

Universidade de Lisboa
Faculdade de Motricidade Humana

RELATÓRIO DE ESTÁGIO REALIZADO NO CLUBE ASSOCIATIVO SANTA MARTA DO PINHAL NO ÂMBITO DA GESTÃO DO DESPORTO

Relatório de estágio elaborado com vista à obtenção do Grau de Mestre em Gestão do Desporto

Orientadora:

Professora Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas

Presidente

Doutor Luís Miguel Faria Fernandes da Cunha, professor auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

Vogais:

Doutor Rui Jorge Bértolo Lara Madeira Claudino, professor auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

Doutora Maria Margarida Ventura Mendes Mascarenhas, professora auxiliar da Faculdade de Motricidade Humana da Universidade de Lisboa.

Doutora Rute Isabel Grilo Filipe Martins, investigadora auxiliar da CinTurs – Universidade do Algarve.

Francisco de Brito Cosme

2023

Agradecimentos

Quero agradecer em primeiro lugar ao Clube Associativo Santa Marta do Pinhal por me ter acolhido para a realização deste desafiante estágio. Destacando aí o meu orientador da instituição acolhedora, Sr. Mário Pinheiro que foi fundamental para que fosse possível elaborar este trabalho. Um obrigado também à minha orientadora Professora Doutora Margarida Mascarenhas por ter aceitado orientar-me neste estágio.

Agradecer aos meus amigos Mari, Carlos Conceição e à minha namorada Maria Helena por todo o apoio e por terem tornado esta jornada mais fácil.

Quero agradecer aos meus pais e à minha irmã, por toda ajuda dada e toda a confiança que depositaram em mim. Sem a vossa ajuda e força não teria conseguido realizar este relatório.

Resumo

O presente relatório foi elaborado no âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto, da Faculdade de Motricidade Humana, e retrata o estágio praticado no segundo semestre, do segundo ano do curso, após um protocolo realizado entre a Faculdade e o Clube Associativo Santa Marta do Pinhal.

O Clube Associativo Santa Marta do Pinhal é um clube desportivo amador, sem fins lucrativos cujo objetivo e missão são a promoção do desporto, da cultura e do lazer na própria localidade. O Clube Associativo Santa Marta do Pinhal é um clube que ao longo da sua história promoveu várias modalidades e criou vários eventos culturais conforme irá ser indicado neste relatório.

O presente estágio aborda três objetivos fundamentais para o clube:

1. Reorganização da gestão administrativa e dos associados;
2. Análise da gestão da época desportiva 21/22;
3. Desenvolvimento de estratégias de marketing e comunicação para o clube.

Posto isto, foi realizado um plano estratégico de recuperação de sócios, analisaram-se as despesas e receitas correntes de toda a operação do clube e foram desenvolvidas estratégias para potenciar o valor acrescentado dos produtos e serviços que o clube oferece aos seus associados.

Conclui-se que com as tarefas desempenhadas, o clube consegue alcançar resultados mais positivos desde que exista o interesse e rigor de todos os seus colaboradores voluntários.

Palavras-chave: Clube Associativo Santa Marta do Pinhal, Clube Desportivo, Gestão Operacional, Gestão do Desporto, Plano de Recuperação de Sócios.

Abstract

This report was prepared within the scope of the master's degree in Sports Management, faculty of Human Motricity, and portrays the internship practiced in the second semester, of the second year of the course, after a protocol conducted between the Faculty and the Associative Club Santa Marta do Pinhal.

Clube Associativo Santa Marta do Pinhal is an amateur non-profit sports club whose mission and goal lies in the promotion of sport, culture, and leisure in its locality. Clube Associativo Santa Marta do Pinhal is a club that throughout its history has promoted various modalities and created several cultural events as will be indicated in this report.

This internship addresses three key objectives for the club:

1. Reorganization of administrative management and associates.
2. Make an analysis of sports season 21/22current management.
3. Develop marketing and communication strategies for the club.

With that said, a strategic plan for the recovery of members was carried out, the expenses and functional revenues of the entire operation of the club were analyzed and strategies that added value to the products and services offered to its members by the club, were carried out.

It is concluded that with the tasks performed, the club can achieve more positive results if there is the interest and rigor of all its volunteer employees.

ÍNDICE

Agradecimentos	1
Resumo	2
Abstract	3
1. Introdução	10
2. Enquadramento Teórico	12
2.1. O Associativismo Desportivo	12
2.2. Associativismo: Interesse Público	15
2.3. Clubes Desportivos	20
2.4. Evolução da Gestão no Desporto	25
2.5. Gestor Desportivo Voluntário	31
2.6. Contexto Legal	34
2.7. CASMP: Macro Ambiente	38
2.7.1 Breve História CASMP	38
2.7.2 Localização	39
3. Realização da prática profissional	42
3.1. Conceção, funções e tarefas	42
3.1.1. Gestão de Sócios CASMP	42
3.1.2. Análise Geral Época Desportiva 2021/2022	44

3.2. Problemas e propostas de solução nas áreas de intervenção	48
3.3. Dificuldades, resoluções e contextualização com as temáticas da gestão do desporto	51
3.4. Estratégias e Atividades de Formação Propostas pelo Estagiário	53
3.4.1. Plano de Recuperação de Sócios do CASMP	53
3.4.2. Análise da Época Desportiva 2021/2022	62
3.4.3. Tarefas adicionais	85
3.5. Sistemas de Avaliação e Controlo do Trabalho desenvolvido pelo Estagiário	87
4. Conclusão, Limitações e Perspetivas	88
Referências	94
Anexos	98
Anexo A. Lista de sócios retirados da lista física.....	99
Anexo B. Tabela dos Atletas do CASMP	109
Anexo C. Produtos do clube para venda	111
Anexo D. Cartaz Parceria <i>Dream Academy</i>	111
Anexo E. Tabelas representativas do Plano de Recuperação de Sócios	112
Anexo F. Apresentação Plano de Recuperação de Sócios	114
.....	114
Anexo G. Fotografias Complexo Desportivo CASMP	118
Anexo H. Opções de design de cartões de sócio.....	122
Anexo I. Valores cobrados pela inscrição de atletas pela AF Setúbal	124

Anexos J. Custos de arbitragem, por jogo, na AF Setúbal	125
Anexo K. Balanço Futsal Época 2021/2022	126
Anexo L. Despesas CASMP 2021/2022	126
Anexo M. Orçamento Programa Informático	127
Anexo N. Receitas provenientes de patrocínios no complexo desportivo.	128
.....	128
Anexo O. Preçário Bar CASMP.....	129
Anexo P. Balanço Cenário Perfeito.....	130
Anexo Q. Apresentação balanço estimado da época desportiva 2021/2022	131

Índice de Figuras

Figura 1. Curva de Artur Laffer Subvencionamento.....	20
Figura 2. Clubes desportivos: Total e por federações.....	23
Figura 3. Clubes desportivos: Total Federação Futebol.....	23
Figura 4. Evolução do símbolo do CASMP.....	38
Figura 5. Interior do Complexo desportivo CASMP.....	39
Figura 6. Proposta de Flyer sobre as vantagens dos sócios (Frente e Verso).....	59
Figura 7. Taxa de Crescimento de N° Atletas inscritos no clube.....	64
Figura 8. Distribuição dos atletas de futsal por escalão na época 2021/2022.....	65
Figura 9. Maiores Receitas do CASMP no futsal época 21/22.....	73
Figura 10. Maiores Despesas do CASMP no futsal época 21/22.....	74
Figura 11. Resultados Líquidos Futsal Época 21/22.....	75
Figura 12. Receitas por escalão época 2021/2022.....	76
Figura 13. Total de receitas e despesas no futsal na época 2021/2022.....	77
Figura 14. Resultado do “Cenário Perfeito”.....	78
Figura 15. Balanço Estimado da Atividade Operacional do clube Época 21/22.....	84
Figura 16. Horário de Secretaria CASMP.....	85
Figura 17. Resultado do “Cenário Perfeito”.....	86

Índice de Tabelas

Tabela 1. População residente no concelho do Seixal.....	40
Tabela 2. Excerto da tabela referente aos sócios do clube CASMP.....	43
Tabela 3. Tabela com dados referentes aos jogadores do escalão Infantis.....	45
Tabela 4. Contagem de Material Funcional de Treino.....	46
Tabela 5. Contagem Vestuário do clube.....	47
Tabela 6. Produtos de Merchandising.....	47
Tabela 7. Sócios com uma dívida inferior a dois anos.....	49
Tabela 8. Excerto das dívidas mensais sócios do CASMP.....	53
Tabela 9. Plano de Recuperação de Sócios.....	56
Tabela 10. Resultado da Tarefa Gestão de sócios do clube	61
Tabela 11. Nº de Jogadores por escalão das épocas 16/17 a 21/22.....	62
Tabela 12. Taxa de crescimento de nº atletas das épocas 16/17 a 21/22.....	63
Tabela 13. Custos de inscrição de atletas na AF Setúbal.....	67
Tabela 14. Custos de arbitragem, por jogo, na AF Setúbal.....	68
Tabela 15. Nº de Jogadores que adquiriram os produtos e serviços do clube.....	69
Tabela 16. Resultados totais da época desportiva 21/22 por escalão.....	70
Tabela 17. Valores cobrados ao clube por cada variável de despesa.....	72
Tabela 18. Total de despesas no futsal na época 2021/2022.....	80
Tabela 19. Despesas de Produtos na época 2021/2022.....	82

Tabela 20. Total de receitas na época 2021/2022.....83

Tabela 21. Venda de merchandising na época 2021/2022.....84

1. Introdução

O presente relatório surge no contexto de estágio curricular realizado no 2º semestre do 2º ano do Mestrado em Gestão do Desporto, pela Faculdade de Motricidade Humana (FMH) da Universidade de Lisboa e tem como base o relato e análise das tarefas desempenhadas, no estágio efetuado no Clube Associativo Santa Marta do Pinhal (CASMP) entre os dias 02 de fevereiro e 4 de junho de 2022, totalizando 455 horas.

O estágio curricular realizado teve como objetivo pôr em prática os conhecimentos e as técnicas no domínio do desporto e da sua gestão, adquiridas durante o curso de mestrado, no ambiente prático do CASMP.

O Clube Associativo Santa Marta do Pinhal é um clube desportivo amador, sem fins lucrativos, cujo objetivo é a promoção do desporto, da cultura e do lazer na própria localidade. O futsal é neste momento a modalidade desportiva que dá mais prestígio e importância ao clube, no entanto, existem outras atividades desportivas/culturais promovidas pelo clube, tais como caminhadas, zumba, marchas folclóricas e a organização e dinamização de várias festas temáticas municipais. O clube conta apenas com colaboradores voluntários que estão alocados à direção, ao conselho fiscal e à assembleia geral.

No futsal, o clube encontra-se inscrito na Associação de Futebol de Setúbal (AF Setúbal) e está representado desde os escalões traquinas até aos seniores, estando este último a competir no Campeonato Distrital Seniores Futsal Masculinos.

O presente relatório encontra-se dividido em quatro grandes capítulos. O primeiro é a introdução, sendo esta seguida do enquadramento da prática profissional. Aqui, no segundo capítulo, foi elaborada uma revisão da literatura de gestão do desporto baseada

na prática profissional exercida, e são dados os diferentes contextos legal, institucional e de natureza funcional.

O terceiro capítulo aborda a realização da prática profissional no estágio, onde é feita a descrição das funções e tarefas que foram desempenhadas ao longo do estágio, quais os problemas encontrados na prática do mesmo, quais as dificuldades que existiram e as soluções desenvolvidas para ultrapassar essas dificuldades, elaboração de novas atividades e estratégias, e o sistema de avaliação e controlo do trabalho desenvolvido.

O quarto e último capítulo diz respeito à conclusão, onde são enunciadas as principais conclusões do estágio realizado. É feita uma análise da intervenção realizada e os efeitos das tarefas, qual o contributo e inovações que foram desenvolvidos, quais as limitações encontradas e algumas sugestões de melhoria.

O presente estágio delineou três objetivos fundamentais para o clube:

1. Reorganização administrativa e gestão dos associados;
2. Análise da gestão operacional da época desportiva 21/22;
3. Desenvolvimento de estratégias de marketing e comunicação para o clube.

2. Enquadramento Teórico

2.1. O Associativismo Desportivo

O movimento do associativismo em Portugal iniciou-se nos finais do século XVIII, estando ligado inicialmente ao surgimento de alguns eventos/fenómenos culturais consequentes da Revolução Francesa (Sousa, 2014). A autora afirma que o associativismo surge devido ao aumento da exploração das diferentes classes operárias aquando do início da industrialização. O capitalismo, que começava a ser uma característica das sociedades mais carecidas, provocou nos trabalhadores uma necessidade de se organizarem em defesa dos seus direitos.

Numa outra vertente, o associativismo surgiu também intimamente ligado às instituições religiosas que procuravam solucionar algumas das necessidades sentidas pelas populações. Devido à evolução do pensamento, de culturas, e do surgimento de novas necessidades que foram emergindo no quotidiano, começaram a desenhar-se e a desenvolver-se novas soluções para que estas necessidades fossem satisfeitas. Assim, começaram a ser criadas outros tipos de associações: sindicatos, cooperativas populares, de ensino, de consumo, entre outras, com o objetivo de minimizar as dificuldades sentidas pelas “novas populações” (Leitão et. al., 2009). Melo (2009) afirma que a Revolução Industrial veio despoletar nas sociedades uma preocupação crescente com a saúde, higiene e atividade física, fazendo desta forma com que a prática desportiva fosse sendo cada vez mais percebida como uma nova necessidade.

Leitão et al. (2009) afirmam que só a partir da segunda metade do século XIX, começam a surgir as primeiras associações de desporto e cultura, de recreio, bem como instituições de carácter musical (tunas e bandas) e grupos de teatro amador, que atuavam sobretudo no âmbito social e solidário a favor da comunidade.

Como já referido anteriormente, foram várias as necessidades que foram surgindo com a evolução das civilizações, sendo uma delas, e a mais relevante para o estudo, a necessidade da prática desportiva (Soares et al., 2019). Como consequência surgem as primeiras associações desportivas e clubes desportivos que visavam, apenas, a prática desportiva de forma organizada e formalizada, através de regras e procedimentos internos que procuravam coordenar as atividades a desenvolver. Rapidamente, fruto mais uma vez da evolução dos tempos e do crescimento do número de pessoas interessadas na prática desportiva, os clubes e associações congregaram esforços para formarem outras organizações com a finalidade de organizarem competições. Nasceram desta forma as federações desportivas regionais/nacionais, que rapidamente se transformaram em federações internacionais, chegando assim ao cenário atual do sistema desportivo internacional (Soares et al., 2019).

Rochet (1995) refere que uma associação desportiva é um comprometimento entre pessoas por um projeto/propósito comum congregando esforços, conhecimentos e vontades. Este projeto tem origem, segundo o autor, nos anseios, desejos e convicções dos sócios fundadores partilhando ideias e vontades de índole desportiva relativas a esse projeto comum. Soares et al. (2019) definem uma associação desportiva como sendo um conjunto organizado de indivíduos que se propõe a unir esforços em prol de um determinado fim comum, partilhando igualmente as consequências do resultado desse trabalho.

Rochet (1995) afirma ainda que, para o sucesso dessas associações desportivas é fundamental que os referidos sócios fundadores sejam dotados de capacidades e conhecimentos apropriados e eficientes, a fim de conseguirem realizar de forma eficaz, tudo o que a gestão desportiva de uma associação exige. O associativismo, segundo este autor, é uma forma dos indivíduos adquirirem conhecimentos técnicos e sociais, bem

como valores coletivos característicos da vida em sociedade. Esta ideia defendida pelo autor, resulta do facto do associativismo estar intimamente ligado a um compromisso comum entre os sócios fundadores da associação, e cujo sucesso está dependente da capacidade que estes têm de trabalhar em equipa. Desta forma, são criadas condições capazes de potenciar as características técnicas e sociais de cada um dos membros, levando à construção de um ambiente de competição saudável dentro da equipa, que acabará por contribuir para a criação de valor acrescentado à própria organização.

Soares et al. (2019) referem que, para a fundação de uma associação, são necessárias apenas duas pessoas, sem obrigação de possuírem um capital mínimo para o fazer. Adquirem assim, uma personalidade jurídica e fiscal, ficando sujeitas às leis inerentes a este tipo de entidades - organizações coletivas sem fins lucrativos. Isto significa que, todos os proveitos da atividade operacional de uma associação desportiva não se destinam para o proveito dos próprios associados, mas sim para o desenvolvimento de atividade e estratégias associados à gestão operacional da associação (Carvalho, 2001). Segundo Soares et al. (2019), esta é a “característica fundamental” que diferencia uma associação de uma empresa.

No entanto, apesar de existirem diferenças na conceção de uma empresa e de uma associação, também existem pontos em comum entre elas. Soares et al. (2019) apontam o momento da criação da própria entidade como um deles, mais concretamente a definição de missão, objetivos e valores associados àquela organização.

O delinear da missão e objetivos, como primeiro passo na criação de qualquer entidade, tem como propósito auxiliar os colaboradores da organização a atingirem os objetivos a que se propõe, atuando sempre em conformidade com os valores e princípios gerais estabelecidos.

No caso de uma associação desportiva, é necessário que os sócios fundadores consigam responder as estas questões:

- Qual a razão da existência da organização? Qual o seu propósito?
- A quem se destinará? Qual o público-alvo?
- Quais os valores e ideais que irão orientar a atividade da associação?

Em todas as associações desportivas encontramos valores humanos como características fundamentais presentes e associados ao fenómeno desportivo, mais concretamente o desportivismo, a determinação e a verdade desportiva. Todos estes devem estar presentes na conceção da missão e objetivos de uma organização desportiva.

2.2. Associativismo: Interesse Público

Reconhecidamente, o desporto é tido como um meio de adquirir um melhor desenvolvimento das capacidades físicas e técnicas dos indivíduos, no entanto, historicamente tem contribuído também para o desenvolvimento educativo, social e do bem-estar das populações. Quando o desporto é utilizado para melhorar os fatores acima referidos, consegue condicionar o comportamento humano de acordo com todos os valores educativos e sociais que este consegue qualificar (Molina et al., 2014, 2018; Siedentop, 1994). Para além disto, o desporto é tido também como um espaço cultural (Gaya, 1994) interativo onde existe um amplo processo de atividade social (Sage, 1979).

Portanto, como o fenómeno desportivo deve contribuir para o bem-estar pessoal das populações, o interesse público foi inevitavelmente introduzido como um novo fator distinto do desporto (Soares et al., 2016).

O interesse público pode ser definido como o bem comum que uma determinada atividade consegue proporcionar à sociedade, sendo que deve contribuir para a satisfação

da maioria dos membros da sociedade, sem penalizar os restantes (Soares et al., 2016). Assim, o interesse público está associado ao papel do Estado e das autarquias locais, enquanto entidades que devem garantir constitucionalmente o bem-estar público da população.

Carvalho (2007) refere que nos últimos trinta anos os municípios foram os principais responsáveis pelo desenvolvimento desportivo nacional e local. Desta forma é lógico que o desenvolvimento desportivo tenha surgido da intervenção pública, na medida em que o desporto, seja de índole competitiva ou apenas de lazer, está intrinsecamente ligado à vida de cada individuo da sociedade.

Segundo Matusíková et al. (2020) é fulcral que os municípios criem condições facilitadoras da prática desportiva em cooperação com organizações do setor privado. A construção de infraestruturas desportivas, o desenvolvimento de atividades desportivas nas escolas e organização de eventos desportivos, são algumas formas de atuação que as autarquias devem assumir e desenvolver para a promoção do desporto na sociedade (Carvalho, 2003).

Desta forma, segundo Januário (2010), os municípios concorrem em três principais dimensões para promover o desenvolvimento desportivo:

- A construção, gestão e manutenção de instalações desportivas;
- Apoio ao associativismo desportivo;
- E a criação e desenvolvimento de programas e atividades para os seus municípios.

No entanto, Soares et al. (2019) apresentam várias dimensões capazes de justificar a intervenção do estado junto das associações desportivas ou clubes. Atendendo à grande quantidade de fatores apresentados, apenas foram desenvolvidos aqueles que se

identificam com o objeto de estudo deste relatório, um clube desportivo amador. Assim, os fatores que justificam a intervenção do Estado junto de um clube desportivo amador podem ser:

1. Educação de jovens atletas através do desporto;

O desporto consegue ser um fator de transformação e desenvolvimento de todos os atletas, principalmente nos mais jovens. É responsabilidade dos clubes, e associações desportivas, promoverem o desenvolvimento de valores pessoais e qualidades sociais dos jovens atletas, como a combatividade, superação, respeito e solidariedade (Gonçalves, 2013; Soares, 2001).

2. Construção de infraestruturas desportivas de utilidade pública;

Como foi referido, é responsabilidade do Estado promover atividades que sejam do interesse público. Em conformidade com o proposto, o Estado deverá contribuir e promover o desporto, por exemplo, através da construção de infraestruturas e de equipamentos desportivos quer nos clubes quer em espaços públicos.

3. Integração de valores sociais e culturais nas atividades desportivas (Gomes, 2009);

O desporto contribui para o desenvolvimento cultural e social das populações, ao promover valores como a solidariedade, o respeito, a amizade, entre outros. Uma forma do Estado executar esta dimensão é através das atividades desportivas que os clubes desenvolvem, onde os valores humanos e desportivos estão presentes.

4. Identidade e genuinidade local associadas ao desporto (Hofman, 2002);

O desenvolvimento de atividades desportivas por parte dos clubes é uma forma de estabelecer uma identidade cultural de uma região sendo que podem representar, igualmente, um fator de integração e de distinção de uma localidade.

5. Formação de agentes desportivos;

O Estado deve apoiar a formação e habilitação de todos os agentes desportivos, desde árbitros aos dirigentes, de forma que estes estejam preparados tecnicamente para as exigências legais e técnicas das diferentes competições.

6. Receitas alternativas ao financiamento público;

A criação de parcerias com os clubes desportivos locais acrescenta valor e pode reduzir custos operacionais, possibilitando o aumento de receitas que podem representar uma mais-valia para o comércio local.

7. Subvenções públicas;

Segundo Soares et al. (2019), esta dimensão é aquela que acaba por ser a mais praticada por parte do Estado. Para os autores, o Estado ao não conseguir assumir a promoção completa do fenómeno desportivo, delega nos clubes e associações esse papel, e a forma de o fazer é muitas das vezes, através de financiamento para apoiar o funcionamento da atividade operacional dos clubes, federações e associações desportivas. Um bom exemplo desta ideia são os contratos programa estabelecidos entre o Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ) e os clubes desportivos.

No entanto, Rochet (1995) defende que estas subvenções públicas podem representar uma ameaça ao bom funcionamento das associações desportivas. Segundo este autor, se

o financiamento público for desmedido, poderá resultar numa situação de dependência de subsídios. Os clubes, ao receberem apoios desmedidos por parte do Estado, podem sentir-se “confortáveis” em relação às suas despesas e apresentarem encargos adicionais/suplementares na sua atividade. Assim, Rochet (1995) indica que as subvenções públicas podem dividir-se em:

- Subvenções de funcionamento:

Correspondem ao financiamento para o funcionamento da atividade dos clubes e associações desportivas. Segundo o autor, estas correspondem ao “perigo” das subvenções, pois são as mais capazes de originar uma dependência de subsídios.

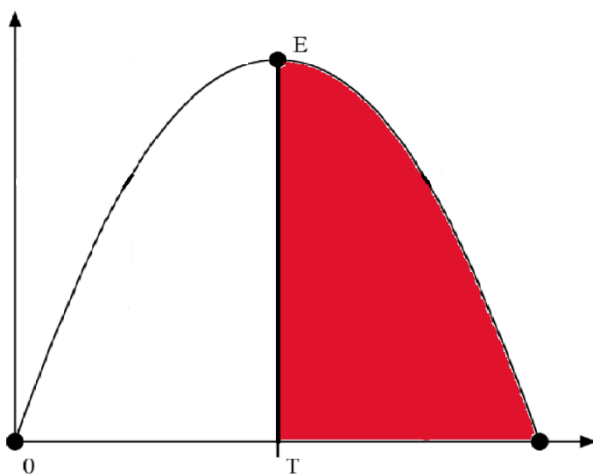
- Subvenções de equipamento ou de investimento:

Correspondem ao financiamento de clubes/associações desportivas quando estes não têm condições financeiras para realizar a sua atividade de investimento.

O autor conclui o tema apresentando com um gráfico de Laffer (Figura 1), em que refere que a eficácia das subvenções públicas aumentará conforme o aumento do financiamento do Estado, até chegar a um ponto ótimo (E). No entanto, a partir deste ponto, se as subvenções do Estado aumentarem, a situação será contrária à até aí apresentada, observando-se uma diminuição progressiva da eficácia do financiamento, fazendo com que a situação de subsidiodependência do clube se vá agravando. A zona a sombreado na figura 1 representa esta situação de declínio da eficácia das subvenções face ao valor do próprio financiamento.

Figura 1.

Curva de Artur Laffer – Subvencionamento (Soares et al., 2016, p.117)



Desta forma, partindo do pressuposto de que os clubes necessitam de subvenções públicas para o seu funcionamento, é fundamental que estes tenham outros meios e desenvolvam estratégias para assegurarem outras fontes de receitas alternativas.

2.3. Clubes Desportivos

A criação de associações desportivas esteve sempre ligada à evolução das necessidades do ser humano (Reis, 2016). Desde os tempos medievais até aos dias de hoje, constata-se uma evolução na quantidade de associações, de natureza diferenciada, que foram criadas. Desde as primeiras associações sociais, comerciais até às associações desportivas, fica claro que existiu uma evolução nas necessidades das populações, desde as mais elementares, até às de lazer (Leitão et al., 2009). Esta evolução demonstra igualmente a importância que as associações foram assumindo ao longo dos tempos na vida social dos cidadãos e explica o facto de existir, nos dias de hoje, um número muito expressivo de organizações e clubes desportivos (Reis, 2016).

Constantino (1992) defende que um clube desportivo é uma associação de índole privada, que apresenta um conjunto de serviços e vantagens aos seus associados, entre os quais, a possibilidade de estes poderem praticar inúmeras atividades desportivas, sejam

estas de forma competitiva, formação ou somente de lazer. O mesmo autor indica que os clubes desportivos não devem assumir a responsabilidade de garantir o ensino de educação desportiva e física gratuito, uma vez que essa função compete ao sistema público de ensino.

Constantino (1992), refere que o desporto deve estar disponível a todos os membros da sociedade, independentemente do género, raça, orientação política ou religiosa, defendendo a criação de um clube desportivo como uma resposta social às necessidades das comunidades em termos de atividade física e como uma forma de diminuir as desigualdades e injustiças sociais.

No entanto, apesar de Constantino (1992) defender que os clubes desportivos não devem ter a responsabilidade de ensinar de forma gratuita a educação desportiva e física, o mesmo assume que é nos clubes desportivos que várias pessoas conseguem aprender diversas modalidades desportivas, como por exemplo, natação, vela, ginástica, andebol, futebol entre muitas outras. Ou seja, os clubes, para além de assumirem um papel de especialização desportiva dos praticantes e agente auxiliador do desenvolvimento pessoal dos indivíduos, acabam igualmente por desempenhar uma das funções que o ensino público detém, i.e., ensinar a prática desportiva a todos os cidadãos.

Já para Araújo (1986), os clubes desportivos são uma forma de réplica social contra algumas necessidades elementares no que respeita à forma como o desporto está organizado numa determinada sociedade. O autor expressa que foram os clubes amadores/ “clubes de bairro” os responsáveis por evidenciar as necessidades e preocupações que as populações sentiam, quer ao nível de tempos-livres, como da iniciação, orientação e até especialização desportiva. Através do voluntarismo de alguns cidadãos e da sua capacidade de organização, foi possível a estes clubes desenvolverem estratégias capazes de satisfazer as carências desportivas sentidas pelas populações locais.

Segundo as obras destes dois autores apresentados, é possível evidenciar duas conclusões importantes sobre os clubes desportivos:

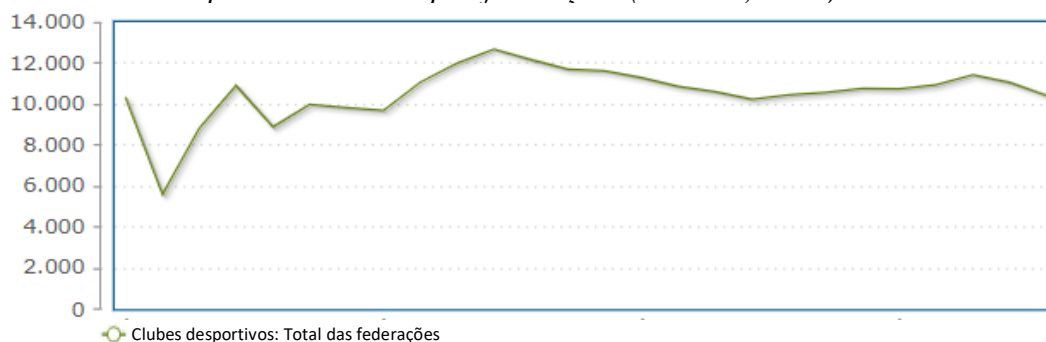
1. Ambos defendem que a origem dos clubes desportivos resulta de uma necessidade de resposta a algumas desigualdades e carências sociais, encontrando na prática desportiva um meio de ligação entre os diferentes estratos sociais;
2. A segunda conclusão é a de que os clubes desportivos assumem, invariavelmente, uma posição educativa da prática desportiva a todos os seus praticantes, visto que para os autores, existe uma carência no sistema de ensino público.

Pires (1987) refere que o surgimento dos clubes desportivos é um fenómeno recente, visto que só a partir de 1920 é que assistimos ao primeiro crescimento evidente de criação de clubes, no entanto, é na década de 40 que é criada a grande maioria dos clubes desportivos do século XX. Em Portugal, o autor relata que só a partir do 25 de Abril de 1974 se verificou um aumento acentuado de criação de novos clubes desportivos.

Segundo dados retirados da Pordata (2021) sobre a quantidade de clubes existentes nas diferentes federações em Portugal, é possível verificar que o aumento sentido ao longo dos anos tem-se desvanecido na última década. Na figura 2 é possível observar diferentes oscilações sentidas no decorrer dos anos em relação ao número de clubes desportivos em Portugal. Em 1997 registou-se o menor número de clubes (5.598 clubes), e o maior número de clubes registou-se no ano de 2006, registando um total de 12.677 clubes. Ao analisar os dados mais recentes, é notório o declínio do número de clubes, salvo algumas oscilações, registando-se cerca de 10.426 clubes desportivos em 2021.

Figura 2.

