou pagos. Neste último caso da receita liquida reverterá a favor dos pobres da freguesia a que a associação pertencer, um importância que poderá ir ate 10% d'ella, sendo a sua distribuição feita pela Direcção."

Os Estatutos do Clube têm sido modificados com o tempo de modo a corresponder às exigências de cada época e ao crescimento do mesmo. No entanto, as várias direcções do clube tentam manter o fundamental dos primeiros estatutos

⁷ Livro "Lisboa Ginásio Clube – 66 anos" (1993)

1.3. Resultados desportivos 2010-2011**Campeões Nacionais**

<u>Trampolins</u>	<u>Ginástica Artística</u>	<u>Judo</u>
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuno Merino ✓ Ana Rente ✓ Sílvia Saiote 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Matilde Lourenço ✓ Bernardo Almeida 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diogo Lima

Participações Internacionais

<u>Trampolins</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ André Lico Campeonato do Mundo de DMT – 1º lugar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ana Rente
<ul style="list-style-type: none"> ✓ André Pocinho 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Nuno Merino (Sincronizado)
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Sílvia Saiote 	Taça do Mundo Rússia – 1º lugar Taça do Mundo Japão – 1º lugar Taça do Mundo Dinamarca – 2º lugar Taça do Mundo China – 3º lugar Taça do Mundo Alemanha – 3º lugar

<u>Judo</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Diogo Lima Taça do Mundo Venezuela – 3º lugar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Miguel Santos Torneio Internacional de San Lorenzo – 1º lugar
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Andreia Pedro Torneio Internacional de Granada – 3º lugar Torneio Internacional de Sevilha – 2º lugar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Miguel Pisco Torneio Internacional de Sevilha – 1º lugar
<ul style="list-style-type: none"> ✓ André Kellen Torneio Internacional de Sevilha – 1º lugar	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Ricardo Monteiro Torneio Internacional de Sevilha – 1º lugar

<u>Ginástica Artística</u>	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ Gustavo Simões 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ Marta Damásio

Anexo 2 – Análise Mediata

2.1. Análise Político-Legal

Secção	Divisão	Grupo	Classe	Subclasse	Designação
R	93	931			Atividades desportivas
			9311	93110	Gestão de instalações desportivas
			9312	93120	Atividades dos clubes desportivos
			9313	93130	Atividades de ginásio (fitness)
			9319		Outras atividades desportivas

Tabela 16 – Classificação da Atividade Económica

No início de 2011 os ginásios passaram a aplicar uma taxa normal de IVA (23%) por indicação da Lei n.º 55-A/2010 de 31 de Dezembro de 2010. Assim, a prática de atividades físicas e desportivas que em 2010 eram consideradas um bem essencial, passaram a ser, em 2011, um bem de luxo. Segundo o jornal Expresso, esta medida “vai implicar uma quebra de 15% nos atuais frequentadores de ginásios e a perda de cerca de três mil empregados, estimou a associação do sector”⁸.

A partir de 2012 houve um corte nos subsídios de férias e de natal na função pública e o aumento do tempo de trabalho nas entidades privadas o que terá um impacto negativo no consumo privado da população⁹. Assim, é possível afirmar que a partir de 2012 haverá menos dinheiro disponível nas famílias, bem como menos tempo para cuidar da sua saúde e bem-estar.

2.2. Análise Económica

Indicadores Económicos	Fontes
PIB	Eurostat e Banco de Portugal
Taxa de Inflação	Eurostat
Taxa de Desemprego	Eurostat, INE
Consumo Privado	PEC
Taxa de Juro - Longo Prazo	OCDE e PEC
Taxa de Juro - Curto Prazo	OCDE e PEC
Rendimento Disponível	Pordata

Tabela 17 – Fontes dos Indicadores Económicos

⁸ Exame Expresso: “Ginásios vão perder 3000 empregados com a subida do IVA” (29 de Novembro de 2010)

⁹ Jornal “O Sol”: “Orçamento de Estado 2012 confirma corte nos subsídios de Natal e férias da função pública” (17 Outubro, 2011)

2.3. Análise Sociocultural

2.3.1. Demografia

Evolução da população portuguesa (em milhares)

Anos	2006	2007	2008	2009	2010	2011
Portugal	10.584,3	10.608,3	10.622,4	10.632,5	10.637,3	10.653,9

Tabela 18 – Evolução da população portuguesa

População Portuguesa por sexo (em milhares)

Sexo	Masculino	Feminino	Total
Portugal	5.154,9	5.498,9	10.653,9

Tabela 19 – População portuguesa por sexo

População portuguesa por idade (em milhares)

Idade (anos)	<15	15-24	25-34	35-44	45-64	>65	Total
Portugal	1.608,2	1.133,4	1.522,2	1.623,4	2.814,7	1.951,7	10.653,9

Tabela 20 – População portuguesa por idade

2.3.2. Diplomados no ensino superior por tipo de ensino

Diplomados no ensino superior: total e por tipo de ensino

Anos	Total	Universitário	Politécnico
2000	54.255	30.498	23.757
2001	61.140	31.950	29.190
2002	64.098	33.371	30.727
2003	68.511	35.498	33.013
2004	68.668	36.293	32.375
2005	69.987	36.455	33.532
2006	71.828	38.541	33.287
2007	83.276	46.255	37.021
2008	84.009	47.824	36.185
2009	76.567	48.848	27.719
2010	78.609	50.656	27.953

Tabela 21 – Diplomados no ensino superior. Fonte: www.pordata.pt

Constatam-se algumas oscilações na contribuição do ensino público e do ensino privado para a expansão observada ao nível do ensino superior. Desde 2000 que se constata que o número

de diplomados no ensino público tem vindo a crescer, mas a uma taxa consideravelmente inferior à taxa de diplomados pelos ensinos privados à excepção dos anos de 2009 e 2010. Em 2010, o número de diplomados é maioritariamente proveniente de entidades públicas com cerca de 50.000 pessoas, quase o dobro do verificado nas entidades privadas (cerca de 28.000 pessoas).

2.3.2. Classes Sociais

Classes sociais em Portugal

Portugal	
Classe A e B (Alta e Média-Alta)	17,4%
Classe C1 (Média)	24,9%
Classe C2 (Média-Baixa)	31,0%
Classe D (Baixa)	26,7%

Tabela 22 – Classes Sociais em Portugal, Fonte: www.marktest.pt

É possível perceber através do tabela que as classes média-baixa e baixa são as que apresentam maior representatividade em Portugal, tendo as duas juntas, mais de 55% da população portuguesa. Segundo a Marktest, os concelhos em Portugal que têm mais classe alta e média-alta são Oeiras (40,9%) e Lisboa (37,2), pelo contrário o que tem uma menor percentagem valorativa nas classes alta e média-alta é o concelho de Vila Velha de Rodão (2,4%).

2.3.4. Poder de Compra

Proporção do Poder de Compra por NUTS II

Região	% Poder de Compra
Norte	30,859%
Centro	18,895%
Lisboa	35,700%
Alentejo	6,260%
Algarve	4,096%
R.A. Açores	1,987%
R.A. Madeira	2,203%

Tabela 23 – Poder de Compra em Portugal, Fonte:www.ine.pt

É possível observar que a maior parte do poder compra da população portuguesa está na Região do Norte e na Região de Lisboa, detendo em conjunto cerca de 66% do poder de

compra total do País. Pelo contrário, as regiões autónomas, em conjunto com a região do Alentejo e do Algarve têm apenas cerca de 14% do poder de compra da população portuguesa.

Os seis concelhos onde se concentra maior poder de compra são o do Porto, Vila Nova de Gaia, Sintra, Cascais, Oeiras e Lisboa, sendo que ainda assim, Lisboa se destaca substancialmente dos restantes com cerca de 10% do poder de compra total da população portuguesa.

Proporção do Poder de Compra por Concelho

Concelho	% Poder de Compra
Porto	3,538%
Vila Nova de Gaia	2,996%
Sintra	3,985%
Cascais	2,685%
Oeiras	3,006%
Lisboa	10,490%

Tabela 24 – Poder de Compra por concelho, Fonte: www.ine.pt

Através da tabela 24 nota-se que o concelho de Lisboa é, de longe, aquele que tem maior poder de compra, sendo que nenhum dos outros dos top 6 se aproxima significativamente. O segundo concelho com maior poder de compra é o do Porto, ainda que com uma diferença de cerca de 7 pontos percentuais.

2.3.5. Estrutura da Despesa

Despesas de consumo médias por tipo de produto, no ano de 2011

Cl ¹⁰	Regiões NUTS II							Nacional
	Norte	Centro	Lisboa	Alentejo	Algarve	RA Açores	RA Madeira	
1	3.006 €	2.529 €	2.550 €	2.480 €	2.552 €	3.504 €	2.641 €	19.262 €
2	397 €	289 €	445 €	376 €	407 €	421 €	299 €	2.634 €
3	851 €	715 €	757 €	617 €	649 €	522 €	687 €	4.798 €
4	5.477 €	5.646 €	6.940 €	5.142 €	6.132 €	6.095 €	5.975 €	41.407 €
5	887 €	830 €	970 €	630 €	716 €	723 €	741 €	5.497 €
6	1.313 €	1.171 €	1.128 €	985 €	997 €	1.194 €	1.257 €	8.045 €
7	3.136 €	2.972 €	2.918 €	2.555 €	2.866 €	2.161 €	2.922 €	19.530 €
8	626 €	612 €	808 €	622 €	681 €	705 €	704 €	4.758 €

¹⁰ Classes de classificação do consumo individual por objetivo de Portugal (COICOP)

9	1.063 €	897 €	1.400 €	592 €	1.090 €	617 €	807 €	6.466 €
10	433 €	356 €	624 €	194 €	286 €	216 €	423 €	2.532 €
11	2.217 €	1.885 €	2.429 €	1.512 €	2.321 €	1.136 €	1.274 €	12.774 €
12	1.264 €	1.281 €	1.416 €	1.070 €	1.269 €	743 €	856 €	7.899 €
T	20.670 €	19.183 €	22.385 €	16.775 €	19.966 €	18.037 €	18.586 €	135.602 €

Tabela 25 – Despesa do consumo médio por produto, Fonte: www.ine.pt

Neste caso a classe que interessa para o estudo é a que está realçada, pois é a referente a “Lazer, distração e cultura”. Ainda de referir que é na região de Lisboa que mais se gasta nesta rubrica, seguindo-se a região do Norte de Portugal.

Anexo 3 – Envolvente Imediata

3.1. A Oferta

Evolução das taxas de crescimento do nº de clubes em Portugal

	2005	2006	2007	2008	2009	2010
Portugal	11778	12582	12173	11685	11605	11180
Tx. Crescimento		6,83%	-3,25%	-4,01%	-0,68%	-3,66%

Tabela 26 – Evolução das taxas de crescimento do nº de clubes em Portugal, Fonte:www.ine.pt

Como se pode ver pela tabela acima as taxas de crescimento do número de clubes desportivos em Portugal têm sido sempre negativas, à exceção de 2005 para 2006 onde foi visível um valor positivo de 7%. De 2007 para 2008 foi quando houve uma maior perda de clubes, havendo em 2008 menos 4% dos clubes que havia em 2007.

Evolução das taxas de crescimento do nº de Clubes por distrito do Continente

Distrito	2006	2007	2008	2009	2010
Aveiro	3,7%	-2,33%	6,15%	6,38%	-4,11%
Beja	7,5%	31,58%	-25,67%	-8,97%	3,94%
Braga	4,7%	-0,54%	11,49%	-6,13%	-3,40%
Bragança	-6,0%	-0,91%	13,76%	-8,06%	-2,63%
Castelo Branco	319,1%	-76,52%	-8,11%	-7,06%	1,27%
Coimbra	-0,4%	-2,08%	-6,53%	-7,97%	-8,30%
Évora	-3,4%	3,54%	-11,11%	2,88%	2,34%
Faro	2,8%	5,13%	-2,29%	-2,65%	-1,60%
Guarda	0,0%	6,52%	-14,29%	32,54%	9,58%
Leiria	-0,6%	0,19%	-3,01%	-2,13%	-0,40%
Lisboa	-0,5%	-0,55%	-5,74%	-3,62%	-5,52%
Portalegre	-4,9%	-4,60%	0,60%	-5,99%	1,91%
Porto	7,2%	1,74%	-10,68%	-1,18%	-0,74%
Santarém	-6,1%	-3,33%	-1,03%	-5,75%	-3,70%

Setúbal	7,3%	0,00%	-2,39%	3,80%	-8,38%
Viana do Castelo	-6,4%	3,83%	-3,69%	3,83%	-6,15%
Vila Real	-1,6%	33,16%	-17,39%	2,39%	5,14%
Viseu	7,5%	-1,16%	0,88%	27,25%	-23,01%

Tabela 27 – Evolução das taxas de crescimento do nº de clubes por distrito

É possível observar através da tabela 27 que há distritos em que as taxas de crescimento de clubes desportivos foram sempre negativas desde 2006; Santarém, Lisboa e Coimbra são casos dessa situação, chegando a apresentar taxas negativas na ordem dos 8% (Coimbra).

