

Documento final provisório do PEDD de Lagos para debate na:
**“Apresentação pública do PEDD-Lagos” a realizar dia 1 de Agosto
21:30h no Espaço Jovem**

PLANO ESTRATÉGICO

Lagos, Junho de 2005



Agradecimentos

Um trabalho colaboração de instituições e pessoas que percebendo a importância destes estudos nos com estas características só é possível quando contamos com a facultam a colaboração e a informação de que necessitamos para a sua concretização.

O nosso primeiro agradecimento vai para o Presidente da Câmara Municipal de Lagos Dr. Júlio Barroso. Também na Câmara Municipal, agradecemos de uma forma especial à Vereadora do desporto Eng.^a Paula Couto.

Os nossos agradecimentos são extensivos:

Ao Director de Departamento de Educação, Cultura e Informação Dr. António Martins.

Aos elementos do Serviço de Desporto, Lazer e Qualidade de Vida, nomeadamente ao Dr. Simão Vilas-Boas, Dr.^a Célia Felício, Dr.^a Rita, Dr.^a Júlia e Dr.^a Sofia.

Ao Delegado Regional do Instituto Desporto de Portugal Dr. Silvério Andrade.

Ao Prof. João Felizardo pela especial colaboração.

Ao Dr. Elidérico Viegas da Associação de Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve.

Ao Dr. Rui Calado da Região de Turismo do Algarve.

Ao Dr. Sérgio Inácio da Associação de Municípios do Algarve.

À Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve nas pessoas da Dr.^a Filomena Coelho, Dr.^a Isabel Beja e Dr.^a Jusiane Martins.

Aos representantes do Clubes Desportivos de Lagos Prof. José Manuel, Arq. Rui Marques e Sr. Edmundo.

O nosso muito obrigado aos proprietários das instalações desportivas de Lagos que facilitaram o acesso às instalações e deram assim um importante contributo a este estudo.

A todos os habitantes do Concelho de Lagos que se disponibilizaram para responder aos questionários que nos permitiram caracterizar a procura desportiva do concelho.

Um agradecimento muito especial à Carmina Camacho, ao José António Simões, ao João Pinheiro, ao Ivan Costa, ao Luis Gonçalves, ao Telmo Miguel por terem constituído a equipa que procedeu à aplicação dos questionários e formulários que foram suporte deste trabalho.

Índice

	Página
Agradecimentos	2
Âmbito do Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo de Lagos (P.E.D.D.L.)	
Sumário executivo do Plano Estratégico	7
Objectivos Gerais do Plano Estratégico	13
Dados Utilizados	14
Caracterização do Concelho de Lagos	
Dados Demográficos	16
Actividade Produtiva	17
Localização e Clima	18
Rede Hoteleira	19
Rede de Saúde	19
Vias de Comunicação e Transportes	19
Dados Políticos	20
Dados Escolares	20
Organização do Desporto no Concelho de Lagos	
Câmara Municipal de Lagos	24
Orgânica Interna	24
Recursos Financeiros	26
Oferta de Serviços Desportivos da Câmara Municipal	27
Associativismo Desportivo no Concelho de Lagos	29
Caracterização do Funcionamento e Estado Actual dos Equipamentos	
Dotação Global de Equipamentos Desportivos	40
Grau de Satisfação com Instalações por Tipologia de Equipamento	41
Agrupamentos por Freguesias	42
Taxas de Utilização	45
Análise da Propriedade dos Equipamentos Desportivos	48
Caracterização do Projecto de Futuras Instalações	50
Espaços Naturais	51
Instalações Desportivas Especializadas	52

Análise Operacional das Instalações Desportivas de Lagos	54
Análise Operacional das Instalações Desportivas Nacionais e Internacionais	55
Plano de Marketing	
Complementaridade e Rentabilidade Social, Pedagógica, Desportiva e Económica	57
Caracterização do Mercado Nacional – Procuras e Práticas	58
Caracterização do Mercado Local – Procuras e Práticas	63
Diferenciação Estratégica	72
Estratégia de Marketing	74
Programa de Actividades Proposto	74
Política de Preço Proposta	75
Política de Distribuição e Comunicação Proposta	76
Análise do Plano de Marketing para Lagos	78
Outros Segmentos de Mercado	
O Mercado do Turismo Desportivo	80
Modelos de Gestão e Financiamento	
Formas ou Modelos de Gestão	84
Análise das Formas e Modelos de Gestão	87
Financiamento	88
Planeamento Estratégico para o Desporto	
Visão	92
Missão	92
Eixos Estratégicos de Actuação	93
Implementação do Plano Estratégico	105
Considerações Finais	
Considerações Finais	107
Anexos	
Caracterização dos Serviços Desportivos	
Caracterização dos Clubes	
Procura Desportiva no Concelho de Lagos	