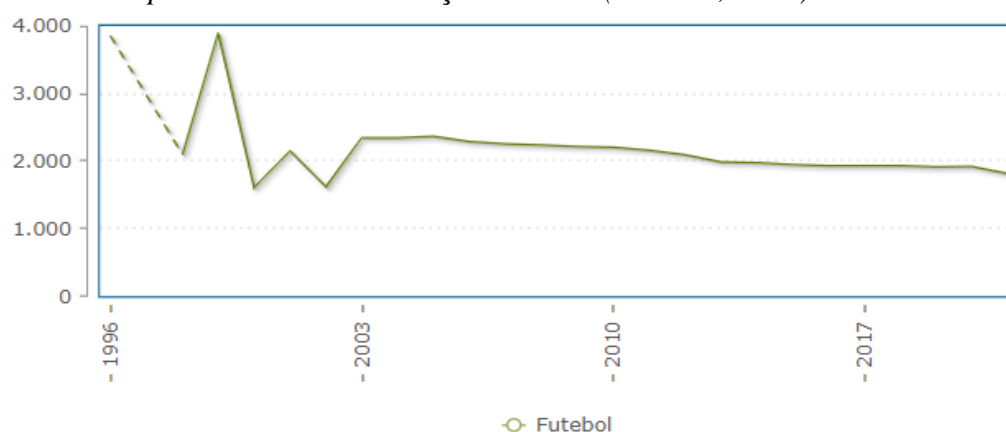
Clubes desportivos: Total e por federações (Pordata, 2021)



Ainda sobre este estudo, e para exemplificar com um dos casos com mais peso em número de praticantes em Portugal, foi possível formatar a base de dados apenas com resultados da Federação Portuguesa de Futebol (FPF), estando os resultados apresentados na Figura 3. Em 1999 a FPF registava cerca de 3.898 clubes e no ano 2021 registou apenas 1.815 clubes desportivos. Como estamos a falar da modalidade mais praticada a nível nacional era de esperar que existisse também um aumento no número de clubes desta modalidade, no entanto, tal não aconteceu.

Figura 3.

Clubes desportivos: Total Federação Futebol (Pordata, 2021)



Por outro lado, e considerando novamente todas as federações desportivas, a descida registada entre 2006 e 2021 (Figura 2) não é muito acentuada, o que pode transparecer que embora existam grandes federações cujo número de clubes esteja a diminuir, como o caso da FPF, existem outras em que se verifica o inverso, facto que

pode ser explicado, por exemplo, pelo aparecimento de novas modalidades, novos interesses das populações, preços praticados nas modalidades. O caso mais evidente deste facto é a modalidade Padel, cuja federação foi fundada somente em 2016. Segundo uma notícia do Jornal de Negócios (2022, novembro), o Padel é já considerado um fenómeno desportivo em Portugal, visto que é a modalidade com uma das maiores taxas de crescimento a nível nacional, quer em número de praticantes que são mais de 200.000, como em número de clubes que são já mais de 300.

Face ao exposto, Reis (2016) afirma que a criação de um clube desportivo, o seu desenvolvimento e, sobretudo, a sua manutenção, não são processos simples transversais a todas as áreas que estão envolvidas no fenómeno desportivo - área financeira, logística, organizacional, entre outras. A gestão de um clube desportivo nos dias de hoje, depende em boa parte da capacidade que os gestores têm de estar com uma atenção e atualização constantes, para que o clube esteja permanentemente na direção do sucesso. É necessário, segundo o autor que o clube tenha uma visão atenta sobre o contexto onde está inserido, e que, sobretudo, consiga atualizar-se e evoluir numa sociedade que é caracterizada cada vez mais pela sua volatilidade de interesses e necessidades.

Para Reis (2016) um clube desportivo, atualmente, necessita de integrar diversos elementos diferentes para desempenhar a sua atividade operacional. Para Slack e Parent (2006) e Chelladurai (2014), um clube desportivo necessita de:

- Estabelecer os seus objetivos de acordo com a sua realidade e o seu microambiente;
- Reunir um conjunto de elementos favoráveis ao bom funcionamento em equipa entre os diversas funções e departamentos do clube (marketing, administrativo, recursos humanos, financeiro, entre outros);

- Necessita de um líder ou líderes que tenham uma mentalidade orientada para o futuro e consciente das eventuais limitações que o clube possa apresentar.

2.4. Evolução da Gestão no Desporto

O desporto é um dos fenómenos mais importante das sociedades contemporâneas. O desporto, como o conhecemos atualmente, com os seus princípios, valores, estruturas e regras, é resultado de um desenvolvimento exponencial e transformação social que se observou a partir da segunda metade do séc. XX. Tal transformação converteu o desporto num verdadeiro fenómeno social de massas, enraizado na sociedade a nível mundial, e com valores, características, necessidades e vontades muito específicas (Correia & Relógio, 2016).

Essa transformação, alavancada por novos desenvolvimentos na área tecnológica, na área empresarial, e fenómenos como a globalização e internacionalização de conceitos, fizeram com que a procura pelo desporto se modificasse, criando um fenómeno conhecido como desportivização da sociedade (Crum, 1992).

Este fenómeno pode ser explicado através de duas componentes: a crescente empatia entre a sociedade e novos valores (por exemplo o lazer, autodesenvolvimento, o bem-estar, etc.) que começaram a caracterizar o fenómeno desportivo e o crescente interesse na importância da fisicalidade, que aumentou o desejo da relação corpo/desporto.

Crum (1992), defende que o fenómeno desportivização da sociedade, pode ser dividido em duas categorias. A primeira é a desportivização do desporto, que consiste na radicalização das características originais associadas à prática desportiva como a competitividade, combatividade, superação, a glória, etc. O desenvolvimento deste

pensamento foi tal, que em vários países se assistiu ao desenvolvimento de um sistema de elite desportiva financiada por empresas e/ou governos.

A segunda é a “desesportivização”, ou seja, o processo aparentemente contraditório à categoria anterior, isto é, a propagação da ideia de que o desporto deve ser para todos, reduzindo a ênfase dada somente à orientação para os resultados desportivos, realçando a importância de sensações como prazer, diversão, união e bem-estar na prática desportiva, que desta forma fizeram com que os entraves à participação no desporto fossem reduzidos.

Este fenómeno criou uma segmentação no mundo do desporto. Por um lado, existe o “desporto desportivo”, orientado para a obtenção de resultados e para a competitividade, através de um sistema de interesses e perspectivas comuns, organizado principalmente por clubes e organizações nacionais focadas na performance e associado à profissionalização. Por outro lado, existe o “desporto não desportivo”, com uma índole menos intensiva, na qual as pessoas que o praticam têm uma vinculação mais amigável com o desporto. Esta forma de viver o desporto está associada principalmente ao bem-estar, saúde, e ambições sociais e pessoais (Hattink et al., 2021). Destas fazem parte atividades como por exemplo a educação física nas escolas, o desporto escolar, os ginásios, instalações desportivas públicas, etc. Consequentemente, novas oportunidades e desafios surgiram para empreendedores públicos e privados, ambos conduzindo ao desenvolvimento de novos modelos de negócio no mundo do Desporto (Broeke, 2010).

Este rápido avanço nas perspectivas e necessidades do fenómeno desportivo fez com que organizações desportivas, com uma estrutura e abordagem mais tradicionalista, se mostrassem cada vez mais incapazes de antecipar e satisfazer as necessidades surgentes, forçando-as a procurar e reproduzir abordagens voltadas para o

empreendedorismo, negócio e empresarial, como já se observava em empresas de outras diversas áreas (Hattink et al., 2021).

A relação entre o desporto e o mundo empresarial tornou-se cada vez mais necessária e também atraente, ocasionando uma procura intensiva por um maior nível de profissionalismo em organizações desportivas.

Surgem assim novas iniciativas e organizações cujos líderes e dirigentes procuravam formar-se e profissionalizar-se em áreas específicas, como por exemplo a gestão desportiva, o empreendedorismo no desporto, negócio aplicado ao desporto. A gestão do fenómeno desportivo, para além das temáticas intrínsecas no desporto, começou a abordar conceitos e perspectivas associados a outras áreas científicas como a economia e gestão (Chelladurai, 1994; Hattink et al., 2021; Slack, 1991;).

Esta conjugação e complementaridade foi resultado de uma influência Anglo-Americana baseada na ideia do “American Dream”, onde alcançar o máximo lucro e rentabilidade financeira para a organização desportiva passa a ser um objetivo (Hattink et al., 2021).

Desta forma, as organizações desportivas ao profissionalizarem os seus agentes e a sua atividade, fizeram com que o valor dado ao mundo desportivo fosse crescendo cada vez mais. Consequentemente, tornaram-se entidades mais notáveis, muitas delas com grande poder económico, cujas ideias e ações começaram a ter um papel bastante influente na sociedade.

Esta rápida e crescente importância e influência, trouxe a estas organizações responsabilidade, não só na própria difusão, promoção do conceito e essência daquilo que é o desporto, mas também em muitas outras políticas que caracterizam e envolvem a sociedade e o mundo.

O fenómeno do desporto interdependente destas organizações e dos diversos agentes relacionados, tem colaborado e sido fulcral para vários desenvolvimentos, transformações e inovações nas sociedades ao longo dos tempos, facilitando a emergência de discussões, novos conhecimentos, oportunidades, formas de sentir e experienciar o desporto (Pedro, 2017).

Apesar de no começo o foco das organizações desportivas incidisse essencialmente em matérias desportivas que facilitassem a prática do desporto ou modalidade, com o passar dos anos, começaram a ter um papel mais vasto e preponderante na sociedade e no contexto em que se inserem (Moreira, 2016).

Os próprios governos têm desenvolvido maior interesse pelo desporto, sendo que, em muitos países, as organizações desportivas e o governo têm estado inextricavelmente ligados através de várias questões políticas, incluindo a saúde, inclusão social, desenvolvimento comunitário, educação e a obtenção do sucesso na elite desportiva (Green & Collins, 2008).

De acordo com Correia e Relógio (2016):

“Neste sentido, o desporto moderno caracteriza-se, inegavelmente, por uma grande variedade de interesses de âmbito político, económico e social, dinamizando a formação e criação de instituições especialmente vocacionadas para a sua implementação, desenvolvimento e organização, demonstrando o progressivo empenhamento dos agentes responsáveis pela sua valorização.” (p. 9).

Constata-se que o fenómeno desportivo ao longo dos anos sofreu uma transformação no que respeita ao seu modo de gestão. Aquele que era um ambiente dominado por clubes e associações amadoras voltadas sobretudo para a ideia de

“desesportivização” (Crum, 1992), foi-se modificando para um modelo em que os processos que envolvem o mundo desportivo estão cada vez mais profissionalizados, isto é, há cada vez mais pressão para um clube amador se comportar como um clube profissional, apesar de o ambiente em que estão inseridos não proporcionar uma evolução nesse sentido. Estas mudanças que ocorriam nas organizações desportivas, estavam a torná-las mais profissionais, burocráticas, sob constante pressão para que o número de dirigentes voluntários fosse cada vez menor, e ainda dependentes de fatores externos e internos, como por exemplo, a dependência que clubes amadores têm de recursos financeiros públicos (Skinner et al., 1999).

Influenciados pela atual conjuntura desportiva, os clubes amadores têm sido pressionados, cada vez mais, a comportarem-se como clubes profissionais. Ou seja, a sua gestão está a profissionalizar-se e a englobar áreas que, até então, pertenciam apenas à área empresarial.

Segundo Hoye e Cuskelly (2003) o facto da gestão de clubes amadores se ter tornado cada vez mais profissionalizada, originou um aumento da entrada de profissionais na estrutura das organizações do desporto. Este facto teve três consequências nestas organizações:

1. Criou uma limitação da liderança do presidente da direção dos clubes;

Com a entrada de profissionais na organização fica evidente que possa existir dentro do clube um outro indivíduo capaz de exercer as funções de presidente de forma mais eficaz e competente.

2. Conflito na liderança da organização;

Ligada à questão anterior, se existe alguém mais capaz de liderar o clube desportivo, fica evidente que irá surgir um conflito pela liderança dessa organização.

3. Liderança dividida.

Aparecimento dos profissionais na gestão destes clubes desportivos pode originar uma liderança “partilhada” entre presidente e os executivos.

Assim, fica evidente que o gestor desportivo passou a ter de estar preparado para antecipar e intervir em eventuais transformações e novas necessidades que surgem, provenientes de um mercado desportivo volátil e em constante mutação semelhante ao mundo empresarial.

Segundo Drucker (2002) o gestor deverá, numa administração, desempenhar cinco funções essenciais para que o funcionamento operacional da organização desportiva tenha uma base para um bom desempenho:

1. Determinação dos objetivos;
2. Desenho da organização;
3. Motivação e Comunicação;
4. Elaboração de Regras;
5. Formação dos recursos humanos.

O autor defende ainda que a tomada de decisão é das etapas mais importantes na atividade operacional diária de um gestor, seja ele de que natureza for. Então, quando o gestor desportivo em causa mostra formação na área em que atua, tem uma enorme influência nas decisões tomadas na respetiva organização.

Estudos, como o dos autores Horch e Schütte (2003), evidenciam que um gestor desportivo deverá ter especial atenção, não só à capacidade de liderança e motivação de recursos humanos, mas também ao trabalho de equipa, à área de gestão de instalações e eventos desportivos e à sua organização.

Outros autores, como Danylchul e Chelladurai (1999), concluem que as áreas onde os gestores desportivos mais devem direcionar a sua atenção são: a gestão financeira, a liderança, a política, a resolução de conflitos, a angariação de fundos e a resolução de assuntos relacionados com os seus atletas. Referem ainda que a gestão de recursos humanos é a área mais importante na gestão de um clube.

2.5. Gestor Desportivo Voluntário

A evolução do associativismo desportivo revela que os dirigentes voluntários foram fundamentais no desenvolvimento no desporto. Autores como Carvalho (1997, 2001) e Santos (2002) vincam a importância das organizações de pequena dimensão, ligadas muitas vezes, ao popularismo e à cultura, no desenvolvimento desportivo e social do país. Carvalho (1997) conclui sobre o papel do dirigente voluntário no desenvolvimento desportivo, que se não fossem os dirigentes desportivos voluntários, os clubes ligados ao associativismo popular estavam condenados ao fracasso e acabariam por desaparecer.

Se a gestão do desporto na maioria dos clubes/associações desportivas deve estar orientada de acordo com algumas regras, normas e teorias técnicas a fim de proporcionarem às respetivas organizações resultados eficazes e eficientes, para Carvalho (1997), nos clubes com carácter mais amador, para além destes fatores, é necessário que a sua gestão tenha como base princípios que respeitem o dirigente do associativismo popular. O bem-estar social, a dedicação, o bom-senso, a solidariedade são atributos e qualidades que devem fazer parte do associativismo.

No entanto, para Carvalho (1997) deverá existir um equilíbrio nos atributos de um gestor desportivo voluntário. Por um lado, este deve promover todas as qualidades do movimento associativo popular (bem-estar, solidariedade, etc...), por outro, tem de apresentar competências e capacidades para desenvolver novas técnicas capazes de satisfazer as novas necessidades resultantes de um mundo em constante mudança.

Bento (1992) refere que existe assim dificuldade em definir o conceito de dirigente desportivo, atendendo à diversidade de funções e responsabilidades exigidas pelas diferentes associações/clubes desportivos. O autor ressalva que o conceito de dirigente desportivo deverá ter inerente uma capacidade de comunicação e interação com todos os agentes que integram a organização e o fenómeno desportivo. Para o autor, as relações humanas e as qualidades de liderança são fundamentais para o sucesso de uma organização desportiva, reconhecendo igualmente que, sobretudo para os clubes de menor dimensão, o dirigente desportivo assume um papel de formação e de educação dos seus intervenientes.

Para Bento (1992), para além das já referidas qualidades que o gestor desportivo voluntário deverá possuir, é igualmente importante a formação do dirigente desportivo, atendendo sempre à dimensão e natureza das suas funções. O autor defende que a forte motivação emocional, capacidade de entusiasmar e motivar os outros, a seriedade, disciplina e frontalidade são também fatores de inegável importância para o sucesso do gestor desportivo.

Na generalidade dos países, e o caso português não é exceção, o associativismo desportivo é muitas vezes caracterizado por uma polivalência de funções por parte dos seus gestores voluntários (Carvalho, 1997). Esta ideia pode explicar-se pela falta de profissionais capazes de desempenhar um papel eficaz em algumas áreas da gestão do clube desportivo amador, conseqüentemente, como o gestor desportivo voluntário é

responsável pela tomada de decisão, está diretamente ligado ao sucesso e insucesso do clube, sendo julgado por esse resultado como se de um técnico desportivo se tratasse.

Para Carvalho (1997), deve existir uma diferenciação entre o gestor desportivo voluntário e um técnico desportivo. A solução, segundo este autor, para o problema da complexidade do papel do dirigente desportivo, está precisamente na criação desta distinção, ou seja, o técnico desportivo surge para colmatar lacunas existentes nas funções do gestor desportivo voluntário. Estas lacunas estão associadas, muitas das vezes, a áreas em que é necessário um certo nível de conhecimento e profissionalismo, que o dirigente desportivo voluntário não consegue desempenhar eficazmente.

Soares (2007) defende que a coexistência de um dirigente desportivo voluntário e de um técnico desportivo pode causar algumas divergências na compatibilidade de funções e levantar algumas questões de natureza ética. Nesta conformidade, o autor defende que é necessária uma clarificação de funções e definir códigos de ética ou de isenção de papéis. O mesmo autor conclui que se o clube desportivo voluntário funcionar com base na cooperação, no trabalho de equipa, e na confiança, entre o gestor desportivo voluntário o diretor técnico, os resultados provenientes desse trabalho terão mais êxito.

2.6. Contexto Legal

As organizações desportivas têm vindo a assumir um papel cada vez mais importante na sociedade. Desta forma, é imprescindível estudar o modo como estas estão reguladas na Constituição da República Portuguesa. É inegável também que, se existiu uma evolução na forma como se olha para aquilo que é o desporto atualmente, existiram também constantes mudanças até se chegar à forma como este fenómeno é regulado nos dias de hoje (Reis, 2016).

É através da Lei de Bases da Atividade Física e do Desporto (LBAFD - Lei n.º 5/2007, de 16 de janeiro) que se consegue estudar a forma como o desporto está regulado e as responsabilidades de todos os seus intervenientes.

Contextualizando para o objeto de estudo, um clube desportivo amador, é importante perceber qual o papel do Estado e dos municípios no desporto. Na Lei nº5/2007, de 16 de janeiro, da LBFAD, é possível evidenciar que é responsabilidade do Estado promover, mobilizar, educar e apoiar a prática do desporto em colaboração com outros organismos, como por exemplo, autarquias locais e regiões autónomas.

No artigo 5º da referida lei estão expostos os princípios da coordenação, da descentralização e da colaboração no desporto entre o Estado, as Regiões autónomas e Autarquias locais, “O Estado, as Regiões Autónomas e as autarquias locais promovem o desenvolvimento da atividade física e do desporto em colaboração com as instituições de ensino, as associações desportivas e as demais entidades, públicas ou privadas, que atuam nestas áreas.”.

No artigo 6º da referida lei estão definidas quais as instituições que devem promover a atividade física, “Incumbe ao Estado, às Regiões Autónomas e às autarquias locais, a promoção e a generalização da atividade física (...)”, incluindo os programas a adotar

para a sua boa execução “Criar espaços públicos aptos para a atividade física, Incentivar a integração da atividade física nos hábitos de vida quotidianos, promover a conciliação da atividade física com a vida pessoal, familiar e profissional.”.

O artigo 7º define, constitucionalmente, quais as entidades responsáveis pelo apoio e desenvolvimento da prática desportiva, “Incumbe à Administração Pública na área do desporto apoiar e desenvolver a prática desportiva regular e de alto rendimento, através da disponibilização de meios técnicos, humanos e financeiros, incentivar as atividades de formação dos agentes desportivos e exercer funções de fiscalização, nos termos da lei, (...)”.

Assim sendo, e esclarecida a questão da responsabilidade do Estado relativamente ao desenvolvimento e promoção do desporto e atividade física em Portugal, é importante notar o papel desempenhado tanto pelas autarquias locais, regiões autónomas e outros organismos, como as escolas e clubes desportivos, como é mencionado na Lei nº5/2007, 16 de janeiro, da LBFAD.

No artigo 28º está explícita a função dos estabelecimentos de educação e ensino. Primeiramente, a educação física e o desporto escolar são explicados como “...componentes essenciais da formação integral dos alunos, visando especificamente a promoção da saúde e condição física, a aquisição de hábitos e condutas motoras e o entendimento do desporto como fator de cultura”. O mesmo artigo evidencia também o papel do envolvimento e participação dos alunos na organização, desenvolvimento e avaliação nas atividades desportivas escolares, e o último ponto do artigo enuncia ainda o papel do ensino superior na definição dos “... os princípios reguladores da prática desportiva das respetivas comunidades, reconhecendo-se a relevância do associativismo estudantil...”.

Desta forma, é uma vez mais defendido que os clubes desportivos não devem assumir a responsabilidade de garantir o ensino de educação desportiva e física gratuito, uma vez que essa função compete ao sistema público de ensino (Constantino, 1992).

A definição do que é um clube desportivo por lei está espelhada no artigo 26º “...pessoas coletivas de direito privado, constituídas sob a forma de associação sem fins lucrativos, que tenham como escopo o fomento e a prática direta de modalidades desportivas.”.

Outra matéria que foi preciso explorar foi o processo dos apoios financeiros aos clubes desportivos, uma vez que, no CASMP foi uma variável muito importante para as suas contas. No artigo 46º da Lei nº5/2007 da LBFAD está enunciado como funcionam os apoios financeiros por parte do Estado às associações desportivas portuguesas. Posto isto, no ponto um do artigo 46º, “podem beneficiar de apoios ou participações financeiras ... as associações desportivas, bem como os eventos desportivos de interesse público como tal reconhecidos por despacho de membro do Governo responsável pela área do desporto.” É referido, no ponto 2 do presente artigo, que os clubes desportivos que competem em competições profissionais não podem usufruir destes apoios públicos, salvo se for para investimento de infraestruturas e equipamentos desportivos, “Os clubes desportivos participantes em competições desportivas de natureza profissional não podem beneficiar, nesse âmbito, de apoios ou participações financeiras ... salvo no tocante à construção ou melhoramento de infraestruturas ou equipamentos desportivos com vista à realização de competições desportivas de interesse público...”. O ponto 3 realça que estas subvenções financeiras públicas são tituladas como “contratos-programa de desenvolvimento desportivo”, e o ponto 4 refere que as associações que usufruem dos contratos-programa, ficam sujeitas a uma fiscalização, “as entidades beneficiárias de apoios ou participações financeiras ... ficam sujeitas a fiscalização por parte da

entidade concedente, bem como à obrigação de certificação das suas contas quando os montantes concedidos sejam superiores ao limite para esse efeito definido no regime jurídico dos contratos-programa de desenvolvimento desportivo.” Os pontos 5 e 6 enumeram as federações desportivas, as ligas profissionais, as associações de âmbito territorial e os clubes desportivos como as entidades que têm de ter, segundo o Sistema de Normalização Contabilística (SNC), uma contabilidade organizada, “As federações desportivas, ligas profissionais e associações de âmbito territorial têm obrigatoriamente de possuir contabilidade organizada segundo as normas do Plano Oficial de Contabilidade ...”; “O disposto no número anterior aplica-se, também, aos clubes desportivos e sociedades desportivas, com as adaptações ... à competição em que participem.” O último ponto, evidencia que as entidades ficam proibidas de receberem os apoios dos contratos-programa se tiverem num regime de incumprimento de obrigações fiscais, “...não podem beneficiar de novos apoios financeiros por parte do Estado, das Regiões Autónomas e das autarquias locais, as entidades que estejam em situação de incumprimento das suas obrigações fiscais ou para com a segurança social, devendo ser suspensos os benefícios financeiros decorrentes de quaisquer contratos-programa em curso enquanto a situação se mantiver.”

O direito de uma entidade desportiva receber o apoio publico do contratos-programa, está também previsto no artigo 47º, sendo que para os clubes terem direito a beneficiar dos contratos programa, deverão apresentar “...programas de desenvolvimento desportivo e sua caracterização pormenorizada...”, “...custos e aferição dos graus de autonomia financeira, técnica, material e humana ...” e identificar quais “...outras fontes de financiamento, previstas ou concedidas...” ao clube.

2.7. CASMP: Macro Ambiente

2.7.1 Breve História CASMP

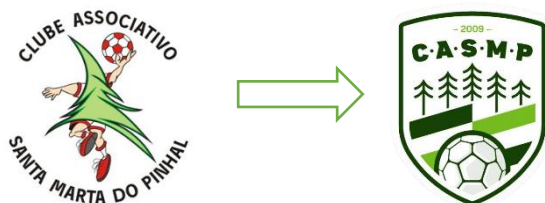
O Clube Associativo Santa Marta do Pinhal é um clube desportivo fundado a 5 de junho de 2009, contando já com 14 anos de atividade.

O CASMP é um clube que ao longo da sua história promoveu várias modalidades e criou vários eventos culturais, tendo como missão o mote de "promover o desporto, a cultura e o lazer". O futsal, é, neste momento, a modalidade desportiva que dá mais prestígio e importância ao clube, no entanto, existem outras atividades desportivas/culturais como as caminhadas, zumba, marchas folclóricas e a criação várias festas temáticas municipais. Conta apenas com colaboradores voluntários tendo uma direção, um colaborador para o conselho fiscal e uma assembleia geral. Na figura 4 está representada a evolução do símbolo do clube.

No futsal, o clube encontra-se inscrito na Associação de Futebol de Setúbal (AFS) e está representado desde os escalões traquinas até aos seniores. Os seniores estão atualmente a competir no Campeonato Distrital Seniores Futsal Masculinos.

Figura 4.

Evolução do símbolo do CASMP



O grande propósito das caminhadas, onde alguns sócios, adeptos do clube e outros populares se reuniam para a realização de passeios pedestres a zonas culturais no concelho do Seixal, era a de promoção da interatividade entre os sócios e o clube, segundo os dirigentes do clube. Aliado a isto, a realização desta atividade representava uma fonte de receita alternativa à atividade desportiva principal do clube, o futsal.

Recentemente, o clube passou por um processo eleitoral dos órgãos sociais. A realização deste estágio ocorreu durante o mandato da antiga e primeira direção, presidida pelo Sr. Rogério Nogueira, que a partir de agosto de 2022 deixou a presidência do CASMP.

2.7.2 Localização

O CASMP fica situado na freguesia de Corroios, no concelho do Seixal e integra-se no distrito de Setúbal que pertence à Área Metropolitana de Lisboa (AML). A sua sede, inaugurada em 2021, é o próprio complexo desportivo (Figura 5), situado na Avenida Vieira da Silva 53, 2855-578 Corroios, sendo uma infraestrutura com excelentes condições para a prática de futsal, bem como de outros eventos desportivos e culturais, e tendo capacidade para 500 lugares sentados. A obra do complexo desportivo do clube foi totalmente financiada pela Camara Municipal do Seixal (CML).

Figura 5.

Interior do Complexo desportivo CASMP



O concelho do Seixal ocupa uma área de cerca de 95 km² limitada pelos conselhos de Almada, Sesimbra e Barreiro, estando dividido por 6 freguesias: Seixal, Amora, Arrentela, Corroios, Paio Pires e Fernão Ferro. A partir dos anos 70 foram criados aproximadamente 100 estabelecimentos de ensino público, desde o ensino pré-escolar, ATL's e escolas profissionais, assim como, cerca de 180 estabelecimentos de ensino

privado, três Bibliotecas municipais, dois auditórios, quatro galerias de arte municipais, dois Ecomuseus, várias de dezenas de associações desportivas, três piscinas municipais, uma pista de atletismo, vários jardins e parques públicos, entre outros (Reis, 2016).

2.7.3 Análise Sociodemográfica

O concelho do Seixal apresenta, aos dias de hoje, cerca de 160 mil habitantes sendo que o maior crescimento populacional se deu a partir da década de 70, tanto pela proximidade do concelho do Seixal a Lisboa, como também pelas melhorias que existiram a nível das acessibilidades e mobilidade do concelho, nomeadamente dos transportes públicos, novas indústrias, preços mais acessíveis na habitação.

É relevante o estudo de quantos jovens, idosos e adultos vivem no concelho do Seixal, uma vez que são dados que podem ser importantes para o desenvolvimento de projetos e novas estratégias por parte do CASMP e da própria Câmara Municipal do Seixal. De acordo com os dados disponibilizados pelo Pordata (2021) e demonstrado na tabela 1, é possível perceber que ao ano de 2021 existiu um envelhecimento geral da população neste concelho.

Tabela 1.

População residente no concelho do Seixal (Pordata, 2021)

	2011			2021		
	Seixal	Área Metropolitana de Lisboa	Portugal	Seixal	Área Metropolitana de Lisboa	Portugal
População residente	158.269	2.821.876	10.562.178	166.507	2.870.208	10.343.066
Taxa de crescimento anual médio da população (%)	0,5	0,6	0,2	0,5	0,2	-0,2
Densidade populacional Nº médio de indivíduos por Km²	1.657,3	940,0	114,5	1.744,4	951,9	112,2
Jovens (%) menos de 15 anos	16,3	15,5	14,9	14,7	14,3	12,9
População em idade ativa (%) 15 aos 64 anos	68,3	66,3	66,1	63,8	64,1	63,7
Idosos (%) 65 e mais anos	15,4	18,2	19,0	21,5	21,6	23,4
Índice de envelhecimento idosos por cada 100 jovens	94,9	117,3	127,8	146,3	150,9	182,1
Pessoas que vivem sós (%) (1)	8,2	10,4	8,2	±9,8	±11,7	±9,9
Pessoas com 65 ou mais anos que vivem sós (%)	18,1	22,9	20,2	±20,5	±25,0	±21,3

Apesar de existir uma taxa de crescimento anual da população de 0,5% de 2011 para 2021, é evidente também que, apesar deste pequeno aumento, a faixa etária que tem menos expressão são precisamente as pessoas mais jovens, com menos 15 anos. Dos cerca de 166.507 habitantes, apenas 24.476 são jovens, 35.799 são idosos com 65 ou mais anos. A faixa etária com a maior dimensão populacional é a “população em idade ativa”, sendo composta por pessoas cuja idade está compreendida entre os 15 até aos 64 anos de idade e representam aproximadamente 106.231 habitantes.

É importante evidenciar que este envelhecimento da população pode ser preocupante no futuro, uma vez que o estudo representado na tabela 1 relata que em dez anos o índice de envelhecimento no concelho de Seixal passou de 94,9 idosos para 146,3, querendo isto dizer que existem aproximadamente 146 idosos por cada 100 jovens no concelho.

Estes indicadores são importantes para o CASMP pois podem servir como fatores a ter em conta nas estratégias e planeamentos no futuro. Se este índice de envelhecimento continuar no concelho de Seixal, significa que haverá cada vez menos jovens a viver no concelho. Isto levará a que existam menos jovens praticantes de desporto, o que representa, evidentemente, um ponto negativo neste contexto. Como irá ser exposto, esta faixa etária tem um peso muito significativo nas contas, no prestígio e na própria missão do clube, no entanto, o resultado do índice de envelhecimento, poderá também servir para explorar novas fontes alternativas de receita, em que o público-alvo serão as faixas etárias mais velhas.

3. Realização da prática profissional

3.1. Conceção, funções e tarefas

Ao longo do estágio curricular, houve a oportunidade de ajudar o clube na realização de algumas tarefas que foram fundamentais para a organização e elaboração de novas estratégias para o CASMP. Em conjunto com o Sr. Mário Pinheiro, o responsável administrativo e orientador de todas as atividades desenvolvidas, foram delineadas e executadas algumas estratégias para resolver a situação em que se encontrava a gestão de sócios do clube. Foi apresentada uma análise à gestão corrente do clube durante a época desportiva 2021/2022, fazendo uma comparação com algumas épocas anteriores, e complementarmente, o marketing do clube foi também enriquecido e fortalecido, através de algumas estratégias e planos, com o objetivo de aumentar a interatividade entre o clube e sócios/adeptos.

3.1.1. Gestão de Sócios CASMP

No âmbito do Mestrado em Gestão do Desporto na FMH, a unidade curricular de estágio foi realizada no CASMP sob orientação do Responsável Administrativo do clube.