A maior taxa de crescimento verificada foi em 2006 no distrito de Castelo Branco, em que o número de clubes desportivos aumentou cerca de 300%, relativamente ao ano anterior.

Anexo 4 – A Concorrência

Após a análise da concorrência é possível perceber que tanto o Sport Lisboa e Benfica (SLB) como o Sporting Clube de Portugal (SCP) têm muito mais modalidades que qualquer um dos outros clubes. O Lisboa Ginásio Clube (LGC) e o Ginásio Clube Português (GCP) apresentam o mesmo número de modalidades embora não sejam as mesmas. O Clube Atlético de Alvalade (CAA) é de todos os clubes, o que tem à disposição o menor leque de opções.

Clube Atlético de Alvalade (CAA)

O Clube Atlético de Alvalade é, tal como o LGC, uma instituição de Utilidade Pública e por isso, isenta de IVA. Está situado em Lisboa, mais precisamente na zona de Alvalade, na rua Acácio de Paiva nº 20.

Ginásio Clube Português (GCP)

O Ginásio Clube Português foi fundado em 1875 e teve um papel inovador nas atividades físicas e desportivas. Atualmente o GCP conta com cerca de 10.000 sócios e cerca de 7.500 praticantes em 50 tipos de atividades que estão à disposição no clube.

Está situado em Lisboa, mais precisamente na zona do Rato, na Praça Ginásio Clube Português, nº 1, no entanto, as atividades aquáticas são praticadas na Piscina Municipal de Campo de Ourique, que fica na rua Correia Teles, 103-A.



Figura 8 – Símbolo do Ginásio Clube Português

Sport Lisboa e Benfica (SLB)

O Sport Lisboa e Benfica foi fundado em 28 de Fevereiro de 1904. Todas as modalidades são praticadas no recinto do Estádio da Luz, havendo vários pavilhões para satisfazer as necessidades de todas elas e, que fica situado na Avenida General Norton de Matos.



Figura 9 – Símbolo do Sport Lisboa e Benfica

Segundo o Guinness, o SLB é atualmente o clube do mundo com mais sócios ativos, cerca de 235.000 sócios, em 2011. A modalidade principal e com mais notoriedade é o futebol, que faz dele, a par do SCP, clubes de dimensão muito superior aos outros aqui referenciados.

Sporting Clube de Portugal (SCP)

O SCP foi fundado em Maio de 1906 por José de Alvalade, um jovem com apenas 21 anos. O Sporting Clube de Portugal é o segundo clube europeu com mais atletas olímpicos (109 atletas) pelo que se percebe que este clube tem uma grande preocupação com as várias modalidades existentes para além do futebol (desporto principal). À semelhança do que acontece com o SLB, também as modalidades do SCP funcionam todas no estádio do clube que fica situado em Lisboa, entre a Avenida Padre Cruz, 2ª Circular e a Alameda das Linhas Torres.



Figura 10 – Símbolo do Sporting Clube de Portugal

Atividades existentes nos concorrentes

	Artística	Acrobática	Rítmica	Trampolins	Karaté	Kick-Boxing	Aikido	Danças
LGC	X	X	X	X	X	X	X	X
CAA		X	X				X	X
GCP	X	X	X				X	X
SLB		X	X		X	X		X
SCP		X	X	X	X	X	X	X

Tabela 28 – Resumo das modalidades existentes no LGC e na concorrência

Como é possível observar nenhum dos clubes concorrentes têm precisamente as mesmas modalidades que o Lisboa Ginásio Clube, no entanto, todos eles, à exceção do Clube Atlético de Alvalade, têm mais modalidades para oferecer aos seus clientes. O Sporting é o clube que tem mais modalidades iguais ao LGC, só não tendo, apenas, ginástica artística e tumbling.

No caso do judo, todos os clubes têm essa modalidade, pelo contrário, o Tumbling apenas se pode praticar no Lisboa Ginásio Clube.

Anexo 5 – Análise SWOT

5.1. Localização

Centro de Lisboa (Zona da Avenida Almirante Reis)



Figura 11 – Localização do Lisboa Ginásio Clube

No mapa urbano acima apresentado pode-se constatar que há vários sítios de interesse onde o Lisboa Ginásio Clube pode desenvolver protocolos e parcerias, de modo a atrair mais clientes. É possível ainda perceber que o clube está numa zona de fácil acesso, tendo o metro praticamente à porta (linha verde – Anjos e Intendente) e ainda várias paragens de autocarro nas imediações (Carris – 12, 28E, 30, 708, 723 e 740).

Assim, no mapa, o Lisboa Ginásio Clube é para onde está virada a seta azul e vermelha. Os pontos verdes e brancos do mapa são referentes a faculdades, nomeadamente a Faculdade de

Ciência Médicas, Universidade Técnica de Lisboa e ainda o Instituto Superior Técnico (as duas primeiras abaixo do LGC e a última acima).

Os pontos vermelhos são referentes a escolas, secundárias e básicas e ainda a um colégio. No topo do mapa temos a Escola Secundária António Arroio, mais abaixo, perto da Penha de França temos a Escola Selecta Professor Doutor Amadeu Andrés, ligeiramente mais abaixo em ruas paralelas temos a Escola Secundária Luísa de Camões e a Escola Básica Nuno Gonçalves. Para o lado esquerdo do Lisboa Ginásio Clube é possível encontrar mais um ponto vermelho e este é referente à Escola Secundária de Camões.

Por fim, o último tipo de pontos são os azuis. Estes são referentes a instituições com quem podem ser celebrados acordos para que os seus trabalhadores passem a frequentar o Lisboa Ginásio Clube. Assim, nas imediações do clube temos o Tribunal do Trabalho, o Banco de Portugal e a Ordem dos Advogados. Mais abaixo, no fundo do mapa, ainda é possível encontrar mais um ponto que é referente ao Hospital de S. José.

É então possível concluir que o Lisboa Ginásio Clube deve rentabilizar a sua boa localização em Lisboa para atrair mais utentes, tanto na vertente de ginásio e fitness, como nas várias modalidades existentes no clube.

5.2. Evolução das modalidades existentes no Lisboa Ginásio Clube

Evolução das modalidades em Portugal

Modalidades	2006	2007	2008	2009	2010
Aikido	1.013	871	1.024	841	1.216
Dança Desportiva	1.384	1.549	1.273	1.507	1.226
Ginástica	9.473	14.701	5.613	6.482	8.047
Judo	11.381	11.783	12.313	11.669	12.576
Karaté	13.886	14.593	14.511	16.069	16.683
Kick-Boxing	2.674	2.804	-	-	-
Trampolins e Desp. Acrobáticos	2.667	2.989	3.679	3.706	-

Tabela 29 – Evolução de algumas modalidades, em Portugal, Fonte:www.pordata.pt

Apesar de algumas modalidades terem registado algumas quebras, todas elas apresentam no último ano de análise o seu valor mais alto ou um dos seus valores mais elevados. A única exceção é a ginástica que teve uma grande quebra de 2007 para 2008 mas que tem vindo desde então a recuperar progressivamente.

5.3. Ginásios Low-Cost

Os ginásios têm passado por grandes dificuldades para se manterem abertos devido a situação económica do país, principalmente ao aumento do IVA. Atualmente, tem surgido um novo conceito que consiste na oferta de um produto de qualidade mas a um preço muito baixo.

Assim, surge a marca Fitness Hut que abriu um espaço em Lisboa e que pretende abrir mais 9 ginásios até ao fim do ano. O criador do projeto, Nick Coutts, explicou à Lusa que a ideia é oferecer qualidade, com preço muito baixo, o que consegue através de um novo modelo de clube de *fitness*, num espaço sem piscina, "pois só 5 por cento dos sócios a utilizam", sem SPA ou *jacuzzi* e com um restaurante mais pequeno.⁷

"O segredo é que estamos focados só no *fitness*, há muita coisa feita nos clubes tradicionais que têm um custo imenso e que só é utilizado por uma percentagem muito baixa de frequentadores", especificou.

Outro ponto de diferença realçado é a flexibilidade: "Oferecemos várias opções, para quem quer um compromisso de adesão para um ano, há um preço. Se quiser frequentar o ginásio por períodos mais curtos, por exemplo duas semanas, há outro valor."¹¹

5.4. Fim das Atividades de Enriquecimento Curricular

“O Programa de Generalização do Ensino de Inglês e de Outras Atividades de Enriquecimento Curricular – correntemente designado de AEC – foi criado pelo Despacho da Ministra da Educação nº. 12.591, de 16 de Junho de 2006 e surge na sequência da experiência obtida desenvolvida no ano letivo de 2005/2006 com o Programa de Generalização do Ensino de Inglês nos 3º e 4º anos de escolaridade. Este Programa insere-se na prioridade dada pelo Governo à melhoria das condições de ensino e aprendizagem no 1º Ciclo do Ensino Básico e encontra-se já no seu segundo ano de implementação.

As AEC pretendem cumprir o duplo objetivo de garantir a todos os alunos do 1º Ciclo de forma gratuita, a oferta de um conjunto de aprendizagens enriquecedoras do currículo, ao mesmo tempo que se concretiza a prioridade enunciada pelo Governo de promover a

¹¹ Jornal “SOL”: “Ginásios enfrentam crise e tornam-se 'low cost’” (5 de Fevereiro de 2012)

articulação entre o funcionamento da escola e a organização de respostas sociais no domínio do apoio às famílias.”¹²

No Lisboa Ginásio Clube as AEC têm vindo a ganhar extrema importância como sendo uma boa fonte de financiamento do clube. No anexo relativo à demonstração de resultados por atividades é possível observar o crescente grau de importância. No clube só começou a haver este tipo de atividades a partir de 2010. Em 2009 o resultado era negativo em cerca de 85.000€ sendo que a partir desta data o resultado manteve-se negativo, mas com o desenvolvimento deste projeto das AEC esse resultado tem vindo a ser menos deficitário.

Demonstração de Resultados por atividade						
	<u>Proveitos</u>			<u>Custos</u>		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Projeto Escolas (AEC)	0,00 €	44.805,00 €	221.768,86 €	0,00 €	19.392,66 €	138.187,92 €
TOTAL	764.382,00 €	732.289,89 €	838.580,03 €	850.194,73 €	769.003,28 €	866.348,37 €
% do Total	0,00%	6,12%	26,45%	0,00%	2,52%	15,95%

Tabela 30 – Peso do projeto escolas nos proveitos e custos do LGC

Como pode ver-se pela tabela 30 o impacto que os proveitos do projeto escolas têm sobre o total é sempre maior do que o impacto que os custos relativos às AEC têm sobre os custos totais. De realçar que em 2011 cerca de ¼ dos proveitos totais do Lisboa Ginásio Clube foi referente a este projeto de atividades de enriquecimento curricular.

No entanto, com a situação económica em que Portugal se encontra a continuação deste projeto pode estar em risco. Segundo o Jornal de Notícias, “Há autarquias que podem ter de cortar as Atividades de Enriquecimento Curricular. Os sindicatos asseguram que os professores já começaram a ser avisados. E a Associação Nacional de Municípios já perdeu a conta à dívida do Ministério da Educação às câmaras.”¹³

Se este projeto acabar realmente, haverá um impacto bastante negativo nas contas do Lisboa Ginásio Clube.

¹² Programa de Generalização do Ensino do Inglês nos 3º e 4º anos e de Outras Atividades de Enriquecimento Curricular no 1º. Ciclo do Ensino Básico

¹³ Jornal de Notícias: “Câmaras em colapso podem perder enriquecimento curricular” (8 de Outubro de 2010)

Anexo 6 – Análise do inquérito

Este inquérito foi aplicado no Lisboa Ginásio Clube pela presente direção do clube com o objetivo de perceber quais as áreas mais fracas, para poder proceder a uma melhoria das mesmas. Foi realizado por cerca de 180 atletas de várias modalidades para que a abrangência fosse maior.

Inquérito

Idade: _____

Sexo: _____

Qual a modalidade que pratica no LGC e qual o horário?

Há quantos anos frequenta o LGC?

Indique qual o grau de satisfação relativamente aos seguintes fatores	1	2	3	4	Se não assinalou o 4, porquê?
Empatia/Simpatia do serviço de receção					
Funcionamento da receção (recetividade, qualidade do serviço prestado)					
Empatia/simpatia da secretaria					
Funcionamento da secretaria (horário, qualidade e informações)					
Relação qualidade/preço					
Horário de funcionamento					
Qualidade das instalações					
Imagem do clube					
Variedade das modalidades (aulas)					
Qualidade das aulas de grupo que pratica					
Funcionamento (pontualidade, assiduidade)					
Ambiente entre associados					
Empatia/simpatia dos professores					
Confiança na qualidade técnica dos professores					
Limpeza (Salas, balneários, corredores)					
Material utilizado nas aulas					
Horário das aulas					
Satisfação geral com os serviços prestados					

(1- Nada Satisfeito, 4 – Muito Satisfeito)

Já praticou outras modalidades no LGC, para além daquela que pratica regularmente?