Índice de Quadros	Página
Quadro 1: População do Concelho em 2001	16
Quadro 2: Distribuição dos Alunos com Ed. Física e Desporto Escolar por nível de Ensino, ano lectivo 2003/04	21
Quadro 3: Instalações cobertas e de ar livre por nível de ensino	21
Quadro 4: Organização das Actividades	27
Quadro 5: Público-Alvo das Actividades	28
Quadro 6: Praticantes por Modalidade nas Associações	31
Quadro 7: Modalidades e Praticantes dos Clubes da Freguesia de S. Sebastião	32
Quadro 8: Modalidades e Praticantes dos Clubes da Freguesia de St. ^a Maria	33
Quadro 9: Modalidades e Praticantes dos Clubes da Freguesia de Bensafrim	33
Quadro 10: Modalidades e Praticantes dos Clubes da Freguesia de Barão de S. João	34
Quadro 11: Modalidades e Praticantes dos Clubes da Freguesia da Luz	34
Quadro 12: Caracterização do Presidente Associativo	36
Quadro 13: Distribuição dos Equipamentos Desportivos de Acesso Público, por Tipologia e por Freguesia em 2004	41
Quadro 14: Superfície útil actual em Equipamentos Desportivos e Indicadores de Satisfação	42
Quadro 15: Superfície útil para 2014 em Equipamentos Desportivos e Indicadores de Satisfação	43
Quadro 16: Superfície útil actual em Equipamentos Desportivos e Indicadores de Satisfação	43
Quadro 17: Taxa de utilização de Grandes Campos	45
Quadro 18: Taxa de utilização de Pista de Atletismo	46
Quadro 19: Taxa de utilização de Piscinas Cobertas	46
Quadro 20: Taxa de utilização de Pavilhões	47
Quadro 21: Taxa de utilização de Pequenos Campos	47
Quadro 22: Caracterização do Projecto de Instalações Futuras	50
Quadro 23: Instalações Desportivas Especializadas	52
Quadro 24: Resumo do Eixo I	95
Quadro 25: Exemplos de Indicadores das Linhas Estratégicas do Eixo I	96
Quadro 26: Resumo do Eixo II	98
Quadro 27: Exemplos de Indicadores das Linhas Estratégicas do Eixo II	98
Quadro 28: Resumo do Eixo III	100
Quadro 29: Exemplos de Indicadores das Linhas Estratégicas do Eixo III	101
Quadro 30: Resumo do Eixo IV	103
Quadro 21: Exemplos de Indicadores das Linhas Estratégicas do Eixo IV	104

Índice de Figuras	Página
Figura 1: População Activa por Sectores de Actividade em Lagos	17
Figura 2: Organigrama Formal da Câmara Municipal de Lagos – Desporto	25
Figura 3: Organigrama Real da Câmara Municipal de Lagos – Desporto	25
Figura 4: Distribuição dos Clubes Desportivos pelo Concelhos	29
Figura 5: Elementos dos Corpos Gerentes	29
Figura 6: Sócios das Associações Desportivas	30
Figura 7: Habilitações do Pessoal Técnico	35
Figura 8: Propriedade das Sedes Cedidas	35
Figura 9: Origem das Despesas	37
Figura 10: Proveniência dos Subsídios	37
Figura 11: Necessidades das Associações	38
Figura 12: Propriedade de todos os equipamentos desportivos existentes	48
Figura 13: Propriedade dos equipamentos desportivos de acesso público	48
Figura 14: Prática Desportiva Nacional	58
Figura 15: Razões da Prática Desportiva	59
Figura 16: Razões para a Não Prática Desportiva	59
Figura 17: Caracterização da Prática Desportiva	59
Figura 18: Horário de Prática	60
Figura 19: Modalidades Desportivas mais Praticadas	61
Figura 20: Modalidades Pretendidas	61
Figura 21: Percursos Desportivos	62
Figura 22: Associativismo desportivo	62
Figura 23: Actividade Desportiva no Concelho de Lagos	64
Figura 24: Tipo de Prática	65
Figura 25: Motivo de Prática	65
Figura 26: Presença de Actividade Desportiva no Passado	66
Figura 27: Modalidade Desportiva a Recomeçar	66
Figura 28: Voluntariado	67
Figura 29: Avaliação da Qualidade das Instalações Desportivas	67
Figura 30: Notoriedade dos Eventos	68
Figura 31: Problemas na Oferta de Serviços Desportivos	68
Figura 32: Meios de Comunicação Locais	69
Figura 33: Assistência a Espectáculos Desportivos	69
Figura 34: Áreas que a Autarquia deveria desenvolver mais do que o Desporto	70
Figura 35: Modalidades a Apostar pela Autarquia	71
Figura 36: Notoriedade das Instalações Desportivas	71
Figura 37: Modelo para o Grupo de Acompanhamento do Plano Estratégico	105

Sumário Executivo do Plano Estratégico

O Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo de Lagos (P.E.D.D.L.), é um instrumento técnico que tem como finalidade definir caminhos orientadores para o desenvolvimento desportivo sustentado de Lagos.

A Necessidade de conhecer as Organizações e os Serviços/Actividades

O desenvolvimento desportivo de Lagos passa pela actuação de diversos agentes e entidades, que proporcionam a prática desportiva à população do Concelho.

No Concelho de Lagos para lá das Escolas, os serviços desportivos são proporcionados sobretudo por três entidades, a Câmara Municipal de Lagos, os Clubes/Associações Desportivos e as Organizações Desportivas com fins lucrativos.

240.819.40€ são gastos em eventos desportivos. A Câmara Municipal de Lagos é a principal promotora de eventos desportivos no Concelho. As actividades são maioritariamente pontuais e destinam-se principalmente à população em geral ou a participantes em quadros competitivos.