A gestão de sócios do clube foi um desafio que o presidente Rogério Nogueira apresentou aquando das conversações para a integração na equipa do CASMP, sendo solicitado pelo presidente, pelo vice-presidente Sr. João Henriques e pelo orientador do estágio Sr. Mário Pinheiro, que a situação dos sócios do clube fosse reestruturada.

O objetivo desta reorganização dos sócios era perceber quantos associados ativos o clube apresentava, qual o valor em dívida dos mesmos, e como é que o clube poderia angariar mais sócios.

Tendo estes objetivos em vista, a primeira medida a ser tomada refletiu-se na organização da listagem de sócios do clube. Procurou-se aferir, para este efeito, se o clube

teria um sistema informático onde processava as informações pertinentes dos seus associados e dos seus recibos de pagamento. Através de informações recolhidas dos responsáveis, existia efetivamente um programa informático com essas informações, contudo, este estava bastante desatualizado e inoperacional, tendo apenas registos até ao ano 2015. Em alternativa, o clube apresentava uma lista física dos sócios com as seguintes informações: nº do sócio, nome do associado, e a última prestação paga.

De forma a aferir eventuais incongruências, que se vieram a confirmar, procedeu-se à comparação dos registos informáticos com a referida lista. Na tabela 2 é possível verificar um pequeno excerto referente aos dados dos sócios depois desta comparação efetuada, o resto da tabela pode ser consultada no anexo A.

Tabela 2.

Excerto da tabela referente aos sócios do clube CASMP.

LISTA DE SÓCIOS E PAGAMENTOS						
Nº de Sócio	Ultimo Pagamento	Data Hoje	Meses em divida	Valor p/mês	Valor Total	Valor/p/mês
537	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
980	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
939	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
1229	jun/20	mar/23	33	1,50 €	49,50 €	4,13 €
1194	jun/20	mar/23	33	1,50 €	49,50 €	4,13 €
292	jun/20	mar/23	33	1,50 €	49,50 €	4,13 €
975	jun/20	mar/23	33	1,50 €	49,50 €	4,13 €
57	jun/09	mar/23	165	1,50 €	247,50 €	20,63 €
99	jun/09	mar/23	165	1,50 €	247,50 €	20,63 €
29	jun/09	mar/23	165	1,50 €	247,50 €	20,63 €

Como se depreende, pela tabela 2, foi elaborado um Excel onde foram organizados todos os dados sobre os sócios do clube. Foram criadas, assim, duas categorias com a informação do nº do associado, a data do último pagamento e o nome, sendo este parâmetro ocultado por questões de proteção de dados, não se mostrando relevante para o estudo. Na terceira coluna está representado o mês de março, data em que, na situação ideal, o sócio teria até então as quotas regularizadas. Desta forma seria

possível perceber quantos meses cada associado tinha em dívida subtraindo-o com a data do último pagamento que o sócio efetuou, coluna 2.

$$\text{Data Hoje} - \text{Data Último Pagamento} = \text{Meses em dívida}$$

O valor da quota dos sócios era 1,50€, sendo, desta forma, possível perceber o valor da dívida total de cada associado, coluna 6 “Valor total”.

$$\text{Meses em dívida} \times \text{Valor da quota} = \text{Valor Total em dívida}$$

3.1.2. Análise Geral Época Desportiva 2021/2022

Simultaneamente com a tarefa anterior, foi solicitado pelo orientador da entidade patronal, Sr. Mário Pinheiro, a realização de uma análise geral do clube considerando várias variáveis.

Devido à falta de um sistema informático, o clube para além de fichas físicas, não tinha nenhum modo de organização da informação sobre os jogadores, registo de vendas, o nº de equipamentos desportivos, entre muitas outras variáveis que irão ser abordadas. Portanto, posto isto, foi necessário criar um ficheiro informático que contivesse estas informações organizadas, para que, quando terminada, estas fossem utilizadas para implementar num sistema informático autorizado pela direção do clube.

Antes de mais, tornou-se fundamental analisar e organizar todas as fichas físicas dos jogadores do clube na época desportiva 2021/2022. Num ficheiro Excel foram contabilizados todos os jogadores, organizados pelos correspondentes escalões: Petizes, Traquinas, Benjamins, Infantis, Iniciados, Juvenis, Juniores e Seniores.

Através das fichas físicas dos jogadores, foi criada uma tabela onde estão englobadas todas as informações necessárias para a identificação de cada atleta, com as seguintes categorias: Nome do atleta; Data de nascimento; Idade; Tipo de Identificação (Cartão de

Cidadão, Passaporte...); N° de Identificação; Telemóvel; Outro Contacto (N° de telemóvel secundário, email...); Escalão; Género; Nacionalidade; Número de Identificação Fiscal (NIF); e N° de Sócio.

Um exemplo desta informação pode ser verificado na tabela 3 que representa todos os jogadores do escalão infantis na época desportiva 2021/2022. Mais uma vez, devido à política de proteção de dados, as colunas referentes ao nome, n° de identificação, telemóvel, outros contactos e NIF, foram ocultados da tabela, no entanto, não serão dados relevantes para o objeto de estudo. Os restantes escalões podem ser observados através das tabelas no anexo B.

Tabela 3.

Tabela com dados referentes aos jogadores do escalão Infantis.

Dta Nascimento	Idade	Escalão	Género	Nacionalidade	N.Sócio
29/09/2009	14	Infantis	Masculino	PT	1315
18/09/2009	14	Infantis	Masculino	PT	Falta abrir conta sócio
22/09/2010	13	Infantis	Masculino	PT	-
01/08/2009	14	Infantis	Masculino	PT	-
18/11/2010	13	Infantis	Masculino	PT	-
17/07/2010	13	Infantis	Masculino	PT	1262
29/08/2009	14	Infantis	Masculino	PT	1281
04/12/2010	13	Infantis	Masculino	PT	-
12/07/2010	13	Infantis	Masculino	PT	1280
01/09/2009	14	Infantis	Masculino	PT	-
30/11/2009	14	Infantis	Masculino	PT	1312
30/10/2009	14	Infantis	Masculino	PT	-
14/03/2010	13	Infantis	Masculino	PT	1314
24/09/2010	13	Infantis	Masculino	PT	1282
13/07/2009	14	Infantis	Masculino	PT	1311

Importa salientar que as linhas evidenciadas a vermelho, correspondem a atletas cujas fichas físicas estavam incompletas, por exemplo, existiam vários atletas que não tinham número de sócio do clube associado, como está representado na tabela 3.

Organizada a informação sobre os jogadores, foi também necessário realizar tabelas de inventário do clube (equipamentos desportivos, vestuário pertencente ao clube, entre outros), assim como elaborar uma listagem de produtos de merchandising. Desta maneira, o clube conseguia, através da contagem e organização de inventários, perceber se seriam necessários mais equipamentos desportivos ou vestuário oficial do clube.

Na tabela 4 estão evidenciados todos os materiais funcionais para treino, encontrados nas instalações do clube. Foi possível contabilizar bolas de treino para os seniores, para a formação, quadros de jogo, pinos grandes e pequenos, escadas, balizas desmontáveis, arcos, barreiras, mini balizas, sacos de bolas, coletes, caixas de primeiros socorros e águas.

Tabela 4.

Contagem de Material Funcional de Treino

Material Funcional de Treino	
Material	Quantidade
Bolas Treino seniores	36
Bolas Formação	20
Quadro de Jogo	7
Pinos pequenos	135
Pinos grandes	63
Escadas	3
Balizas desmontáveis	3
Arcos	20
Barreiras	6
Mini Balizas	4
Sacos Bolas	12
Coletes Azuis	41
Primeiros Socorros	6
Águas	6

Na tabela 5 está representada a contagem de vestuário do clube, ou seja, material para ser emprestado aos atletas caso estes não levassem para os treinos/jogos. No entanto, e é importante referir, que no momento da inscrição de um atleta dos escalões petizes, traquinas, benjamins, infantis, iniciados e juvenis, os atletas teriam de se fazer sócios do clube pagando os seguintes valores:

- Quota do mês de inscrição, 1€;
- Valor da joia, 5€;
- Adquirir o equipamento de jogo, 60€.

Foram contabilizadas camisolas de jogo pretas e verdes, calções de jogo branco e pretos, pares de meias pretas e verdes e ainda camisolas de treino. Todos os equipamentos descritos, e como pode ser evidenciado pela tabela 5, possuíam diferentes tamanhos.

Tabela 5.*Contagem Vestuário do clube.*

Vestuário do clube						
Material	XS	S	M	L	XL	Total
Camisolas de Jogo Pretas	5	11	26	16	0	58
Camisolas de Jogo Verdes	4	13	8	19	0	44
Calções de Jogo Brancos	2	5	11	25	0	43
Calções de Jogo Pretos	2	4	1	35	0	42
Meias Pretas (Pares)	0	2	9	17	0	28
Meias Verdes (Pares)	0	5	15	10	0	30
Camisolas de Treino	0	10	5	14	0	29

Através da análise da informação recolhida nos inúmeros arquivos e documentos que estavam à disposição na secretaria do clube, foram encontrados alguns dados de épocas anteriores que se revelaram importantes para a realização de algumas análises e comparações entre as diferentes épocas desportivas.

Revelou-se igualmente importante fazer a organização e levantamento dos artigos de merchandising do clube, sendo que, a partir da imagem do anexo C, foi possível construir a tabela 6, onde estão dispostos os produtos disponíveis para a venda ao público. Na tabela 6 encontram-se todos os produtos disponíveis para venda ao público.

Tabela 6.*Produtos de Merchandising.*

Mapa de Produtos C.A.S.M.P	
Produtos	Preços s/sócio
Conjunto de Jogo	60,00 €
Conjunto de Treino	25,00 €
Calção saída	15,00 €
Polo	20,00 €
Mochila desporto	25,00 €
Garrafa 800ml	10,00 €
Cachecol	10,00 €
Fato Treino	37,50 €

Relativamente aos dados que constam na tabela 6, é de realçar que o único produto cuja aquisição é obrigatória por parte dos atletas, era o conjunto de jogo, exceto para os escalões juniores e seniores sendo que para estes o clube fornecia-os gratuitamente.

3.2. Problemas e propostas de solução nas áreas de intervenção

Depois de reunidos e atualizados os dados sobre os sócios do clube, sendo esta uma fase de identificação e organização de todos os dados relevantes sobre os sócios (anexo A), foi possível realizar algumas reflexões. Torna-se então necessário evidenciar que:

- Após a organização de toda a informação sobre os sócios, foi possível verificar que nenhum sócio do clube tinha as quotas completamente regularizadas ao mês de março;
- Pelo anexo A é possível verificar que existem vários sócios que apenas pagaram uma vez a quota desde a origem do CASMP, ou seja, desde junho de 2009, acumulando uma dívida no valor de 247,5€;
- Existiam também situações em que não foi possível aferir qual a última quota paga, estando estes casos descritos na tabela II com a mensagem "#Valor!";
- O valor mínimo de dívida registada foi de 19,50€, o correspondente a 13 meses de quotas em atraso.
- O valor total em dívida de todos os associados era superior a 110 000,00€.

Com estes primeiros resultados, retirados da análise realizada apenas da organização da informação dos sócios em Excel, foi necessário apresentar estes factos à direção do clube. A Sra. Célia Ferreira, um dos membros da direção, referiu que segundo o regulamento interno do clube, (não facultado pelo CASMP para o presente estudo), os associados que tivessem durante dois anos sem pagar as quotas, não eram, regulamentarmente, obrigados a regularizar o valor da sua dívida. Neste caso, estes associados deixavam de ser sócios do clube.

Filtrando a tabela do anexo A, relativa à lista total de associados, foi possível evidenciar, através da tabela 7, quais os sócios que estavam com uma dívida inferior a dois anos.

Tabela 7.

Sócios com uma dívida inferior a dois anos.

LISTA DE SÓCIOS E PAGAMENTOS					
Nº de Sócio	Ultimo Pagamento	Data Hoje	Meses em dívida	Valor p/mês	Valor Total
1242	mai/21	mar/23	22	1,50 €	33,00 €
970	jun/21	mar/23	21	1,50 €	31,50 €
2	jun/21	mar/23	21	1,50 €	31,50 €
1243	jun/21	mar/23	21	1,50 €	31,50 €
606	jul/21	mar/23	20	1,50 €	30,00 €
232	jul/21	mar/23	20	1,50 €	30,00 €
1203	jul/21	mar/23	20	1,50 €	30,00 €
1247	jul/21	mar/23	20	1,50 €	30,00 €
1239	jul/21	mar/23	20	1,50 €	30,00 €
725	ago/21	mar/23	19	1,50 €	28,50 €
6	ago/21	mar/23	19	1,50 €	28,50 €
562	set/21	mar/23	18	1,50 €	27,00 €
392	set/21	mar/23	18	1,50 €	27,00 €
1248	set/21	mar/23	18	1,50 €	27,00 €
7	out/21	mar/23	17	1,50 €	25,50 €
1159	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
1054	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
8	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
1246	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
110	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
1169	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
305	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
331	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
1231	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
1240	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
919	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
463	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
935	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
579	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
942	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
586	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
639	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
1241	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
582	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
1202	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
622	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
1059	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
1192	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
1053	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €
1228	fev/22	mar/23	13	1,50 €	19,50 €

No início deste processo a direção entregou um documento físico sobre os sócios, já apresentado anteriormente e demonstrado através do anexo A, que continha cerca de 1248 registos. No entanto, e através da análise da tabela 7, só cerca de 40 registos poderiam ser considerados, de facto, sócios do clube.

Esta nova realidade demonstrou ser uma situação bastante preocupante e demonstrou ser imperativo a realização de uma intervenção estratégica para tentar recuperar o maior número de associados possíveis, uma vez que os sócios são o maior património do clube e é sobretudo para estes que o clube existe.

Outro ponto importante reflete-se no facto do clube ter uma enorme lacuna ao nível do marketing e comunicação para os seus associados. Existia uma clara falta de

identidade e incentivos para um indivíduo se tornar sócio do CASMP, sendo esta uma questão debatida com o orientador da instituição acolhedora e com o presidente, à data, Sr. Rogério Nogueira, que afirmaram que o clube não tinha nenhuma estratégia ou incentivos definidos para angariar e manter novos sócios no clube. Posto isto, existia outra dificuldade acrescida neste processo: como é que um clube amador consegue convencer os associados a voltarem a ser sócios, sem que tenha incentivos para lhes oferecer?

Outro ponto que é importante referir é a questão da utilização da infraestrutura do clube, o complexo desportivo do CASMP. É no pavilhão que se encontram um campo de futsal, a secretaria, a sala de direção, o bar, balneários, salas de arrumação de material desportivo, e uma sala aproveitada e rentabilizada como centro de explicações, resultado de uma parceria entre o clube e a empresa *Dream Academy*, como pode ser verificado pelo anexo D.

Um ponto bastante positivo do clube são as condições do complexo desportivo. O pavilhão oferece excelentes condições tanto para a prática desportiva de várias modalidades, como também espaço suficiente para os adeptos e sócios confraternizarem tanto dentro, como fora do complexo desportivo. Para além do bar do clube, existe um espaço ao ar livre vedado pertencente ao recinto, que é muitas vezes utilizado pelos sócios/adeptos e familiares dos atletas para confraternizarem.

Apesar destes pontos muito positivos existem, também, alguns espaços que o clube poderia explorar e rentabilizar de uma melhor forma, como por exemplo, a rentabilização de um espaço dentro do pavilhão do clube, intitulado como ginásio, com balneários correspondentes para o efeito, que na realidade se mostrou vazio e sem utilização.

Por sua vez, a criação de novas atividades culturais/recreativas e a utilização do campo de futsal para a prática de outras modalidades desportivas (judo, karaté, entre outros), poderiam ser estratégias que o clube conseguiria explorar, não só como fontes de receitas alternativas, como já é o caso da parceria com a Dream Academy, como também como processo para melhorar a interatividade e dinâmica entre os sócios/adeptos e o clube.

A última questão importante a evidenciar foi o facto de as caminhadas dinamizadas pelo clube estarem suspensas. Segundo a direção, esta era a atividade que mais interação gerava entre o clube e os adeptos, não estando em vigor por não haver quem liderasse o projeto. O antigo voluntário, destacado para realizar os passeios pedestres pelo concelho, teve de desistir do projeto devido ao estado de saúde e à pandemia Covid-19, no entanto, o presidente do clube reconhece a importância da atividade e referiu, em reuniões, que um dos objetivos do clube era a retoma desta atividade.

3.3. Dificuldades, resoluções e contextualização com as temáticas da gestão do desporto

No que diz respeito a todo o processo da gestão dos sócios, a recolha de dados foi morosa, uma vez que foi necessário comparar uma enorme lista física de sócios, com um sistema informático desatualizado e sem ter qualquer tipo de formação para a utilização do sistema. Para além disto, existiram várias incongruências graves entre a informação recolhida das fichas físicas, com aquela que era recolhida no sistema informático. Existiram, por exemplo, situações em que na ficha física, a última prestação liquidada tinha sido em junho de 2012, mas que no sistema estava referido que essa prestação tinha sido liquidada um ano depois. Para todos estes casos foi assumido sempre a data mais

recente, para que o sócio não saísse prejudicado, pois em última análise, o principal responsável por esta situação tinha sido o clube.

Em relação à análise da época desportiva, existiram dificuldades em conseguir dados realistas em algumas rúbricas que não foram encontradas nos arquivos do clube. Quando questionados os responsáveis sobre esta informação, estes simplesmente não sabiam, não respondiam ou não a possuíam, devido à desorganização evidente em todos os departamentos do clube.

Quanto à secretaria do clube, para além de abandonada até ao início do estágio, momento em que o orientador do estágio, Sr. Mário Pinheiro, passou a estar mais regularmente no local, mostrou ser um espaço pouco cuidado e bastante desorganizado. Este espaço possuía também vários arquivos desorganizados e amontoados referentes a atas, documentação de atletas de outras épocas desportivas, legislações, informação e documentação sobre a Junta de Freguesia de Corroios, contratos programa, informação sobre a Câmara Municipal de Seixal, assim como extratos de documentos bancários e contratos com antigos e atuais patrocinadores do clube. Este material, que estava abandonado na secretaria, foi todo organizado durante o período do estágio, com a ajuda do orientador, a fim de tornar mais fácil a realização de todas as tarefas, mas sobretudo, para que o clube pudesse ter um espaço em que fosse possível receber, nas mínimas condições, os seus associados. Todo este processo atrasou as tarefas que foram propostas pelo clube e pelo orientador, no entanto, foi bastante importante esta organização pois a secretaria do clube pode, agora, ser usada para aquilo que são as suas funções.

3.4. Estratégias e Atividades de Formação Propostas pelo Estagiário

3.4.1. Plano de Recuperação de Sócios do CASMP

Após a organização da informação relativa à gestão de sócios, tornou-se evidente que era necessária uma intervenção estratégica para que o clube conseguisse recuperar o maior número possível de associados, que como vimos, ficou reduzido apenas a 40 devido ao regulamento interno do clube.

Foi assim desenvolvido um plano de recuperação de sócios, tendo por base estratégica explorar o sentimento de proximidade emocional entre a maioria dos sócios e o clube. Como o CASMP é um clube regional, a maioria dos seus sócios e adeptos eram habitantes da zona, como Santa Marta, Corroios, Seixal, entre outros, o que antevia um sentimento de união entre os sócios, por estarem ligados à sua terra através do mesmo clube.

Posto isto, foi organizada a tabela dos sócios que se encontra no anexo A e foram separados os sócios segundo o valor das suas dívidas mensais, isto é, o montante que cada associado tem de pagar por mês, durante 1 ano, para que a sua dívida total seja liquidada, como se pode verificar pelo exemplo da tabela 8.

Tabela 8.

Excerto das dívidas mensais sócios do CASMP.

Nº Sócio	Última Prestação Paga	Data atual	Meses em dívida	Valor Dívida(Total)	Valor dívida (mensal)
638	jul/15	mar/23	92	138,00 €	11,50 €
660	jul/15	mar/23	92	138,00 €	11,50 €
636	ago/15	mar/23	91	136,50 €	11,38 €
602	ago/15	mar/23	91	136,50 €	11,38 €
367	ago/15	mar/23	91	136,50 €	11,38 €
501	ago/15	mar/23	91	136,50 €	11,38 €
447	ago/15	mar/23	91	136,50 €	11,38 €
237	ago/15	mar/23	91	136,50 €	11,38 €
641	ago/15	mar/23	91	136,50 €	11,38 €
372	ago/15	mar/23	91	136,50 €	11,38 €

A tabela 8 representa a situação de alguns sócios do clube sendo que o resto dos casos podem ser consultados no anexo A. Portanto, se forem tomados como exemplo os sócios que estão representados na tabela 8 com 91 meses de quota mensal em atraso, é possível evidenciar que têm uma dívida total de 136,50€. O primeiro passo foi a definição de um plano de pagamentos mensais para cobrir a dívida total de cada sócio, ou seja, dividir o valor da dívida total por 12 meses.

$$\frac{\text{Valor da dívida Total}}{12 \text{ meses}} = \text{Dívida mensal}$$

Assim, os sócios com dívidas de 91 meses teriam de pagar mensalmente, durante um ano, cerca de 11,38€ para que a sua dívida total com o clube ficasse regularizada. Este raciocínio foi tomado para todos os sócios.

$$\frac{136,5\text{€}}{12 \text{ meses}} = 11,38\text{€}$$

Após o conhecimento dos valores das dívidas mensais de todos os sócios, foi necessário realizar uma estratégia que conseguisse cativar os sócios a continuarem como associados do CASMP. Como explicado anteriormente, os regulamentos internos do clube revelaram que, se um sócio está há mais de 2 anos sem pagar qualquer quota, este deixa de ser considerado associado do clube e a dívida deixa de existir. Este plano, desta forma, não tinha como objetivo a obrigação de pagamentos da dívida total, até porque isso seria legalmente duvidoso, mas sim apelar aos sócios para ajudar o clube da sua localidade.

Desta forma, e como já referido anteriormente, foram separados os sócios segundo os seus valores de dívida mensal, em duas categorias: de um lado, juntaram-se os sócios com um dívida mensal inferior a 24 meses, e no outro, foram agrupados os associados com uma dívida mensal superior a 24 meses. Assim, tornou-se possível ter a perceção de

quais seriam, teoricamente, os sócios mais fáceis de convencer a manterem-se como associados.

Finalmente, a conclusão deste plano era perceber qual o valor a ser pedido aos sócios, uma vez que o clube não poderia obrigar a grande maioria dos mesmos a pagar qualquer valor da dívida. Seria, também, irrealista e desajustado solicitar aos sócios que pagassem a dívida mensal durante um ano, porque isso seria correspondente ao pagamento da dívida total. Foi decidido, e aprovado pela direção, que o valor a ser pedido aos sócios seria apenas o equivalente a uma prestação mensal da sua dívida.

No exemplo da tabela 8, é possível evidenciar que, no caso dos sócios com dívida de 91 meses, o valor que iria ser pedido pelo clube seria apenas uma prestação mensal, neste caso, 11,38€. Sendo que desta forma, após o pagamento do referido valor, a dívida do associado ficaria totalmente regularizada.

No entanto, para os sócios cujo valor da dívida não ultrapassasse 24 meses, estes seriam contactados para que regularizassem as quotas, visto que pelo regulamento interno do clube estes eram os sócios que o clube tinha efetivamente.

Tabela 9.*Plano de Recuperação de Sócios*

Meses em falta	Nº de sócios	Dívida Total	Dívida Mensal	Pagamento Dívida
1	0	#N/D	- €	#N/D
2	0	#N/D	- €	#N/D
3	0	#N/D	- €	#N/D
4	0	#N/D	- €	#N/D
5	0	#N/D	- €	#N/D
6	0	#N/D	- €	#N/D
7	0	#N/D	- €	#N/D
8	0	#N/D	- €	- €
9	0	#N/D	- €	- €
10	0	#N/D	- €	- €
11	0	#N/D	- €	- €
12	0	#N/D	- €	- €
13	1	19,50 €	19,50 €	19,50 €
14	0	#N/D	- €	- €
15	24	22,50 €	22,50 €	540,00 €
16	0	#N/D	- €	- €
17	1	25,50 €	25,50 €	25,50 €
18	3	27,00 €	27,00 €	81,00 €
19	2	28,50 €	28,50 €	57,00 €
20	5	30,00 €	30,00 €	150,00 €
21	3	31,50 €	31,50 €	94,50 €
22	1	33,00 €	33,00 €	33,00 €
23	0	#N/D	- €	- €
24	0	#N/D	- €	- €
25	1	37,50 €	3,13 €	3,13 €
26	2	39,00 €	3,25 €	6,50 €
27	22	40,50 €	3,38 €	74,25 €
28	3	42,00 €	3,50 €	10,50 €
29	0	#N/D	#N/D	#N/D
30	0	#N/D	#N/D	#N/D
31	2	46,50 €	3,88 €	7,75 €
32	3	48,00 €	4,00 €	12,00 €
33	7	49,50 €	4,13 €	28,88 €

Através da informação presente na tabela 9, é possível evidenciar de forma prática e resumida o plano desenvolvido. Ora, na primeira coluna estão representados a quantidade de meses em falta, sendo que a segunda evidencia a quantidade de sócios que tinham uma dívida igual aos meses da 1ª coluna. A terceira e quartas colunas traduzem, respetivamente, a dívida total e mensal, de cada associado e a última coluna representa o valor que o clube iria receber na totalidade, de acordo com a quantidade de associados e os seus respetivos meses em dívida. Olhando apenas para os sócios com 15 meses por liquidar, é possível perceber que existem 24 associados nesta condição, o valor que iria ser solicitado seria 22,50€ e caso os 24 sócios liquidassem esse valor corresponderia a um recebimento de 540,00€.

Segundo o plano apresentado, aos sócios com uma dívida superior a 24 meses (coluna 3 sombreado vermelho) ser-lhes-ia solicitado, como forma de ajuda ao clube, o pagamento de apenas uma prestação mensal correspondente à sua dívida (coluna 4

sombreado verde). Associados que tivessem uma dívida inferior a 24 meses seriam solicitados a regularizar as suas quotas na totalidade, embora existisse sempre a possibilidade de renegociação. Este raciocínio foi tomado para todos associados, como se pode ver pelo anexo E.

Fazendo este raciocínio para a situação de todos os sócios, foi possível perceber que o máximo que o clube receberia desta operação, caso todos os sócios aprovassem e concordassem com o plano, seria a soma da última coluna da tabela 8 “Pagamento Dívida”.

Devido ao facto de as tabelas apresentarem bastantes registos de sócios, foi mais simples representar apenas um excerto que conseguisse demonstrar o raciocínio tomado até se alcançar o valor total da operação, no entanto, as tabelas completas estão contidas no anexo E deste relatório. Pela análise da tabela 9 e das restantes no anexo E, foi possível concluir que, se todos os sócios aceitassem seguir o plano apresentado, o clube conseguiria recuperar cerca de 10 673,38€.

Os sócios foram contactados via telefone e email, de acordo com as informações que constam nas tabelas de sócios já apresentadas, no entanto essas colunas foram ocultadas por motivos de proteção de dados. Pretendia-se com isto, filtrar aqueles associados que aceitassem o plano proposto e aqueles que deixariam de constar como sócios. No fim deste processo, o clube poderia finalmente construir uma lista rigorosa de sócios ativos e pagantes.

Todo este plano foi realizado em formato Excel e resumido num PowerPoint, que se pode consultar através do anexo F, realizado com o intuito de ser apresentado a todos os membros da direção do clube. O plano de recuperação de sócios antes de ser

implementado teve de ser apresentado e discutido com todos os membros da direção, o que resultou na aprovação das medidas propostas.

Outro pormenor a ter em conta, e também apresentado na mesma altura, é relativo às vantagens inerentes a ser sócio do CASMP, e como isto pode influenciar a tomada de decisão dos associados. Foram então desenvolvidas algumas medidas relativas a este tema, e aprovadas pelos membros da direção do clube.

Durante o processo de criação de vantagens, foi perceptível verificar que o clube não dispunha de uma linha de orientação sobre a imagem do clube, isto é, as imagens utilizadas nos cartazes e em todos os seus meios de comunicação, não tinham uma estratégia definida nem de comunicação nem de design. Portanto, foram levadas a cabo algumas iniciativas por forma a resolver essa questão, como por exemplo, foram tiradas fotografias, dentro e fora do pavilhão, para que pudessem ser utilizadas em publicações das redes sociais, em comunicados, *flyers*, entre outros. Estas fotografias encontram-se nos anexos G.

Retomando o tema dos sócios do CASMP, foi desenvolvida uma proposta de *flyer* aos responsáveis do clube, que se pode observar na figura 6.

Figura 6.

Proposta de Flyer sobre as vantagens dos sócios (Frente e Verso)



Todas as imagens utilizadas neste *flyer* são originais e encontram-se no anexo G. A frente do *flyer* foi desenhada com o objetivo de ser apelativa e objetiva, com uma mensagem clara e direta, sendo que, no verso, constam algumas das vantagens delineadas e adequadas a um clube como o CASMP.

Depois de aprovação por parte da direção, as vantagens em ser sócio do clube foram então as seguintes:

- Descontos em produtos/serviços de algumas empresas parceiras, por exemplo, a Jerónimo Seguros;
- Descontos na aquisição de pulseiras e outros produtos nas festas e eventos promovidos pelo clube;
- Descontos na reserva do pavilhão desportivo;
- Descontos na aquisição do merchandising do clube;
- Descontos em artigos adquiridos no bar do clube.

Todos estas vantagens foram pensadas e desenvolvidas tendo em conta as opiniões recolhidas junto dos responsáveis do clube, que tinham uma experiência de 13 anos à frente do mesmo, e sabiam o que os associados dariam mais valor. Foi pertinente, desta forma, introduzir descontos nas festas organizadas pelo clube, que eram bastante conhecidas por todos os habitantes da localidade. Quanto às restantes medidas, estas tinham como objetivo acrescentar valor àquilo que o clube poderia potenciar, ou seja, as parcerias, os serviços do pavilhão desportivo, incluindo a reserva do mesmo, e até os serviços do bar.

Para além destas medidas, foi sugerido igualmente que fossem emitidos cartões individuais de sócios, desta forma, cada associado teria em seu poder um meio de identificação do clube. Os designs destes cartões estão no anexo H.

Todas estas propostas referentes aos sócios foram aprovadas pela direção, pelo que depois desta aprovação, iniciaram-se os contactos com os associados, efetuando-se aproximadamente 1248 chamadas telefónicas e emails, sendo que todos os contactos efetuados foram listados num ficheiro Excel, com os devidos resultados, por à data o programa informático ainda não estar operacional.