Caso na pergunta anterior tenha respondido afirmativamente, quais foram as modalidades?

6.1. Análise do inquérito

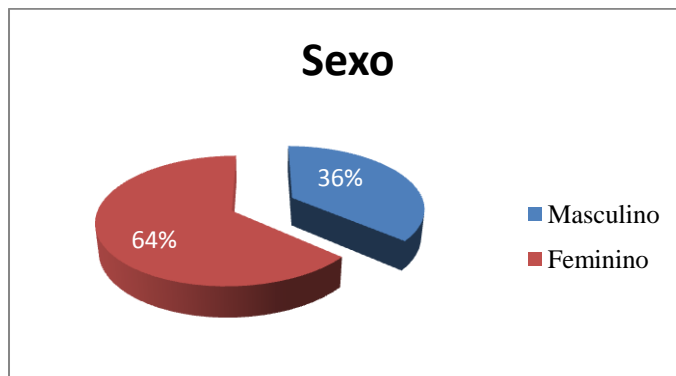


Gráfico 5 – Análise do sexo

Do universo analisado nota-se uma predominância de respostas por parte do sexo feminino (64%) relativamente às dadas pelo sexo masculino (36%).

No respeitante ao grau de satisfação dos atletas do clube relativamente aos vários indicadores apresentados há várias conclusões que se podem tirar.

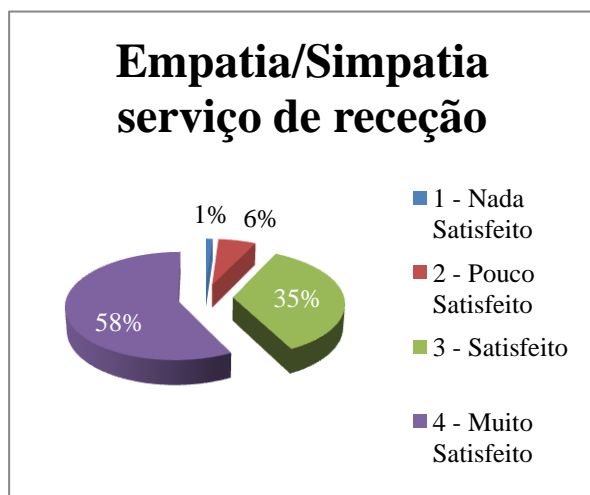


Gráfico 6 – Análise da Empatia/simpatia serviço recepção

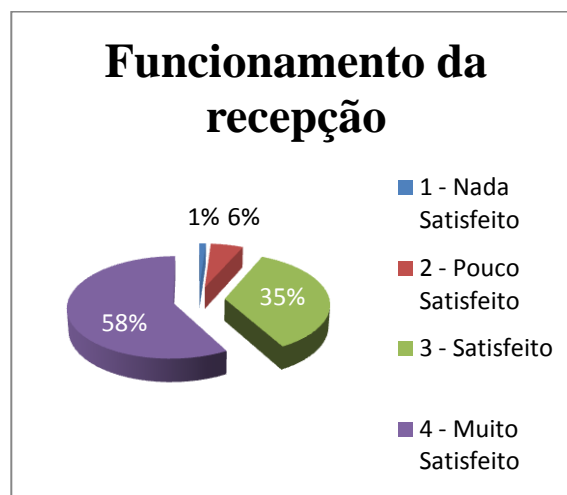


Gráfico 7 – Análise do Funcionamento da recepção

Relativamente à recepção vemos que cerca de 58% dos inquiridos está muito satisfeita com a empatia/simpatia e funcionamento da mesma. Para que a percentagem dos atletas muito satisfeitos suna é preciso que haja maior simpatia e boa educação no atendimento, a par de um

melhor funcionário da receção. No entanto, o funcionário da receção é o que surge mais depreciativamente referenciado.

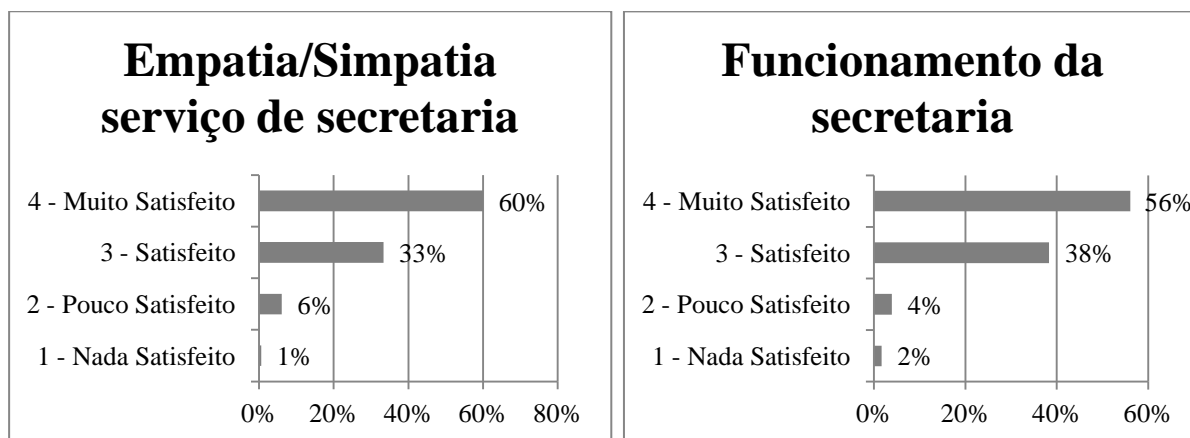


Gráfico 8 – Análise da empatia/simpatia serviço secretaria

Gráfico 9 – Análise funcionamento da secretaria

Pelo inquérito realizado é possível perceber que os inquiridos têm mais empatia com o serviço de secretaria (60%) do que com o serviço de receção. Ainda assim, a percentagem de população que está muito satisfeita não é maior devido a alguma falta de simpatia e também à falta de clareza na prestação de serviços. Quanto ao funcionamento de secretaria cerca de 56% dos inquiridos estão muito satisfeitos enquanto 38% estão satisfeitos e cerca de 6% não estão muito satisfeitos com o serviço de secretaria. O horário de funcionamento da mesma é a principal crítica por parte dos inquiridos pois consideram que a secretaria deveria funcionar até mais tarde.

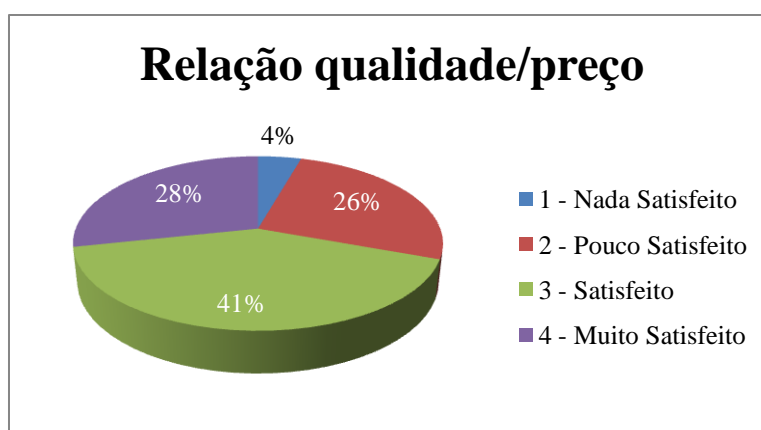


Gráfico 10 – Análise da relação qualidade/preço

Sobre a relação qualidade/preço percebe-se que há quase tantos indivíduos pouco satisfeitos (26%) como aqueles que estão muito satisfeitos (28%). Contudo, os inquiridos satisfeitos são bastante superiores aos restantes, sendo cerca de 41% da população do Lisboa Ginásio Clube.

As principais críticas dos atletas são referentes ao preço praticado pelo clube, relativamente à oferta e à qualidade das instalações.

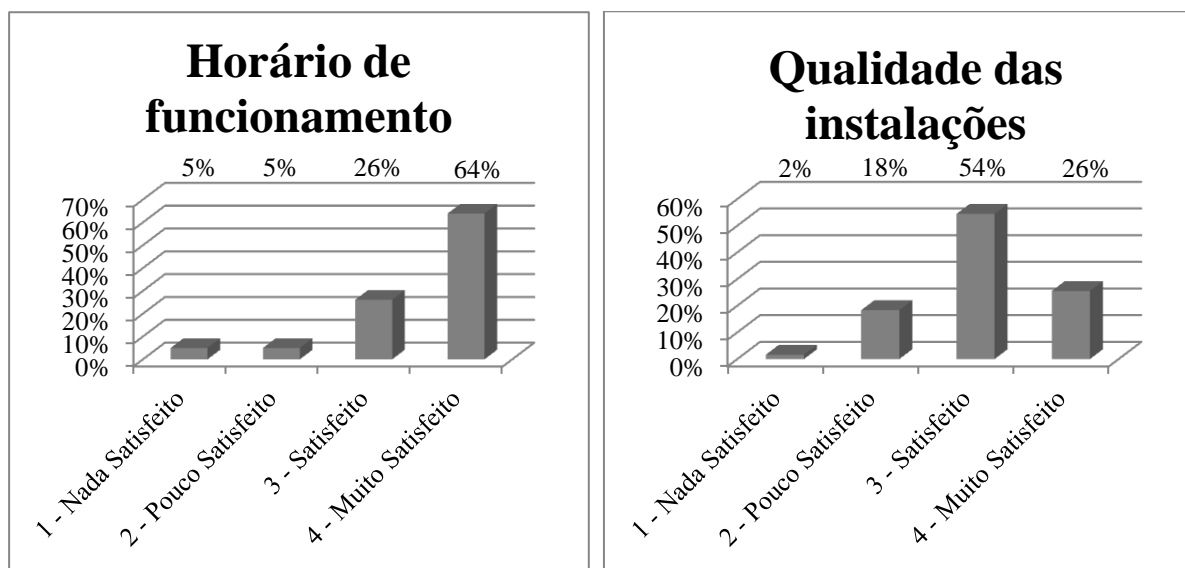


Gráfico 11 – Análise do horário de funcionamento

Gráfico 12 – Análise da qualidade das instalações

A grande maioria dos inquiridos está muito satisfeita com o horário de funcionamento do Lisboa Ginásio Clube (64%), já o mesmo não se verifica na qualidade das instalações, em que apenas 26% dos inquiridos está muito satisfeito com elas. Na qualidade das instalações do LGC, a maioria está satisfeita com as instalações (54%), no entanto, a percentagem de atletas que está pouco satisfeita quase equivale à que está muito satisfeita.

Relativamente ao horário de funcionamento as críticas prendem-se principalmente com a parte do ginásio e das aulas de fitness, já que os utentes das mesmas consideram que deveria haver mais aulas e que a sala de musculação deveria estar aberta durante mais tempo, inclusivamente aos sábados e domingos. No caso das instalações, as críticas prendem-se com a degradação das salas, falta de qualidade das máquinas da sala de exercício e alguns atletas aconselham uma remodelação geral do clube.

No que concerne à imagem do clube e percentagem de inquiridos satisfeita (44%) e muito satisfeita (42%) é muito aproximada. Quanto aos atletas que não estão nada satisfeitos neste indicador, estes representam uma percentagem pouco significativa (1%) enquanto aqueles que estão pouco satisfeitos são 13% do total dos inquiridos.

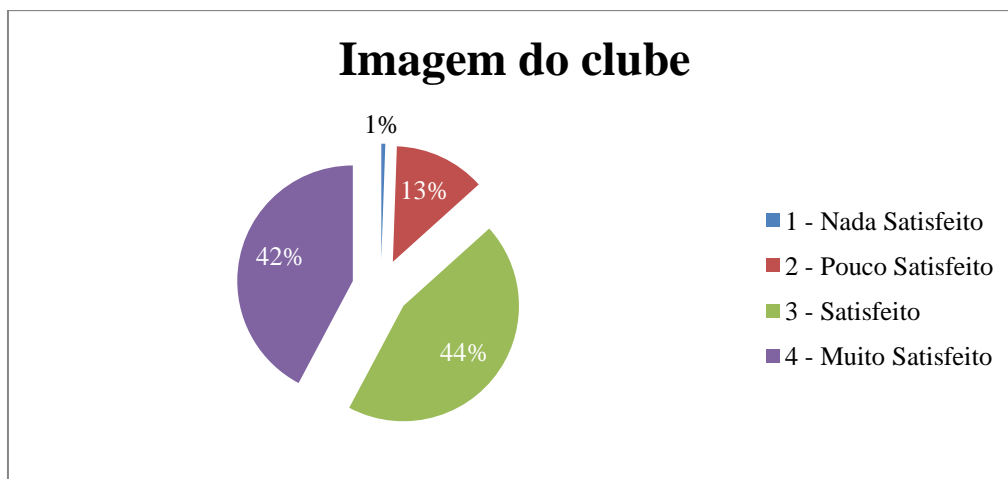


Gráfico 13 – Análise da Imagem do clube

As principais críticas estão relacionadas com a falta de uma boa divulgação exterior do clube sendo que há atletas que vão mais longe e consideram que a imagem do clube está desactualizada e envelhecida.