No Concelho de Lagos, de acordo com o estudo desenvolvido junto das Associações Desportivas, existem 31 Clubes/Associações de carácter desportivo. 74% das Associações Desportivas encontram-se na Cidade de Lagos. O futebol e o atletismo são as duas modalidades com mais praticantes nos Clubes do Concelho.

A Câmara Municipal de Lagos é a principal proprietária das sedes dos Clubes, assim como a principal “patrocinadora” destes.

A freguesia de S. Sebastião é aquela que possui maior número de modalidades praticadas nos Clubes e apresenta mais de 50% dos praticantes de todo o Concelho.

A Necessidade de conhecer e caracterizar as Instalações Desportivas

Muitas das Salas e Pequenos Campos existentes no Concelho carecem de uma requalificação e dotação de áreas complementares como por exemplo balneários e são instalações que não permitem práticas desportivas formais.

Daqui a 10 anos, Lagos revelará carências em algumas tipologias, excepção feita às Salas/Pavilhões e às Piscinas Cobertas.

Os Hotéis são os principais proprietários de equipamentos desportivos em Lagos. As escolas são as principais proprietárias dos equipamentos desportivos de acesso público

O Concelho da Lagos dispõem de um vasto território com características e aptidões necessárias para a prática de diferentes actividades que se podem desenvolver no meio natural. A existência de uma costa marítima com 14 km, da Barragem da Bravura e da Mata Nacional de Barão, são disso exemplo.

No que diz respeito a instalações desportivas especializadas, estes equipamentos em termos de prática desportiva não estão ligados directamente à população local, contudo revelam-se de extrema importância no desenvolvimento do turismo, no impacto económico que produzem e na criação de emprego.

A Necessidade de conhecer o Comportamento e Hábitos Desportivos da População de Lagos

Do estudo da procura realizado à população detectou-se que:

A Actividade Desportiva é desenvolvida por apenas 19% dos Habitantes de Lagos, estando abaixo da procura desportiva nacional que ronda os 23%.

O desporto é exercido de forma espontânea por 36% dos praticantes, no entanto, existe 41% de desportistas que dizem ser Amadores Competitivos e 14% dizem ser federados (número acima da média nacional), o que indica que a procura é organizada.

O principal motivo para a prática da actividade desportiva é o divertimento, como compensação do stress do dia a dia, seguido do aspecto físico que vai ao encontro da “Cultura do Corpo”, tendência esta que tem vindo a aumentar significativamente nos últimos anos em Portugal.

Cerca de 87% dos indivíduos actualmente não praticam e não pretendem voltar a praticar uma actividade desportiva. O Concelho de Lagos apresenta 13% de procura potencial.

Do total dos Potenciais Praticantes de Lagos que dizem querer recomeçar uma actividade desportiva, 25% pretendem praticar Natação e 12% Ginástica.

O voluntariado apresenta-se como uma característica da População de Lagos, uma vez que cerca de 47% dos habitantes declara disponibilidade para participar na organização de eventos desportivos.

Cerca de 49% dos inquiridos estão satisfeitos com as instalações desportivas existentes no Concelho de Lagos. Por outro lado, 46% dos habitantes apresentam níveis de satisfação muito baixos em relação à qualidade das instalações existentes no Concelho.

Os Jornais foram os meios mais mencionados, no entanto, 40% dos inquiridos faz referência à “Agenda da Autarquia” como meio a que mais recorre para se informar sobre os eventos desportivos.

42% da população diz que a Câmara deveria desenvolver mais o desporto do que outras áreas. Para 58% da População há outras áreas a desenvolver mais do que o desporto como por exemplo a Cultura e a Saúde.

Outros mercados relevantes para o Desporto em Lagos

As actividades desportivas na zona do Algarve e por consequência em Lagos têm sido as principais responsáveis pelo combate à sazonalidade.

O Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo da Região do Algarve elaborado pela Associação de Municípios do Algarve, aponta como um importante elemento estratégico, a criação de um Complexo de Alta Competição, que poderá ser desconcentrado em coerência com as características e especializações das diversas zonas algarvias. Lagos dispõem de um conjunto de características naturais capazes de a diferenciar dos demais.

É preciso aproximar a população ao desporto turismo, já que ela não se identifica com este mercado porque não o frequenta enquanto praticante desportivo. É importante que a população perceba a importância do mercado de turismo desportivo para a economia do Concelho pelo contributo na criação de riqueza e de empregos.

A Necessidade de se avaliar o Modelo de Gestão do Desporto em Lagos

Independentemente dos modelos de gestão, a “entidade” responsável pela gestão do desporto em Lagos, terá obrigatoriamente, de procurar a máxima eficácia, procurando rentabilizar os investimentos efectuados em termos de políticas sociais, desenvolvendo, simultaneamente, todos os esforços para minimizar ou mesmo evitar eventuais prejuízos daí advindos.

Esta postura implica uma elevada qualificação dos recursos humanos, um sistema de controlo de todas as actividades, a nível operacional e financeiro, e uma estreita relação entre as diferentes entidades ligadas ao desporto.

Avaliados os vários modelos de gestão, parece-nos lógica e vantajosa a gestão integrada das diversas infra-estruturas e actividades camarárias vocacionadas para o desporto.