Tabela 10.*Resultado da Tarefa Gestão de sócios do clube.*

Nº de Socio	Ultimo Pag.	Meses divida	Valor p/mês	Valor Total	Valor Propost	Data	Valor pago	1 302,50 €
110	jul/22	0	1,50 €	- €	10,50 €	mai/22	10,50 €	Pago a dinheiro
111	jul/09	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €		0,00 €	Não concorda
112	fev/11	145	1,50 €	217,50 €	18,13 €		0,00 €	Não concorda
113	set/09	162	1,50 €	243,00 €	20,25 €		0,00 €	Não concorda
114	jul/09	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €		0,00 €	Não concorda
115	jan/10	158	1,50 €	237,00 €	19,75 €		0,00 €	Não concorda
116	jul/09	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €		0,00 €	Não concorda
117	jan/10	158	1,50 €	237,00 €	19,75 €		0,00 €	Não concorda
118	fev/10	157	1,50 €	235,50 €	19,63 €		0,00 €	Não concorda
119	dez/13	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €		0,00 €	
120	ago/09	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €		0,00 €	Não concorda
121	dez/10	147	1,50 €	220,50 €	18,38 €		0,00 €	Não concorda
122	ago/09	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €		0,00 €	Não concorda
123	jun/09	165	1,50 €	247,50 €	20,63 €		0,00 €	Não concorda
124	ago/09	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €		0,00 €	Não concorda
125	ago/09	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €		0,00 €	Não concorda
126	nov/09	160	1,50 €	240,00 €	20,00 €		0,00 €	Não concorda
127	ago/09	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €		0,00 €	Não concorda
128	ago/09	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €		0,00 €	Não concorda
129	dez/09	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €		0,00 €	Não concorda

É possível verificar, pela tabela 10, uma parte do documento referido em Excel. Apesar da grande maioria dos sócios ter recusado o referido plano de pagamentos, por muitos deles se terem revelado sócios de circunstância, e não terem interesse no envolvimento nas atividades do clube no seu todo, foi ainda assim possível a recuperação de aproximadamente 1 302,50€. O plano de recuperação, se integralmente correspondido positivamente por todos os associados, poderia atingir o valor de 10 673,38€, sendo que a recuperação real ronda os 12% deste valor. Parte fundamental do plano apresentado aos associados a recuperar, passou pela elaboração de *flyers* com as vantagens de ser sócio aí apresentadas, visto que antes o CASMP não apresentava quaisquer tipos de vantagens que promovessem a adesão ao clube. Em relação ao número de sócios depois desta ação, o clube passou a contar com 180 sócios pagantes e ativos.

3.4.2. Análise da Época Desportiva 2021/2022

É importante, antes de mais, realçar que só depois da organização de todos os arquivos existentes na secretaria, e do tratamento e análise dos dados encontrados / recolhidos, é que foi possível começar a trabalhar na tarefa solicitada relativa à análise da época desportiva 2021/2022. Para isto, foi aproveitado o trabalho realizado na secretaria, sendo que os arquivos analisados permitiram obter algumas informações relativas a épocas desportivas anteriores, como por exemplo, inscrições de jogadores entre as épocas 2016/2017 e 2021/2022.

Foram realizadas várias análises de forma a conseguir demonstrar, da melhor forma, a realidade operacional do CASMP. É importante ressaltar que todas as informações, fruto destas análises, foram recolhidas de documentos oficiais do clube.

Tabela 11.

Nº de Jogadores por escalão das épocas 16/17 a 21/22.

Jogadores									
Época	Petizes	Traquinas	Benjamins	Infantis	Iniciados	Juvenis	Juniores	Seniores	Total
2016/2017	12	10	27	20	14	12	16	10	121
2017/2018	11	13	14	14	13	15	9	10	99
2018/2019	15	17	10	10	17	14	16	11	110
2019/2020	0	0	10	28	13	17	16	11	95
2020/2021	0	0	13	15	17	17	17	24	103
2021/2022	7	22	23	18	19	15	16	17	137

Decidiu-se assim, que a primeira análise a ser efetuada seria a da evolução de nº de atletas nos vários escalões existentes no futsal.

Pela análise da tabela 11 constata-se que a época desportiva que teve um maior número de atletas foi precisamente a última época desportiva 21/22. A que registou menos atletas foi a época 2019/2020 que coincide com a pandemia causada pela Covid-19, e é precisamente por este motivo que nas épocas 19/20 e 20/21 os escalões petizes e traquinas não tiveram qualquer atleta inscrito. Sobre este tema da evolução de número de atletas, é

importante salientar que o nº total de inscrições do clube foi inconstante ao longo das 6 épocas desportivas analisadas, não tendo sido delineado um padrão específico.

A partir da informação relativa ao número total de praticantes durante as épocas desportivas analisadas, foi possível construir um gráfico que espelha a taxa de crescimento de número de atletas inscritos no clube. Para a elaboração deste gráfico, foram extraídos e analisados os dados da tabela 11 (relativa ao número de jogadores por escalão entre as épocas desportivas em análise tendo sido calculada a variação percentual de crescimento anual:

$$\frac{N^{\circ} \text{ atletas do ano } (x) - N^{\circ} \text{ atletas do ano anterior } (x - 1)}{N^{\circ} \text{ atletas do ano anterior } (x - 1)} \times 100$$

Os dados trabalhados encontram-se organizados na tabela 12, relativa à taxa de crescimento do número de atletas entre as épocas desportivas em análise, sendo então esta tabela convertida no gráfico da figura 7.

Tabela 12.

Taxa de crescimento de nº atletas das épocas 16/17 a 21/22.

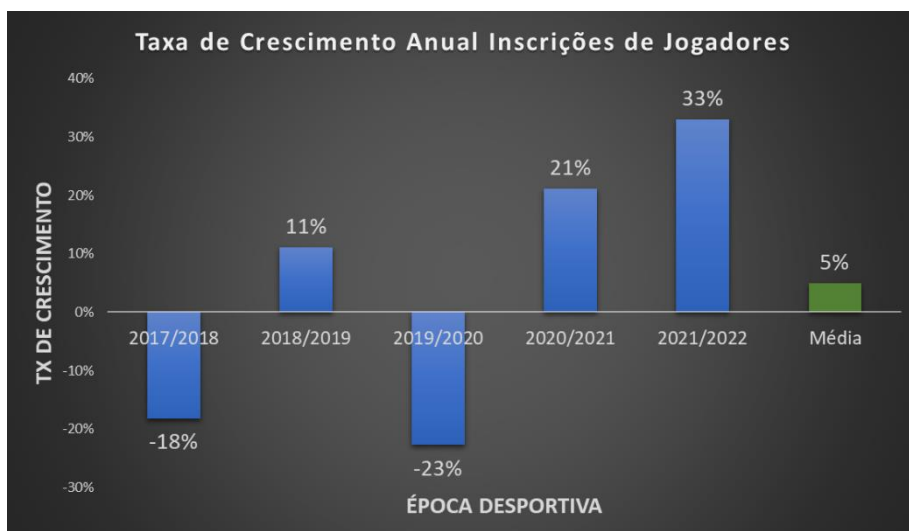
Jogadores									
Época	Petizes	Traquinas	Benjamins	Infantis	Iniciados	Juvenis	Juniores	Seniores	Total
2016/2017	-	-	-	-	-	-	-	-	-
2017/2018	-8%	30%	-48%	-30%	-7%	25%	-44%	0%	-18%
2018/2019	36%	31%	-29%	-29%	31%	-7%	78%	10%	11%
2019/2020	-100%	-100%	-	180%	-24%	21%	0%	0%	-23%
2020/2021	-	-	-	-46%	31%	0%	6%	118%	21%
2021/2022	-	-	77%	20%	12%	-12%	-6%	-29%	33%
Média									5%

Pelos dados da tabela 12, é possível verificar que, segundo o exemplo anterior, a taxa de crescimento dos petizes na época 2017/2018 foi de:

$$\frac{11 - 12}{12} \times 100 \approx -8\%$$

Figura 7.

Taxa de Crescimento de Nº Atletas inscritos no clube.



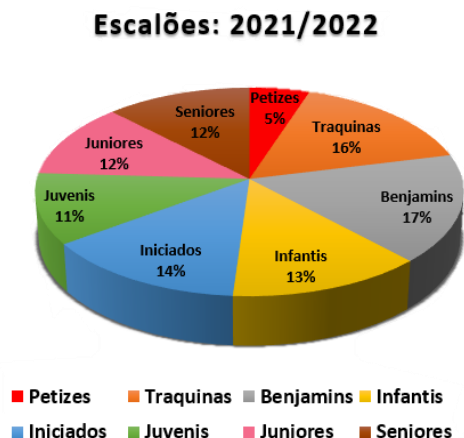
A figura 7 tem como objetivo perceber se o clube registou um crescimento no número de inscritos em relação às épocas anteriores. Assim, na época 20/21 o clube registou o maior crescimento em relação á época anterior, facto justificável pelo aumento de número de atletas no escalão seniores. Sendo que, na época 21/22 existiu também um crescimento menos acentuado, devido ao facto dos escalões benjamins e petizes terem retomado as suas respetivas competições. Tal situação não se verificou nas épocas 19/20 e 20/21, devido à pandemia sentida nestes períodos, o que fez com que os escalões referidos não tivessem qualquer praticante. Relativamente à época 19/20, é importante salientar a falta de dados referentes ao escalão benjamins devido à inexistência de dados nos arquivos do clube. Isto, aliado à falta de atletas nos escalões abaixo, devido à pandemia, contribuiu para um número total de atletas mais reduzido do que nas outras épocas.

A última barra da figura 8 evidencia a média das taxas de crescimento registadas nas últimas seis épocas desportivas. Apesar da média representar, ainda que baixo, um valor positivo, este não significa necessariamente um resultado financeiro positivo para o clube, visto que nem todos os escalões são sinónimo de rentabilidade financeira.

Relativamente à época desportiva em análise, 2021/2022, procedeu-se à realização de um gráfico circular (figura 8), onde estão distribuídos, percentualmente, os atletas de futsal por escalão.

Figura 8.

Distribuição dos atletas de futsal por escalão na época 21/22



É então possível verificar a distribuição bastante equitativa de jogadores entre os diversos escalões. O escalão mais representado é o dos Benjamins, com 17% de jogadores desta época. Logo de seguida, com apenas um ponto percentual abaixo, encontram-se os Traquinas, seguidos dos Iniciados, Infantis, Juniores equiparados aos Seniores e os Juvenis. O escalão com menor representatividade é o dos Petizes, com apenas 5% do número de atletas totais da época em estudo.

Após esta análise surgiram algumas dúvidas em relação à forma como um clube sem fins lucrativos, conseguia obter receitas e consequentemente resultados financeiros positivos, visto que, e como foi mencionado antes, estas organizações desportivas não têm como principal objetivo os fatores económicos, tendo de obter, no entanto, rendimentos que lhes permita investir em toda a sua operação.

Com isto foi possível obter respostas às seguintes perguntas:

1. Quais são as receitas e despesas existentes no Futsal do clube?

2. As receitas e despesas são aplicáveis e igualitárias em todos os escalões existentes?
3. Quais são os escalões em que o clube deve desenvolver e apostar para conseguir maximizar as suas receitas?

Em relação às receitas existentes no futsal, foram consideradas todas estas variáveis como fontes de receita:

- Inscrição do atleta no CASMP:

O atleta no momento da inscrição paga um valor de 30€ ao clube.

- Seguro:

No momento da inscrição o clube recebe do atleta um valor de 30€ para custear o seguro é obrigatório na AF Setúbal.

- Exame médico:

Situação idêntica à questão dos seguros, cobrando pelo exame médico 20€.

- Quota da Modalidade:

O clube cobra ao atleta, por mês, um valor de 25€ para os escalões petizes e traquinas e 20€ para os restantes escalões, à exceção dos juniores e seniores onde não é cobrado qualquer valor.

- Venda de Equipamentos de Treino:

O clube cobra ao atleta o valor de 25€ na compra do equipamento oficial de treino do clube. De referir que a compra deste artigo não é obrigatória.

- Venda de equipamentos de Jogo:

O clube cobra 60€ na compra do equipamento oficial de jogo. De referir que a compra deste artigo é obrigatória caso o atleta esteja inscrito na AF Setúbal, à exceção dos escalões juniores e seniores.

Em relação às despesas/custos do futsal, foram identificadas as seguintes variáveis:

- Inscrição na AF Setúbal:

A AF Setúbal cobra pelas inscrições dos respetivos atletas os valores que estão representados na tabela 13. De referir que estes dados foram retirados diretamente do comunicado oficial nº1 da época 2021/2022 da AF de Setúbal, disponível no próprio site, sendo também possível ser consultado através dos anexos I.

Tabela 13.

Custos de inscrição de atletas na AF Setúbal.

Custos	Inscrição AF Setubal
Academia	1,50 €
Benjamins	1,50 €
Infantis	2,50 €
Iniciados	2,50 €
Juvenis	2,50 €
Juniores	3,50 €
Seniores	30,00 €

- Arbitragem:

A AF Setúbal cobra pela arbitragem dos jogos em casa os valores representados na tabela 14. Todos estes dados foram retirados do comunicado oficial n.º 020 da época 21/22 da AF de Setúbal disponível no site, estando a tabela para consulta no anexo J.

Tabela 14.

Custos de arbitragem, por jogo, na AF Setúbal.

Custos	Arbitragem
Academia	- €
Benjamins	30,00 €
Infantis	30,00 €
Iniciados	50,00 €
Juvenis	60,00 €
Juniores	70,00 €
Seniores	90,00 €

- Cartões de Atleta:

A AF Setúbal cobra por cada cartão de jogador emitido cerca de 8€, independentemente do escalão, dados, mais uma vez retirados do seu site oficial.

- Compra de Equipamentos de Jogo ao fornecedor:

O CASMP suporta cerca de 26€ por cada equipamento de jogo, estão aqui incluídos, camisola de jogo, calção de jogo e meias.

- Compra de equipamentos de Treino ao fornecedor:

O CASMP suporta cerca de 12,5€ por cada equipamento de treino. Aqui estão incluídos, duas camisolas de treino, dois calções de treino e meias.

- Exames Médicos e Seguros:

É cobrado ao clube, pela AF Setúbal, cerca de 20€ pelo custo de cada seguro e 10€ por cada exame médico realizado para todos os escalões.

É importante referir, com base nestes dados, que os escalões de juniores e seniores representam, sempre, apenas despesa para o clube, visto que o CASMP não cobra nenhum destes produtos/serviços apresentados aos respetivos atletas desses escalões.

Definido as receitas e despesas relacionadas com o futsal e por escalão, era necessário perceber, de acordo com estas informações, qual seria a resposta à última questão: Quais são os escalões em que o clube deve desenvolver e apostar para conseguir maximizar as suas receitas?

Tabela 15.

Nº de Jogadores que adquiriram os produtos e serviços do clube.

	Balço Época 2021/2022: Futsal					
	Inscrição Atleta	Seguro	Equipamento de Jogo	Kit Treino	Exame médico	Nº Jogadores
Academia	0	32	27	2	0	29
Benjamins	16	21	15	0	17	23
Infantis	14	16	15	0	11	18
Iniciados	13	11	11	4	11	19
Juvenis	11	13	12	1	12	15
Juniores	16	16	16	0	16	16
Seniores	17	17	17	0	17	17
						137

Na tabela 15 podemos verificar parte do anexo K. Esta representa a quantidade de jogadores que, durante a época desportiva 21/22, adquiriu todos os produtos e serviços que foram classificados como receitas e despesas relacionadas com o futsal. Estes dados foram retirados de um documento da autoria de uma ex-colaboradora que fazia parte da equipa da secretaria que, entretanto, havia desistido do projeto. A sua função principal era verificar e organizar o registo dos sócios, dos atletas, da venda de produtos, assim como os seguros, inscrições, exames médicos, pagamento de quotas de modalidade e desistências. Tudo isto, estava organizado por escalão e por atleta num documento Excel e em registos físicos que foram encontrados na secretaria do clube abandonados.

É de salientar que, por exemplo, no escalão academia, que englobava os escalões traquinas e petizes, foram contabilizados no total 29 jogadores no plantel, no entanto, na coluna dos seguros registam-se 32 seguros efetuados. Este facto deve-se à desistência de 3 atletas neste escalão.

Tabela 16.

Resultados totais da época desportiva 21/22 por escalão.

	Receitas	Despesas	Total
Academia	7 780,00 €	1 367,00 €	6 413,00 €
Benjamins	4 610,00 €	1 522,00 €	3 088,00 €
Infantis	3 600,00 €	1 357,00 €	2 243,00 €
Iniciados	3 360,00 €	1 452,50 €	1 907,50 €
Juvenis	3 145,00 €	1 600,00 €	1 545,00 €
Juniores	- €	1 990,00 €	- 1 990,00 €
Seniores	- €	2 768,00 €	- 2 768,00 €
	22 495,00 €	12 056,50 €	10 438,50 €

A tabela 16 reúne os resultados da época 21/22 na modalidade futsal, organizado por escalão. O cálculo de cada valor tem por base a informação da tabela 15, em que se recorre ao escalão Infantis para exemplificar:

- Inscrição: $N^{\circ} \text{ atletas inscritos} \times \text{Valor de inscrição} = 14 \text{ atletas} \times 30\text{€} = 420\text{€}$
- Exame Médico: $N^{\circ} \text{ atletas que efectuaram o exame} \times \text{Valor do exame} = 11 \text{ atletas} \times 20\text{€} = 220\text{€}$
- Venda de equipamento de Jogo: $N^{\circ} \text{ atletas que compraram} \times \text{Valor cobrado} = 15 \text{ atletas} \times 60\text{€} = 900\text{€}$
- Venda de equipamento de Treino: $N^{\circ} \text{ atletas que compraram} \times \text{Valor cobrado} = 0 \text{ atletas} \times 25\text{€} = 0\text{€}$
- Seguro: $N^{\circ} \text{ atletas que efectuaram seguro} \times \text{Valor cobrado} = 16 \text{ atletas} \times 30\text{€} = 480\text{€}$
- Quota de modalidade:

Na quota de modalidade o cálculo foi diferente dos restantes. Era necessário perceber, através do quadro efetuado pela ex-colaboradora responsável pela secretaria, quantos meses e atletas pagaram a respetiva quota. Mais uma vez é importante relembrar que, o

clube para além do Excel da ex-colaboradora, não tinha outro meio de comprovativo de pagamentos para com os seus sócios e atletas. Posto isto, através da análise do referido Excel, à data da realização desta tarefa, foi possível apurar os seguintes dados, tomando novamente o escalão infantis como exemplo:

(Total de atletas X Preço da Quota X 9 Meses) – (Prestações não liquidadas X Preço da Quota)

A forma de apurar o valor que o clube recebeu da rúbrica quota de modalidade, reflete-se na multiplicação do número total de atletas, pelo preço da quota durante o período de competição (9 meses). No entanto, após a análise do documento da referida ex-colaboradora, foi apurado que muitos dos atletas tinham várias quotas de modalidade por liquidar, ora, esse valor, que representa um gasto para o CASMP, teve de ser incluindo neste cálculo.

Apurou-se assim, que o valor da quota de modalidade para os infantis tinha um valor total de:

$$(15 * 20€ * 9 \text{ meses}) - (83 * 20€) = 1\,580€$$

Desta forma, as receitas do escalão infantis foram a soma de todas estas variáveis apresentadas. O valor total recebido pelo clube nas rúbricas equipamento de jogo, treino, inscrições, seguros, exames médicos e quota de modalidade, foi de 3 600€, como pode ser observado na tabela 15. Todos estes cálculos foram efetuados para os restantes escalões.

Em relação às despesas:

- Inscrição AF Setúbal;
- Cartões de atleta;
- Compra de equipamentos de Jogo;
- Compra de equipamentos de Treino;

- Exame Médico;
- Seguro;

O cálculo e raciocínio realizados para o apuramento destas variáveis foram exatamente iguais aos apresentados nas receitas, o único raciocínio que alterou foi, em vez de se incluir o valor que o clube cobra, agora é incluído o valor cobrado ao clube conforme anteriormente explicado, e representado na tabela 17.

Tabela 17.

Valores cobrados ao clube por cada variável de despesa.

Custos	Inscrição AF Setubal	Arbitragem	Nº Jogos casa	Cartões da FPF	Equip Jogo	Equip Treino	Exame Médico	Seguro
Academia	1,50 €	- €	0	8,00 €	26,00 €	12,50 €	10,00 €	20,00 €
Benjamins	1,50 €	30,00 €	13	8,00 €	26,00 €	12,50 €	10,00 €	20,00 €
Infantis	2,50 €	30,00 €	13	8,00 €	26,00 €	12,50 €	10,00 €	20,00 €
Iniciados	2,50 €	50,00 €	13	8,00 €	26,00 €	12,50 €	10,00 €	20,00 €
Juvenis	2,50 €	60,00 €	13	8,00 €	26,00 €	12,50 €	10,00 €	20,00 €
Juniores	3,50 €	70,00 €	13	8,00 €	26,00 €	12,50 €	10,00 €	20,00 €
Seniores	30,00 €	90,00 €	13	8,00 €	26,00 €	12,50 €	10,00 €	20,00 €
Total Despesas	685,00 €		4 290,00 €	696,00 €	2 938,00 €	87,50 €	840,00 €	2 520,00 €

Nas rubricas das despesas, à exceção do custo de arbitragem, os cálculos foram todos eles iguais aos efetuados no apuramento das receitas, no entanto, se para estas o cálculo foi:

Nº de atletas que adquiriu a rubrica X Valor cobrado pelo clube

Nas despesas, o cálculo passou para:

Nº de atletas que adquiriu a rubrica X Valor cobrado ao clube

Uma vez mais pela tabela 15 que mostra o número de jogadores que consumiu/adquiriu as rubricas indicadas, foi possível obter os resultados totais das despesas, por escalão, que estão representadas na tabela 16.

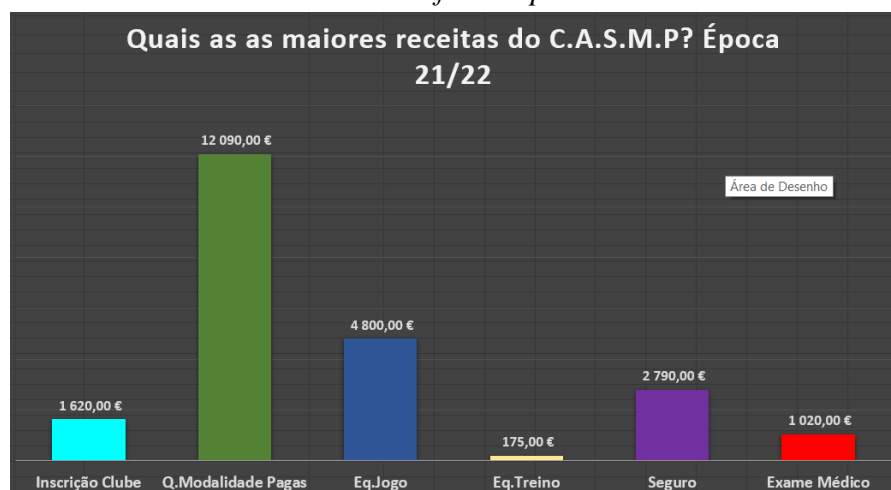
Neste contexto, é necessário explicar o cálculo da taxa de arbitragem, sendo esta variável cobrada ao clube por jogos efetuados em casa. O clube, numa época desportiva, realiza no máximo cerca de 13 jogos em casa, contabilizando já as fases mais avançadas da competição. A tabela 17 expõe de forma organizada esta situação. Em primeiro lugar, é possível depreender que os escalões petizes e traquinas (Academia) não realizaram qualquer jogo, por nenhum dos jogadores ter sido inscrito na competição. Em segundo lugar, na mesma tabela, é possível realizar o cálculo do custo de arbitragem, sendo apenas o nº de jogos em casa a multiplicar pelo custo da arbitragem para cada escalão.

$$\text{Custo de Arbitragem} = (\text{N}^\circ \text{ Jogos em casa}) \times (\text{Custo de Arbitragem por escalão})$$

Depois do apuramento de todos os cálculos apresentados, foi possível apresentar graficamente o conjunto das principais receitas e despesas do CASMP na modalidade de futsal na época 2021/2022. A partir da figura 9, é possível concluir que a Quota de modalidade é a maior fonte de receita para o clube.

Figura 9.

Maiores Receitas do CASMP no futsal época 21/22.



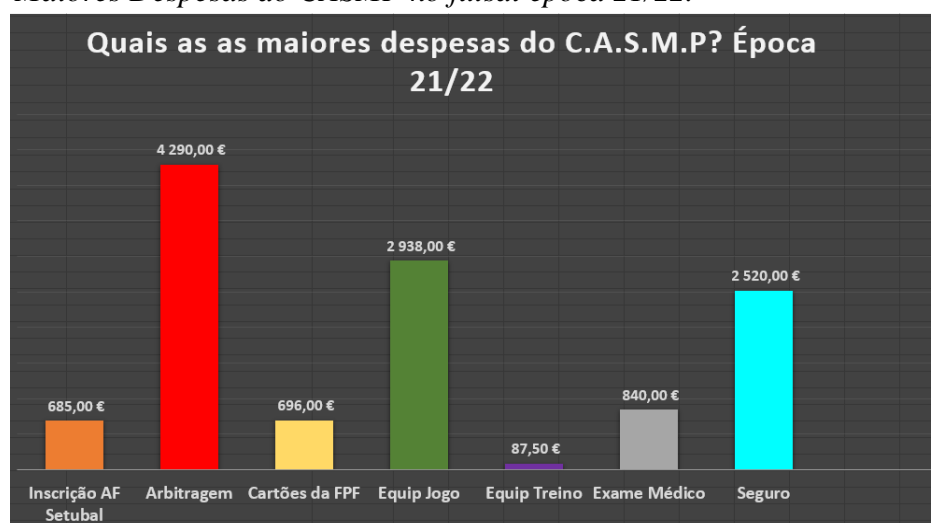
A quota de modalidade representou cerca de 12 090,00€ para o clube, na referida época. A receita com menos expressão é o equipamento de treino, havendo duas justificações possíveis, e provavelmente complementares, para isto suceder. Em primeiro

lugar, o produto não é de compra obrigatória e, em segundo lugar, talvez muito aliado ao primeiro motivo, os atletas ao pagarem já um valor significativo aquando da inscrição pelo clube (inscrição, seguro, quota de modalidade e exame médico), optam por não efetuar a despesa extra não obrigatória.

Na figura 10, estão representadas as maiores despesas do CASMP na modalidade de futsal na época 2021/2022.

Figura 10.

Maiores Despesas do CASMP no futsal época 21/22.

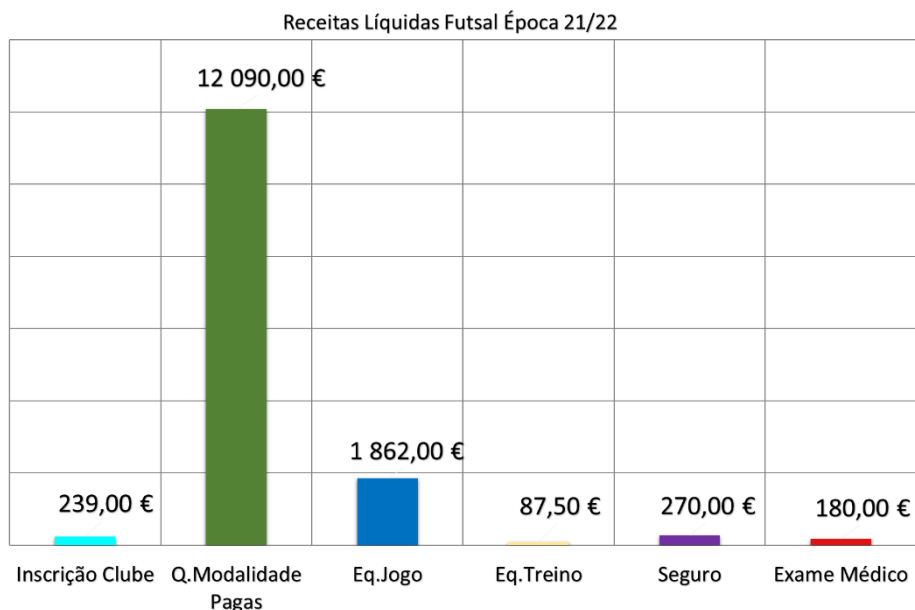


Através da análise da figura 10 verifica-se que a maior despesa suportada pelo CASMP é referente á arbitragem, tendo custado aos cofres do clube 4 290,00€. Facto que pode ser explicado pelas arbitragens dos escalões mais velhos, em que neste caso, o clube suporta, por jogo, cerca de 90€, no caso dos seniores e 70€ nos juniores. A segunda maior despesa é, também como foi visto na figura 9, a segunda maior receita, o equipamento de jogo.

É então construída a figura 11, onde são apresentados os dados cruzados entre as despesas e receitas do CASMP, gerando assim os resultados líquidos do futsal durante a época 21/22.

Figura 11.

Resultados Líquidos Futsal Época 21/22



Pela análise da figura 11 é importante destacar que a base deste gráfico foi, simplesmente, a subtração do valor das receitas totais de cada variável ao valor total de despesas da mesma rúbrica. É importante salientar que, para o cálculo da variável “Inscrição Clube”, as variáveis subtraídas ao valor desta rúbrica foram aquelas cobradas ao clube, aquando da inscrição de um jogador junto da AF Setúbal, ou seja, o valor total de despesas de inscrição na AF Setúbal mais os cartões de identificação do atleta.

Assim, através da figura 11, é possível concluir que as quotas de modalidade continuam a ser as responsáveis pela maior receita registada no futsal, visto não terem quaisquer custos associados. Na análise das restantes variáveis, é possível perceber uma descida significativa dos valores que o clube efetivamente lucra, sendo, no entanto, importante referir, como ponto positivo, que nenhuma das variáveis deu prejuízo.

Figura 12.

Receitas por escalão época 2021/2022



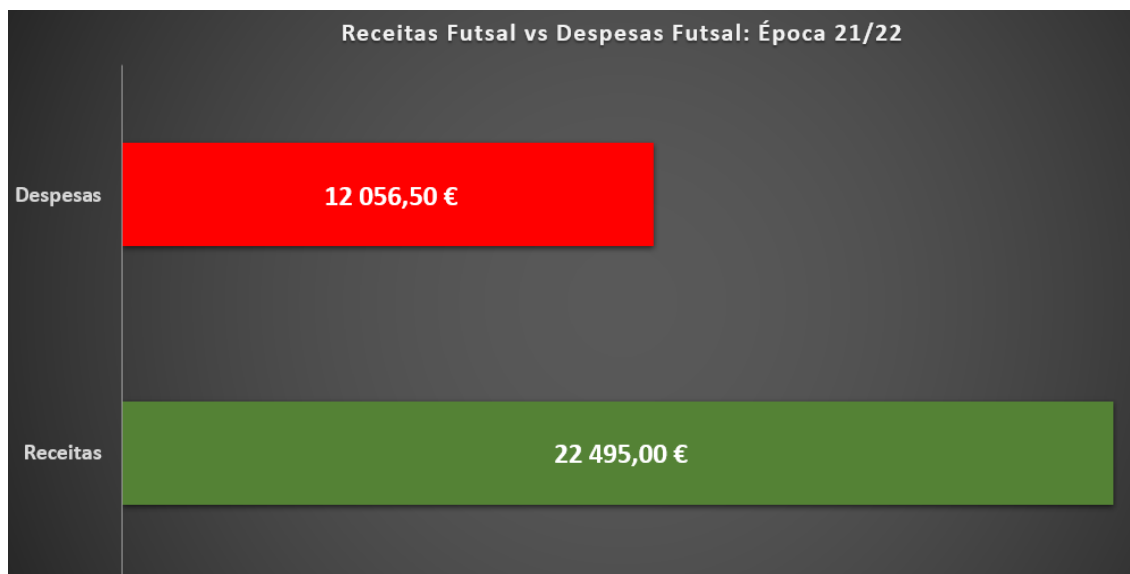
Como foi possível verificar na figura 12, o escalão Academia (Traquinas e Petizes) é aquele que registou o maior retorno ao clube, conseguindo encaixar 6 413,00€. Aqueles que deram maior prejuízo foram, como expectável, os escalões Seniores e Júniores, retirando aos cofres do clube cerca de 2 768,00€ e 1 990,00€ respetivamente.