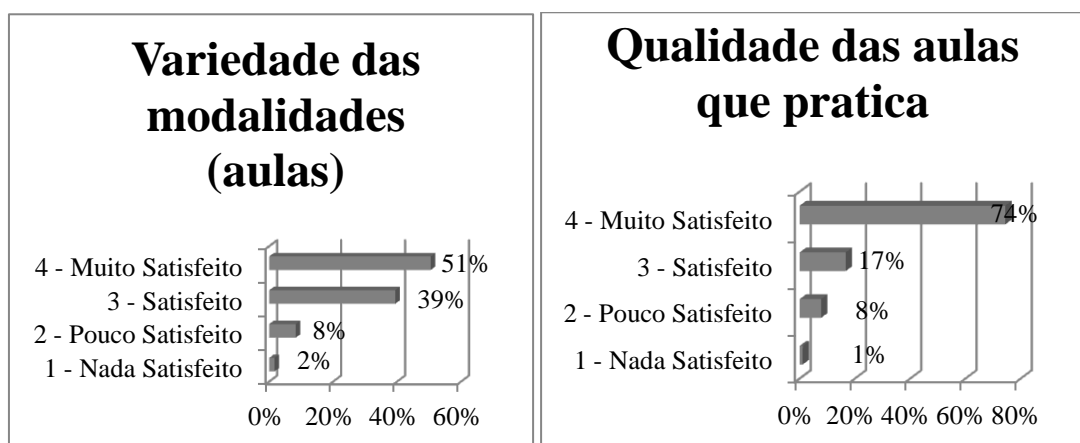


Gráfico 14 – Análise da variedade de modalidades

Gráfico 15 – Análise da qualidade das aulas

A maior parte dos inquiridos está muito satisfeito (51%) e 39% dos mesmos está satisfeito com a variedade das modalidades (aulas) existente no Lisboa Ginásio Clube. Apenas 10% dos atletas não estão satisfeitos com a variedade que o clube tem à sua disposição. As críticas encontradas neste indicador prendem-se mais com sugestões feitas ao clube para a existência de outras modalidades.

No que diz respeito à qualidade das aulas podemos observar que 74% dos inquiridos está muito satisfeito e cerca de 17% está satisfeito. As críticas feitas neste indicador prendem-se com alguma falta de material e ainda há inquiridos que sugerem que mais atletas trariam maior qualidade às aulas existentes.

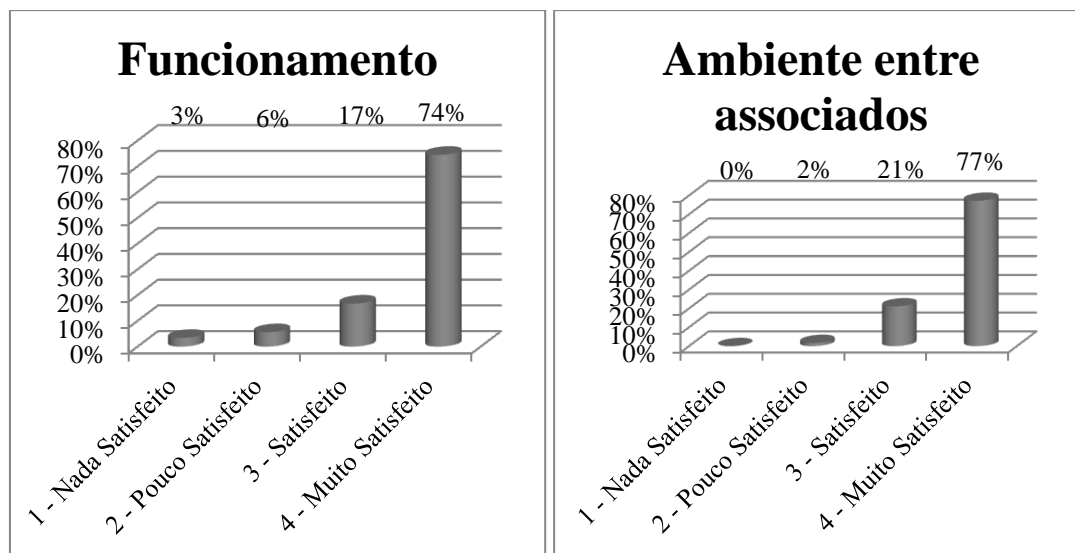


Gráfico 16 – Análise do funcionamento do clube

Gráfico 17 – Análise do ambiente entre associados

A grande maioria dos atletas do Lisboa Ginásio Clube está muito satisfeita ou satisfeita com o funcionamento do clube relativamente à pontualidade e assiduidade dos professores. A propósito ao ambiente vivido entre associados apenas 2% dos inquiridos estão poucos satisfeitos, sendo que, cerca de 98% dos atletas estão muito satisfeitos ou satisfeitos com o ambiente que existe no clube. Na primeira análise, as críticas apresentadas prendem-se com a falta de assiduidade de alguns professores, nomeadamente de um professor de algumas modalidades de *fitness* e de uma modalidade de representação e ainda na falta de pontualidade na abertura do clube. Sobre às críticas ao ambiente vivido, alguns associados sugerem a existência de uma sala de convívio.

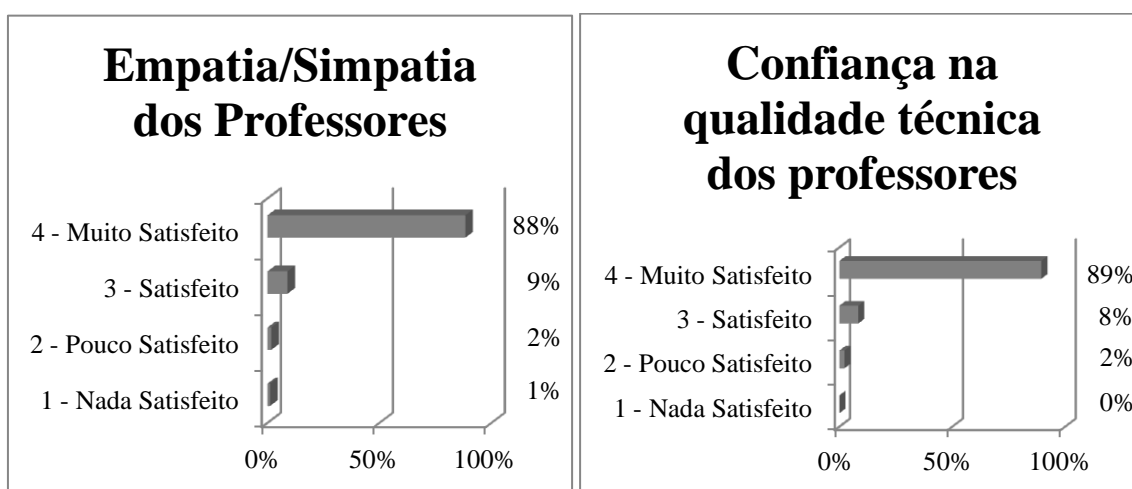


Gráfico 18 – Análise da empatia/simpatia dos professores

Gráfico 19 – Análise da confiança na qualidade dos professores

Relativamente aos professores é possível constatar que a empatia/simpatia e confiança na sua qualidade técnica deixam a grande maioria dos atletas do Lisboa Ginásio Clube muito satisfeitos (empatia/simpatia – 88% e confiança na qualidade técnica – 89%) sendo que estes dois indicadores são aqueles em que há maior percentagem de inquiridos muito satisfeitos. A principal crítica apresentada aos professores prende-se com a falta de capacidade para resolver conflitos que implica autonomia e poder decisório que os professores não dispõem.

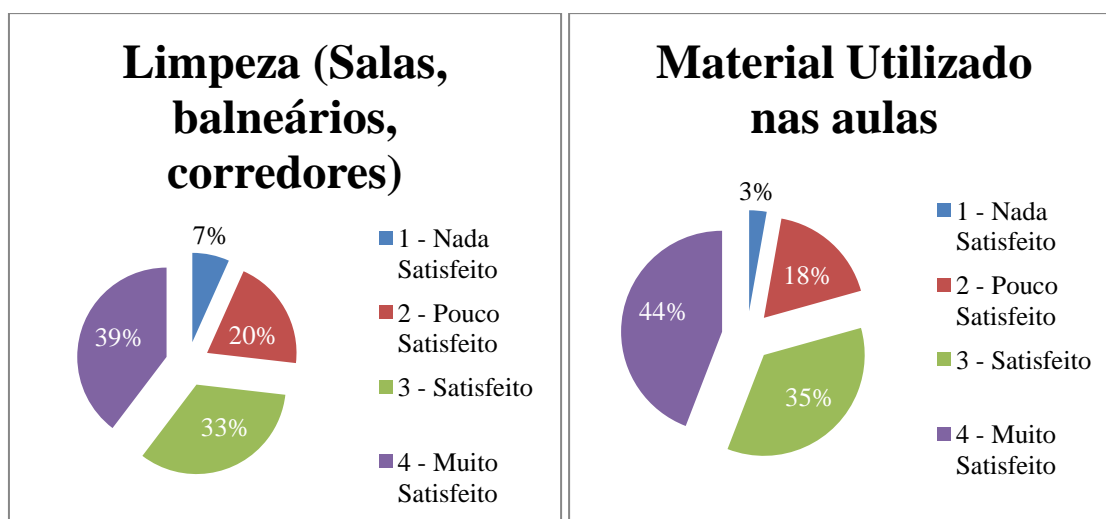


Gráfico 20 – Análise da satisfação relativamente à limpeza

Gráfico 21 – Análise do material utilizado

A higiene é um indicador cuja valorização está bastante dividido pelos quatro grupos sendo que nenhum deles chega a atingir os 40%. Ainda assim 39% dos inquiridos consideram-se muito satisfeitos com a limpeza das salas, balneários e corredores. No caso, do material utilizado, 44% dos atletas estão muito satisfeitos com o mesmo e 35% satisfeitos. Relativamente a críticas apresentadas na limpeza, estas são referentes principalmente aos balneários que segundo os inquiridos, nem sempre estão nas condições mais desejáveis. Quanto ao material utilizado os atletas consideram ser necessário maior quantidade para aumentar o tempo útil de prática e proceder-se a uma renovação do material existente.

Respetivamente aos horários das aulas 59% dos inquiridos está muito satisfeito com os mesmos e 28% está satisfeito. No entanto, os atletas consideram que deveria haver mais horários e principalmente mais variedade nos mesmos a partir das 19h.

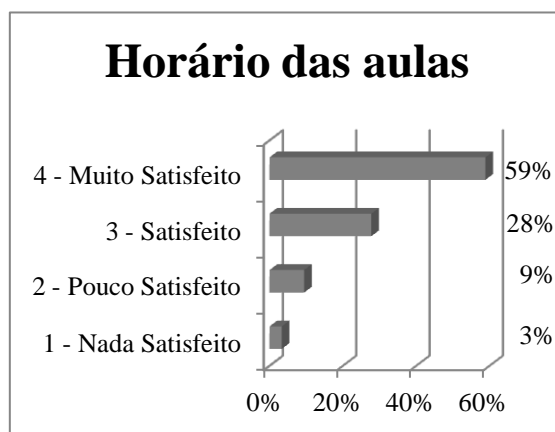


Gráfico 22 – Análise do horário das aulas

Em síntese, é possível observar que 54% dos inquiridos consideram-se satisfeitos com os serviços prestados pelo Lisboa Ginásio Clube. É possível ver também que 43% dos atletas estão muito satisfeitos. No entanto, 3% dos associados não estão satisfeitos com os serviços do Lisboa Ginásio Clube, pelo que, ou o clube inverte esta tendência ou poderá perder alguns destes atletas a curto prazo.