Avaliada a questão das vantagens da gestão integrada das actividades e das instalações desportivas em rede e atendendo aos diferentes modelos de gestão possíveis sugere-se para Lagos um modelo de Gestão Indirecta através de uma empresa municipal.

As vantagens e facilidade de cumprimentos dos objectivos da autarquia observadas pela adopção deste modelo para o desporto em Lagos são:

- **Satisfação de necessidades colectivas da população do município:** os interesses em questão têm pleno enquadramento conceptual quanto ao que se pode entender por necessidades colectivas da comunidade local;

- **Funcionamento económico em benefício público:** a introdução de formas empresariais e de graus de profissionalização na gestão do património e prestação de serviços públicos, reclama posturas financeiras de maior equilíbrio e de maior flexibilidade face às regras de mercado; onde a especialização e a gestão profissionalizada começa a determinar a eficácia financeira em benefício público; e

- **Caracterização e elaboração de estudos económicos, técnicos e financeiros:** serão as demonstrações financeiras e económicas nas suas mais variadas vertentes e após pormenorizada identificação de objectivos, os elementos de suporte indispensáveis à verificação prévia da validade do projecto.

O Planeamento Estratégico do Desporto para Lagos

O Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo de Lagos, pretende orientar um desenvolvimento do desporto sustentado não devendo-se tratar de um documento de uso exclusivo pela Câmara de Lagos.

A VISÃO: “Lagos Cidade de Referência no Desporto” com um desenvolvimento desportivo sustentado pela qualidade, participação e inovação, encontrando o seu espaço de complementaridade com os Concelhos vizinhos e a Região Algarvia.

A MISSÃO: Através dos seus serviços de desporto, incrementar, melhorar e diversificar a oferta desportiva, assente numa gestão racional e inovadora, apoiando de forma criteriosa o associativismo, desenvolvendo sinergias com a educação, com os privados. Programando e desenvolvendo serviços próprios, tendo em conta não só as tendências do desporto de rendimento, mas também as do desporto escolar, de lazer/tempo livre, do desporto turismo e principalmente as necessidades e interesses da população na perspectiva da saúde.

O desporto no Município de Lagos deve ainda funcionar como uma ferramenta de coesão social (por ex. pescadores da Meia Praia), criando e distribuindo de forma equilibrada recursos e oportunidades entre os cidadãos e acompanhando-os ao longo da vida.

Para se conseguir alcançar os objectivos pretendidos definiu-se os seguintes eixos:

- **EIXO I – Mais Praticantes, Mais Activos e Mais Saudáveis:** Uma população activa é uma população mais feliz e mais saudável. O desporto e a actividade física contribuem seriamente para a melhoria do rendimento educacional em todos os níveis de ensino, aumentam a auto-estima e confiança das pessoas, melhoram a liderança e o trabalho em equipa, contribuem para o combate à exclusão social, reduzem a criminalidade e ajudam a construir comunidades mais fortes.

- **EIXO II – Melhores Praticantes:** Sendo o desporto plural quanto aos seus objectivos, também os praticantes apresentam níveis e necessidades diferentes, sendo por isso importante proporcionar aos mais aptos a possibilidade de desenvolverem todo o seu potencial.

- **EIXO III – Melhores Locais de Prática:** Lagos apresenta uma rede de instalações desportivas muito ampla mas com um âmbito de intervenção muito restrito.

EIXO IV – Melhor Gestão: A responsabilidade da autarquia no desenvolvimento desportivo é dividida com um conjunto de outras organizações, invariavelmente os recursos são limitados, logo o surgimento de parcerias e uma boa coordenação são fundamentais para maximizar os recursos existentes.

A responsabilidade da implementação do plano é da autarquia e do seu sector do desporto que deve **criar um grupo de acompanhamento por eixo**, formado por elementos da comunidade desportiva de Lagos que representem os vários interesses do sistema desportivo do concelho.

Alguns dos elementos deverão ser os coordenadores do Grupo de desenvolvimento de cada eixo estratégico, onde devem estar representados os “interessados” dessa área. Eles devem ajudar a encontrar as acções a desenvolver para concretizar os objectivos, a definir os indicadores de avaliação e a coordenar a sua distribuição.

Objectivos Gerais do Plano Estratégico

O Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo de Lagos (P.E.D.D.L.), é um instrumento técnico que tem como finalidade definir caminhos orientadores para o desenvolvimento desportivo sustentado de Lagos.

Os estudos realizados para analisar a situação, perseguiram os seguintes objectivos:

- ✓ Conhecer as organizações, serviços, actividades e dinâmicas desportivas no Concelho de Lagos;
- ✓ Conhecer e caracterizar os equipamentos desportivos em Lagos;
- ✓ Identificar comportamentos e hábitos desportivos da população de Lagos;
- ✓ Estabelecer o posicionamento do Concelho de Lagos num desenvolvimento regional;
- ✓ Rentabilizar as parcerias existentes e futuras entre a Autarquia e outras instituições;
- ✓ Avaliar o modelo de gestão do desporto em Lagos com intenção de o reajustar às estratégias definidas.