Com este gráfico fica evidente, não só o retorno que os escalões dão para o clube, como também se concluiu que é mais fácil este conseguir maior retorno nos escalões mais jovens, por estes representarem custos mais reduzidos para o clube. Por exemplo, no caso dos infantis, o clube teve um retorno de 2 243,00€ num plantel de 18 jogadores, e no escalão iniciados, com um plantel de 19 Jogadores o seu retorno foi inferior, 1 907,50€. O que significa que, nem sempre um plantel maior será aquele que conseguirá trazer maior retorno financeiro para o clube, pois isto dependerá do escalão em que se insere, e se o clube disponibiliza as devidas condições para que os atletas usufruam dos produtos e serviços do próprio clube.

Para concluir, foi construída a figura 13, que compara o valor total de receitas e despesas que o clube realizou, só com a operação relacionada com o futsal.

Figura 13.

Total de receitas e despesas no futsal na época 2021/2022



Pelo cálculo da diferença das receitas com as despesas, é possível concluir que na época 2021/2022 o CASMP apresentou um resultado positivo de cerca de 10 438,50€.

Face ao apresentado anteriormente relativamente ao futsal do clube, foi ainda realizado um exercício hipotético, denominado de “Caso Perfeito”, que envolvia um cenário onde todos os atletas cumpriam com o pagamento de todas as variáveis sujeitas a pagamento obrigatório, sendo estas o exame médico, o seguro, equipamento de jogo e quotas da modalidade. Este exercício, que teve por base a importância já referida da necessidade de estarem bem definidos os valores como o rigor, o interesse e a vontade na instituição, contou com uma análise exatamente igual à demonstrada anteriormente, mas cumprindo estas variáveis.

Figura 14.

Resultado do “Cenário Perfeito”



Como era esperado, o resultado deste cenário perfeito revela a maximização da análise da época desportiva 2021/2022, como pode ser observado na figura 14 e consultado na íntegra no anexo P. A análise à figura permite refletir as condições ideais nos valores obtidos nas rubricas “receitas” e “despesas”, sendo o valor final obtido da subtração de todas as despesas às receitas, resultando num lucro de 23 331,00€ comparado ao valor já observado na situação real de 10 438,50€.

Antes de serem apresentadas à direção do clube todas estas questões, factos e resultados aqui demonstrados, incluindo os anexos indicados neste tema, toda esta tarefa foi analisada e revista pelo orientador da instituição acolhedora. Quando este verificou os dados apresentados, solicitou a elaboração de uma tarefa adicional, que consistia na elaboração de um balanço estimado, não contabilístico, do clube durante a época 2021/2022, para além do futsal.

3.4.2.1. Balanço Estimado da Atividade Operacional do Clube Época 2021/2022

Visto o caso do futsal, cumpre agora verificar outras despesas e receitas do clube, as denominadas despesas/receitas correntes e não correntes. É necessário destacar que irão ser apresentados apenas valores estimados, visto que, como já foi referido, o CASMP não tinha em muitas das variáveis que irão ser assinaladas qualquer comprovativo de que as mesmas eram realistas e efetivas. Ora, para realizar esta tarefa da melhor forma possível, era necessário que a base dos dados das variáveis fosse real e não estimada, ponto que foi, por várias vezes, sublinhado à direção do clube.

O CASMP tinha um colaborador que realizava a função de tesouraria, e tinha para além disto, um contrato com uma empresa que tratava da contabilidade do clube. Foi solicitado diversas vezes ao presidente e ao resto dos membros da direção para que fossem fornecidos dados oficiais de contas do clube, no entanto, estes pedidos nunca foram atendidos. Posto isto, o orientador da instituição acolhedora, o único colaborador que demonstrou real interesse sobre o trabalho efetuado, solicitou ainda assim que fosse efetuada esta tarefa com base em valores estimados que estavam em documentos do clube e na “contabilidade” realizada pelo tesoureiro. Uma nota que é preciso salientar é a de que, estes documentos disponíveis apresentavam enormes deficiências contabilísticas, e rúbricas com valores extremamente duvidosos.

Posto isto, foram identificadas dentro do possível, as seguintes receitas do clube: Contratos Programa; Publicidade Pavilhão; Recuperações de Sócios; Rendas; Venda de Produtos (não incluídos os artigos para o Futsal) e Reserva de Pavilhão.

De referir que nestas receitas não foram incluídos os resultados relativos aos ganhos provenientes dos eventos festivos promovidos pelo clube, uma vez que estes ainda não tinham ocorrido, o que tornava impossível fazer uma estimativa das respetivas receitas e

despesas. Na certeza, porém, que o resultado líquido proveniente dos mesmos tem um papel importante para as contas do clube.

Em relação às despesas, foi possível identificar as seguintes: Custo da Carrinha; Manutenção do Pavilhão; Gastos com pessoal; Programa Informático e custos com o mesmo; Despesas de deslocação; Economato; Material de escritório; Material de Limpeza; Fornecimento de Serviços Externos (FSE: água, luz, gás...); Ocupação do pavilhão; Compra de produtos (Excluindo os que estão relacionados com o futsal) e Marchas.

Como referido anteriormente, alguns valores que irão ser apresentados são meras estimativas registadas em “contabilidade interna” do clube. São os casos por exemplo, das FSE, custo carrinha, material de limpeza e despesas de deslocação.

Reunida toda a informação necessária para realizar o levantamento das despesas foi possível contruir a tabela 18 e o gráfico que se encontra no anexo L.

Tabela 18.

Total de despesas no futsal na época 2021/2022

Despesas 21/22	Gastos
Custo Carrinha	- 1 735,00 €
Manutenção Pavilhão	- 5 400,00 €
Gastos com Pessoal	- 3 826,00 €
Programa informático	- 475,52 €
Custos Programa Informático	- 260,00 €
Despesas deslocação	- 114,03 €
Economato	- 956,00 €
Material escritório	- 189,90 €
Material de Limpeza	- 840,00 €
FSE (Água, Luz...)	- 3 450,07 €
Ocupação de Pavilhão	- 7 770,00 €
Compra de Produtos	- 225,00 €
Marchas	- 4 370,00 €
Total	- 29 611,52 €

É importante explicar cada uma das variáveis acima referidas. Começando pelas despesas com a carrinha, foram incluídas estimativas como prémio do seguro, inspeção, combustível e manutenção da viatura. Em relação à manutenção do pavilhão, era cobrado ao clube para efeitos de limpeza o valor de 450,00€ por mês, ou seja, 5400,00€ num ano. Na rubrica de gastos com pessoal, foram incluídos gastos com treinadores, serviço de contabilidade e gastos com outros colaboradores durante toda a época.

Foi ainda adicionada a despesa relativa ao programa informático, após a direção ter aprovado a sua compra, como pode ser visto pelo orçamento que consta no anexo M. Gastos com programa informático, nesta parcela estão as despesas de manutenção do sistema referente à instalação do programa e a exportação de dados, como pode ser visto no mesmo anexo. As despesas de deslocação foram estimadas pelas médias registadas na contabilidade interna, assim como o valor do economato. O material de escritório representa a impressora que foi adquirida pelo clube, e a rubrica material de limpeza, foi uma estimativa realizada pelos “balancetes internos” existentes, assim como as FSE.

O valor do custo com a ocupação do pavilhão representa a impossibilidade da reserva por parte dos clientes, durante os jogos e treinos de todos os escalões do clube. Sendo que existem 6 escalões com 13 jogos e 2 escalões (Seniores e Juniores) que não pagam para treinar, esta rubrica foi calculada da seguinte forma:

$$6 \times 13 \times 35€(\text{Valor de aluguer pavilhão}) + (2 \times 8 (\text{treinos num mês}) \times 9(\text{meses de uma época desportiva}) \times 35€)$$

A compra de produtos representa a aquisição de merchandising não relacionados com o futsal, como pode ser verificado pela tabela 19.

Tabela 19.

Despesas com Produtos na época 2021/2022.

Despesas com Produtos 2021/2022			
Produtos	Unidades Compradas	Preço	Despesa Total
Conjunto de Jogo	83	26,00 €	2 158,00 €
Conjunto de Treino	6	12,50 €	75,00 €
Calção saída	0	8,00 €	- €
Polo saída	0	8,00 €	- €
Mochila desporto	0	11,00 €	- €
Garrafa 800ml	0	5,00 €	- €
Cachecol senhora	16	5,00 €	80,00 €
Cachecol homem	14	5,00 €	70,00 €
Fato Treino	0	20,00 €	- €
Canetas	250	0,20 €	50,00 €
Sweats	1	25,00 €	25,00 €
Total			2 458,00 €

Pela análise da tabela 19, é possível perceber que o valor apresentado é a soma de todos os produtos que foram adquiridos, sem contabilizar os do futsal, portanto é a soma das variáveis da coluna “Custo total”, cachecol de senhora, de homem, canetas e *sweats*. De lembrar que estas despesas são os valores cobrados ao clube pelo fornecedor Datisports.

Em relação à última rubrica “marchas”, correspondia a uma das atividades que o clube promovia junto dos seus adeptos e associados, cujo objetivo seria a preparação de coreografias alusivas a marchas populares para apresentarem nas festas da localidade. Nas despesas associadas a esta rubrica estão incluídos o orçamento gasto durante a época desportiva 21/22, cerca de 3 500,00€, 400,00€ em despesas em pequenos eventos que já tinham sido realizados, 150,00€ em despesas com a carrinha das marchas e ainda 320,00€ referente ao aluguer de um pequeno armazém para guardar todos os materiais utilizados. Todos estes dados foram confirmados com a responsável por este departamento.

Contabilizadas todas as despesas estimadas, estas representam um total de 29 611,52€.

A tabela 20 apresenta todas as receitas que foram possíveis de contabilizar e incluir neste estudo.

Tabela 20.

Total de receitas na época 2021/2022

Receitas 21/22	Receitas
Contratos Programa	2 607,00 €
Publicidade Pavilhão	5 200,00 €
Recuperações de Sócios	1 302,50 €
Rendas	1 800,00 €
Venda de Produtos	- €
Reserva Pavilhão	3 360,00 €
Total	14 269,50 €

A primeira variável são os contratos de programa recebidos pelo clube na época desportiva 2021/2022, definidos nos termos do Regulamento da medida Reativar Desporto aprovado pela portaria nº 142-B-2021. A partir deste documento, foi possível apurar qual o valor a ser pago ao clube pelo Estado. A segunda representa a publicidade no pavilhão das empresas parceiras, que foi calculado através de um documento realizado pelo presidente do clube e que pode ser consultado no anexo N. Neste documento, os patrocinadores estavam organizados de acordo com as zonas em que se encontravam as suas lonas de publicidade. Por exemplo, o valor cobrado pelo clube era superior para patrocinadores que tinham publicidade nas zonas superiores do pavilhão, pois as lonas eram maiores, do que para os patrocinadores que tinham as suas lonas na zona central do complexo.

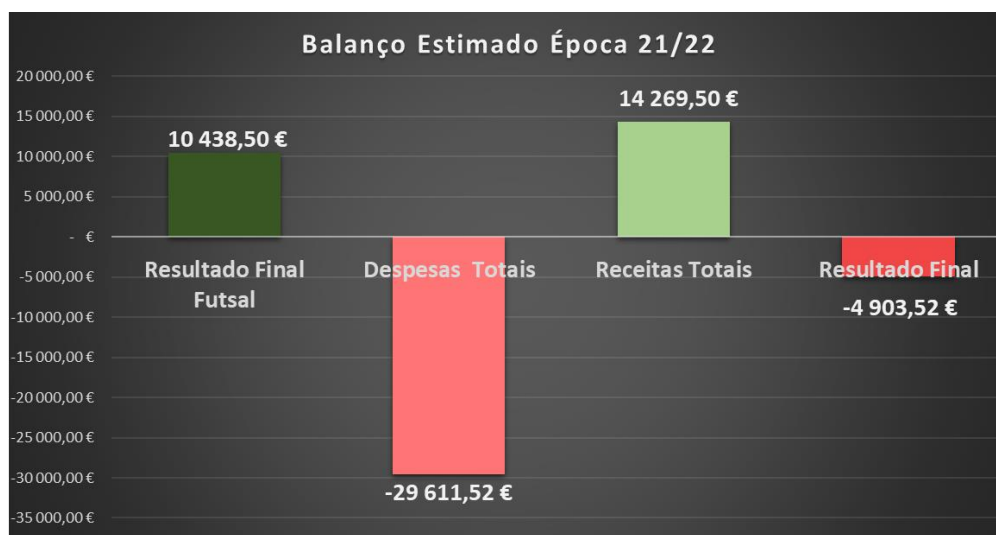
Em relação à recuperação de sócios, e como vai ser desenvolvido mais à frente, atingiu um valor de cerca de 1 302,50€. Na variável rendas contabilizou-se o valor correspondente à renda paga, num ano, pela empresa *Dream Academy*, como já foi explicado anteriormente. Não existiram quaisquer vendas de produtos não relacionados com o futsal como pode ser visto pela tabela 21.

Tabela 21.*Venda de merchandising na época 2021/2022.*

Produtos	Preços sócio	Preços s/sócio	Unidades Vendidas(U.V) Sócio	U.V s/sócio	Total
Conjunto de Jogo	54,00 €	60,00 €	0	80	4 800,00 €
Conjunto de Treino	22,50 €	25,00 €	0	7	175,00 €
Calção saída	13,50 €	15,00 €	0	0	- €
Polo	18,00 €	20,00 €	0	0	- €
Mochila desporto	22,50 €	25,00 €	0	0	- €
Garrafa 800ml	9,00 €	10,00 €	0	0	- €
Cachecol senhora	9,00 €	10,00 €	0	0	- €
Cachecol homem	9,00 €	10,00 €	0	0	- €
Fato Treino	33,75 €	37,50 €	0	0	- €
Sweats	27,00 €	30,00 €	0	0	- €
Canetas	0,45 €	0,50 €	0	0	- €
Total					4 975,00 €

Na reserva do pavilhão, o clube não tinha nenhum controlo interno de registo de receitas associadas a esta rúbrica, sendo por isto necessário recorrer ao cálculo por estimativa e em conjunto com o colaborador que trabalhava no bar do clube, uma vez que as marcações do recinto eram realizadas por seu intermédio. Foi calculado apenas com as receitas provenientes dos clientes que reservavam com regularidade, que eram cerca de 8 reservas por mês. Multiplicado este valor pelo número de meses num ano e com o valor de aluguer do pavilhão, 35€, atingiu-se um total de 3 360,00€.

Para concluir, foi construído o gráfico da figura 15 que representa o resultado do balanço estimado da época 2021/2022.

Figura 15.*Balanço Estimado da Atividade Operacional do clube Época 21/22.*

Fazendo o balanço daquilo que foram as despesas e receitas estimadas, extra futsal, e juntando-as com os resultados obtidos na referida modalidade, concluiu-se que o valor estimado, e não real, da atividade operacional do clube foi bastante negativo, em cerca de -4 903,52€. No entanto, é de salientar neste resultado estimável, o valor proveniente das festas do clube, que poderia ser um fator preponderante para equilibrar este resultado.

3.4.3. Tarefas adicionais

Para além destas tarefas, que revelaram ser as principais para a organização do clube, foram também realizadas outras, em conjunto com o orientador Sr. Mário Pinheiro, com o objetivo de aumentarem a dinâmica e o rigor do clube.

A secretaria, que no começo deste estágio estava abandonada, tem agora um horário fixo de funcionamento, como pode ser observado pela figura 16. De realçar que a secretaria não tinha um horário delineado, devido ao facto de nenhum colaborador do clube conseguir estar fisicamente presente para acolher os sócios do clube. Com a minha entrada e do meu orientador, foi possível assegurar o horário correspondente à figura 16, no entanto, este horário é respeitante ao funcionamento público da secretaria.

Figura 16.

Horário da Secretaria CASMP



Outras tarefas associadas à dinâmica do clube foram por exemplo a construção de diplomas e certificados para os jogadores. Como pode ser observado pela figura 17, cada

atleta dos escalões mais jovens, recebeu um diploma personalizado com o seu nome como forma de agradecimento pelo esforço na época desportiva de 2021/2022.

Figura 17.

Diploma individual atletas.



Por último, relativamente ao bar do pavilhão, este carecia de uma sinalização da sua localização dentro do pavilhão e foi necessário proceder à respetiva introdução, através de novos placards. Desta forma, a melhoria do roteiro dos serviços do clube, dentro do próprio complexo desportivo, era assegurada. Para além disto foi construído um menu de artigos vendidos pelo bar conforme se pode observar pelo anexo O.

3.5. Sistemas de Avaliação e Controlo do Trabalho desenvolvido pelo Estagiário

Ao longo do estágio foram realizadas diversas reuniões informais com os elementos disponíveis da direção, com o intuito de apresentar todas as tarefas realizadas, de forma a que pudessem ser discutidas e tomadas decisões sobre os temas mencionados.

O trabalho realizado no estágio foi sempre monitorizado pelo orientador da instituição acolhedora, Sr. Mário Pinheiro. As informações recolhidas eram sempre partilhadas com o mesmo, para que todas as tarefas propostas fossem realizadas da melhor forma e com o maior rigor possível. Assim, a avaliação do trabalho era realizada diariamente pelo orientador, até porque, existia a necessidade de estar presente na secretaria do clube, devido ao facto de existirem vários sócios que se deslocavam ao complexo desportivo para a regularização das quotas, entre outras razões.

Durante a execução de cada tarefa, e no final das mesmas, todos os resultados retirados eram transmitidos a todos os membros da direção do clube, inclusivamente a análise geral da época 2021/2022, tendo sido impressas e personalizadas com o nome de cada um dos membros da direção do CASMP (anexo Q) e entregue em mão a cada um deles.

Ao longo do estágio, existiram algumas reuniões com o presidente a fim de este indicar o local onde iriam ser realizadas as festas do clube, para além de diversos encontros informais com representantes de algumas empresas parceiras do clube.

4. Conclusão, Limitações e Perspetivas

O presente relatório teve como principal linha condutora a definição do que é e quais os diferentes âmbitos da Gestão do Desporto, aprofundando matérias como o associativismo, os clubes desportivos e diferentes temáticas que os compõem. Relativamente ao trabalho realizado ao longo do estágio, como forma de introdução, foi dado a conhecer um pequeno contexto do Clube Associativo Santa Marta do Pinhal, aprofundando depois as várias funções e tarefas realizadas ao longo dos 3 meses de estágio, sendo realizado um levantamento dos principais problemas encontrados e propostas de soluções de intervenção.

Antes de mais, e de forma a entender o contexto em que se insere o CASMP, tornou-se necessário fazer um posicionamento do clube e da envolvente em que se insere. Assim, Correia e Relógio (2016) referem que o desporto assumiu um papel de enorme relevância nas atuais sociedades caracterizando-se como um fenómeno social de massas. Já Crum (1992) acrescenta que o mundo desportivo, fruto da transformação a nível da área tecnológica e empresarial e da globalização, contribuiu para a evolução de um fenómeno conhecido como “desportivização” da sociedade. Este fenómeno, de acordo com Hattink et al. (2021), criou uma segmentação no mundo desportivo.

Por um lado, Hattink et al. (2021), defendem que existe um “desporto desportivo”, orientado para a obtenção de resultados e competitividade, através de um sistema de interesses e perspetivas comuns e organizado principalmente por clubes e organizações nacionais, focadas na performance e associados à profissionalização. Por outro lado, existe o “desporto não desportivo”, com uma índole menos intensiva, na qual as pessoas que o praticam têm uma vinculação mais lúdica com o desporto. Esta forma de viver o

desporto está associada principalmente ao bem-estar, saúde, e ambições sociais e pessoais.

Torna-se assim importante posicionar o CASMP neste espetro, de forma a conseguir entender as motivações e fundamentos estratégicos na base de cada tomada de decisão. Sendo o CASMP um clube amador, sem fins lucrativos, é preciso realçar que o seu objetivo principal não passa pela obtenção de lucro da sua operação. No entanto e apesar disto, Carvalho (2001) realça que este tipo de organizações não deve esquecer o rigor financeiro, uma vez que resultados financeiros positivos serão a principal fonte de investimento na operação destas instituições. O rápido avanço nas perspetivas e necessidades do fenómeno desportivo fez com que organizações desportivas com uma estrutura e abordagem mais tradicionalista, se mostrassem cada vez mais incapazes de antecipar e satisfazer as necessidades emergentes, forçando-as a procurar e efetuar estratégias cada vez mais empresariais, voltadas para o empreendedorismo e orientadas para o negócio (Hattink et al., 2021).

Apesar desta necessidade emergente dos clubes desportivos terem, cada vez mais, de tomar decisões de negócio e abordar as próprias instituições com uma lente empresarial, é defendido por Soares et al. (2019) que o Estado terá um papel importante no que diz respeito ao financiamento de clubes amadores. Como exposto anteriormente, a curva de Laffer apresentada por Rochet (1995) mostra que estes apoios podem criar uma subsidiodependência por parte dos clubes, sendo de extrema importância conseguir encontrar o ponto ótimo que equilibre os subsídios por parte do Estado e a eficácia deste financiamento para o clube. É importante ressaltar que, tanto no caso do CASMP como de qualquer outro clube amador na mesma situação de dependência parcial de financiamentos externos, é fundamental que sejam encontrados outros meios e desenvolvidas estratégias que assegurem fontes de receitas alternativas. Apesar do clube

em questão ser uma organização sem fins lucrativos, não se descarta a necessidade de este conseguir obter lucros para o investimento nas próprias dinâmicas operacionais.

As tarefas desempenhadas ao longo do estágio tinham o propósito de ajudar o clube a conseguir obter estas receitas alternativas. A primeira fonte de receita evidenciada foi relativa aos sócios e às quotas pagas por estes. Após o levantamento da informação relativa ao total de sócios do clube, evidenciou-se a falta de informação por parte do clube relativamente a este tema.

A gestão dos sócios mostrou, à partida, ser uma fonte de receita importante para equilibrar as contas do clube, visto este não ter conhecimento de que a maioria das dívidas dos sócios, colocadas em linha com o disposto no regulamento do clube, estavam descontinuadas. Face a esta situação, a receita proveniente das quotizações dos associados revelou-se, ainda assim, bastante inferior quando comparada com o valor total a receber do plano de recuperação de sócios.

A gestão de sócios representou a maior parcela de trabalho face à duração do estágio. Esta, por ter ocupado o tempo integral do estágio e por ser necessário, em primeiro lugar o levantamento prévio dos registos e só depois o tratamento dos dados e posterior análise, revelou ser uma tarefa exigente. Apesar disto, e face às expectativas iniciais, o resultado foi muito positivo, referindo que o clube passou de aproximadamente 1248 registos de sócios para 40 sócios efetivos, devido ao regulamento interno do clube. Por nenhum dos sócios ter a situação das quotas regularizada, foi necessário empregar um trabalho exaustivo na elaboração do plano de recuperação anteriormente apresentado em detalhe. Este plano incluía, no final, a apresentação do plano de recuperação a cada sócio, via chamada telefónica e email, de forma que o clube conseguisse apresentar o plano de recuperação ao associado, manter cada sócio e recuperar, assim, parte do prejuízo causado.

Em relação ao número de sócios depois desta ação, o clube passou a contar com 180 sócios pagantes e ativos, tendo sido possível a recuperação de aproximadamente 1 302,50€. O plano de recuperação, se integralmente correspondido positivamente por todos os associados, poderia atingir o valor de 10 673,38€, sendo que a recuperação real ronda os 12% deste valor. Parte fundamental do plano apresentado aos associados a recuperar, passou pela elaboração de *flyers* com as vantagens de ser sócio aí apresentadas, que até então eram inexistentes.

A tarefa desenvolvida contribuiu, tanto para a recuperação dos sócios como para a elaboração de uma nova listagem final dos associados, que seria então exportada para o sistema informático adquirido pelo clube e passível de novas atualizações. Apesar do resultado positivo, face às condições encontradas, é de se notar que o facto de se ter de fazer a recuperação dos sócios em primeiro lugar reside no problema estrutural encontrado nesta instituição – a falta de recursos humanos e condições técnicas para garantir a regularização das quotas e implementar um plano de gestão das mesmas.

No âmbito da estrutura da organização, torna-se importante a chamada de atenção relativamente à falta de um técnico desportivo no clube. Apesar de ser referido que a coexistência de um dirigente desportivo voluntário e de um técnico desportivo poderia trazer alguma incompatibilidade de funções, pondo em causa a liderança de uma organização, o caso específico do CASMP teria de se adaptar a esta situação, pois todos os seus colaboradores eram voluntários. Soares (2007) afirma que se, a coexistência de um técnico desportivo com um dirigente desportivo voluntário for para o interesse comum que os une, neste caso o CASMP, então o único beneficiado desta dinâmica e trabalho será o clube que representam. Tirar partido desta situação é então aceitar os benefícios que poderão advir disto, ou seja, aliar os conhecimentos técnicos sobre tudo o que envolve

a gestão desportiva de um clube, com a perspetiva de um dirigente voluntário capaz de realçar todos os valores que o associativismo traz.

Qualquer associação tem de ter presentes os principais valores e modos de trabalho que pretende empregar e passar para os próprios colaboradores, de forma a assegurar coerência nos trabalhos e rigor profissional transversal a pessoas e departamentos. É principalmente nesta divisão que podem ser tiradas conclusões relativas ao trabalho espelhado no relatório. Todas as tarefas desempenhadas estiveram essencialmente ligadas ao facto de a visão do clube não estar completamente definida, o que dá abertura para que sejam criadas situações falíveis. Tanto no âmbito da gestão de sócios como a análise geral da época desportiva, correspondiam a desafios que exigiam no seu tratamento outro grau de profissionalismo e rigor, valores que o clube falhou em transmitir.

A tarefa relativa à análise efetuada à época 2021/2022 demonstrou surtir um efeito positivo junto dos responsáveis do clube. A situação de necessidade de um sistema de gestão organizado e rigoroso para as épocas desportivas futuras, fez-se sentir, sendo possível retirar desta tarefa algumas ilações sobre o trabalho desempenhado pela própria direção, contribuindo para que esta pudesse também, tendo por base os números e factos apresentados, tomar melhores decisões alinhadas com os interesses do clube.

Em relação às limitações encontradas durante o período de estágio, em primeiro lugar, foi possível observar uma enorme desorganização administrativa e financeira, que coloca em causa o trabalho operacional do próprio clube.

No decorrer do estágio, o CASMP encontrava-se em período pré-eleitoral, o que pode justificar o desinteresse por parte de alguns colaboradores ou até mesmo o desalinhamento de prioridades, uma vez que ocorreram situações, no decorrer do estágio,

em que foram solicitadas informações consideradas cruciais para o desenvolvimento das tarefas atribuídas e muitas dessas solicitações eram ignoradas ou de envio tardio.

No entanto, face às condições encontradas e ao ambiente proporcionado, aliado à ajuda do orientador de estágio, o clube tem agora uma base sólida e um caminho orientador para que o futuro seja promissor.

Sempre com o sentido de deixar o CASMP em melhores condições que as encontradas, a duração de 3 meses mostrou ser um fator limitativo face ao potencial de trabalho encontrado no clube. Por ser uma instituição com um grande leque de funções e atividades, fica a sensação de que poderiam ter sido desenvolvidas capacidades tanto pessoais como profissionais em outras áreas, como a gestão de eventos ou o tratamento de parcerias. No entanto, devido à desorganização do clube, todos os esforços tiveram de ser empregues na realização das tarefas propostas, não existindo margem para a exploração de situações complementares.

Ainda assim, o estágio permitiu a aquisição e o desenvolvimento de novas competências que levarei certamente para o futuro. O desporto amador representa uma área de extremo interesse, no entanto, espero agora embarcar em desafios de mais larga escala, que posso encontrar num clube desportivo profissional.

Referências

- Araújo, J. (1986). Guia do Animador Desportivo. Lisboa: Editorial Caminho SARL, 12-17.
- Associação de Futebol de Setúbal. (2021). <https://afsetubal.fpf.pt/> Consultado a 14/01/2023.
- Bento, J. O. (1992). Contributo para o entendimento da função e da necessidade de formação do dirigente desportivo. Oeiras: Edição Câmara Municipal de Oeiras.
- Broeke, A. H. (2010). Professioneel sportmanagement vernieuwen. Delft, The Netherlands [Renew professional sports management] Delft, The Netherlands: Eburon, (pp.30).
- Câmara Municipal Seixal. (2021) Território. <https://www.cm-seixal.pt/territorio>. Consultado a 14/01/2023.
- Carvalho, M. (1997). O dirigente desportivo voluntário. Lisboa: Livros Horizonte.
- Carvalho, M. (2001). O clube desportivo popular. Lisboa: Edição Campo das Letras.
- Carvalho, M. (2003). Direito do desporto no município. Revista Desporto, volume 4, 14-18.
- Carvalho, M. (2007). Os elementos estruturantes do regime jurídico do desporto profissional em Portugal. [Dissertação de Doutoramento]. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. http://formacao.comiteolimpicoportugal.pt/Publicacoes/COP_PFO_EDGD/file025.pdf.
- Chelladurai, P. (1994). Sport management: Defining the field. European Journal of Sport Management, 7-21.
- Chelladurai, P. (2014). Managing organizations for sport an physical activity: A systems perspective. (4th ed.). New York: Routledge.
- Constantino, J. M. (1992). Desporto Português - as soluções adiadas - Lisboa: Livros Horizonte.
- Correia, L. M., & Relógio, L. P. (2016). O novo regime jurídico das federações desportivas: anotado e comentado, (pp. 9-10). Vida Económica Editorial.
- Crum, B. (1992). Over de versporting van de samenleving. Haarlem, The Netherlands [About Sports of society]. De Vrieseborch.
- Danylchul, K. & Chelladurai, P. (1999). The Nature of managerial work in canadian intercollegiate athletics. Journal of Sport Management, 13(2), 148-166.
- Drucker, P. (2002). O melhor de Peter Drucker: O Homem, a administração, a sociedade. Ed. Nobel.
- Gaya A. As Ciências do desporto nos países de língua portuguesa. Porto: Faculdade de Ciências do Desporto e de Educação Física da Universidade do Porto; 1994. <https://www.lume.ufrgs.br/bitstream/handle/10183/23678/000205412.pdf?sequence=1>
- Gomes, R. (2009). O corpo e a política da vida. Coimbra: Centro de Estudos Biocinéticos.
- Gonçalves, C. (2013). Educação pelo desporto e associativismo desportivo, uma ligação necessária. Porto: Edições Afrontamento, Lisboa.
- Green, M., & Collins, S. (2008). Policy, politics and path dependency: Sport development in Australia and Finland. Sport Management Review, 11(3), (pp. 225–251).