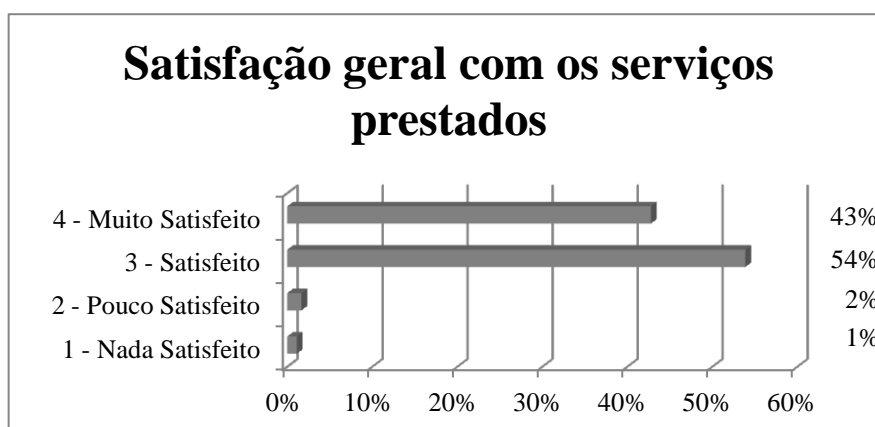


Gráfico 23 – Análise da satisfação geral com os serviços prestados

Anexo 7 – Clientes

Praticantes desportivos federados por sexo

Anos	Total	Masculino	Feminino
2006	449.006	357.510	91.496
2007	484.090	375.473	108.617
2008	488.999	374.654	114.345
2009	512.558	387.245	125.313
2010	518.968	391.020	127.948

Tabela 31 – Praticantes desportivos federados por sexo, Fonte: www.pordata.pt

É possível ver que o desporto federado é mais procurado pelo sexo masculino, representando mais de 50% dos praticantes desportivos federados. Ainda assim, desde 2006 até 2010 os praticantes de sexo feminino tiveram um aumento de cerca de 35.000.

Pelo contrário, no que toca aos ginásios é o sexo feminino que mais os frequenta. Assim, segundo um estudo da marktest uma em cada cinco mulheres frequenta ginásios, academias ou “health clubs” em Portugal. Esta procura pelo sexo feminino é tanta que já existem em Portugal ginásios onde só podem entrar pessoas desse sexo, como é o caso do Vivafit, Curves ou Go Fit.¹⁴

Da última vez que a marktest tinha estudado esta situação (2007) sabia-se que a percentagem de homens e de mulheres que frequentavam ginásios era semelhante ainda que com maior pendor para o sexo feminino. Assim, 19,6% das mulheres frequentavam o ginásio e 16,1% dos homens também o faziam.

Concluindo, é possível perceber que no desporto federado há maior predominância do sexo masculino enquanto na frequência de ginásios há maior predominância do sexo feminino.

¹⁴ Fonte: www.mulher.sapo.pt – “Ginásios femininos ganham terreno em Portugal”

Anexo 8 – Marketing-Mix

8.1. Preço

TABELAS DE PREÇOS – ÉPOCA 2011/2012	
	Descrição
Cartão Infantil	Inscrição numa classe infantil
Cartão Juvenil	Inscrição numa classe de formação com aulas gratuitas ao sábado (ginástica e judo)
Cartão Juvenil Ouro	Atividade desportiva e sala de estudo (todos os dias das 17:30 às 20:00h)
Cartão Representação	Inscrição numa classe de representação
Cartão Expert	Inscrição numa classe de dança ou arte marcial
Cartão Elite	Inscrição na escola de ginástica
Cartão Bronze	Acesso às aulas de <i>fitness</i> , manutenção, yoga e <i>cycling</i>
Cartão Prata 2x	Acesso à sala de exercício duas vezes por semana
Cartão Prata 3x	Acesso à sala de exercício três vezes por semana
Cartão Prata	Acesso ilimitado à sala de exercício e às aulas de <i>cycling</i>
Cartão Ouro	Acesso a todas as modalidades
Cartão LGC Clube	Acesso à frequência de 4 aulas por mês

Tabela 32 – Descrição dos cartões existentes no LGC

8.2. Comunicação

É possível encontrar na internet várias referências aos atletas do Lisboa Ginásio Clube, nomeadamente aqueles que mais sucessos internacionais que têm tido. Essas referências podem ser vistas principalmente em jornais desportivos como A Bola, o Record e O Jogo.

O Judoca português do Lisboa Ginásio Clube disputa um lugar nos primeiros do ranking mundial para poder garantir o apuramento para os Jogos Olímpicos de Londres que se vão realizar este ano.

Diogo Lima: «Preciso de ter um dia bom»

Autor: A.R.

SONHA COM A QUALIFICAÇÃO PARA CHEGAR AOS JOGOS DE LONDRES

13:00 sábado, 24 dezembro de 2011

+1 0 Like Send Tweet 2

Diogo Lima combateu este mês no Grande Prémio de Qindao (China) e Grand Slam de Tóquio (Japão), mas tanto numa prova como na outra foi eliminado precocemente, continuando à procura de pontos para garantir a qualificação para os Jogos Olímpicos de Londres em 2012.

O judoca do **Lisboa Ginásio Clube** de 29 anos, revela que não vai desistir do objetivo, agora que é o expoente máximo da Seleção a 81 kg, depois da lesão que tem afastado o olímpico João Neto, 7.º em Atenas'2004 e 9.º em Pequim'2008, mas que dificilmente lutará por um lugar na prova britânica do próximo ano: "A qualificação está bastante complicada, mas não vou desistir. Preciso ter um dia bom para pontuar forte no ranking. Se vencer uma Taça do Mundo ou conquistar duas medalhas deverei garantir o apuramento para os Jogos. Continua tudo em aberto, pois ainda faltam cinco provas e o Europeu", considerou Lima.

Leia este artigo na íntegra na edição impressa de Record deste sábado.

+ Notícias

- **Cinco portugueses em Paris com Londres no horizonte**
GRAND SLAM FRANCÊS EM 4 E 5 DE FEVEREIRO
- **Sporting vai combater na Liga dos Campeões**
REFORÇOS PERMITEM ALARGAR AMBIÇÕES
- **Leandra Freitas e Yahima competem em Sofia**
NA TAÇA DO MUNDO
- **Sporting garante Oleinic e Cachola**
REFORÇOS PARA A EQUIPA DE PEDRO SOARES
- **Telma Monteiro conquista prata no Cazaquistão**
PERDE NA FINAL COM LÍDER MUNDIAL

Ver mais

Judo Modalidades

Sabe se já tem Fibra?
Verifique aqui a cobertura da sua casa.
www.meo.pt

Figura 12 – Notícia extraída do jornal “Record” sobre o atleta do LGC, Diogo Lima

Os ginastas Nuno Merino e Ana Rente garantiram o apuramento para a mesma competição enquanto Gustavo Simões será suplente do atleta apurado na ginástica artística. Nos trampolins masculinos apuraram-se dois atletas para os Jogos Olímpicos e como não poderão ir os dois, Nuno Merino e Diogo Ganchinho irão disputar no Europeu de Trampolins e o melhor classificado será o que vai representar Portugal.

www.abola.pt/nnh/ver.aspx?id=309780



Ana Rente e Nuno Merino apurados para os Jogos Olímpicos

Por **Redação**

A- A A+

Os portugueses Ana Rente e Nuno Merino conseguiram hoje o apuramento nos trampolins para os Jogos Olímpicos de Londres-2012.

Ana Rente foi medalha de bronze na competição feminina durante a prova de teste realizada na Arena O2, na capital inglesa, enquanto Nuno Merino foi sétimo na final masculina, à frente de Diogo Ganchinho que foi oitavo. Sílvia Saiote foi 17.ª na primeira ronda e falhou a final.

Portugal passou a ter quatro ginastas em Londres, depois de Zoi Lima e Manuel Campos terem confirmado a vaga na ginástica artística.

15:56 - 13-01-2012

Figura 13 – Notícia extraída do jornal “A Bola” sobre atletas do LGC, Ana Rente e Nuno Merino

Anexo 9 – Organização e Estrutura de funcionamento

9.1. A Organização

Os órgãos sociais do Lisboa Ginásio Clube são a Direção, a Assembleia Geral, o Conselho Geral e por fim o Conselho Fiscal.

Direção

Jorge Manuel Martins Marques Marcelo - Presidente

André Leal Santos - Vice-Presidente

Júlia da Conceição Dias Rocha - Vice-Presidente

Margarida Santos Ferraz – Vice-Presidente

Bárbara Neves Xavier Lucas Bação

Cátia Santana Alves da Costa

Hugo Silva Canha do Carmo

Pedro Henrique Bernardino Mira Godinho

Assembleia Geral

Joaquim Manuel Vicente Rodrigues - Presidente

Carlos Alberto Lima Rebelo - Vice-Presidente

António Miguel Silva Avelãs - Vogal

Carlos Manuel Canha do Carmo – Vogal

Concelho Geral

Carlos Manuel Diniz Pina

Domingos Alves Leal

Duarte Nuno Ribeiro Gonçalves

Maria Helena Mendes Pina

Conselho Fiscal

Jorge José Graça Leal - Presidente

Rodrigo Luís Godinho Saraiva - Relator

Carlos Alberto Baptista Costa - Vogal

9.2. Recursos Humanos

Atualmente o Lisboa Ginásio Clube conta com 48 professores:

Professor	Modalidade
Alexandre Alcape	Cycling
André Nogueira	Tumbling/Ginástica Formação/Ginástica Representação
Ângela Lima	Classe Representação
António Calha	Fitness/Yoga
António Guerreiro	Ginástica Acrobática
Bruno Bogalho	Fitness/Hip Hop
Carla Lourenço	Fitness
Carla Neves	Classe Representação
Carlos Nobre e André Lico	Trampolins
Carolina Rodrigues	Classe Representação
Catarina Martins	Ginástica Artística Feminina
Eduardo Coelho e Satoaki Miaky	Karaté Shotokan/Taido
Elena Bispen	Ginástica Acrobática/Ginástica Formação
Elsa Macdonald	Classe Representação/Fitness
Isa Ramos	Manutenção
José Augusto	Ginástica Artística Masculina/Manutenção
José Penedo	Ginástica Formação/Classe Representação
Joseph Azevedo	Fitness/Classe Representação
Laura Lima	Ginástica Rítmica/Ginástica Formação
Luís Botelho	Ginástica Artística Masculina/Ginástica Formação
Luís Damas	Dança Contemporânea/Salsa
Luís Nunes	Trampolins
Luís Pinheiro	Fitness/Cycling
Luís Tomás	Cycling
Maria Fonseca e Rui Vieira	Judo
Maria João Silva	Fitness
Marina Duarte	Fitness
Mário Tiago	Kick Boxing/Full Contact
Mercês Dias	Ginástica Formação
Miguel Balsas	Ginástica Formação/Classe Representação
Nélson Capote	Aikido
Paula Barata	Ginástica Artística Feminina
Paula Neves	Yoga
Paula Pimenta	Yoga
Pedro Nascimento	Tumbling/Classes Representação
Rita Reis	Dança Clássica
Rodrigo Fernandes	Fitness/Cycling/Manutenção

Tabela 33 – Professores do Lisboa Ginásio Clube

9.3. Os Fornecedores

Fornecedores	
Academia dos Infantes	Atividades de Tempos Livres
Turistejo	Agência de viagens
Top Atlântico	Agência de viagens
EPAL	Água
Dartinta	Artes Gráficas
Palma Artes Gráficas	Artes Gráficas
Rank Xerox	Artes Gráficas
Gráfica Matos Marques	Artes Gráficas
Ecomática Serviços	Artes Gráficas
Albagrafe	Artes Gráficas
Fotoindustrial	Artes Gráficas
Phalempin	Artes Gráficas
Logopapel	Artes Gráficas
Tritypus Artes Gráficas	Artes Gráficas
Iberbinder	Artes Gráficas
Dracus - Atelier Gráfico	Artes Gráficas
Photovideo	Artes Gráficas
G.A.M.G Centro de Imagem Digital, Lda	Artes Gráficas
Ernst & Young	Auditoria
Portugal Telecom	Comunicações
HLC - Telecomunicações	Comunicações
Jazztel	Comunicações
PT.COM (Telepac)	Comunicações
Zont TV Cabo	Comunicações
Gravymedal - Soc. Com. Sorios, Lda	Condecorações
Labotec	Construção
RCB Arq. Gest. Projectos, Lda	Construção
Japones E	Construção (ar-condicionado)
Itex	Construção e decoração
Diviron - Const. Montagens	Construções
Socobrito	Construções
Celconstroi	Construções
Quimar	Construções
Electrobobinador José Mateus	Construções
Arispa	Construções
Comade	Construções
Ideal Metalúrgica, Lda	Construções
Marquiconfiança	Construções
Zona Dois Constroi, Lda	Construções
Climalab	Construções (ar-condicionado)
Instalsport	Construções (desportivas)