Dados Utilizados

Para a elaboração deste documento foram utilizados os seguintes dados e informações:

- ✓ Dados demográficos;
- ✓ Dados escolares;
- ✓ Dados sociais;
- ✓ Dados turísticos;
- ✓ Dados climáticos;
- ✓ Recursos naturais, geográficos e paisagísticos;
- ✓ Dados culturais;
- ✓ Acessibilidades e transportes;
- ✓ Rede urbana de equipamentos e infra-estruturas.

Dos estudos da SoluçãoSport, Lda:

- ✓ Procura Desportiva do Concelho de Lagos;
- ✓ Censo das instalações desportivas;
- ✓ Levantamento fotográfico das instalações desportivas;
- ✓ Estudo do Associativismo Desportivo de Lagos.

Para a obtenção destes dados foram consultadas as seguintes fontes:

- ✓ Câmara Municipal de Lagos;
- ✓ Comissão de Coordenação e Desenvolvimento Regional do Algarve;
- ✓ Instituto Nacional de Estatística;
- ✓ Instituto Desporto de Portugal;
- ✓ Associação dos Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve;
- ✓ Associação de Municípios do Algarve;
- ✓ Região de Turismo do Algarve;
- ✓ Direcção do Ambiente e do Ordenamento do Território – Algarve;
- ✓ Entrevistas com Agentes Desportivos de Lagos;
- ✓ Entrevistas com Agentes Regionais;
- ✓ www.webzip.pt/canallagos;
- ✓ www.lagosdigital.com.



CARACTERIZAÇÃO DO CONCELHO DE
LAGOS

Dados Demográficos

No concelho de Lagos os dados demográficos de 2001, apresentam-se da seguinte forma:

Quadro 1: População do Concelho em 2001

População do Concelho em 2001						
	0-14	15-24	25-64	Mais 64	Total	%
Barão de S. João	118	85	421	180	804	3.2
Bensafrim	201	162	811	359	1533	6
Luz	476	313	1687	592	3068	12.1
Odiáxere	325	279	1316	602	2522	9.9
Lagos (Santa Maria)	1078	737	3537	1088	6440	25.4
Lagos (São Sebastião)	1842	1433	5924	1831	11030	43.4
Concelho	4040	3009	13696	4652	25397	100

Fonte: INE (Censos de 2001)

Conforme podemos ver no quadro 1, o Concelho de Lagos é caracterizado por uma forte centralização da população nas duas freguesias (Santa Maria e São Sebastião) que compõem a sede de Concelho, já que na cidade de Lagos se encontra mais de 68% do total da população residente no Concelho.

Apenas a freguesia de Barão de S. João viu o seu efectivo populacional reduzir-se desde o último censo de 1991, enquanto em termos percentuais as freguesias que registaram o maior aumento de habitantes foram as freguesias que compõem a cidade de Lagos (Santa Maria – 28% e São Sebastião – 8%) e a freguesia da Luz (21%).

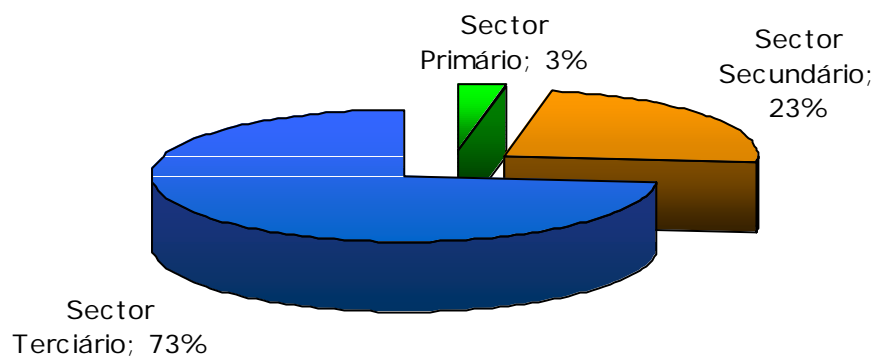
É de salientar ainda que das seis freguesias do Concelho, quatro possuem menos de 4000 habitantes e destas, três encontram-se na parte interior do Concelho.

NOTA:

Mais de 68% da população do Concelho reside nas freguesias que compõem a cidade de Lagos.

Actividade Produtiva

As actividades económicas tradicionais como a agricultura, a pesca e a indústria conserveira, assumem pouco peso na economia local, tendo em conta que com o turismo em Lagos a economia tradicional transformou-se na economia de serviços. Da população activa do Concelho de Lagos, 73% trabalha no sector terciário, sendo que destes, 38% estão ligados a serviços de natureza social e os restantes a serviços relacionados com actividades económicas.



Fonte: INE (Censos de 2001)

Figura 1: População Activa por Sectores de Actividade em Lagos

No Concelho, a área de actividade que concentra um maior número de empresas é aquela que está relacionada com o comércio por grosso, a retalho e representações de veículos e bens, seguida pela área ligada ao alojamento e restauração.

A taxa de desemprego, segundo os censos de 2001, ronda os 5% da população activa. Neste capítulo é importante considerar a sazonalidade que é característica da actividade turística e que nos meses de verão tem influência na criação de postos de trabalho.

NOTA:

População com mais tempo para a prática do desporto, uma vez que o sector terciário é o mais predominante.

Localização e Clima

O Concelho de Lagos localiza-se na costa litoral do Algarve e apresenta um conjunto de características naturais que o tornam numa região de grande potencial.