- Hattink, B., van Dalfsen, G., & Broeke, A. (2021). The sport management professional of tomorrow. *International Sport Business Management: Issues and New Ideas*, 224-249
- Hofman, A (2002). Local identity and sport: Historical study of integration and differentiation. *Sportwissenschaft*, 32(4), 472-475.
- Horch, H. e Schütte, N. (2003). Competencies of sport managers in German sport clubs and sport federations. *Managing Leisure*, n. 8, 70-84.
- Hoye, R. & Cuskelly, G. (2003). Board- executive relationships within voluntary sport organizations. *Sport Management Review*, 6(1), 53-74.
- Januário, C. (2010). Políticas Públicas Desportivas: Estudo centrado nos municípios da Área Metropolitana do Porto. [Dissertação de doutoramento]. Faculdade de Desporto da Universidade do Porto. <https://cifi2d.fade.up.pt/files/carlos-januario.pdf>
- Jornal de Negócios. (2022). O fenómeno do padel em Portugal. <https://www.jornaldenegocios.pt/negocios-em-rede/altice-empresas-corporate-padel-league/detalhe/o-fenomeno-do-padel-em-portugal>. Consultado a 05/03/2023
- Lei de Bases da actividade Física e do Desporto: Lei nº 5/2007. Assembleia da República. Diário da República, 1ª série – Nº 11 – 16 de janeiro de 2007. Consultado a 28 de fevereiro de 2023. Lei de Bases da Actividade Física e do Desporto | DRE. <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/lei/5-2007-522787>
- LEITÃO, Simão Cardoso, PEREIRA, Gustavo, RAMOS, Joaquim e SILVA Alexandre (2009), *Colectividades de Cultura, Recreio e Desporto – Uma caracterização do associativismo confederado em Portugal*, Lisboa, Edição CPCCRD.
- Matušíková, D., Švedová, M., Dzurov Vargová, T., & Žegleň, P. (2020). An Analysis of the “European City of Sports” Project and its Impact on the Development of Tourist Activity: The Example of Selected Slovakian Cities. *Tourism/Turyzm*, 30(1), 61-70.
- Melo, V.A (2009). Das touradas às corridas de cavalo e regatas: Primeiros momentos de configuração do campo esportivo no Brasil. In M. Del Priore & V. A Melo (Eds.), *História do esporte no Brasil: Do império aos dias atuais* (pp.35-70). São Paulo: UNESP.
- Molina, P., Úbeda-Colomer, J., & Valenciano, J. (2014). Justicia social y fair play. In R. Llopis (Ed), *Crisis, cambio social y deporte* (pp. 617-623). Nau Llibres.
- Molina, P., Valenciano-Valcarcel, J., Muñoz-Rodríguez, D., Úbeda-Colomer, J. (2018). Redefiniendo la competitividade desde el fair play y la justicia social [Redefining competitiveness from the fair play and social justice]. *Ágora para la Educación Física y el Deporte*, 20(1), 115-132. <http://doi.org/10.24197/aefd.1.2018.115-132>
- Moreira, R. (2016). A Responsabilidade Social no Desporto: o Panorama do Futebol Profissional Português. <https://repositorio.umaia.pt/handle/10400.24/518>
- Pedro, S. D. G. de. (2017). A inovação e o desenvolvimento estratégico nas organizações desportivas dirigido à inclusão e à mudança social. Dissertação de Mestrado, publicada. Universidade Lusófona de Humanidades e Tecnologias, Faculdade de Educação Física e Desporto, Lisboa. <https://recil.ensinulusofona.pt/handle/10437/8913>

Pordata. Censos Portugal no ano 2021 <https://www.pordata.pt/censos/quadro-resumo-comparar/seixal-589>. Consultado em 05/03/2023.

Reis, L. J. L. (2016). Perfil do gestor desportivo de clubes de futebol: Uma proposta de modelo de formação (Doctoral dissertation). <https://www.repository.utl.pt/handle/10400.5/11991>

Rochet, C. (1995). Management das associações. Lisboa: Instituto Piaget.

Sage GH. Sport and the social sciences. *Ann Am Acad Pol Soc Sci.* 1979; 445:1-14.

Santos, A. (2002). Estratégia dos clubes desportivos. Estudo comparativo dos clubes portugueses de pequena, média e grande dimensão. Centro de Estudos e Formação Desportiva. Lisboa: Secretaria de Estado da Juventude e Desportos.

Siedentop D. Introduction to sport education. In: Siedentop D, organizer. Sport education: quality physical education through positive sport experiences. Champaign: Human Kinetics; 1994. p.3-16.

Skinner, J., Stewart, B. & Edwards, A. (1999). Amateurism to professionalism: Modelling organisational change in sporting organisations. *Sport Management Review*, 2(2), 173-192.

Slack, T. & Parent, M. M. (2006). Understanding Sport Organizaions: The application of organizational theory (2nd ed.). Champaign, IL: Human Kinetics.

Slack, T. (1991). Sport management: Some thought on future directions. *Journal of Sport Management*, 5, 95- 99.

Soares, J. P., Antunes, H. L., Bárbara, A., Escórcio, C., & Saldanha, P. (2016). O interesse público do desporto das organizações desportivas sem fins lucrativos que são apoiadas pela administração pública. *Revista Brasileira de Educação Física e Esporte*, 30(3), 675-688.

Soares, J., Hass, L., & Nunes, P. (2019). Organizações sem fins lucrativos: Associativismo Desportivo. In A. Correia & R. Biscaia (Eds.), *Gestão do Desporto: Compreender para gerir* (1^a ed., pp. 101–139). FMH Edições.

Sousa, T. G. C. D. (2014). Associativismo no Município do Seixal. *Colectividades da Freguesia de Amora* (Doctoral dissertation). <https://run.unl.pt/handle/10362/15322>

Anexos

Anexo A. Lista de sócios retirados da lista física

LISTA DE SÓCIOS E PAGAMENTOS																				
Nº de Sócio	Ultimo Pagamento	Data Hoje	Meses em dívida	Valor p/mês	Valor Total	Valor p/mês														
537	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	910	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	215	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
980	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	549	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	377	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
939	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	358	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	1093	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
394	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	20	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	547	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
634	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	1121	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	339	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
456	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	841	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	878	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
1103	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	868	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	16	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
1012	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	572	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	195	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
746	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	1144	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	434	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
539	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	13	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	853	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
809	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	389	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	1145	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
1245	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	455	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	601	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
430	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	497	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	345	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
538	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	860	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	1168	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
621	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	315	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	630	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
210	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	1050	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	798	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
191	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	92	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	399	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
963	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	498	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	158	?	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
1085	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	401	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	1089	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
932	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	887	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	631	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
916	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	307	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	738	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
17	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	844	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	682	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
908	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	705	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	676	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
338	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	450	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	241	?	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
1090	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	393	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	540	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
978	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	1010	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	707	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
1174	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	21	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	26	?	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
23	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	22	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	699	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
160	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	550	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	433	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
522	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	1120	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	77	?	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
1	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	361	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	390	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
983	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	1033	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	710	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
909	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	314	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	294	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
12	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	1165	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	523	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
1166	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	436	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	673	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
915	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	997	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	223	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
61	?	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	18	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	14	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
560	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	1167	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	706	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
499	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	811	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	536	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
424	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	1138	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	366	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
449	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	171	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	590	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
625	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	402	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	63	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
							222	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	396	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!
							568	N/D	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	274	?	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!

82	?	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	41	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	117	jan/10	mar/23	158	1,50 €	237,00 €	19,75 €
712	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	27	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	115	jan/10	mar/23	158	1,50 €	237,00 €	19,75 €
3	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	35	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	150	jan/10	mar/23	158	1,50 €	237,00 €	19,75 €
9	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	120	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	104	jan/10	mar/23	158	1,50 €	237,00 €	19,75 €
257	?	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	32	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	179	fev/10	mar/23	157	1,50 €	235,50 €	19,63 €
10	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	93	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	118	fev/10	mar/23	157	1,50 €	235,50 €	19,63 €
11	-	mar/23	#VALOR!	1,50 €	#VALOR!	#VALOR!	79	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	184	mar/10	mar/23	156	1,50 €	234,00 €	19,50 €
57	jun/09	mar/23	165	1,50 €	247,50 €	20,63 €	84	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	194	abr/10	mar/23	155	1,50 €	232,50 €	19,38 €
99	jun/09	mar/23	165	1,50 €	247,50 €	20,63 €	60	set/09	mar/23	162	1,50 €	243,00 €	20,25 €	185	abr/10	mar/23	155	1,50 €	232,50 €	19,38 €
29	jun/09	mar/23	165	1,50 €	247,50 €	20,63 €	113	set/09	mar/23	162	1,50 €	243,00 €	20,25 €	74	abr/10	mar/23	155	1,50 €	232,50 €	19,38 €
62	jun/09	mar/23	165	1,50 €	247,50 €	20,63 €	66	set/09	mar/23	162	1,50 €	243,00 €	20,25 €	63	abr/10	mar/23	155	1,50 €	232,50 €	19,38 €
94	jun/09	mar/23	165	1,50 €	247,50 €	20,63 €	39	set/09	mar/23	162	1,50 €	243,00 €	20,25 €	193	abr/10	mar/23	155	1,50 €	232,50 €	19,38 €
55	jun/09	mar/23	165	1,50 €	247,50 €	20,63 €	43	set/09	mar/23	162	1,50 €	243,00 €	20,25 €	156	abr/10	mar/23	155	1,50 €	232,50 €	19,38 €
138	jun/09	mar/23	165	1,50 €	247,50 €	20,63 €	72	set/09	mar/23	162	1,50 €	243,00 €	20,25 €	201	mai/10	mar/23	154	1,50 €	231,00 €	19,25 €
123	jun/09	mar/23	165	1,50 €	247,50 €	20,63 €	218	set/09	mar/23	162	1,50 €	243,00 €	20,25 €	196	mai/10	mar/23	154	1,50 €	231,00 €	19,25 €
106	jun/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	47	set/09	mar/23	162	1,50 €	243,00 €	20,25 €	205	mai/10	mar/23	154	1,50 €	231,00 €	19,25 €
114	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	48	set/09	mar/23	162	1,50 €	243,00 €	20,25 €	183	mai/10	mar/23	154	1,50 €	231,00 €	19,25 €
83	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	40	set/09	mar/23	162	1,50 €	243,00 €	20,25 €	202	jun/10	mar/23	153	1,50 €	229,50 €	19,13 €
71	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	59	set/09	mar/23	162	1,50 €	243,00 €	20,25 €	172	jun/10	mar/23	153	1,50 €	229,50 €	19,13 €
75	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	33	set/09	mar/23	162	1,50 €	243,00 €	20,25 €	151	jul/10	mar/23	152	1,50 €	228,00 €	19,00 €
86	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	68	out/09	mar/23	161	1,50 €	241,50 €	20,13 €	46	jul/10	mar/23	152	1,50 €	228,00 €	19,00 €
85	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	142	out/09	mar/23	161	1,50 €	241,50 €	20,13 €	161	ago/10	mar/23	151	1,50 €	226,50 €	18,88 €
50	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	146	out/09	mar/23	161	1,50 €	241,50 €	20,13 €	168	ago/10	mar/23	151	1,50 €	226,50 €	18,88 €
28	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	152	out/09	mar/23	161	1,50 €	241,50 €	20,13 €	45	ago/10	mar/23	151	1,50 €	226,50 €	18,88 €
1741	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	155	out/09	mar/23	161	1,50 €	241,50 €	20,13 €	25	set/10	mar/23	150	1,50 €	225,00 €	18,75 €
38	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	173	nov/09	mar/23	160	1,50 €	240,00 €	20,00 €	220	out/10	mar/23	149	1,50 €	223,50 €	18,63 €
116	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	126	nov/09	mar/23	160	1,50 €	240,00 €	20,00 €	131	out/10	mar/23	149	1,50 €	223,50 €	18,63 €
81	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	170	nov/09	mar/23	160	1,50 €	240,00 €	20,00 €	212	out/10	mar/23	149	1,50 €	223,50 €	18,63 €
108	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	164	dez/09	mar/23	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €	192	out/10	mar/23	149	1,50 €	223,50 €	18,63 €
49	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	53	dez/09	mar/23	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €	187	nov/10	mar/23	148	1,50 €	222,00 €	18,50 €
89	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	157	dez/09	mar/23	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €	200	dez/10	mar/23	147	1,50 €	220,50 €	18,38 €
73	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	167	dez/09	mar/23	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €	145	dez/10	mar/23	147	1,50 €	220,50 €	18,38 €
111	jul/09	mar/23	164	1,50 €	246,00 €	20,50 €	147	dez/09	mar/23	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €	209	dez/10	mar/23	147	1,50 €	220,50 €	18,38 €
80	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	78	dez/09	mar/23	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €	203	dez/10	mar/23	147	1,50 €	220,50 €	18,38 €
124	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	76	dez/09	mar/23	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €	97	dez/10	mar/23	147	1,50 €	220,50 €	18,38 €
122	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	129	dez/09	mar/23	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €	69	dez/10	mar/23	147	1,50 €	220,50 €	18,38 €
34	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	169	dez/09	mar/23	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €	70	dez/10	mar/23	147	1,50 €	220,50 €	18,38 €
101	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	143	dez/09	mar/23	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €	121	dez/10	mar/23	147	1,50 €	220,50 €	18,38 €
125	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	141	dez/09	mar/23	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €	228	jan/11	mar/23	146	1,50 €	219,00 €	18,25 €
128	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	51	dez/09	mar/23	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €	112	fev/11	mar/23	145	1,50 €	217,50 €	18,13 €
127	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	65	dez/09	mar/23	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €	238	mar/11	mar/23	144	1,50 €	216,00 €	18,00 €
103	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	58	dez/09	mar/23	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €	231	mar/11	mar/23	144	1,50 €	216,00 €	18,00 €
109	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	56	dez/09	mar/23	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €	251	abr/11	mar/23	143	1,50 €	214,50 €	17,88 €
52	ago/09	mar/23	163	1,50 €	244,50 €	20,38 €	98	dez/09	mar/23	159	1,50 €	238,50 €	19,88 €	137	abr/11	mar/23	143	1,50 €	214,50 €	17,88 €

221	abr/11	mar/23	143	1,50 €	214,50 €	17,88 €	278	jun/12	mar/23	129	1,50 €	193,50 €	16,13 €	216	jun/13	mar/23	117	1,50 €	175,50 €	14,63 €
254	mai/11	mar/23	142	1,50 €	213,00 €	17,75 €	337	jun/12	mar/23	129	1,50 €	193,50 €	16,13 €	409	jun/13	mar/23	117	1,50 €	175,50 €	14,63 €
242	mai/11	mar/23	142	1,50 €	213,00 €	17,75 €	335	jun/12	mar/23	129	1,50 €	193,50 €	16,13 €	295	jun/13	mar/23	117	1,50 €	175,50 €	14,63 €
178	mai/11	mar/23	142	1,50 €	213,00 €	17,75 €	334	jun/12	mar/23	129	1,50 €	193,50 €	16,13 €	381	jun/13	mar/23	117	1,50 €	175,50 €	14,63 €
230	mai/11	mar/23	142	1,50 €	213,00 €	17,75 €	245	jul/12	mar/23	128	1,50 €	192,00 €	16,00 €	412	jul/13	mar/23	116	1,50 €	174,00 €	14,50 €
144	jun/11	mar/23	141	1,50 €	211,50 €	17,63 €	318	jul/12	mar/23	128	1,50 €	192,00 €	16,00 €	411	jul/13	mar/23	116	1,50 €	174,00 €	14,50 €
276	jun/11	mar/23	141	1,50 €	211,50 €	17,63 €	349	ago/12	mar/23	127	1,50 €	190,50 €	15,88 €	406	jul/13	mar/23	116	1,50 €	174,00 €	14,50 €
2271	jun/11	mar/23	141	1,50 €	211,50 €	17,63 €	298	ago/12	mar/23	127	1,50 €	190,50 €	15,88 €	387	jul/13	mar/23	116	1,50 €	174,00 €	14,50 €
273	jun/11	mar/23	141	1,50 €	211,50 €	17,63 €	153	set/12	mar/23	126	1,50 €	189,00 €	15,75 €	428	ago/13	mar/23	115	1,50 €	172,50 €	14,38 €
260	jun/11	mar/23	141	1,50 €	211,50 €	17,63 €	289	set/12	mar/23	126	1,50 €	189,00 €	15,75 €	485	set/13	mar/23	114	1,50 €	171,00 €	14,25 €
235	jun/11	mar/23	141	1,50 €	211,50 €	17,63 €	166	set/12	mar/23	126	1,50 €	189,00 €	15,75 €	429	set/13	mar/23	114	1,50 €	171,00 €	14,25 €
261	jun/11	mar/23	141	1,50 €	211,50 €	17,63 €	148	set/12	mar/23	126	1,50 €	189,00 €	15,75 €	439	out/13	mar/23	113	1,50 €	169,50 €	14,13 €
270	jul/11	mar/23	140	1,50 €	210,00 €	17,50 €	243	set/12	mar/23	126	1,50 €	189,00 €	15,75 €	327	out/13	mar/23	113	1,50 €	169,50 €	14,13 €
198	jul/11	mar/23	140	1,50 €	210,00 €	17,50 €	154	set/12	mar/23	126	1,50 €	189,00 €	15,75 €	486	out/13	mar/23	113	1,50 €	169,50 €	14,13 €
249	jul/11	mar/23	140	1,50 €	210,00 €	17,50 €	282	out/12	mar/23	125	1,50 €	187,50 €	15,63 €	488	nov/13	mar/23	112	1,50 €	168,00 €	14,00 €
266	jul/11	mar/23	140	1,50 €	210,00 €	17,50 €	180	out/12	mar/23	125	1,50 €	187,50 €	15,63 €	458	nov/13	mar/23	112	1,50 €	168,00 €	14,00 €
256	jul/11	mar/23	140	1,50 €	210,00 €	17,50 €	233	out/12	mar/23	125	1,50 €	187,50 €	15,63 €	532	nov/13	mar/23	112	1,50 €	168,00 €	14,00 €
206	jul/11	mar/23	140	1,50 €	210,00 €	17,50 €	229	nov/12	mar/23	124	1,50 €	186,00 €	15,50 €	309	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
199	jul/11	mar/23	140	1,50 €	210,00 €	17,50 €	165	nov/12	mar/23	124	1,50 €	186,00 €	15,50 €	347	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
250	ago/11	mar/23	139	1,50 €	208,50 €	17,38 €	296	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	252	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
271	set/11	mar/23	138	1,50 €	207,00 €	17,25 €	319	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	190	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
275	out/11	mar/23	137	1,50 €	205,50 €	17,13 €	255	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	253	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
42	dez/11	mar/23	135	1,50 €	202,50 €	16,88 €	321	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	525	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
269	dez/11	mar/23	135	1,50 €	202,50 €	16,88 €	283	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	535	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
189	dez/11	mar/23	135	1,50 €	202,50 €	16,88 €	348	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	420	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
213	dez/11	mar/23	135	1,50 €	202,50 €	16,88 €	320	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	475	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
272	dez/11	mar/23	135	1,50 €	202,50 €	16,88 €	324	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	483	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
277	dez/11	mar/23	135	1,50 €	202,50 €	16,88 €	102	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	533	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
197	dez/11	mar/23	135	1,50 €	202,50 €	16,88 €	297	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	286	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
67	dez/11	mar/23	135	1,50 €	202,50 €	16,88 €	313	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	360	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
24	dez/11	mar/23	135	1,50 €	202,50 €	16,88 €	132	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	308	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
219	dez/11	mar/23	135	1,50 €	202,50 €	16,88 €	290	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	224	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
263	dez/11	mar/23	135	1,50 €	202,50 €	16,88 €	267	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	438	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
244	dez/11	mar/23	135	1,50 €	202,50 €	16,88 €	264	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	299	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
181	dez/11	mar/23	135	1,50 €	202,50 €	16,88 €	175	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	427	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
246	jan/12	mar/23	134	1,50 €	201,00 €	16,75 €	176	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	431	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
239	jan/12	mar/23	134	1,50 €	201,00 €	16,75 €	312	dez/12	mar/23	123	1,50 €	184,50 €	15,38 €	302	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
136	jan/12	mar/23	134	1,50 €	201,00 €	16,75 €	333	jan/13	mar/23	122	1,50 €	183,00 €	15,25 €	217	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
287	fev/12	mar/23	133	1,50 €	199,50 €	16,63 €	149	jan/13	mar/23	122	1,50 €	183,00 €	15,25 €	262	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
288	mar/12	mar/23	132	1,50 €	198,00 €	16,50 €	177	fev/13	mar/23	121	1,50 €	181,50 €	15,13 €	524	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
281	mar/12	mar/23	132	1,50 €	198,00 €	16,50 €	140	mar/13	mar/23	120	1,50 €	180,00 €	15,00 €	119	dez/13	mar/23	111	1,50 €	166,50 €	13,88 €
303	mar/12	mar/23	132	1,50 €	198,00 €	16,50 €	376	abr/13	mar/23	119	1,50 €	178,50 €	14,88 €	513	jan/14	mar/23	110	1,50 €	165,00 €	13,75 €
310	abr/12	mar/23	131	1,50 €	196,50 €	16,38 €	363	mai/13	mar/23	118	1,50 €	177,00 €	14,75 €	526	jan/14	mar/23	110	1,50 €	165,00 €	13,75 €
336	jun/12	mar/23	129	1,50 €	193,50 €	16,13 €	352	mai/13	mar/23	118	1,50 €	177,00 €	14,75 €	107	jan/14	mar/23	110	1,50 €	165,00 €	13,75 €

644	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	36	jun/19	mar/23	45	1,50 €	67,50 €	5,63 €	259	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €
1086	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	386	jun/19	mar/23	45	1,50 €	67,50 €	5,63 €	1190	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €
355	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	306	jun/19	mar/23	45	1,50 €	67,50 €	5,63 €	96	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €
1031	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	1191	jun/19	mar/23	45	1,50 €	67,50 €	5,63 €	1218	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €
780	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	951	jun/19	mar/23	45	1,50 €	67,50 €	5,63 €	1212	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €
354	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	509	jun/19	mar/23	45	1,50 €	67,50 €	5,63 €	1142	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €
768	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	1151	jun/19	mar/23	45	1,50 €	67,50 €	5,63 €	968	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €
773	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	37	jun/19	mar/23	45	1,50 €	67,50 €	5,63 €	1195	jan/20	mar/23	38	1,50 €	57,00 €	4,75 €
293	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	1112	jun/19	mar/23	45	1,50 €	67,50 €	5,63 €	1244	jan/20	mar/23	38	1,50 €	57,00 €	4,75 €
323	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	476	jun/19	mar/23	45	1,50 €	67,50 €	5,63 €	728	jan/20	mar/23	38	1,50 €	57,00 €	4,75 €
740	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	1173	jun/19	mar/23	45	1,50 €	67,50 €	5,63 €	756	jan/20	mar/23	38	1,50 €	57,00 €	4,75 €
689	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	353	jun/19	mar/23	45	1,50 €	67,50 €	5,63 €	1215	jan/20	mar/23	38	1,50 €	57,00 €	4,75 €
818	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	344	jun/19	mar/23	45	1,50 €	67,50 €	5,63 €	1219	jan/20	mar/23	38	1,50 €	57,00 €	4,75 €
461	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	1182	jun/19	mar/23	45	1,50 €	67,50 €	5,63 €	1217	jan/20	mar/23	38	1,50 €	57,00 €	4,75 €
88	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	626	jul/19	mar/23	44	1,50 €	66,00 €	5,50 €	1205	fev/20	mar/23	37	1,50 €	55,50 €	4,63 €
1163	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	637	jul/19	mar/23	44	1,50 €	66,00 €	5,50 €	462	fev/20	mar/23	37	1,50 €	55,50 €	4,63 €
470	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	1184	jul/19	mar/23	44	1,50 €	66,00 €	5,50 €	1216	fev/20	mar/23	37	1,50 €	55,50 €	4,63 €
1185	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	1102	jul/19	mar/23	44	1,50 €	66,00 €	5,50 €	620	mar/20	mar/23	36	1,50 €	54,00 €	4,50 €
835	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	1180	jul/19	mar/23	44	1,50 €	66,00 €	5,50 €	619	mar/20	mar/23	36	1,50 €	54,00 €	4,50 €
1047	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	1091	jul/19	mar/23	44	1,50 €	66,00 €	5,50 €	709	mar/20	mar/23	36	1,50 €	54,00 €	4,50 €
1154	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	1040	jul/19	mar/23	44	1,50 €	66,00 €	5,50 €	1222	abr/20	mar/23	35	1,50 €	52,50 €	4,38 €
542	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	870	ago/19	mar/23	43	1,50 €	64,50 €	5,38 €	1196	abr/20	mar/23	35	1,50 €	52,50 €	4,38 €
1097	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	559	ago/19	mar/23	43	1,50 €	64,50 €	5,38 €	1229	jun/20	mar/23	33	1,50 €	49,50 €	4,13 €
741	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	1187	set/19	mar/23	42	1,50 €	63,00 €	5,25 €	1194	jun/20	mar/23	33	1,50 €	49,50 €	4,13 €
850	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	1038	set/19	mar/23	42	1,50 €	63,00 €	5,25 €	292	jun/20	mar/23	33	1,50 €	49,50 €	4,13 €
747	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	813	set/19	mar/23	42	1,50 €	63,00 €	5,25 €	975	jun/20	mar/23	33	1,50 €	49,50 €	4,13 €
1109	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	1080	out/19	mar/23	41	1,50 €	61,50 €	5,13 €	989	jun/20	mar/23	33	1,50 €	49,50 €	4,13 €
1074	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	1211	nov/19	mar/23	40	1,50 €	60,00 €	5,00 €	1230	jun/20	mar/23	33	1,50 €	49,50 €	4,13 €
719	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	105	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €	1226	jun/20	mar/23	33	1,50 €	49,50 €	4,13 €
902	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	1178	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €	1209	jul/20	mar/23	32	1,50 €	48,00 €	4,00 €
1162	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	460	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €	1236	jul/20	mar/23	32	1,50 €	48,00 €	4,00 €
1058	dez/18	mar/23	51	1,50 €	76,50 €	6,38 €	1210	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €	451	jul/20	mar/23	32	1,50 €	48,00 €	4,00 €
1005	jan/19	mar/23	50	1,50 €	75,00 €	6,25 €	95	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €	446	ago/20	mar/23	31	1,50 €	46,50 €	3,88 €
1029	fev/19	mar/23	49	1,50 €	73,50 €	6,13 €	1199	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €	1235	ago/20	mar/23	31	1,50 €	46,50 €	3,88 €
1105	fev/19	mar/23	49	1,50 €	73,50 €	6,13 €	1193	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €	1198	nov/20	mar/23	28	1,50 €	42,00 €	3,50 €
1200	fev/19	mar/23	49	1,50 €	73,50 €	6,13 €	1214	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €	100	nov/20	mar/23	28	1,50 €	42,00 €	3,50 €
839	mar/19	mar/23	48	1,50 €	72,00 €	6,00 €	1175	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €	478	nov/20	mar/23	28	1,50 €	42,00 €	3,50 €
1186	abr/19	mar/23	47	1,50 €	70,50 €	5,88 €	956	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €	1201	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €
1204	abr/19	mar/23	47	1,50 €	70,50 €	5,88 €	1143	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €	1232	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €
1181	abr/19	mar/23	47	1,50 €	70,50 €	5,88 €	1069	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €	1225	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €
1206	mai/19	mar/23	46	1,50 €	69,00 €	5,75 €	234	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €	1000	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €
385	mai/19	mar/23	46	1,50 €	69,00 €	5,75 €	1188	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €	1164	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €
1004	mai/19	mar/23	46	1,50 €	69,00 €	5,75 €	135	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €	1221	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €
1179	iun/19	mar/23	45	1,50 €	67,50 €	5,63 €	1189	dez/19	mar/23	39	1,50 €	58,50 €	4,88 €	1220	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €

1220	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €							
159	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €							
1237	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €							
1238	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €							
1233	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €							
944	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €							
1224	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €							
1223	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €							
1227	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €							
384	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €							
1213	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €							
1197	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €							
405	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €							
1234	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €							
291	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €							
752	dez/20	mar/23	27	1,50 €	40,50 €	3,38 €							
1207	jan/21	mar/23	26	1,50 €	39,00 €	3,25 €							
1208	jan/21	mar/23	26	1,50 €	39,00 €	3,25 €							
343	fev/21	mar/23	25	1,50 €	37,50 €	3,13 €							
1242	mai/21	mar/23	22	1,50 €	33,00 €	2,75 €							
970	jun/21	mar/23	21	1,50 €	31,50 €	2,63 €							
2	jun/21	mar/23	21	1,50 €	31,50 €	2,63 €							
1243	jun/21	mar/23	21	1,50 €	31,50 €	2,63 €							
606	jul/21	mar/23	20	1,50 €	30,00 €	2,50 €							
232	jul/21	mar/23	20	1,50 €	30,00 €	2,50 €							
1203	jul/21	mar/23	20	1,50 €	30,00 €	2,50 €							
1247	jul/21	mar/23	20	1,50 €	30,00 €	2,50 €							
1239	jul/21	mar/23	20	1,50 €	30,00 €	2,50 €							
725	ago/21	mar/23	19	1,50 €	28,50 €	2,38 €	919	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €
6	ago/21	mar/23	19	1,50 €	28,50 €	2,38 €	463	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €
562	set/21	mar/23	18	1,50 €	27,00 €	2,25 €	935	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €
392	set/21	mar/23	18	1,50 €	27,00 €	2,25 €	579	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €
1248	set/21	mar/23	18	1,50 €	27,00 €	2,25 €	942	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €
7	out/21	mar/23	17	1,50 €	25,50 €	2,13 €	586	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €
1159	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €	639	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €
1054	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €	1241	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €
8	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €	582	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €
1246	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €	1202	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €
110	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €	622	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €
1169	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €	1059	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €
305	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €	1192	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €
331	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €	1053	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €
1231	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €	1228	fev/22	mar/23	13	1,50 €	19,50 €	1,63 €
1240	dez/21	mar/23	15	1,50 €	22,50 €	1,88 €							