Marques e Frederico, Lda	Construções (pavimentos)
Reconstrucasa	Construções (remodelações)
Amtlar	Construções (reparações)
Manyways, Unipessoal, Lda	Consultoria
Instituto Superior de Qualidade	Controles de Qualidade
Recorte	Decoração
Isisflor	Decoração (flores)
EDP - Distribuição Energia SA	Electricidade
Schindler, SA	Elevadores
Fernal - Electrodomésticos, Lda	Equipamento
Siclima - Soc. Climatização, Lda	Equipamento climatização
Levira	Equipamento de escritório
Guilbert	Equipamento de escritório
Casa Senna	Equipamento Desportivo
Superflex Equip. Ginásio	Equipamento Desportivo
Fabrigimno	Equipamento Desportivo
Moraisport	Equipamento Desportivo
Gimnica	Equipamento Desportivo
Henrique Carinhas M. Nunes	Equipamento Desportivo
Estudio 2	Equipamento Desportivo
Hispometal, Lda	Equipamento Desportivo
Lumasport	Equipamento Desportivo
Descul	Equipamento Desportivo
André Manz Produções, Lda	Equipamento Desportivo
Manuel Pastor F. Costa - Gymnos	Equipamento Desportivo
Ginatlo	Equipamento Desportivo
Fábrica do Corpo	Equipamento Desportivo
Sports Partner	Equipamento Desportivo
Technogym	Equipamento Desportivo
B.W.H. Dietética e Art. Desporto	Equipamento Desportivo
Dinamic	Equipamento Desportivo
N.S. Fight Gear, Lda	Equipamento Desportivo
Yoga Material	Equipamento Desportivo
Sportorion	Equipamento Desportivo
Vidalgym Equip. Desportivos	Equipamento Desportivo
Games and Fun	Equipamento Desportivo
Gymnos	Equipamento Desportivo
TopGim - Mat. Desp. Lazer Lda	Equipamento Desportivo
Reboundproducts	Equipamento Desportivo
Electro Vale	Equipamento Eléctrico
Tejulus	Equipamento Eléctrico
Crespo & Maia	Equipamento Eléctrico
Rexel - Dist. Mat. Elctrico SA	Equipamento Eléctrico

Arquiled	Equipamento Eléctrico
Viramodo - Mat. Electr. Unipess, Lda	Equipamento Eléctrico
Erguimex	Equipamento escritório
Ricoh	Equipamento escritório
Beltrão Coelho	Equipamento escritório
Gutengráfica	Equipamento escritório
OPACO - Equip. Escritório	Equipamento escritório
NewLifetoner	Equipamento escritório
HBG Unipessol, Lda	Equipamento informático
Sorisa	Equipamentos Fisioterapia
Ronal	Equipamentos Hoteleiros
Clinica do Frio	Equipamentos Hoteleiros
Espaçofisio	Fisioterapia
LisboaGás	Gás
Termibérica	Gestão de energia
Viga Printes	Imagem e impressão
3 BBB	Imóveis
Câmara Municipal de Lisboa	Instalações (Sarau)
Cannon Hygiene Portugal, Lda	Limpeza e Higiene
Serviço Nacional Desinfecções	Limpeza e Higiene
Servisan Produtos Higiene SA	Limpeza e Higiene
SPHS - Soc. Prod. Higiene	Limpeza e Higiene
Higielandia	Limpeza e Higiene
CleanGym	Limpeza e Higiene
Desentop	Limpeza e Higiene
Electrolimpa	Limpeza e Higiene
Mundisan	Limpeza e Higiene
Rosado & Guilherme	Limpeza e Higiene
Truly Nolen	Limpeza e Higiene
CSH - Com. Serviços Higiene	Limpeza e Higiene
Unidete	Limpeza e Higiene
Alémundo	Marketing e publicidade
Casa das Promoções	Marketing e publicidade
A Pátria - Agência de Anuncios	Marketing e publicidade
Chorus Gab. Prom. Imagem	Marketing e publicidade
Mediterranea - Video Comunica.	Marketing e publicidade
Estúdios 126	Marketing e publicidade
Principio Activo	Marketing e publicidade
Estala Publicidade	Marketing e publicidade
PSI - Suportes Publicitários	Marketing e publicidade
Esagino	Marketing e publicidade
Xtreme Profit, Unipessoal, Lda	Marketing e publicidade
Formula P	Marketing e publicidade

Remax Latina	Mediação Imobiliária
Sold Fast - Mediação Imobiliária, Lda	Mediação Imobiliária
Confusão Total, Lda	Organização de eventos
Morgadio Real	Organização de eventos
Toke - Act. Espetáculos Lda	Organização de eventos
A Princesa do Ave	Residencial
Residencial San Remo	Residencial
SOV - Ser. Operação Vigilância SA	Segurança
Bombeiros Voluntários Lisboa	Segurança
Extinrisco	Segurança (extintores)
Gan - Seguros	Seguros
Companhia Seguros Império	Seguros
Corbroker	Seguros
Caixa Inteligente	Sistema informático
Sendys-Readsystem, Lda	Sistema informático
Futurekids	Sistema informático
Arquivandus	Sistema informático
LHV 2 - Informática	Sistema informático
Telmografica	Tipografia / papel
Grafica dos Anjos, Lda	Tipografia / papel
Litho Formas Portuguesa	Tipografia / papel
Tipografia Lobão	Tipografia / papel
Irmãos Baptista, Lda	Transportes (reparadora)
Transportes Ideal Ribeira Pera	Transportes
Eurogrupa	Transportes
Barraqueiro	Transportes
Transport Central Camp Santana	Transportes
Iporcel	Uniformes (fardas)
M. Fernandes & Gomes	Vários
Arcos & Faria, Lda	Vestuário
Vidreira de Arroios	Vidraceiros
Rogério Pais, Lda	Vidraceiros

Tabela 34 – Fornecedores do Lisboa Ginásio Clube

Anexo 10 - Análise Financeira**10.1. Balanço**

<u>ACTIVO</u>	2006	% Activo	2007	Variação	% Activo
ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS:					
Edifícios e Outras Construções	1.233.737,93 €	89,22%	1.190.266,64 €	-3,52%	89,56%
Equipamento Básico	72.131,07 €	5,22%	72.222,03 €	0,13%	5,43%
Equipamento Administrativo	45.400,68 €	3,28%	38.830,98 €	-14,47%	2,92%
	1.351.269,68 €	97,72%	1.301.319,65 €	-3,70%	97,92%
INVESTIMENTOS EM CURSO:					
Obras em Curso	0,00 €	0,00%	0,00 €		0,00%
INVENTÁRIOS:					
Vestuário Desportivo	0,00 €	0,00%	0,00 €		0,00%
CONTAS A RECEBER - ACT. CORRENTE					
Clientes C/ Correntes	6.346,39 €	0,46%	8.474,35 €	33,53%	0,64%
Adiantamentos a fornecedores	0,00 €	0,00%	0,00 €		0,00%
Outras Contas a Receber	1.803,36 €	0,13%	33,13 €	-98,16%	0,00%
	8.149,75 €	0,59%	8.507,48 €	4,39%	0,64%
MEIOS FINANCEIROS LÍQUIDOS:					
Depósitos Bancários a Prazo	0,00 €	0,00%	0,00 €		0,00%
Depósitos Bancários a Ordem	17.068,05 €	1,23%	10.209,43 €	-40,18%	0,77%
Caixa	564,05 €	0,04%	419,42 €	-25,64%	0,03%
	17.632,10 €	1,28%	10.628,85 €	-39,72%	0,80%
Acréscimo de Rendimentos	0,00 €	0,00%	0,00 €		0,00%
Gastos a reconhecer	5.736,04 €	0,41%	8.526,10 €	48,64%	0,64%
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	5.736,04 €	0,41%	8.526,10 €	48,64%	0,64%
TOTAL DO ACTIVO	1.382.787,57 €	100,00%	1.328.982,08 €	-3,89%	100,00%

Tabela 35 – Ativo em 2006 e 2007

Balço - Lisboa Ginásio Clube					
	2006	% Ativo	2007	Varição	% Ativo
<u>CAPITAL PRÓPRIO</u>					
CAPITAL:					
Fundo Social	91.790,93 €	6,64%	91.790,93 €	0,00%	6,91%
EXCEDENTES DE REVALORIZAÇÃO					
Reavaliações	610.183,54 €	44,13%	610.183,54 €	0,00%	45,91%
SUBSIDIOS E DOAÇÕES:					
	0,00 €	0,00%	0,00 €		0,00%
RESULTADOS:					
Resultados Transitados	-194.911,53 €	-14,10%	-187.953,67 €	3,57%	-14,14%
Resultado Líquido do Exercício	6.957,86 €	0,50%	12.003,16 €	72,51%	0,90%
TOTAL DA SITUAÇÃO LÍQUIDA	514.020,80 €	37,17%	526.023,96 €	2,34%	39,58%

Tabela 36 – Capital Próprio em 2006 e 2007

Balço - Lisboa Ginásio Clube					
PASSIVO	2006	% Ativo	2007	Varição	% Ativo
PASSIVO NÃO CORRENTE					
Provisões - Outras Provisões	220.000,00 €	15,91%	245.000,00 €	11,36%	18,44%
Financiamento Obtidos	285.093,13 €	20,62%	209.979,55 €	-26,35%	15,80%
Outras contas a pagar - FPG	0,00 €	0,00%	0,00 €		0,00%
	505.093,13 €	36,53%	454.979,55 €	-9,92%	34,24%
PASSIVO CORRENTE					
Empréstimos Bancários	62.263,01 €	4,50%	61.748,45 €	-0,83%	4,65%
Adiantamentos de clientes	220,00 €	0,02%	74,00 €	-66,36%	0,01%
Fornecedores	59.263,54 €	4,29%	92.752,14 €	56,51%	6,98%
Loações Financeiras	20.685,76 €	1,50%	14.871,68 €	-28,11%	1,12%
Estado e Outros Entes Públicos	4.909,63 €	0,36%	12.851,95 €	161,77%	0,97%
Outras contas a pagar	15.057,15 €	1,09%	8.447,64 €	-43,90%	0,64%
	162.399,09 €	11,74%	190.745,86 €	17,46%	14,35%
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS					
Acréscimos de Gastos	45.994,06 €	3,33%	35.627,41 €	-22,54%	2,68%
Rendimentos a reconhecer	155.280,49 €	11,23%	121.944,48 €	-21,47%	9,18%
	201.274,55 €	14,56%	157.571,89 €	-21,71%	11,86%
TOTAL DO PASSIVO	868.766,77 €	62,83%	803.297,30 €	-7,54%	60,44%
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	1.382.787,57 €	100,00%	1.329.321,26 €	-3,87%	100,03%

Tabela 37 – Passivo em 2006 e 2007

Balço - Lisboa Ginásio Clube						
<u>ACTIVO</u>	2008	Varição	% Ativo	2009	Varição	% Ativo
ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS:						
Edifícios e Outras Construções	1.045.643,12 €	-12,15%	87,21%	943.079,73 €	-9,81%	86,93%
Equipamento Básico	76.714,75 €	6,22%	6,40%	68.052,27 €	-11,29%	6,27%
Equipamento Administrativo	24.852,66 €	-36,00%	2,07%	22.078,54 €	-11,16%	2,04%
	1.147.210,53 €	-11,84%	95,68%	1.033.210,54 €	-9,94%	95,24%
INVESTIMENTOS EM CURSO:						
Obras em Curso	0,00 €			0,00 €		
INVENTÁRIOS:						
Vestuário Desportivo	1.312,85 €		0,11%	1.514,52 €	15,36%	0,14%
CONTAS A RECEBER - ATIVO CORRENTE						
Clientes C/ Correntes	23.665,37 €	179,26%	1,97%	16.110,15 €	-31,93%	1,48%
Adiantamentos a fornecedores	543,52 €		0,05%	0,00 €	-100,00%	0,00%
Outras Contas a Receber	3.047,78 €	9099,46%	0,25%	448,23 €	-85,29%	0,04%
	27.256,67 €	220,38%	2,27%	16.558,38 €	-39,25%	1,53%
MEIOS FINANCEIROS LÍQUIDOS:						
Depósitos Bancários a Prazo	0,00 €		0,00%	10.432,86 €		0,96%
Depósitos Bancários a Ordem	14.610,00 €	43,10%	1,22%	13.717,86 €	-6,11%	1,26%
Caixa	31,13 €	-92,58%	0,00%	124,07 €	298,55%	0,01%
	14.641,13 €	37,75%	1,22%	24.274,79 €	65,80%	2,24%
Acréscimo de Rendimentos	0,00 €		0,00%	0,00 €		0,00%
Gastos a reconhecer	8.598,83 €	0,85%	0,72%	9.337,28 €	8,59%	0,86%
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	8.598,83 €	0,85%	0,72%	9.337,28 €	8,59%	0,86%
TOTAL DO ACTIVO	1.199.020,01 €	-9,78%	100,00%	1.084.895,51 €	-9,52%	100,00%

Tabela 38 – Ativo em 2008 e 2009

Balço - Lisboa Ginásio Clube						
<u>CAPITAL PRÓPRIO</u>	2008	Varição	% Ativo	2009	Varição	% Ativo
CAPITAL:						
Fundo Social	91.790,93 €	0,00%	7,66%	91.790,93 €	0,00%	8,46%
EXCEDENTES DE REVALORIZAÇÃO						
Reavaliações	610.183,54 €	0,00%	50,89%	610.183,54 €	0,00%	56,24%
SUBSIDIOS E DOAÇÕES:	0,00 €		0,00%	0,00 €		0,00%
RESULTADOS:						
Resultados Transitados	-175.950,51 €	6,39%	-14,67%	-175.044,03 €	0,52%	-16,13%
Resultado Líquido do Exercício	906,48 €	-92,45%	0,08%	-85.622,25 €	-9545,58%	-7,89%
TOTAL DA SITUAÇÃO LÍQUIDA	526.930,44 €	0,17%	43,95%	441.308,19 €	-16,25%	40,68%