Lagos caracteriza-se por um clima ameno, a temperatura média anual ronda os 20° a 22° C. Um número de dias de sol por ano próximo dos 270 dias, e o número de dias de chuva é aproximadamente 63 dias.

Uma das características climatéricas deste Concelho é a existência de um vento forte do quadrante norte e que normalmente se faz sentir a partir de Maio e vai até Setembro.

Com uma área total de 217,6 Km², o Concelho possui uma costa de 14km de praias, de onde se destaca a existência de uma baía com condições óptimas para a prática de actividades náuticas.

Ainda relativamente aos recursos naturais, é de salientar a existência da Barragem da Bravura e da Mata Nacional de Barão na freguesia de Barão de S. João.

Relativamente a limites territoriais, este são a norte com o Concelho de Monchique, a oeste com os Concelhos de Vila do Bispo e Aljezur e a este com o Concelho de Portimão.

NOTA:

O clima existente em Lagos, conjugado com o conjunto de instalações naturais, facilita a prática desportiva ao Ar-Livre.

Rede Hoteleira

O Concelho de Lagos é composto por um número apreciável de unidades hoteleiras. Estão classificados em Lagos 2 aldeamentos, 3 albergarias, 22 aparthotéis, 8 hotéis, 5 moradias turísticas, 3 motéis, 11 pensões, 15 unidades de alojamento particular, 3 parques de campismo e uma pousada de juventude.

O número total de camas disponíveis é de aproximadamente 3710, sendo que apenas uma unidade hoteleira dispõe de mais de 600 camas e 6 dispõem de 150 camas.

Quanto a equipamentos desportivos é de salientar que 43 das unidades hoteleiras possuem piscina, 8 possuem ginásio, 6 possuem sauna, 5 possuem health club, 3 possuem mini-golf, 14 possuem ténis e/ou squash e 6 possuem parques infantis.

A nacionalidade dos turistas que frequentam a zona de Lagos/Sagres é predominantemente britânica, alemã, holandesa e portuguesa, sendo esta última a responsável pelo maior número de dormidas. Ainda relativamente ao movimento turístico importa referir que a zona de Lagos/Sagres foi a que em 2003 registou a taxa de ocupação mais baixa do Algarve.

NOTA:

Apesar das unidades hoteleiras do Concelho possuírem cerca de 63% do total das instalações desportivas, muitos destes equipamentos não estão acessíveis à população, visto serem de utilização exclusiva dos utentes destas unidades.

Rede de Saúde

No que diz respeito aos serviços de saúde existentes em Lagos, este concelho é servido por 2 hospitais, sendo um destes privado, e por 1 centro de saúde com 3 extensões (Odiáxere, Bensafrim e Luz).

Vias de Comunicação e Transportes

Quanto a acessibilidades, o Concelho de Lagos é servido pela estrada EN125 e pela via rápida A22.

Este Concelho situa-se a 78 km de Faro, a 37 km do Cabo de S. Vicente e a 278 km de Lisboa.

Relativamente a transportes públicos, o Concelho de Lagos é servido por uma rede de transportes urbanos que cobre todo o Concelho, assim como uma rede de expressos com direcção a Faro e Lisboa.

Ao nível de transportes ferroviários, Lagos dispõem de uma estação onde termina a linha do sul.

NOTA:

O Concelho de Lagos possui uma boa rede de comunicação e transportes.

Dados Políticos

Nas últimas eleições para a Câmara Municipal de Lagos, em Novembro de 2001, o Partido Socialista obteve 43.9% dos votos, seguido pelo PSD com 43,1% pelo PCP-PEV com 7.5%. O Partido Socialista sucede a 12 anos de governação do PPD-PSD.

NOTA:

Verifica-se motivação para intervir no desporto.

Dados Escolares

No Concelho de Lagos as Escolas assumem um papel prioritário no fomento e na divulgação da prática desportiva, nelas está parte da responsabilidade pela iniciação dos jovens no desporto. Os dados recolhidos nestas instituições demonstraram que 4220 alunos beneficiaram de educação física, mostrando o quadro 2 a distribuição destes alunos por grau de ensino no ano lectivo de 2003/2004.

Quadro 2: Distribuição dos Alunos com Ed. Física e Desporto Escolar por nível de Ensino, ano lectivo 2003/04

Grau de Ensino	Alunos	Alunos com Actividade. Física	Alunos no Desporto Escolar
1º Ciclo	1293	1293	
Ensino Básico Integrado	1564	1564	163
Ensino Secundário	1363	1363	100
Total	4220	4220	263

Fonte: C.M.L. e Escolas do Concelho

É de salientar que o total de alunos, 1293 (1º ciclo) tem actividade física através do projecto Expressão Físico-Motora. Nos restantes níveis de ensino 263 alunos frequentam o desporto escolar.

O quadro seguinte, mostra-nos as Escolas do Concelho com instalações desportivas.

Quadro 3: Instalações cobertas e de ar livre por nível de ensino

Grau de Ensino	N.º de Escolas	Escolas com Instalação	
		Coberta	Ar Livre
1º Ciclo	13	1	9
Ensino Básico Integrado	2	2	2
Ensino Secundário	2	2	2
Total	17	5	13

Fonte: C.M.L. e Escolas do Concelho

NOTA:

Existência de actividade física nas Escolas do 1º Ciclo. 8% da população que frequenta o Ensino Básico Integrado e o Ensino Secundário faz Desporto Escolar. Das 13 Escolas do 1º Ciclo, apenas 1 possui instalações cobertas.