Anexo B. Tabela dos Atletas do CASMP

Dta Nascimento	Idade	Escalão	Gênero	Nacionalidade	N.Sócio						
						10/11/2012	11	Benjamins	Masculino	PT	1317
						02/07/2013	10	Benjamins	Masculino	PT	1261
05/05/2015	8	Petizes	Masculino	PT/BR	1274	15/12/2012	11	Benjamins	Masculino	PT	1287
05/10/2015	8	Petizes	Masculino	PT	1275	19/04/2011	12	Benjamins	Masculino	PT	1285
11/10/2016	7	Petizes	Masculino	PT	1319	24/01/2011	12	Benjamins	Masculino	PT	1283
06/02/2015	8	Petizes	Masculino	PT	1276			Benjamins	Masculino		
01/04/2015	8	Petizes	Feminino	PT	1277						
04/01/2016	7	Petizes	Masculino	PT	1278	29/09/2009	14	Infantis	Masculino	PT	1315
26/01/2016	7	Petizes	Masculino	PT	1279	18/09/2009	14	Infantis	Masculino	PT	alta abrir conta sócio
02/04/2009	14	Traquinas	Masculino	PT	1323	22/09/2010	13	Infantis	Masculino	PT	-
11/11/2013	10	Traquinas	Masculino	PT	1289	01/08/2009	14	Infantis	Masculino	PT	-
13/04/2013	10	Traquinas	Masculino	PT	1290	18/11/2010	13	Infantis	Masculino	PT	-
02/01/2014	9	Traquinas	Masculino	PT	1304	17/07/2010	13	Infantis	Masculino	PT	1262
17/12/2014	9	Traquinas	Masculino	PT	1307	29/08/2009	14	Infantis	Masculino	PT	1281
15/01/2013	10	Traquinas	Masculino	PT	1302	04/12/2010	13	Infantis	Masculino	PT	-
23/02/2013	10	Traquinas	Masculino	PT	1330	12/07/2010	13	Infantis	Masculino	PT	1280
17/02/2013	10	Traquinas	Masculino	PT	1309	01/09/2009	14	Infantis	Masculino	PT	-
01/01/2014	9	Traquinas	Masculino	PT	1303	30/11/2009	14	Infantis	Masculino	PT	1312
01/04/2014	9	Traquinas	Masculino	PT	1322	30/10/2009	14	Infantis	Masculino	PT	-
07/04/2013	10	Traquinas	Masculino	PT	1291	14/03/2010	13	Infantis	Masculino	PT	1314
06/02/2014	9	Traquinas	Masculino	PT	1325	24/09/2010	13	Infantis	Masculino	PT	1282
21/07/2013	10	Traquinas	Feminino	PT	1295	13/07/2009	14	Infantis	Masculino	PT	1311
13/11/2014	9	Traquinas	Feminino	PT	1324			Infantis			
13/11/2014	9	Traquinas	Masculino	PT	1300			Infantis			
03/03/2013	10	Traquinas	Masculino	PT/BR	1293	15/05/2007	16	Iniciados	Masculino	PT	-
22/06/2013	10	Traquinas	Masculino	PT	1301	29/08/2007	16	Iniciados	Masculino	PT	-
08/03/2014	9	Traquinas	Masculino	PT	1298	14/01/2008	15	Iniciados	Feminino	PT	1263
27/07/2014	9	Traquinas	Masculino	PT	1296	01/08/2007	16	Iniciados	Masculino	PT	373
10/05/2015	8	Traquinas	Masculino	PT	1337	01/03/2007	16	Iniciados	Masculino	PT	1264
25/03/2013	10	Traquinas	Masculino	PT	1334	25/06/2007	16	Iniciados	Masculino	PT	709
23/07/2013	10	Traquinas	Masculino	PT	1292	11/09/2008	15	Iniciados	Masculino	PT	1266
14/02/2013	10	Benjamins	Masculino	PT	1335	09/07/2008	15	Iniciados	Masculino	PT	1267
18/03/2011	12	Benjamins	Masculino	PT	1329	15/01/2007	16	Iniciados	Masculino	PT	-
10/04/2011	12	Benjamins	Masculino	PT	1284	28/04/2007	16	Iniciados	Masculino	PT	1097
07/11/2012	11	Benjamins	Feminino	PT	1331	05/12/2008	15	Iniciados	Masculino	PT	-
29/07/2011	12	Benjamins	Masculino	PT	1258			Iniciados			
28/07/2012	11	Benjamins	Feminino	PT/FR	1326			Iniciados			
25/03/2012	11	Benjamins	Masculino	PT	1316			Iniciados			
28/08/2012	11	Benjamins	Masculino	PT	1336	13/07/2005	18	Juvenis	Masculino	PT	1268
21/06/2012	11	Benjamins	Masculino	PT	1333	03/12/2006	17	Juvenis	Masculino	PT	1305
28/06/2012	11	Benjamins	Masculino	PT	1259	30/06/2005	18	Juvenis	Masculino	PT	1273
18/11/2012	11	Benjamins	Masculino	PT	-	06/02/2005	18	Juvenis	Masculino	PT	1269
12/05/2011	12	Benjamins	Feminino	PT	1332	14/08/2006	17	Juvenis	Masculino	PT	1288
17/05/2011	12	Benjamins	Masculino	PT	1260	23/10/2006	17	Juvenis	Masculino	PT	989
						17/11/2006	17	Juvenis	Masculino	PT	-

Anexo C. Produtos do clube para venda



DATI SPORTS
EQUIPAMENTOS DE ESPORTES
E BRANCO PUBLICIDADE



CLUBE ASSOCIATIVO SANTA MARTA DO PINHAL

NOME _____

TELEMÓVEL N.º _____

E-MAIL _____

INICIAIS PARA PERSONALIZAÇÃO _____



CONJUNTO de JOGO

Quantidade	4XS	3XS	2XS	XS	S
	M	L	XL	2XL	3XL

60,00€ / und

CONJUNTO de JOGO Nome para personalização N.º



x 2 und.



x 2 und.



x 2 pares



Calção saída Walk ref. 09349



Polo POL ref. 09349

CONJUNTO de TREINO

Quantidade	4XS	3XS	2XS	XS	S	M	L	XL	2XL	3XL
------------	-----	-----	-----	----	---	---	---	----	-----	-----

25,00€ / und

Calção saída Walk ref. 09349

Quantidade	4XS	3XS	2XS	XS	S
	M	L	XL	2XL	

15,00€ / und

Polo POL ref. 09349

Quantidade	4XS	3XS	2XS	XS	S
	M	L	XL	2XL	

20,00€ / und



MOCHILA DESPORTO ref. 07243

Dimensão: 20x50x31cm

25,00€ / und



GARRAFA 800 Branca

Personalizada com Nome e logo

Capacidade: 800ml

10,00€ / und



CACHECOL

Dimensão: 120x20cm

10,00€ / und



FATO TREINO ref. 13759 + 08690

Quantidade	4XS	3XS	2XS	XS	S
	M	L	XL	2XL	3XL

37,50€ / und

datisports@gmail.com
Fernão Ferro
96 929 11 12 | 96 401 25 50

PARCEIROS NAS VOSSAS CONQUISTAS **luanvi**

Anexo D. Cartaz Parceria Dream Academy



dream

ACADEMIA DE ESTUDO

- Explicações em grupo de 4 alunos máximo. (do 1º ciclo ao ensino universitário)
- Explicações individuais. (ao domicílio, ou on-line)
- Preparação para exames.
- Cursos de língua estrangeira.

Uma parceria, DREAM ACADEMY - C.A.S.M.P

Informe-se: Tel. 915 428 779

e-mail: dreamacademy.casmp@gmail.com

Anexo E. Tabelas representativas do Plano de Recuperação de Sócios

Meses em falta	Nº de sócios	Dívida Total	Dívida Mensal	Pagamento Dívida Mensal					Meses em falta	Nº de sócios	Dívida Total	Dívida (Mensal)	Pagamento Dívida Mensal	
1	0	#N/D	- €	#N/D	41	1	61,50 €	5,13 €	5,13 €	80	11	120,00 €	10,00 €	110,00 €
2	0	#N/D	- €	#N/D	42	3	63,00 €	5,25 €	15,75 €	81	14	121,50 €	10,13 €	141,75 €
3	0	#N/D	- €	#N/D	43	2	64,50 €	5,38 €	10,75 €	82	8	123,00 €	10,25 €	82,00 €
4	0	#N/D	- €	#N/D	44	7	66,00 €	5,50 €	38,50 €	83	7	124,50 €	10,38 €	72,63 €
5	0	#N/D	- €	#N/D	45	15	67,50 €	5,63 €	84,38 €	84	7	126,00 €	10,50 €	73,50 €
6	0	#N/D	- €	#N/D	46	3	69,00 €	5,75 €	17,25 €	85	6	127,50 €	10,63 €	63,75 €
7	0	#N/D	- €	#N/D	47	3	70,50 €	5,88 €	17,63 €	86	2	129,00 €	10,75 €	21,50 €
8	0	#N/D	- €	- €	48	1	72,00 €	6,00 €	6,00 €	87	45	130,50 €	10,88 €	489,38 €
9	0	#N/D	- €	- €	49	3	73,50 €	6,13 €	18,38 €	88	2	132,00 €	11,00 €	22,00 €
10	0	#N/D	- €	- €	50	1	75,00 €	6,25 €	6,25 €	89	2	133,50 €	11,13 €	22,25 €
11	0	#N/D	- €	- €	51	84	76,50 €	6,38 €	535,50 €	90	5	135,00 €	11,25 €	56,25 €
12	0	#N/D	- €	- €	52	3	78,00 €	6,50 €	19,50 €	91	8	136,50 €	11,38 €	91,00 €
13	1	19,50 €	19,50 €	19,50 €	53	1	79,50 €	6,63 €	6,63 €	92	4	138,00 €	11,50 €	46,00 €
14	0	#N/D	- €	- €	54	7	81,00 €	6,75 €	47,25 €	93	15	139,50 €	11,63 €	174,38 €
15	24	22,50 €	22,50 €	540,00 €	55	12	82,50 €	6,88 €	82,50 €	94	7	141,00 €	11,75 €	82,25 €
16	0	#N/D	- €	- €	56	13	84,00 €	7,00 €	91,00 €	95	9	142,50 €	11,88 €	106,88 €
17	1	25,50 €	25,50 €	25,50 €	57	38	85,50 €	7,13 €	270,75 €	96	7	144,00 €	12,00 €	84,00 €
18	3	27,00 €	27,00 €	81,00 €	58	10	87,00 €	7,25 €	72,50 €	97	3	145,50 €	12,13 €	36,38 €
19	2	28,50 €	28,50 €	57,00 €	59	8	88,50 €	7,38 €	59,00 €	98	3	147,00 €	12,25 €	36,75 €
20	5	30,00 €	30,00 €	150,00 €	60	10	90,00 €	7,50 €	75,00 €	99	28	148,50 €	12,38 €	346,50 €
21	3	31,50 €	31,50 €	94,50 €	61	10	91,50 €	7,63 €	76,25 €	100	1	150,00 €	12,50 €	12,50 €
22	1	33,00 €	33,00 €	33,00 €	62	7	93,00 €	7,75 €	54,25 €	101	3	151,50 €	12,63 €	37,88 €
23	0	#N/D	- €	- €	63	74	94,50 €	7,88 €	582,75 €	102	4	153,00 €	12,75 €	51,00 €
24	0	#N/D	- €	- €	64	6	96,00 €	8,00 €	48,00 €	103	3	154,50 €	12,88 €	38,63 €
25	1	37,50 €	3,13 €	3,13 €	65	2	97,50 €	8,13 €	16,25 €	104	9	156,00 €	13,00 €	117,00 €
26	2	39,00 €	3,25 €	6,50 €	66	5	99,00 €	8,25 €	41,25 €	105	11	157,50 €	13,13 €	144,38 €
27	22	40,50 €	3,38 €	74,25 €	67	12	100,50 €	8,38 €	100,50 €	106	6	159,00 €	13,25 €	79,50 €
28	3	42,00 €	3,50 €	10,50 €	68	3	102,00 €	8,50 €	25,50 €	107	2	160,50 €	13,38 €	26,75 €
29	0	#N/D	#N/D	#N/D	69	24	103,50 €	8,63 €	207,00 €	108	10	162,00 €	13,50 €	135,00 €
30	0	#N/D	#N/D	#N/D	70	17	105,00 €	8,75 €	148,75 €	109	4	163,50 €	13,63 €	54,50 €
31	2	46,50 €	3,88 €	7,75 €	71	6	106,50 €	8,88 €	53,25 €	110	3	165,00 €	13,75 €	41,25 €
32	3	48,00 €	4,00 €	12,00 €	72	5	108,00 €	9,00 €	45,00 €	111	24	166,50 €	13,88 €	333,00 €
33	7	49,50 €	4,13 €	28,88 €	73	5	109,50 €	9,13 €	45,63 €	112	3	168,00 €	14,00 €	42,00 €
34	0	#N/D	#N/D	#N/D	74	7	111,00 €	9,25 €	64,75 €	113	3	169,50 €	14,13 €	42,38 €
35	2	52,50 €	4,38 €	8,75 €	75	53	112,50 €	9,38 €	496,88 €	114	2	171,00 €	14,25 €	28,50 €
36	3	54,00 €	4,50 €	13,50 €	76	1	114,00 €	9,50 €	9,50 €	115	1	172,50 €	14,38 €	14,38 €
37	3	55,50 €	4,63 €	13,88 €	77	6	115,50 €	9,63 €	57,75 €	116	4	174,00 €	14,50 €	58,00 €
38	7	57,00 €	4,75 €	33,25 €	78	10	117,00 €	9,75 €	97,50 €	117	4	175,50 €	14,63 €	58,50 €
39	23	58,50 €	4,88 €	112,13 €	79	7	118,50 €	9,88 €	69,13 €	118	2	177,00 €	14,75 €	29,50 €
40	1	60,00 €	5,00 €	5,00 € Total					5 049,50 €	119	1	178,50 €	14,88 €	14,88 €

119	1	178,50 €	14,88 €	14,88 €
120	1	180,00 €	15,00 €	15,00 €
121	1	181,50 €	15,13 €	15,13 €
122	2	183,00 €	15,25 €	30,50 €
123	18	184,50 €	15,38 €	276,75 €
124	2	186,00 €	15,50 €	31,00 €
125	3	187,50 €	15,63 €	46,88 €
126	6	189,00 €	15,75 €	94,50 €
127	2	190,50 €	15,88 €	31,75 €
128	2	192,00 €	16,00 €	32,00 €
129	5	193,50 €	16,13 €	80,63 €
130	0	#N/D	#N/D	#N/D
131	1	196,50 €	16,38 €	16,38 €
132	3	198,00 €	16,50 €	49,50 €
133	1	199,50 €	16,63 €	16,63 €
134	3	201,00 €	16,75 €	50,25 €
135	13	202,50 €	16,88 €	219,38 €
136	0	#N/D	#N/D	#N/D
137	1	205,50 €	17,13 €	17,13 €
138	1	207,00 €	17,25 €	17,25 €
139	1	208,50 €	17,38 €	17,38 €
140	7	210,00 €	17,50 €	122,50 €
141	7	211,50 €	17,63 €	123,38 €
142	4	213,00 €	17,75 €	71,00 €
143	3	214,50 €	17,88 €	53,63 €
144	2	216,00 €	18,00 €	36,00 €
145	1	217,50 €	18,13 €	18,13 €
146	1	219,00 €	18,25 €	18,25 €
147	8	220,50 €	18,38 €	147,00 €
148	1	222,00 €	18,50 €	18,50 €
149	4	223,50 €	18,63 €	74,50 €
150	1	225,00 €	18,75 €	18,75 €
151	3	226,50 €	18,88 €	56,63 €
152	2	228,00 €	19,00 €	38,00 €
153	2	229,50 €	19,13 €	38,25 €
154	4	231,00 €	19,25 €	77,00 €
155	6	232,50 €	19,38 €	116,25 €
156	1	234,00 €	19,50 €	19,50 €
Total				5 623,88 €

Anexo F. Apresentação Plano de Recuperação de Sócios



1. ANÁLISE À SITUAÇÃO DOS SÓCIOS

- Foram detetados os seguintes **problemas**:
 1. Incongruências entre as informações dos elementos físicos e virtuais dos sócios;
 2. Numeração dos sócios incorreta, com numerações em falta e em alguns casos duplicada;
 3. Falta de acompanhamento na cobrança, fez com que a maioria dos sócios se transformasse em sócios inativos.

CASMP CLUBE ASSOCIATIVO SANTA MARTA DO PINHAL

This slide has a stadium background. The title is '1. ANÁLISE À SITUAÇÃO DOS SÓCIOS'. It lists three detected problems. The CASMP logo is in the bottom right corner.

1. ANÁLISE À SITUAÇÃO DOS SÓCIOS

- **Soluções**:
 1. Dar prioridade aos registos virtuais do programa de sócios, pois deverão ser os mais atualizados;
 2. Confrontar os registos virtuais com os registos físicos de cada sócio, de forma a corrigir eventuais anomalias.
 3. Organizar a numeração dos sócios que se encontrar duplicada, ou em falta.

CASMP CLUBE ASSOCIATIVO SANTA MARTA DO PINHAL

This slide has a stadium background. The title is '1. ANÁLISE À SITUAÇÃO DOS SÓCIOS'. It lists three solutions. The CASMP logo is in the bottom right corner.

2. PLANO DE PAGAMENTOS - INTRODUÇÃO

Através de uma listagem de sócios recebida, foi possível concluir que o clube teria:

- Aproximadamente 1248 registos de sócios → (Número que deverá ser sujeito a alterações com o cruzamento de informações das fichas virtuais e físicas de cada sócio)
- Nenhum dos sócios tem as quotas regularizadas fazendo com que a dívida acumulada de todas as quotas seja cerca de: **119 941,50€**

CASMP CLUBE ASSOCIATIVO SANTA MARTA DO PINHAL

This slide has a stadium background. The title is '2. PLANO DE PAGAMENTOS - INTRODUÇÃO'. It describes the findings from a member list, including the number of records and the total accumulated debt. The CASMP logo is in the bottom right corner.

2. PLANO DE PAGAMENTOS - PROBLEMA



- A solução ótima para o clube seria se cada sócio pagasse a sua dívida total para com o clube. No entanto:

57	jun/09	mar/23	165	247,50 €	20,63 €
99	jun/09	mar/23	165	247,50 €	20,63 €
29	jun/09	mar/23	165	247,50 €	20,63 €
62	jun/09	mar/23	165	247,50 €	20,63 €
94	jun/09	mar/23	165	247,50 €	20,63 €
55	jun/09	mar/23	165	247,50 €	20,63 €

- Neste exemplo fica evidente que o valor apresentado como dívida total (119 941,50 €) não será um valor realista, visto que vários sócios têm uma dívida de, por exemplo, 231 €. O que levaria a que cada sócio, neste caso, pagasse 19,25€ por mês, durante 1 ano para liquidar a sua dívida total (7ª Coluna do gráfico). Esta solução é por isso completamente irrealista.

2. PLANO DE PAGAMENTOS - SOLUÇÕES



1. Organização de sócios em dois patamares:

- SÓCIOS COM DÍVIDA >24 Meses — Regulamento Interno

Nº	Nome	Divida Total	Divida Mensal	Pagamento Divida Mensal
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40
41
42
43
44
45
46
47
48
49
50
51
52
53
54
55
56
57
58
59
60
61
62
63
64
65
66
67
68
69
70
71
72
73
74
75
76
77
78
79
80
81
82
83
84
85
86
87
88
89
90
91
92
93
94
95
96
97
98
99
100

2. PLANO DE PAGAMENTOS - SOLUÇÕES

- SÓCIOS COM DÍVIDA < 24 meses € (MÊS) — São apenas 40 sócios que o clube tem efetivamente.

Nº	Nome	Divida Total	Divida Mensal	Pagamento Divida Mensal
1
2
3
4
5
6
7
8
9
10
11
12
13
14
15
16
17
18
19
20
21
22
23
24
25
26
27
28
29
30
31
32
33
34
35
36
37
38
39
40



2. PLANO DE PAGAMENTOS - SOLUÇÕES

- Sócios com dívidas superiores a 24 meses:

Meses em falta	Nº de sócios	Perdoar	Pagamento	
		Divida Total	Divida (Mensal)	Pagamento Divida Mensal
80	8	120,00 €	10,00 €	80,00 €
81	4	121,50 €	10,13 €	40,50 €
82	15	123,00 €	10,25 €	153,75 €
83	7	124,50 €	10,38 €	72,63 €

Solução:

Perdoar a dívida total de cada sócio (Coluna vermelha do gráfico) em troca do pagamento de uma, e só uma, prestação da dívida mensal referente a cada sócio (Coluna verde). Exemplo:

Situação de sócios com 82 meses em falta:

Nº Sócios com 82 meses em falta= 15 sócios
 Dívida Mensal= 10,25 €
 Valor a receber = 15 sócios * 10,25 €= 153,75 €



2. PLANO DE PAGAMENTOS - SOLUÇÕES

- Sócios com dívidas superiores a 24 meses:

Meses em falta	Nº de sócios	Perdoar	Divida Mensal	Pagamento Divida Mensal
80	8	110,00 €	10,00 €	80,00 €
81	4	120,50 €	10,13 €	40,50 €
82	15	113,00 €	10,25 €	153,75 €
83	7	104,50 €	10,38 €	72,63 €

Solução:

Perdoar a dívida total de cada sócio (Coluna vermelha do gráfico) em troca do pagamento de uma, e só uma, prestação da dívida mensal referente a cada sócio (Coluna verde). Exemplo:

Situação de sócios com 82 meses em falta:

Nº Sócios com 82 meses em falta= 15 sócios
 Dívida Mensal= 10,25 €
 Valor a receber = 15 sócios * 10,25 € = 153,75 €



2. PLANO DE PAGAMENTOS - SOLUÇÕES



- Sócios cuja dívida mensal é inferior a 24 meses:

Meses em falta	Nº de sócios	Divida Total	Divida Mensal	Pagamento Divida Mensal
1	0	0 €	- €	0 €
2	0	0 €	- €	0 €
3	0	0 €	- €	0 €
4	0	0 €	- €	0 €
5	0	0 €	- €	0 €
6	0	0 €	- €	0 €
7	0	0 €	- €	0 €
8	0	0 €	- €	- €
9	0	0 €	- €	- €
10	0	0 €	- €	- €
11	0	0 €	- €	- €
12	0	0 €	- €	- €
13	1	15,50 €	10,50 €	10,50 €
14	0	0 €	- €	- €
15	24	22,50 €	22,50 €	540,00 €
16	0	0 €	- €	- €
17	1	25,50 €	25,50 €	25,50 €
18	3	27,00 €	27,00 €	81,00 €
19	2	28,50 €	28,50 €	57,00 €
20	5	30,00 €	30,00 €	150,00 €
21	3	31,50 €	31,50 €	94,50 €
22	1	33,00 €	33,00 €	33,00 €
23	0	0 €	- €	- €
24	0	0 €	- €	- €
25	1	37,50 €	3,13 €	3,13 €
26	2	39,00 €	3,25 €	6,50 €
27	22	40,50 €	3,38 €	74,25 €
28	3	42,00 €	3,50 €	10,50 €
29	0	0 €	- €	0 €
30	0	0 €	- €	0 €
31	2	46,50 €	3,88 €	7,75 €
32	3	48,00 €	4,00 €	12,00 €
33	7	49,50 €	4,13 €	28,88 €

Solução:

- O clube adotará a estratégia apresentada anteriormente para sócios cujo valor da dívida total seja superior a 25 meses (Coluna3 sombreado vermelho).
- Todos os sócios cuja dívida total seja inferior a 24 meses, serão notificados para o pagamento total da sua dívida, pois estes são efetivamente os sócios que o clube tem. (Coluna 3 sombreado verde).

O mesmo raciocínio seria adotado para os restantes exemplos.

Com esta estratégia o clube conseguiria recuperar cerca de 5 049,50€

Tabela 9. Excerto da tabela de sócios

Meses em falta	Nº de sócios	Divida Total	Divida Mensal	Pagamento Divida Mensal
75	53	112,50 €	9,38 €	496,88 €
76	1	114,00 €	9,50 €	9,50 €
77	6	115,50 €	9,63 €	57,75 €
78	10	117,00 €	9,75 €	97,50 €
79	7	118,50 €	9,88 €	69,13 €
Total		63 448,50 €		5 049,50 €

2. PLANO DE PAGAMENTOS - SOLUÇÕES



O mesmo raciocínio seria realizado para sócios que não pagam à cerca de 80 a 156 meses.

Com esta estratégia para os sócios com dívidas mensais superiores a 24 meses, o clube conseguiria recuperar cerca de 5 623,88 €

150	1	225,00 €	18,75 €	18,75 €
151	3	240,00 €	19,00 €	56,83 €
152	2	250,00 €	19,00 €	38,00 €
153	2	255,00 €	19,13 €	38,25 €
154	4	261,00 €	19,25 €	77,00 €
155	6	267,00 €	19,38 €	116,25 €
156	1	270,00 €	19,50 €	19,50 €
Total				5 623,88 €

2. PLANO DE PAGAMENTOS - CONCLUSÕES

1. Perdoar a dívida Total dos sócios cuja dívida mensal é maior que 24 meses . Cobrar apenas uma prestação da dívida mensal.
2. Sócios cuja dívida mensal é menor que 24 meses:
 - Cobrar o pagamento da dívida total.
 - No entanto, o clube tem que estar disponível para eventuais renegociações destas dividas.

Com a adoção deste plano de pagamentos, o clube conseguiria recuperar cerca de 10 673,38€.



PROPOSTA DE FLYER PARA NOVOS SÓCIOS

Parte da frente



Conclusões

1. Contactar os sócios no programa e apresentar a proposta de plano de pagamento;
2. Filtrar no programa de sócios aqueles que aceitarem a proposta do clube;
3. Refazer a lista de sócios, eliminando aqueles que não aceitarem a proposta;
4. Emissão de cartões.



PROPOSTA DE FLYER PARA NOVOS SÓCIOS

Parte de trás



Anexo G. Fotografias Complexo Desportivo CASMP







**CLUBE
ASSOCIATIVO
SANTA MARTA
DO PINHAL**





Anexo H. Opções de design de cartões de sócio



Nome e Apelido

Sócio nº 000



C.A.S.M.P.
CLUBE ASSOCIATIVO SANTA MARTA DO PINHAL



JERÓNIMO SEGUROS
Consigo desde 2002



ZURICH
Agente Principal

Anexo I. Valores cobrados pela inscrição de atletas pela AF Setúbal



PARTE 3

TABELA 4 – QUOTAS DE INSCRIÇÃO / QUOTAS DE TRANSFERÊNCIA

QUOTAS DE INSCRIÇÃO

JOGADORES SENIORES PROFISSIONAIS	1ª. Época em Sénior – formado localmente	Quota nas restantes inscrições	1ª. Inscrição Estrangeiro Não Comunitário
1ª. Liga	€ 145,00	€ 290,00	€ 450,00
2ª. Liga	€ 115,00	€ 230,00	€ 350,00
Liga 3	€ 85,00	€ 170,00	€ 270,00
Campeonato Nacional de Portugal	€ 85,00	€ 170,00	€ 270,00
Campeonato Sub-23	€ 85,00	€ 170,00	€ 270,00
Campeonatos Nacionais de Futebol Feminino	€ 25,00	€ 50,00	€ 100,00
I Divisão Nacional de Futsal	€ 40,00	€ 80,00	€ 130,00
II Divisão Nacional de Futsal	€ 40,00	€ 80,00	€ 130,00
III Divisão Nacional de Futsal	€ 40,00	€ 80,00	€ 130,00
Campeonatos Nacionais de Futsal Feminino	€ 25,00	€ 50,00	€ 100,00
Districtais Futebol	€ 40,00	€ 80,00	€ 130,00
Districtais de Futebol Feminino	€ 10,00	€ 20,00	€ 30,00
Districtais de Futsal	€ 40,00	€ 80,00	€ 130,00
Districtais de Futsal Feminino	€ 10,00	€ 20,00	€ 30,00

JOGADORES SENIORES AMADORES	1ª. Época em Sénior – formado localmente	Quota nas restantes inscrições	1ª. Inscrição Estrangeiro Não Comunitário
Liga 3	€ 47,50	€ 95,00	€ 160,00
Campeonato Nacional de Portugal	€ 47,50	€ 95,00	€ 160,00
Campeonato Sub-23	€ 47,50	€ 95,00	€ 160,00
Campeonatos Nacionais de Futebol Feminino	€ 2,50	€ 5,00	€ 30,00
I Divisão Nacional de Futsal	€ 30,00	€ 60,00	€ 90,00
II Divisão Nacional de Futsal	€ 23,75	€ 47,50	€ 75,00
III Divisão Nacional de Futsal	€ 15,00	€ 47,50	€ 75,00
Campeonatos Nacionais de Futsal Feminino	€ 2,50	€ 5,00	€ 30,00
Districtais Futebol	€ 18,75	€ 37,50	€ 60,00
Districtais de Futebol Feminino	€ 2,00	€ 4,00	€ 10,00
Districtais de Futsal	€ 15,00	€ 30,00	€ 45,00
Districtais de Futsal Feminino	€ 2,00	€ 4,00	€ 10,00



a) Estes valores correspondem ao valor a cobrar pela FFP.

EQUIPAS DE FUTEBOL DE PRAIA	
Campeonato Nacional de Futebol Praia (b)	€ 50,00/Equipa

b) A inscrição de jogadores no Campeonato Nacional de Futebol de Praia está isenta de pagamento; contudo, a inscrição da equipa participante encontra-se sujeita ao valor aqui previsto.