Tabela 39 – Capital Próprio em 2008 e 2009

Balço - Lisboa Ginásio Clube						
PASSIVO	2008	Varição	% Ativo	2009	Varição	% Ativo
PASSIVO NÃO CORRENTE						
Provisões - Outras Provisões	200.000,00 €	-18,37%	16,68%	196.000,00 €	-2,00%	18,07%
Financiamento Obtidos	130.456,32 €	-37,87%	10,88%	44.911,20 €	-65,57%	4,14%
Outras contas a pagar - FPG	0,00 €		0,00%	0,00 €		0,00%
	330.456,32 €	-27,37%	27,56%	240.911,20 €	-27,10%	22,21%
PASSIVO CORRENTE						
Empréstimos Bancários	80.687,70 €	30,67%	6,73%	76.011,69 €	-5,80%	7,01%
Adiantamentos de clientes	24,30 €	-67,16%	0,00%	279,00 €	1048,15%	0,03%
Fornecedores	74.596,63 €	-19,57%	6,22%	73.799,32 €	-1,07%	6,80%
Loações Financeiras	8.627,59 €	-41,99%	0,72%	1.866,94 €	-78,36%	0,17%
Estado e Outros Entes Públicos	24.178,90 €	88,13%	2,02%	12.161,85 €	-49,70%	1,12%
Outras contas a pagar	25.273,39 €	199,18%	2,11%	11.565,12 €	-54,24%	1,07%
	213.388,51 €	11,87%	17,80%	175.683,92 €	-17,67%	16,19%
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS						
Acréscimos de Gastos	30.994,71 €	-13,00%	2,59%	60.188,57 €	94,19%	5,55%
Rendimentos a reconhecer	97.250,03 €	-20,25%	8,11%	166.803,63 €	71,52%	15,38%
	128.244,74 €	-18,61%	10,70%	226.992,20 €	77,00%	20,92%
TOTAL DO PASSIVO	672.089,57 €	-16,33%	56,05%	643.587,32 €	-4,24%	59,32%
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	1.199.020,01 €	-9,80%	100,00%	1.084.895,51 €	-9,52%	100,00%

Tabela 40 – Passivo em 2008 e 2009

Balço - Lisboa Ginásio Clube						
<u>ACTIVO</u>	2010	Varição	% Ativo	2011	Varição	% Ativo
ACTIVOS FIXOS TANGÍVEIS:						
Edifícios e Outras Construções	864.245,05 €	-8,36%	89,15%	891.833,79 €	3,19%	84,40%
Equipamento Básico	68.076,43 €	0,04%	7,02%	69.381,34 €	1,92%	6,57%
Equipamento Administrativo	17.700,54 €	-19,83%	1,83%	11.440,37 €	-35,37%	1,08%
	950.022,02 €	-8,05%	98,00%	972.655,50 €	2,38%	92,05%
INVESTIMENTOS EM CURSO:						
Obras em Curso	0,00 €		0,00%	0,00 €		0,00%
INVENTÁRIOS:			0,00%			0,00%
Vestuário Desportivo	612,25 €	-59,57%	0,06%	523,20 €	-14,54%	0,05%
CONTAS A RECEBER - ACT. CORRENTE						
Clientes C/ Correntes	10.668,19 €	-33,78%	1,10%	9.147,50 €	-14,25%	0,87%
Adiantamentos a fornecedores	550,00 €		0,06%	696,94 €	26,72%	0,07%
Outras Contas a Receber	448,23 €	0,00%	0,05%	2.871,28 €	540,58%	0,27%
	11.666,42 €	-29,54%	1,20%	12.715,72 €	8,99%	1,20%
MEIOS FINANCEIROS LÍQUIDOS:						
Depósitos Bancários a Prazo	0,00 €	-100,00%	0,00%	42.000,00 €		3,97%
Depósitos Bancários a Ordem	2.581,51 €	-81,18%	0,27%	7.765,80 €	200,82%	0,73%
Caixa	425,53 €	242,98%	0,04%	759,13 €	78,40%	0,07%
	3.007,04 €	-87,61%	0,31%	50.524,93 €	1580,22%	4,78%
Acréscimo de Rendimentos	0,00 €		0,00%	17.853,30 €		1,69%
Gastos a reconhecer	4.111,64 €	-55,97%	0,42%	2.354,49 €	-42,74%	0,22%
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS	4.111,64 €	-55,97%	0,42%	20.207,79 €	391,48%	1,91%
TOTAL DO ACTIVO	969.419,37 €	-10,64%	100,00%	1.056.627,14 €	9,00%	100,00%

Tabela 41 – Ativo em 2010 e 2011

Balço - Lisboa Ginásio Clube						
	2010	Varição	% Ativo	2011	Varição	% Ativo
<u>CAPITAL PRÓPRIO</u>						
CAPITAL:						
Fundo Social	91.790,93 €	0,00%	9,47%	91.790,93 €	0,00%	8,69%
EXCEDENTES DE REVALORIZAÇÃO						
Reavaliações	610.183,54 €	0,00%	62,94%	610.183,54 €	0,00%	57,75%
SUBSIDIOS E DOAÇÕES:	0,00 €		0,00%	101.574,02 €		9,61%
RESULTADOS:						
Resultados Transitados	-260.666,28 €	-48,91%	-26,89%	-297.379,67 €	-14,08%	-28,14%
Resultado Líquido do Exercício	-36.713,39 €	57,12%	-3,79%	-27.778,35 €	24,34%	-2,63%
TOTAL DA SITUAÇÃO LÍQUIDA	404.594,80 €	-8,32%	41,74%	478.390,47 €	18,24%	45,28%

Tabela 42 – Capital Próprio em 2010 e 2011

Balço - Lisboa Ginásio Clube						
PASSIVO	2010	Varição	% Ativo	2011	Varição	% Ativo
PASSIVO NÃO CORRENTE						
Provisões - Outras Provisões	179.600,00 €	-8,37%	18,53%	158.048,00 €	-12,00%	14,96%
Financiamento Obtidos	0,00 €	100,00%	0,00%	238.269,98 €		22,55%
Outras contas a pagar - FPG	0,00 €		0,00%	17.252,55 €		1,63%
	179.600,00 €	-25,45%	18,53%	413.570,53 €	130,27%	39,14%
PASSIVO CORRENTE						
Empréstimos Bancários	76.033,14 €	0,03%	7,84%	51.339,82 €	-32,48%	4,86%
Adiantamentos de clientes	319,00 €	14,34%	0,03%	319,00 €	0,00%	0,03%
Fornecedores	57.615,82 €	-21,93%	5,94%	44.730,02 €	-22,37%	4,23%
Locações Financeiras	6.469,28 €	246,52%	0,67%	133,93 €	-97,93%	0,01%
Estado e Outros Entes Públicos	17.131,86 €	40,87%	1,77%	12.232,30 €	-28,60%	1,16%
Outras contas a pagar	41.357,62 €	257,61%	4,27%	48,79 €	-99,88%	0,00%
	198.926,72 €	13,23%	20,52%	108.803,86 €	-45,30%	10,30%
ACRÉSCIMOS E DIFERIMENTOS						
Acréscimos de Gastos	54.738,63 €	-9,05%	5,65%	41.681,58 €	-23,85%	3,94%
Rendimentos a reconhecer	131.559,22 €	-21,13%	13,57%	14.180,70 €	-89,22%	1,34%
	186.297,85 €	-17,93%	19,22%	55.862,28 €	-70,01%	5,29%
TOTAL DO PASSIVO	564.824,57 €	-12,24%	58,26%	578.236,67 €	2,37%	54,72%
TOTAL DO CAPITAL PRÓPRIO E DO PASSIVO	969.419,37 €	-10,64%	100,00%	1.056.627,14 €	9,00%	100,00%

Tabela 43 – Passivo em 2010 e 2011

10.2. Demonstração de Resultados

Demonstração de Resultados - Lisboa Ginásio Clube					
	2006	% Vendas	2007	Variação	% Vendas
Vendas e prestações de serviços	599.141,42 €		613.027,54 €	2,32%	
Custo das vendas e prestações de serviços	-155.640,58 €	-25,98%	-167.773,01 €	7,80%	-27,37%
Resultados Brutos	443.500,84 €	74,02%	445.254,53 €	0,40%	72,63%
Custos administrativos	-593.670,07 €	-99,09%	-710.916,73 €	19,75%	-115,97%
Outros proveitos e ganhos operacionais	58.511,90 €	9,77%	183.662,29 €	213,89%	29,96%
Resultados Operacionais	-91.657,33 €	-15,30%	-81.999,91 €	-10,54%	-13,38%
Juros e outros rendimentos similares	416,18 €	0,07%	623,96 €	49,93%	0,10%
Juros e gastos de financiamento	-41.022,62 €	-6,85%	-42.332,73 €	3,19%	-6,91%
<i>Resultados financeiros</i>	<i>-40.606,44 €</i>	<i>-6,78%</i>	<i>-41.708,77 €</i>	<i>2,71%</i>	<i>-6,80%</i>
Resultados Correntes	-132.263,77 €	-22,08%	-123.708,68 €	-6,47%	-20,18%
Proveitos e ganhos extraordinários	62.993,25 €	10,51%	151.002,79 €	139,71%	24,63%
Custos e perdas extraordinários	-11.742,98 €	-1,96%	-7.072,47 €	-39,77%	-1,15%
Resultado antes de imposto	-81.013,50 €	-13,52%	20.221,64 €	-124,96%	3,30%
Imposto sobre o rendimento do exercício	0,00 €		0,00 €		
Resultado Líquido do exercício	-81.013,50 €	-13,52%	20.221,64 €	-124,96%	3,30%

Tabela 44 – Demonstração de resultados de 2006 e 2007

Demonstração de Resultados - Lisboa Ginásio Clube						
	2008	Variação	% Vendas	2009	Variação	% Vendas
Vendas e prestações de serviços	704.233,52 €	14,88%		613.027,54 €	-12,95%	
Custo das vendas e prestações de serviços	-161.165,13 €	-3,94%	-22,89%	-145.808,33 €	-9,53%	-23,78%
Resultados Brutos	543.068,39 €	21,97%	77,11%	467.219,21 €	-13,97%	76,22%
Custos administrativos	-672.173,52 €	-5,45%	-95,45%	-654.889,92 €	-2,57%	-106,83%
Outros proveitos e ganhos operacionais	110.238,66 €	-39,98%	15,65%	96.478,82 €	-12,48%	15,74%
Resultados Operacionais	-18.866,47 €	-76,99%	-2,68%	-91.191,89 €	383,35%	-14,88%
Juros e outros rendimentos similares	528,18 €	-15,35%	0,08%	453,36 €	-14,17%	0,07%
Juros e gastos de financiamento	-48.401,08 €	14,33%	-6,87%	-41.261,98 €	-14,75%	-6,73%
<i>Resultados financeiros</i>	-47.872,90 €	14,78%	-6,80%	-40.808,62 €	-14,76%	-6,66%
Resultados Correntes	-66.739,37 €	-46,05%	-9,48%	-132.000,51 €	97,79%	-21,53%
Proveitos e ganhos extraordinários	93.832,14 €	-37,86%	13,32%	54.612,75 €	-41,80%	8,91%
Custos e perdas extraordinários	-26.186,29 €	270,26%	-3,72%	-8.234,49 €	-68,55%	-1,34%
Resultado antes de imposto	906,48 €	-95,52%	0,13%	-85.622,25 €	-9545,58%	-13,97%
Imposto sobre o rendimento do exercício	0,00 €			0,00 €		
Resultado Líquido do exercício	906,48 €	-95,52%	0,13%	-85.622,25 €	-9545,58%	-13,97%