ORGANIZAÇÃO DO DESPORTO NO
CONCELHO DE LAGOS

O desenvolvimento desportivo de Lagos passa pela actuação de diversos agentes e entidades, que proporcionam a prática desportiva à população do Concelho.

No Concelho de Lagos para lá das Escolas, os serviços desportivos são proporcionados sobretudo por três entidades, a Câmara Municipal de Lagos, os Clubes/Associações Desportivos e as Organizações Desportivas com fins lucrativos.

Neste capítulo vamos apresentar e caracterizar os diversos elementos e agentes desportivos de Lagos como a Autarquia, as Associações e as Entidades Desportivas com fins lucrativos.

Câmara Municipal de Lagos

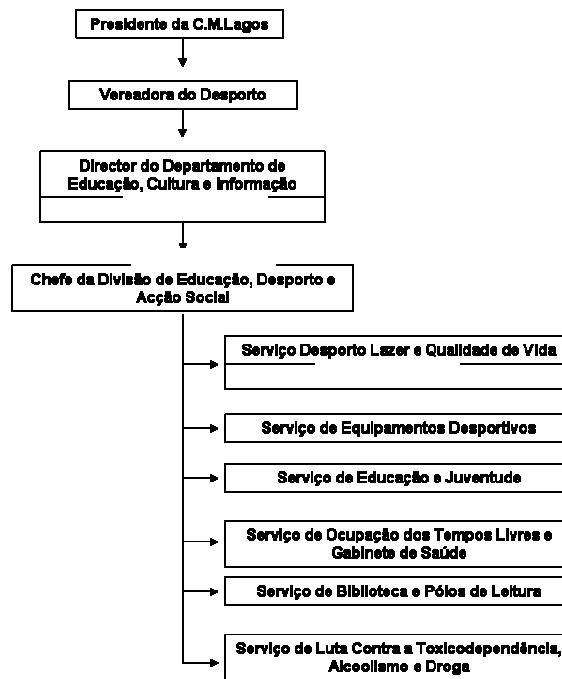
A Câmara Municipal assume um papel fundamental no desenvolvimento desportivo de Lagos, já que é a grande responsável e principal impulsionadora do desporto, assim torna-se imprescindível caracterizar e compreender o seu funcionamento.

Organização Interna

A estrutura organizativa da Câmara Municipal de Lagos contempla um Departamento de Educação, Cultura e Informação. Neste Departamento está incluída a Divisão de Educação, Desporto e Acção Social; a Divisão de Cultura e Promoção Turística e a Divisão de Informação e Relações Públicas.

Relativamente à estrutura interna da Divisão de Educação, Desporto e Acção Social, importa referir, que esta unidade funcional da Câmara Municipal de Lagos não possui Chefe de Divisão e que abrange os Serviços de Desporto, Lazer e Qualidade de Vida, Equipamentos Desportivos, Educação e Juventude, Ocupação de Tempos Livres e Gabinete de Saúde, Biblioteca e Pólos de Leitura e por último o Serviço de Luta Contra a Toxicodependência, Alcoolismo e Droga.

Dos documentos recolhidos junto da Autarquia e da análise por nós realizada aos serviços, identificamos os seguintes organigramas.



Fonte: C.M.L.

Figura 2: Organigrama Formal da Câmara Municipal de Lagos – Desporto

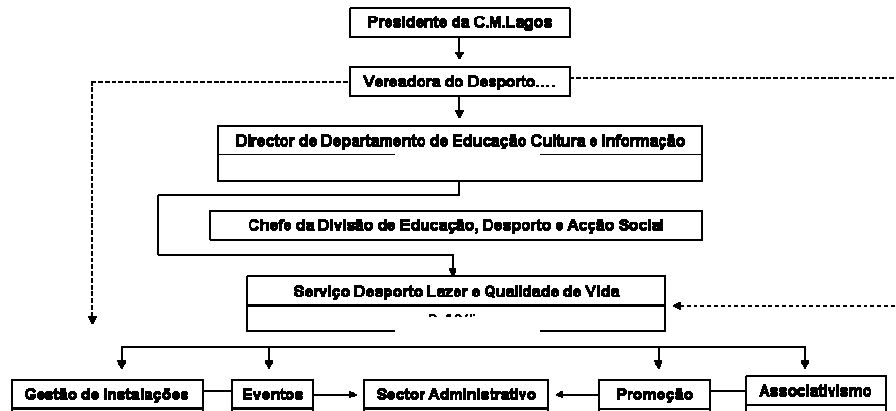


Figura 3: Organigrama Real da Câmara Municipal de Lagos – Desporto

NOTA: O Serviço de Desporto, Lazer e Qualidade de Vida não possui Chefe de Divisão.

Recursos Financeiros

No ano de 2003, de acordo com o I.N.E., os gastos da Câmara Municipal de Lagos com o desporto rondaram os 1.020.919€, correspondendo a cerca de 3% do total das despesas. Estas despesas encontram-se distribuídas maioritariamente por custos com actividades desportivas, associações desportivas e construção e manutenção de recintos.