JOGADORES JUNIORES AMADORES	Quota nas restantes inscrições
Juniões "A" de Futebol de Onze (Juniões)	€ 8,00
Juniões "B" de Futebol de Onze (Juvenis)	€ 8,00
Juniões "C" de Futebol de Onze (Iniciados)	€ 8,00
Juniões "D" de Futebol de Onze e de Sete (Infantis)	€ 5,00
Juniões "E" de Futebol de Sete (Benjamins)	€ 5,00
Juniões "F" – Atividades Informais (Traquinas)	€ 5,00
Juniões "G" – Atividades Informais (Petizes)	€ 5,00
Juniões "A" – de Futebol Feminino (Juniões)	€ 2,00
Juniões "B" – de Futebol Feminino (Juvenis)	€ 2,00
Juniões "C" – de Futebol Feminino (Iniciados)	€ 2,00
Juniões "D" – de Futebol Feminino (Infantis)	€ 2,00
Juniões "E" – de Futebol Feminino (Benjamins)	€ 1,00
Juniões "F" – de Futebol Feminino (Traquinas)	€ 1,00
Juniões "G" – de Futebol Feminino (Petizes)	€ 1,00
Juniões "A" de Futsal (Juniões) – Sub 20	€ 3,50
Juniões "A" de Futsal (Juniões)	€ 3,50
Juniões "B" de Futsal (Juvenis)	€ 2,50
Juniões "C" de Futsal (Iniciados)	€ 2,50
Juniões "D" de Futsal (Infantis)	€ 2,50
Juniões "E" de Futsal (Benjamins)	€ 1,50
Juniões "F" de Futsal (Traquinas)	€ 1,50
Juniões "G" de Futsal (Petizes)	€ 1,50
Juniões "A" – de Futsal Feminino (Juniões)	€ 2,00
» Clubes Juniores "B" – de Futsal Feminino (Juvenis)	€ 2,00
» Clubes Juniores "C" – de Futsal Feminino (Iniciados)	€ 2,00
» Clubes Juniores "D" – de Futsal Feminino (Infantis)	€ 2,00
» Clubes Juniores "E" – de Futsal Feminino (Benjamins)	€ 1,00
» Clubes Juniores "F" – de Futsal Feminino (Traquinas)	€ 1,00
» Clubes Juniores "G" – de Futsal Feminino (Petizes)	€ 1,00

Anexos J. Custos de arbitragem, por jogo, na AF Setúbal



COMUNICADO OFICIAL N.º 020
16.09.2021 – 2021/2022

TAXAS DE ARBITRAGEM

A Direção da Associação de Futebol de Setúbal, torna público as taxas de arbitragem em vigor para a época 2021/2022, que são as seguintes:

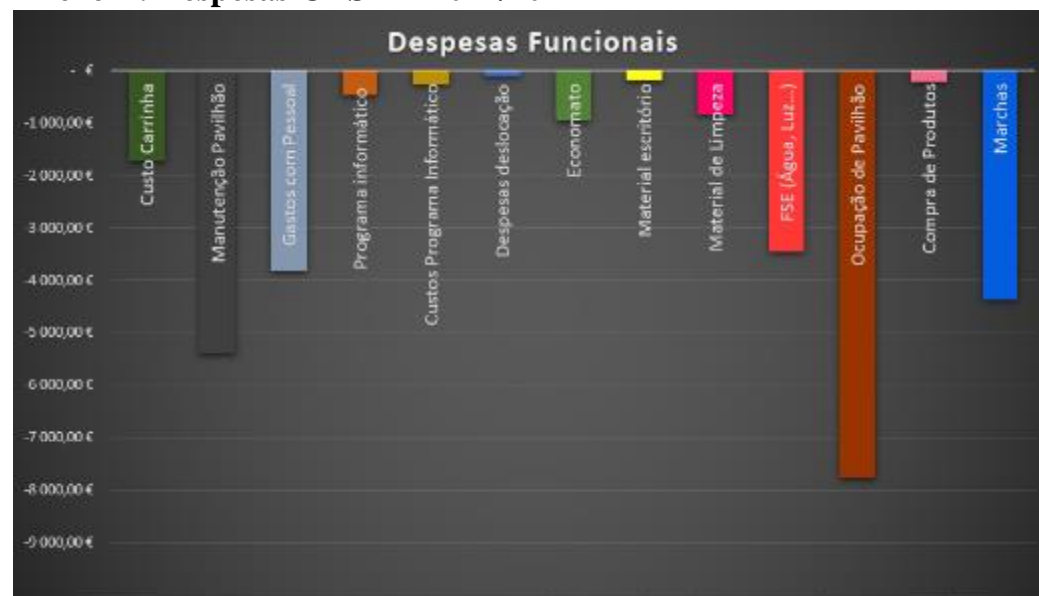
TAXAS DE ARBITRAGEM	
Futebol de 11	
Campeonato Distrital da 1ª. Divisão	150 €
Campeonato Distrital da 2ª. Divisão	120 €
Taça AFS de Seniores	120 €
Campeonato Distrital de Sub-22	80€
Campeonato Distrital de Seniores Femininos + Taça AFS de Seniores Femininos	80€
Campeonato Distrital/Torneios/Fases Complementares de Juniores	80 €
Campeonatos Distritais/Torneios/Fases Complementares de Juvenis	70 €
Campeonatos Distritais/Torneios/Fases Complementares de Iniciados	70 €
Futebol de 9	
Campeonato Distrital/ Taça AFS de Juniores Femininos	60€
Campeonatos Distritais de Infantis	50€
Futebol de 7	
Campeonato Distrital de Juvenis Femininos + Taça AFS de Juvenis Femininos	30€
Campeonatos Distritais/Torneios/Fases Complementares de Infantis	35 €
Campeonatos Distritais/Torneios/Fases Complementares de Benjaminos	35 €
Futsal	
Campeonato Distrital e Taça de Futsal de Seniores	90 €
Campeonato Distrital/Taça AFS/Torneio/Fase Complementar de Futsal de Seniores Femininos	60 €
Campeonato Distrital/Taça AFS/Torneio/Fase Complementar de Futsal de Juniores	70 €
Campeonato Distrital/Taça AFS/Torneio/Fase Complementar de Futsal de Juniores Femininos	45 €
Campeonato Distrital/Torneio/Fase Complementar de Futsal de Juvenis	60 €
Campeonato Distrital/Torneio/Fase Complementar de Futsal de Iniciados	50 €
Campeonato Distrital/Torneio/Fase Complementar de Futsal de Infantis e Benjaminos	30 €



Anexo K. Balanço Futsal Época 2021/2022

Balanço Época 2021/2022: Futsal										
	Inscrição Atletas	Seguro	Equipamento de Jogo	Kit Treino	Exame médico	Nº Jogadores	Receitas	Despesas	Total	
Academia	0	32	27	2	0	29	7 780,00 €	1 367,00 €	6 413,00 €	
Benjamins	16	21	15	0	17	23	4 610,00 €	1 522,00 €	3 088,00 €	
Infantis	14	16	15	0	11	18	3 600,00 €	1 357,00 €	2 243,00 €	
Iniciados	13	11	11	4	11	19	3 360,00 €	1 452,50 €	1 907,50 €	
Juvenis	11	13	12	1	12	15	3 145,00 €	1 600,00 €	1 545,00 €	
Juniões	16	16	16	0	16	16	- €	1 990,00 €	1 990,00 €	
Seniores	17	17	17	0	17	17	- €	2 768,00 €	2 768,00 €	
						137	22 495,00 €	12 056,50 €	10 438,50 €	

Anexo L. Despesas CASMP 2021/2022



Anexo M. Orçamento Programa Informático



KINETIC DIMENSION ICTS Engenharia Lda
 Av. das Colinas 508
 Santa Maria do Poial
 2893-711
 N.º Contribuinte PT534937401
 Telefone 212 534 029
 Email: geral@kineticdimension.com / www.kineticdimension.com

ESTRATÉGIA - Segurança e Privacidade
 Este documento não serve de suporte
 legal em processos que dependam da certificação ISO 9001

Forma de Pagamento
 Clube Interactivo Santa Maria do Poial
 Santa Maria

2901-096
 Portugal

Data	Montante	V. Com. Adicional	ENCARGOS
2022-09-18 2022	2022-09-12	3 096 411,00	20 182,04

Os valores apresentados incluem a taxa de IVA atualmente em vigor

Código	Designação	Unid. Med.	Preço Unit.	Quant.	Preço Tot.	Valor
000-000-000	Instalação, configuração e formação de programação de hardware com acesso de acesso mas de assistência ao programa	1. Lote	200,00	2,0	200,00	
000-000-000	Programa de Segurança para IPMS, ASSOCIAÇÃO DE COLABORAÇÃO anual	1. Lote	270,50	2,0	270,50	
000-000-000	ANÁLISE DE ACESSO AO SERVIÇO PARA 3 MÁQUINAS SEM CONEXÃO PARA SISTEMA IPMS	1. Lote	200,00	2,0	200,00	
000-000-000	Plano de Manutenção de Dados	1. Lote	60,00	2,0	60,00	
000-000-000	Monitorização de Acesso de Acesso para 3 Máquinas	1. Lote	180,00	2,0	180,00	

Taxa	Montante	Valor IVA
23	752,31	173,05

Valor Bruto	752,31
Valor com IVA	752,31
Valor IVA	173,05
Valor Total	925,36



Página 1/1

Anexo N. Receitas provenientes de patrocínios no complexo desportivo.

Status Patrocinios do Pavilhão							
Empresa	2022	2023	2024	Local	2022	2023	2023
Jerónimo Seguros	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	Atrás Balizas	Pago		
Mapapadrão	1 500,00 €	1 500,00 €	1 500,00 €	Atrás Balizas	Pago		
Nota Exemplar	500,00 €	500,00 €	500,00 €	Varanda	Pago		
Casa das Bifanas	500,00 €	500,00 €	500,00 €	Varanda			
Casas Rui Pedro	500,00 €	500,00 €	500,00 €	Varanda	Pago		
Defluxo	700,00 €	700,00 €	700,00 €	Varanda			
Sulpneus	700,00 €	700,00 €	700,00 €	Varanda			
Mundo dos Congelados	1 100,00 €	1 100,00 €	1 100,00 €	Varanda			
Ritual Óptica	700,00 €	700,00 €	700,00 €	Varanda			
7Th Avenue	500,00 €	500,00 €	500,00 €	Varanda			
Stand Amorim	500,00 €	500,00 €	500,00 €	Varanda			
Mil e Tal	500,00 €	500,00 €	500,00 €	Varanda			
Auto Reparadora Vale de Milhaços	300,00 €	300,00 €	300,00 €	Bancadas	Pago		
Farmácia Santa Marta do Pinhal	300,00 €	300,00 €	300,00 €	Bancadas			
Tecladialogo	300,00 €	300,00 €	300,00 €	Bancadas	Pago		
Rui do Peixe	300,00 €	300,00 €	300,00 €	Bancadas	Pago		
Talho Catarino	300,00 €	300,00 €	300,00 €	Bancadas			
Commonplace	300,00 €	300,00 €	300,00 €	Bancadas			
Pinheirinho Verde	300,00 €	300,00 €	300,00 €	Bancadas	Pago		
Marta Lacerda	300,00 €	300,00 €	300,00 €	Bancadas			
Inov4sport	2 500,00 €	0,00 €	0,00 €	Bancadas			
Jolec	1 200,00 €	0,00 €	0,00 €	Bancadas			
Oficina Portuguesa				Bancadas			
Luis Fernando Eletricista	300,00 €	300,00 €	300,00 €	Bancadas			
				Bancadas			
				Bancadas			
				Bancadas			
				Bancadas			
				Bancadas			
				Bancadas			
				Bancadas			
Total	15 600,00 €	11 900,00 €	11 900,00 €		5 200,00 €		

Anexo O. Preçário Bar CASMP

					
PREÇÁRIO					
CAFÉ	0,65 €	MÉDIA PRETA	1,20 €	PORTO	1,00 €
CAFÉ C/ CHEIRINHO	0,70 €	CERVEJA S/ALCOOL	1,30 €	GINJA	1,00 €
CAFÉ DUPL0	1,30 €	CANECA	1,70 €	MOSCATEL	1,00 €
DESCAFEINADO	0,65 €	SOMERSBY	2,20 €	MOSCATEL com CERVEJA	1,30 €
CARIOÇA de CAFÉ	0,65 €			MARTINI	1,00 €
CARIOÇA de LIMÃO	0,60 €	TAÇA DE VINHO	0,60 €	MARTINI com CERVEJA	1,30 €
GAROTO	0,65 €	JARRO de VINHO 0,25	1,60 €	BAGACEIRA	0,80 €
1/2 de LEITE	0,95 €	JARRO de VINHO 0,50	2,60 €	AMÊNDOA AMARGA	1,50 €
GALÃO	0,95 €	JARRO de VINHO 0,75	4,70 €	MACIEIRA	1,80 €
CHÁ na CHÁVENA	0,65 €			ALIANÇA VELHA	2,20 €
CHÁ no BULE	1,00 €	PÃO C/MANTEIGA	0,70 €	LICOR BEIRÃO	2,30 €
LEITE com CHOCOLATE	1,20 €	SANDES QUEIJO/FIAMBRE	1,20 €	WHISKY NOVO	2,80 €
ABATANADO	0,85 €	SANDES MISTA	1,50 €	WHISKY VELHO	3,80 €
COPO DE LEITE	0,80 €	SANDES DE PRESUNTO	2,00 €		
		TOSTA MISTA	2,25 €	SOBREMESA	2,00 €
BI VÁRIOS SABORES	1,20 €	TORRADA	1,00 €	SOBREMESAS ESPECIAIS	2,80 €
REFRIGERANTE EM LATA	1,20 €	1/2 TORRADA	0,60 €	CHOCOLATE KIT-KAT	0,95 €
COMPAL	1,25 €	BOLINHA TORRADA	0,80 €	SUGOS	1,20 €
ÁGUA 0,33 cl	0,50 €	CROISSANT C/ QUEIJO	1,40 €	MENTOS	1,20 €
ÁGUA 0,50 cl	0,80 €	CROISSANT C/ FIAMBRE	1,40 €	BARRAS de PROTEÍNAS	1,40 €
ÁGUA 1,5 l	1,50 €	CROISSANT C/ QUEIJO	1,60 €	PASTILHAS ELÁSTICAS	0,10 €
ÁGUA com GÁS	1,00 €	CROISSANT C/ MANTEIGA	1,00 €	GOMAS VARIADAS unid.	0,10 €
ÁGUA com SABORES	1,20 €	PREGO no PÃO	2,80 €	HALLS VÁRIOS SABORES	1,00 €
		BIFANA no PÃO	2,20 €	CHUPAS	0,50 €
IMPERIAL 0,20 cl	0,90 €	PÃO C/ CHOURIÇO	1,25 €	BATATAS FRITAS grande	1,80 €
MINI BRANCA	0,90 €	MISTO/FOLHADO SALSICHA	1,25 €	BATATAS FRITAS pequenas	1,20 €
MINI PRETA	1,00 €	BOLINHA SIMPLES	0,25 €	APERITIVOS	1,20 €
MÉDIA BRANCA	1,10 €	QUEIJO SECO UNID.	2,50 €	FRITOS DE MILHO/OUTROS	1,20 €

Anexo P. Balanço Cenário Perfeito

Balanço Cenário Perfeito									
	Inscrição Atletas	Seguro	Equipamento de Jogo	Kit Treino	Exame médico	Nº Jogadores	Receitas	Despesas	Resultado Final
Academia	0	29	29	2	0	29	9 185,00 €	1 359,00 €	7 826,00 €
Benjamins	23	23	23	0	23	23	8 395,00 €	1 896,50 €	6 498,50 €
Infantis	18	18	18	0	18	18	6 570,00 €	1 587,00 €	4 983,00 €
Iniciados	19	19	19	4	19	19	7 035,00 €	1 963,50 €	5 071,50 €
Juvenis	15	15	15	1	15	15	5 500,00 €	1 790,00 €	3 710,00 €
Juniores	16	16	16	0	16	16	- €	1 990,00 €	- 1 990,00 €
Seniores	17	17	17	0	17	17	- €	2 768,00 €	- 2 768,00 €
						137	36 685,00 €	13 354,00 €	23 331,00 €

Anexo Q. Apresentação balanço estimado da época desportiva 2021/2022



ANÁLISE GERAL ESTIMADA 2017-2021 PREVISÃO DE CUSTOS ÉPOCA 2022-2023

Pesquisa – desenho gráfico - Francisco Cosme
Coordenação - Mário Pinheiro
CASMP - 2022

Índice

- ▶ Slides 2-3: Evolução de Inscrições de Jogadores 2016-2022;
- ▶ Slides 4-13: Análise Época 2021/2022;
- ▶ Slides 14-15: Análise Época Futsal 2021/2022 Conclusões e Sugestões;
- ▶ Slides 16-18: Caso “Cenário Perfeito”;
- ▶ Slides 19-23: Balanço da Atividade do Clube Época 2021/2022
- ▶ Slide 24: Considerações Finais



Evolução de Inscrições de Jogadores 2016-2022

No 1º Gráfico apresentado neste estudo é possível ter uma noção sobre a evolução do número de atletas do clube nos seus diferentes escalões desde a época 2016/2017 até à época presente.

Este gráfico foi fundamental para o desenvolvimento deste estudo e serviu como base para a elaboração desta retrospectiva do C.A.S.M.P.



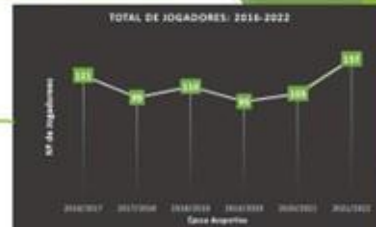
Nota: Todos os dados apresentados foram retirados de documentos oficiais do clube. Nas épocas 2019/2020 e 2020/2021, não existiram inscrições de jogadores nos escalões petizes e traquinhas devido à pandemia causada pelo Covid-19.





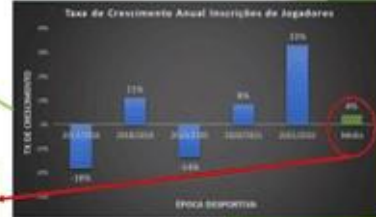
Evolução de Inscrições de Jogadores 2016-2022

Conseguimos concluir que ao longo das últimas 6 épocas o número total de jogadores no clube foi inconstante, registando subidas e descidas ao longo das épocas. De realçar que na presente temporada o clube registou o maior número de atletas, 137.



A taxa de crescimento anual é um complemento aos dois gráficos apresentados anteriormente. Tem como objetivo perceber se o clube registou um crescimento no número de inscritos em relação às épocas anteriores.

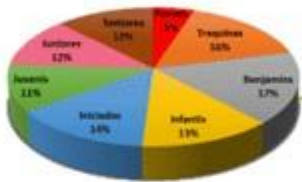
Como era espectável na época 21/22 o clube registou o maior crescimento atingindo 33% em relação à época anterior. A média da taxa de crescimento nestas 6 épocas foi de 4%.



Média de crescimento de 4% em relação às inscrições de jogadores no clube, no entanto, não quer dizer que o clube garanta resultados positivos devido a este valor. Para além de que, como vimos, existe uma inconsistência de época para época no número de inscritos.

Análise Época Futsal 2021/2022: Escalões

Como estão distribuídos os 139 atletas pelos escalões ?



Os 139 jogadores inscritos nesta época estão distribuídos da seguinte forma:

1. Benjamins23 atletas
2. Traquinas22 atletas
3. Iniciados.....19 atletas
4. Infantis.....18 atletas
5. Seniores.....17 atletas
6. Juniores.....16 atletas
7. Juvenis.....15 atletas
8. Petizes..... 7 atletas

- Quais são as receitas e despesas no Futsal?
- São aplicáveis para todos os escalões ?

- Quais são os escalões que o clube deve apostar e desenvolver para conseguir maximizar as receitas?



Análise Época Futsal 2021/2022: Receitas

Olhando, para já, só para o Futsal do clube, considerámos todas estas variáveis como fontes de receita:

- Inscrição do atleta no Clube;
- Seguro;
- Exame Médico;
- Quota da Modalidade;
- Venda de Equipamentos de Treino;
- Venda de Equipamentos de Jogo.

Nota: As Quotas de Sócio não foram contabilizadas neste momento, pois existiu uma atualização radical no número de sócios e por questões de organização esses valores serão tidos em conta mais a frente.

Análise Época Futsal 2021/2022: Custos

Olhando para os custos do Futsal, considerámos todas estas variáveis como despesas para o clube:

- Inscrição na AF Setúbal;
- Arbitragem;
- Cartões de Atleta na PPF;
- Compra de Equipamentos de Jogo ao fornecedor;
- Compra de Equipamentos de Treino ao fornecedor;
- Exame Médico;
- Seguro;

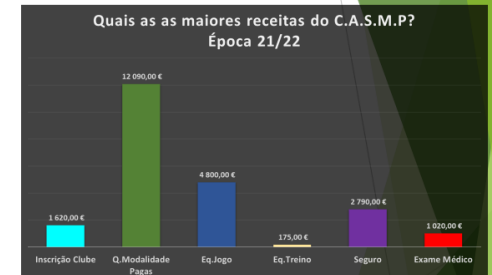


Análise Época Futsal 2021/2022: Receitas

Através dos dados recolhidos no clube foi possível concluir que a variável responsável pela maior percentagem de receita para o futsal é a Quota de Modalidade Paga por atleta, rendendo 12 090,00€.

Já bastante longe deste valor, a segunda variável que mais retorno dá no futsal é a venda de Equipamentos de Jogo conseguindo o clube encaixar 4 800,00€.

Já o equipamento de treino é aquela que nesta época deu menos rendimento ao clube, valor esse que pode ser justificado por ser a única variável obrigatória no momento da inscrição de um atleta no clube.



Valores cobrados por variável:

- Inscrição - 30€
- Q. Modalidade - 20€ para o escalão academia, 25€ para as restantes.
- Venda de Eq. Jogo - 60€
- Venda de Eq. Treino - 25€
- Seguro - 30€
- Exame Médico - 20€



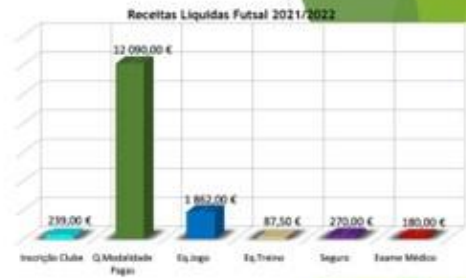
Análise Época Futsal 2021/2022: Valores Líquidos

Concluímos que as Quotas de Modalidade continuam a ser responsáveis pela maior receita registada no Futsal, 12 090,00€.

Agora, pegando nas variáveis com custos associados. Foi possível observar uma descida significativa nas receitas destas variáveis antes dos custos serem diluídos.

Em relação ao Eq. Jogo que continua a ser a 2ª maior receita do futsal, no entanto o seu valor real de receita é 1 862,00 €. O que é manifestamente inferior com o valor anteriormente apresentado 4 800,00€.

Este raciocínio foi levado a cabo para o resto das variáveis, que embora pareça que são valores pouco significativos é importante reforçar que são variáveis que dão lucro, uma vez que o preço cobrado pelo clube é superior àquele que é cobrado ao clube.



Como vimos existiam variáveis que tinham alguns custos associados. Com este gráfico essas variáveis ficam líquidas de qualquer custo. A única variável sem custos associados era a quota de modalidade, todas as restantes receitas têm despesas integrantes.



MAS QUAIS OS ESCALÕES QUE DÃO MAIS RETORNO ou PREJUÍZO PARA O C.A.S.M.P ?



Análise Época 2021/2022: Resultados de Custos

Em relação aos custos do Futsal nesta época é fácil de compreensão que a arbitragem foi a maior despesa para o clube nas contas do futsal tendo custado 4 290,00€ aos nossos cofres.

Valor que pode ser facilmente explicado pelo facto de o clube ter que pagar a arbitragem nos jogos em casa de todos os escalões à exceção da Academia. Ora, cada escalão faz no mínimo 13 jogos em casa e a taxa de arbitragem varia de escalão para escalão chegando aos 90,00€ p/jogo nos seniores, até aos 30,00€ despendidos p/jogo nos benjamins.

A segunda maior despesa no Futsal é também, como vimos, a segunda maior receita, o Equipamento de Jogo. Logo de seguida o clube tem que pagar 2 520,00€ na realização dos seguros para os atletas.

Foi necessário para percebermos quanto é que efetivamente o clube ganhou ou perdeu, liquidar as receitas anteriores a estes custos, para assim retirarmos quais são as áreas dentro do futsal que estão a dar mais lucro ou prejuízo.



Análise Época Futsal 2021/2022: Retorno dos Escalões

Escalões que são **receitas** para o clube:

- Academia
- Benjamins
- Infantis
- Iniciados
- Juvenis



Constituem receitas para o clube, pois as variáveis que vimos anteriormente (Inscrição, Seguro...) são todas elas obrigatórias para estes escalões

Escalões que são **despesas** para o clube:

- Juniores
- Seniores



Constituem despesas para o clube pois estes escalões não pagam nenhuma variável ao clube e por isso, é o clube que tem de assumir os custos nestes escalões.



Análise Época Futsal 2021/2022: Retorno Líquido dos Escalões



Como foi possível verificar, o escalão Academia é aquele que registou o maior retorno ao clube, conseguindo encaixar 6 413,00€. E aqueles que dão prejuízo são, como espectável, os escalões Seniores e Juniores retirando aos cofres do clube cerca de 2 768,00€ e 1 990,00€ correspondentemente.

Com este gráfico fica evidente não só o retorno que os escalões dão para o clube, mas também concluímos que é mais fácil o clube conseguir mais retorno nos escalões mais novos. Isto deve-se ao facto dos custos associados serem mais baixos para estes escalões. Por exemplo no caso dos infantis, o clube teve um retorno de 2 243,00€ num plantel de 18 jogadores, e no escalão Iniciados, com um plantel de 19 jogadores o seu retorno foi inferior, 1 907,00€. O que significa que *nem sempre um plantel maior será aquele que retornará maiores meios financeiros para o clube, pois esse facto depende em que escalão se insere.*



Análise Época Futsal 2021/2022: Retorno dos Escalões

Neste gráfico estão representados os valores dos retornos líquidos de cada escalão. Ou seja, retorno cujo os custos associados ainda não foram descontados.



Neste gráfico estão representados os valores das despesas de cada escalão. Como era de esperar os seniores e os juniores são aqueles que dão mais despesa no Futsal. Em relação aos outros escalões os valores apresentados são praticamente constantes não havendo valores anormais.

Custo Total por escalão: Época 21/22



Análise Época Futsal 2021/2022: Retorno dos Escalões



Se somarmos os **custos totais** de cada escalão ficamos a saber os custos totais da época 2021/2022, **12 056,50€**.

Quando somamos todas as receitas de cada escalão ficamos a perceber qual o retorno líquido que o Futsal gerou, ou seja, 22 495,00€.

Concluindo, o Futsal na época presente teve um resultado de:



Análise Época Futsal 2021/2022: Conclusões e Sugestões

- De acordo com os resultados demonstrados fica evidente que o **escalão que gerem mais retorno para o clube é a Academia**, visto que os custos associados a este escalão são mínimos (não existe inscrição na AF Setúbal, não existe exame médico), logo os valores que são cobrados na inscrição de um atleta no clube, neste escalão, a maioria desse valor vai efetivamente parar aos cofres do clube. O mesmo não vai acontecendo em todos os escalões pois os custos associados são maiores.
- Todos as variáveis no Futsal dão lucro!** Ou seja, as variáveis apresentadas:
 - Inscrição no clube
 - Eq. Jogo
 - Eq. Treino
 - Seguro
 - Exame Médico

→ **Dão sempre retorno ao clube!** Na realização deste estudo, foram contabilizados vários atletas que não foram inscritos, ou não foram realizados os seguros e exames médicos. Portanto para maximizar o valor das receitas, como não existe um número máximo de inscrição de atletas na AF Setúbal, a **sugestão é que todos os atletas do clube sejam inscritos. Desta forma não só o clube está a ganhar mais retorno mas também simplifica o trabalho na gestão de registos dos atletas.**



Análise Época Futsal 2021/2022: Conclusões e Sugestões

3. O valor apresentado na variável “Quota de Modalidade” não representa o valor máximo que o clube deveria receber, pois existem vários casos em que os atletas do clube não pagam. É necessário uma maior fiscalização para este tipo de situações.

4. O Futsal acaba com um valor positivo de 10 438,50€. No entanto, e pegando no pensamento do ponto anterior, se realizarmos a comparação com o cenário hipotético de que se todas estas sugestões fossem aprovadas, ou seja, se todos os atletas pagassem todas as variáveis que são obrigatórias, se todos os atletas fossem inscritos, se todos os atletas cumprissem com o pagamento de todas as quotas de modalidade, então este valor fica muito aquém das expectativas.

ORA VEJAMOS...



Análise Época Futsal 2021/2022: Caso Perfeito

Comparando os valores reais com os do “Cenário Perfeito” é evidente a diferença entre os dois casos.

Em relação aos Seniores e Juniores não existe diferença entre os dois casos, uma vez que, e como tínhamos referido anteriormente, todas as atividades destes escalões são todas suportadas pelo clube.

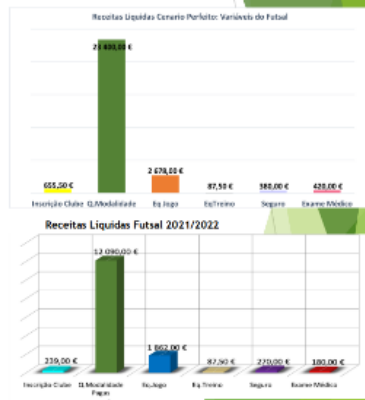
Ora para os outros escalões esta situação muda significativamente. No cenário Perfeito fica claro a grande subida das receitas, já líquidas dos custos associados. Neste caso a Academia atingiu uma receita total de 7 826,00€, logo a seguir dos benjamins, 6 498,50€. Enquanto que para os valores reais registados apenas 6 413,00€ foram angariados pela Academia e 3 088,00€ pelos Benjamins. Assim como para os restantes escalões cujos crescimentos foram também eles bastante significativos.



Análise Época Futsal 2021/2022: Caso Perfeito

Já representados os aumentos significativos nos ganhos por escalão no cenário perfeito, nestes gráficos ficam evidentes as diferenças no retorno de cada variável do Futsal.

Ora é notório o crescimento dos rendimentos de todas as variáveis (exceção do Equipamento de treino visto que não é uma variável obrigatória, por essa razão foram tidos em conta os valores reais). O valor que se destaca pelo seu grande crescimento foi as Quotas de Modalidade passando de 12 090,00 € (valores reais) para 23 400,00 €.



Análise Época Futsal 2021/2022: Caso Perfeito Conclusão

O Resultado Final do cenário Perfeito é bastante superior àquele que foi efetivamente aquele conseguido nesta época

Cenário Perfeito	Época Presente
23 331,00€	10 438,50€



Fica evidente que os custos também aumentaram em cerca de 1 297,50€ (13354-12056,5), devido ao facto das receitas provenientes do futsal terem custos associados. No entanto, a grande diferença vai efetivamente para as receitas, que ficou bem patente que a principal responsável para esta subida foram as quotas de modalidade cobradas.



Balanco da Atividade do Clube Época 21/22

► Ora visto o caso do Futsal, é agora necessário ver as outras despesas e receitas do clube, as chamadas Despesas/Receitas Funcionais.

► **Receitas Funcionais:** As receitas Funcionais tidas em conta foram:

- Contratos Programa
- Publicidade Pavilhão
- Recuperações de Sócios
- Rendas
- Venda de Produtos (Não estão incluídos artigos para o Futsal)
- Reserva Pavilhão

Nota: Não foram contabilizados os dados das festas, uma vez que estas ainda não ocorreram e é neste momento impossível fazer uma estimativa de receitas e custos. No entanto, é de realçar o papel importante que estas têm para as contas do clube.



Balanco da Atividade do Clube Época 21/22

► Em relação às despesas funcionais, aquelas que foram tidas em conta foram:

- Custo Carrinha
- Manutenção Pavilhão
- Gastos com Pessoal
- Programa Informático
- Custos Programa Informático
- Despesas de Deslocação
- Ecomento
- Material Esportivo
- Material Limpeza
- FIE (Água, Luz...)
- Ocupação de Pavilhão
- Compra de Produtos (Incluídos artigos que estão relacionados com o futsal)
- Mãchaz

Nota: Alguns valores apresentados nos custos são estimativas registadas em anos anteriores (registado nos balancetes do clube). Por exemplo, a água gás e eletricidade; despesas de deslocação, custo da carrinha e material de limpeza.



Balanço da Atividade do Clube Época 21/22

Despesas 21/22	Gastos
Custo Carrinha	- 1 735,00 €
Manutenção Pavilhão	- 5 400,00 €
Gastos com Pessoal	- 5 826,00 €
Programa Informático	- 475,52 €
Custos Programa Informático	- 260,00 €
Despesa deslocação	- 114,03 €
Economato	- 956,00 €
Material escritório	- 189,90 €
Material de Limpeza	- 840,00 €
FSE (Água, Luz...)	- 3 450,07 €
Ocupação de Pavilhão	- 7 778,00 €
Compra de Produtos	- 325,00 €
Marchas	- 4 970,00 €
Total	- 29 613,52 €



Nota:

- Marchas= 1200€ (Orçamento 21) + 400€ (Valor para Eventos) + 150 (Custo com Carrinha) + 2500 (Orçamento necessário para 2023)
- Ocupação Pavilhão significa que a utilização do pavilhão para Jogos, Treinos, impossibilita a reserva do pavilhão (35€).
- Jogos: 6 Escalões, 13 jogos em casa cada (6*13)5 = Treinos: 2 escalões que não pagam, treinam 8x por mês (2*8*35)9 meses)



Balanço da Atividade do Clube Época 21/22



Balanço da Atividade do Clube Época 21/22



Fazendo o balanço daquilo que foi as despesas e receitas funcionais mais o resultado obtido pelo futsal, concluímos que o clube teve um saldo estimado de - 4 903,52€.



Considerações Finais

- ▶ Foi concluído que o valor final do balanço estimado da atividade do clube na época 2021/2022 foi **negativa**, em cerca de - 4 903,52€.
- ▶ Apesar do resultado estimado apontar ser negativo esta época, é notório o trabalho realizado, nestes meses para a recuperação e organização do clube. Realizou-se um plano de recuperação de sócios, a secretaria passou a ter um horário fixo para receber os nossos sócios/adeptos e atletas. Estão a ser elaboradas algumas propostas/medidas e projetos para a direção do clube com vista a aumentar o valor do sócio no clube e aumentar a interação com os mesmos.
- ▶ O C.A.S.M.P tem muito potencial para crescer como clube no futuro, no entanto é necessário o empenho de todos os seus colaboradores no presente.
- ▶ Neste estudo foram identificados alguns problemas, no entanto com rigor e compromisso, clube tem todas as capacidades para conseguir solucioná-los.
- ▶ É necessário uma melhor organização no Futsal, perceber quais são os custos funcionais excedentários segundo a visão do clube, e que estratégias devem ser adotadas para potenciar os rendimentos do C.A.S.M.P.