Tabela 45 – Demonstração de resultados de 2008 e 2009

Demonstração de Resultados - Lisboa Ginásio Clube						
	2010	Variação	% Vendas	2011	Variação	% Vendas
Vendas e prestações de serviços	562.911,19 €	-8,18%		693.737,63 €	23,24%	
Custo das vendas e prestações de serviços	-144.016,09 €	-1,23%	-25,58%	-132.338,01 €	-8,11%	-19,08%
Resultados Brutos	418.895,10 €	-10,34%	74,42%	561.399,62 €	34,02%	80,92%
Custos administrativos	-573.084,56 €	-12,49%	-101,81%	-719.258,26 €	25,51%	-103,68%
Outros proveitos e ganhos operacionais	105.966,12 €	9,83%	18,82%	144.209,48 €	36,09%	20,79%
Resultados Operacionais	-48.223,34 €	-47,12%	-8,57%	-13.649,16 €	-71,70%	-1,97%
Juros e outros rendimentos similares	419,33 €	-7,51%	0,07%	392,90 €	-6,30%	0,06%
Juros e gastos de financiamento	-41.777,64 €	1,25%	-7,42%	-14.522,09 €	-65,24%	-2,09%
<i>Resultados financeiros</i>	-41.358,31 €	1,35%	-7,35%	-14.129,19 €	-65,84%	-2,04%
Resultados Correntes	-89.581,65 €	-32,14%	-15,91%	-27.778,35 €	-68,99%	-4,00%
Proveitos e ganhos extraordinários	62.993,25 €	15,35%	11,19%	0,00 €	-100,00%	0,00%
Custos e perdas extraordinários	-10.124,99 €	22,96%	-1,80%	0,00 €	-100,00%	0,00%
Resultado antes de imposto	-36.713,39 €	-57,12%	-6,52%	-27.778,35 €	-24,34%	-4,00%
Imposto sobre o rendimento do exercício	0,00 €			0,00 €		
Resultado Líquido do exercício	-36.713,39 €	-57,12%	-6,52%	-27.778,35 €	-24,34%	-4,00%

Tabela 46 – Demonstração de resultados de 2010 e 2011

10.4. Demonstração de Resultados por atividade

Demonstração de Resultados por atividade									
	<u>Proveitos</u>			<u>Custos</u>			<u>Resultados</u>		
	2009	2010	2011	2009	2010	2011	2009	2010	2011
Receitas e Gastos Comuns	197.406,94 €	121.046,50 €	71.474,91 €	556.974,25 €	465.233,63 €	455.258,98 €	-359.567,31 €	-344.187,13 €	-383.784,07 €
Ginástica Não-Competitiva	145.731,58 €	105.310,12 €	179.414,42 €	96.231,72 €	77.541,04 €	107.758,65 €	49.499,86 €	27.769,08 €	71.655,77 €
Ginástica de Competição	44.190,68 €	53.159,44 €	52.432,73 €	91.592,37 €	115.106,65 €	96.834,14 €	-47.401,69 €	-61.947,21 €	-44.401,41 €
Escola de Formação	30.504,10 €	45.105,30 €	35.901,50 €	19.857,27 €	18.086,62 €	13.409,51 €	10.646,83 €	27.018,68 €	22.491,99 €
Outros Desportos	13.400,72 €	10.539,20 €	16.114,00 €	5.834,44 €	4.629,33 €	4.822,63 €	7.566,28 €	5.909,87 €	11.291,37 €
Outras Atividades	102.660,45 €	98.688,20 €	100.517,06 €	76.602,99 €	61.245,02 €	48.459,36 €	26.057,46 €	37.443,18 €	52.057,70 €
	336.487,53 €	312.802,26 €	384.379,71 €	290.118,79 €	276.608,66 €	271.284,29 €	46.368,74 €	36.193,60 €	113.095,42 €
Aluguer Espaços/Outras Receitas	230.487,53 €	253.636,13 €	160.956,55 €	3.101,69 €	7.768,33 €	1.617,18 €	227.385,84 €	245.867,80 €	159.339,37 €
Projeto Escolas (AEC)	0,00 €	44.805,00 €	221.768,86 €	0,00 €	19.392,66 €	138.187,92 €	0,00 €	25.412,34 €	83.580,94 €
	764.382,00 €	732.289,89 €	838.580,03 €	850.194,73 €	769.003,28 €	866.348,37 €	-85.812,73 €	-36.713,39 €	-27.768,34 €

Tabela 47 – Demonstração de Resultados por atividade

10.5. Rácios

Rácios de Alavanca Financeira	
	Fórmula de Calculo
Endividamento	$\text{Passivo} / \text{Passivo} + \text{Capital Próprio}$
Debt to Equity Ratio	$\text{Passivo} / \text{Capital Próprio}$
Peso do endividamento a longo prazo	$\text{Passivo Não-Corrente} + \text{Acréscimos e Diferimentos} / \text{Passivo} + \text{Capital Próprio}$
Debt-to-Equity Ratio de estrutura	$\text{Passivo Não-Corrente} + \text{Acréscimos e Diferimentos} / \text{Passivo}$
Estrutura do endividamento	$\text{Passivo Corrente} / \text{Passivo}$
Variabilidade dos resultados operacionais	$(\text{resultados operacionais } t - \text{Resultados operacionais } t-1) / (\text{média resultados operacionais})$

Tabela 48 – Formula de cálculo dos rácios de alavanca financeira

Rácios de Liquidez	
	Fórmula de Calculo
Liquidez Geral	$\text{Ativo corrente} / \text{Passivo corrente}$
Liquidez Reduzida	$\text{Ativo corrente} - \text{Inventários} / \text{Passivo corrente}$
Liquidez Imediata	$\text{Meios Financeiros Líquidos} / \text{Passivo corrente}$

Tabela 49 – Formula de cálculo dos rácios de liquidez

Rácios de Rendibilidade	
	Fórmula de Calculo
Rendibilidade Operacional das Vendas	$\text{Resultado Operacional} / \text{Vendas}$
Rendibilidade Líquida das Vendas	$\text{Resultado Líquido} / \text{Vendas}$

Tabela 50 – Fórmula de cálculo dos rácios de rendibilidade

Equilíbrio Financeiro	
	Fórmula de Calculo
Fundo de Maneio	$\text{Ativo corrente} - \text{Passivo corrente}$
Rácio Fundo de Maneio	$\text{Ativo corrente} / \text{Passivo Corrente}$
Necessidades Cíclicas	$\text{Inventários} + \text{Clientes} + \text{Adiantamentos a Fornecedores} + \text{Estado e Outros Entes Públicos} + \text{Outros devedores e credores}$
Recursos Cíclicos	$\text{Fornecedores} + \text{Adiantamentos de Clientes} + \text{Estado e outros Entes Públicos} + \text{Outros devedores e credores}$
Necessidades de Fundo de Maneio	$\text{Necessidades Cíclicas} - \text{Recursos Cíclicos}$
Tesouraria Líquida	$\text{Fundo de Maneio Funcional} - \text{Necessidades de Fundo de Maneio}$

Tabela 51 – Fórmula de cálculo dos rácios de equilíbrio financeiro

Análise Integrada de Rendibilidade	
	Fórmula de Cálculo
Rendibilidade Bruta das vendas	Margem de Contribuição / Prestação de Serviços
Efeito dos custos fixos	Resultado Operacional / Margem de Contribuição
Ativo Económico	Ativo Fixo Líquido + Necessidades Fundo de Maneio
Rotação do Ativo Económico	Prestação de Serviços / Ativo Económico
Rendibilidade do Ativo Económico	Rendibilidade Bruta das Vendas * Efeito dos Custos Fixos * Rotação do Ativo Económico
Rendibilidade do Capital Próprio	Resultado Líquido / Capital Próprio
Rendibilidade do Capital Total	Resultado Operacional / Capital Total
Índice de alavanca financeiro	Rendibilidade Capital Próprio / Rendibilidade Capital Total

Tabela 52 – Fórmula de cálculo dos rácios da análise integrada de rendibilidade

Anexo 11 – Sugestões

Neste anexo constam 4 artigos sobre os locais onde pode ou não ser colocada publicidade. Assim sendo temos:

“ARTIGO 20º

(Ombros do Judogi)

1. É permitida a publicidade na zona dos ombros dos judogis.
2. A publicidade deverá circunscrever-se a uma faixa com um comprimento não superior a 25 cm e uma largura não superior a 5 cm.
3. A publicidade aposta sobre os ombros deverá ser idêntica de ambos os lados.
4. O espaço para publicidade sobre os ombros é reservado à publicidade dos sponsors da FPJudo em todos os eventos desportivos, demonstrações ou exibições por esta organizados, patrocinados ou diretamente subsidiados ou ainda à afixação das cores nacionais.
5. O direito que assiste à FPJ, definido no número anterior, pode por esta ser pontualmente cedido à Associação Distrital ou ao Clube em que se integre o judoca em questão.

ARTIGO 21º

(Dorsais)

1. Os dorsais serão quadrados, com uma dimensão não superior a 30 cm de lado.
 2. O dorsal será afixado na parte detrás do casaco do judogi, ao centro do espaço que fica entre a gola e o cinto, mas de forma a que a distância entre o lado superior do dorsal e a gola não ultrapasse os 14 cm
 3. O dorsal é divisível em duas partes:
 - a) A inferior, destinada à publicidade do nome ou da sigla do patrocinador do evento desportivo, com letras ou símbolos não superiores a 7 cm;
 - b) A superior, destinada à publicidade do Judo, da FPJ ou de quaisquer princípios éticos do desporto em geral ou do Judo em particular, com letras ou símbolos não superiores a 11 cm.
- (3)

4. O espaço para publicidade nos dorsais é reservado aos *sponsors* da FPJudo em todos os eventos desportivos, demonstrações ou exibições por esta organizados patrocinados ou directamente subsidiados.

5. Os dorsais usados em determinado evento desportivo, demonstração ou exibição serão necessariamente idênticos para todos os judocas, não só no que se refere às letras ou aos símbolos inscritos como também no que concerne ao fundo do próprio dorsal.

(3) Nas competições internacionais este espaço é habitualmente preenchido pelas siglas olímpicas: Portugal = POR

ARTIGO 22º

(Mangas do Judogi)

1. Será permitida a publicidade nas mangas dos casacos dos judogis, na sua parte superior, a cerca de 25 cm de distância da gola (logo abaixo da faixa reservada para publicidade sobre os ombros).

2. A publicidade pode ser aposta, em alternativa:

a) Numa só manga, não devendo exceder, cada um dos lados, 10 cm e nunca podendo ter uma área superior a 1 dm².

b) Em ambas as mangas, não devendo exceder, cada uma, 10 cm de comprimento e 5 cm de largura e nunca podendo cada uma ter uma área superior a 0,5 dm²..

3. Escolhida a forma de publicidade constante da al. B) do número anterior, deverá esta ser idêntica em ambas as mangas.

4. O espaço para publicidade sobre as mangas é destinado aos Clubes onde se integrem os judocas que participarem em todos os eventos desportivos, demonstrações ou exibições onde seja possível o uso de publicidade, salvo se atuarem integrados na Seleção Nacional ou em representação do País.

5. O direito que assiste aos Clubes, definido no artigo anterior, pode por estes ser cedido aos respetivos judocas que possuam os seus próprios *sponsors*.

ARTIGO 23º

(Calças do Judogi)

Não é autorizado o uso de qualquer publicidade nas calças do judogi sem prejuízo do disposto na alínea c) do nº 1 do artigo 19º e na alínea c) do nº 1 do artigo 24º deste regulamento.”¹⁵

De seguida é apresentado o artigo que fala sobre a publicidade nas competições de kickboxing.

“Artigo 7º

Uniformes de competição

1. Treinadores:

- a) Fato de Treino
- b) Sapatilhas / Sapatos de Ténis

2. Atletas:

- a) Aerokickboxing, Semi Contact e Formas Musicais - Masculinos (Calças, T-Shirt ou Camisa com decote em V) - Femininos (Calças, T-Shirt ou Camisa com decote em V)
- b) Light Contact - Masculinos (Calças e T-Shirt)
- Femininos (Calças e T-Shirt)
- c) Light Kick - Masculinos (Calções e T-Shirt)
- Femininos (Calções e T-Shirt)
- d) Full Contact - Masculinos (Calças e Tronco nú)
- Femininos (Calças e T-Shirt ou Top)
- e) Low Kick, K1Rules - Masculinos (Calções e Tronco nú)
- Femininos (Calções e T-Shirt ou Top)
- f) Muaythai - Masculinos (Calções, Mongkon e Tronco nú)

¹⁵ Regulamento de Publicidade – Federação Portuguesa de Judo

- Femininos (Calções, Mongkon e T-Shirt/Top)

3. Em Semi Contact e Light Contact Classe A, os Atletas são obrigados a vestir um Blusão ou uma Camisa com decote em V. T-Shirts de qualquer tipo são proibidas.

4. O vestuário de competição não pode fazer alusões a outras modalidades, salvo nos casos em que a modalidade seja parte integrante do nome do Clube.

5. Publicidade a Patrocinadores ou seus logótipos podem ser colocados no uniforme da seguinte forma:

a) Na parte superior da manga e / ou na zona do ombro, e não poderá ser mais largo do que 10x10 cm.

b) Nas calças, de lado entre a zona do joelho e da anca.

6. Se o Patrocinador do promotor da prova não desejar que os Atletas usem outra publicidade que não a dele, então o Promotor e o seu patrocinador têm de providenciar patrocínios aos Atletas iguais às quantias de que eles tenham de prescindir do seu Patrocinador individual.”¹⁶

¹⁶ Regulamento de Competição – Federação Portuguesa de Kickboxing e Muaythai