Relativamente a transferências para Associações e Entidades Desportivas, durante o ano de 2003 foram concedidas verbas no total de 451.086,91€, de onde destacamos as transferências de 86.104,76 para o Clube Desportivo da Escola Gil Eanes, 65.324€ para o Clube de Futebol Esperança de Lagos, 58.237,80€ para o Centro Cultural e Desporto Trabalhadores da Câmara Municipal de Lagos (subsídio não exclusivamente para o desporto) e por último os 30.194,50€ para o Clube de Vela de Lagos.

NOTA:

O desporto representa cerca de 3% das despesas totais da Autarquia.

Oferta de Serviços Desportivos da Câmara Municipal

A Autarquia de Lagos promove e colabora na maioria dos eventos desportivos realizados no Concelho. As iniciativas desportivas em Lagos são sobretudo eventos pontuais que visam criar alguma notoriedade para o Concelho.

Uma análise mais profunda aos serviços desportivos em que a Câmara Municipal de Lagos está envolvida demonstra-nos que existem apenas 3 iniciativas/programas de carácter regular, 4 iniciativas de carácter esporádico e que temos 20 iniciativas de carácter pontual.

Os eventos de carácter pontual não vão ao encontro da filosofia de actuação pretendida pela Câmara de Lagos de alargar a prática desportiva ao maior número de habitantes. cremos que actualmente e através dos programas "Expressão e Educação Físico-Motora", "Crescer em Movimento" e "Saúde em Movimento" a Autarquia tenta colmatar essa falta de oferta desportiva regular.

Os custos com a organização destas actividades ascendem aos 240.819,40€, para um número aproximado de 8641 participações.

Quanto à organização das actividades estas são maioritariamente organizadas pelo Serviço de Desporto, Lazer e Qualidade de Vida

O quadro seguinte mostra-nos as Entidades responsáveis pela organização das actividades.

Quadro 4: Organização das Actividades

Organização	N.º de Actividades
SDLOV	15
Clubes	7
Associações Regionais	2
Federações	2
Empresas	2
Universidades	1

Fonte: SoluçãoSport, Lda

As actividades (conforme quadro 5) destinam-se maioritariamente à população em geral e à competição, contudo existem algumas actividades destinadas a Infantários, Ensino Primário, Idosos, Jovens, Turistas, Dirigentes Desportivos e Professores/Treinadores.

Quadro 5: Público-Alvo das Actividades

Público-Alvo	N.º de Actividades
Infantários	1
Ensino Primário	1
Jovens	2
Idosos	1
População em Geral	9
Participantes em Quadros Competitivos	9
Turistas	2
Dirigentes	1
Professores/Treinadores	1

Fonte: SoluçãoSport, Lda

NOTA:

240.819.40€ gastos em eventos desportivos. A Câmara Municipal de Lagos é a principal promotora de eventos desportivos no Concelho. As actividades são maioritariamente pontuais e destinam-se principalmente à população em geral ou a participantes em quadros competitivos.

Associativismo Desportivo do Concelho de Lagos

No Concelho de Lagos, de acordo com o estudo desenvolvido junto das Associações Desportivas, existem 31 Clubes/Associações de carácter desportivo. Estas Entidades estão distribuídas pelo Concelho de acordo com a figura n.º4.

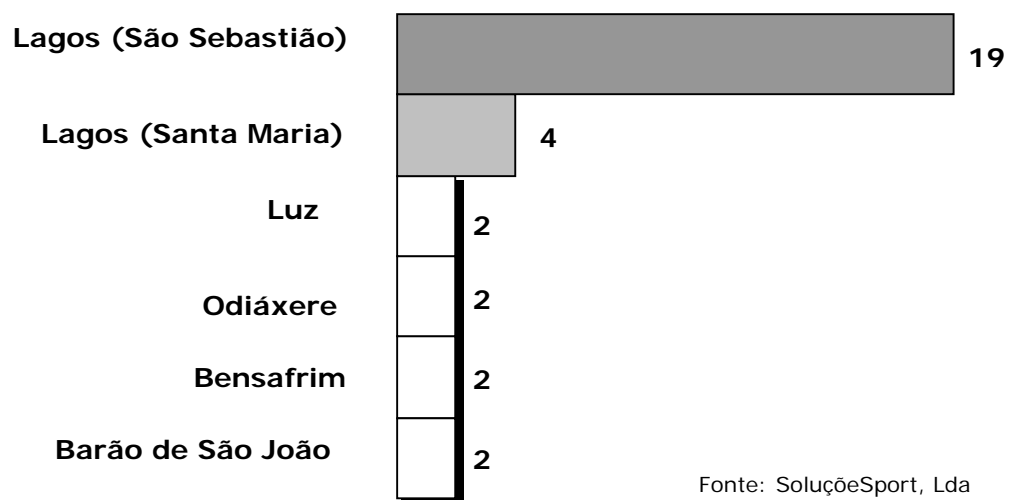


Figura 4: Distribuição dos Clubes Desportivos pelo Concelhos

No que diz respeito a Corpos Gerentes, o número total de membros envolvidos na direcção e gestão das Associações Desportiva é de 423, sendo o número médio de elementos nos Corpos Gerentes de 14 (figura n.º5).

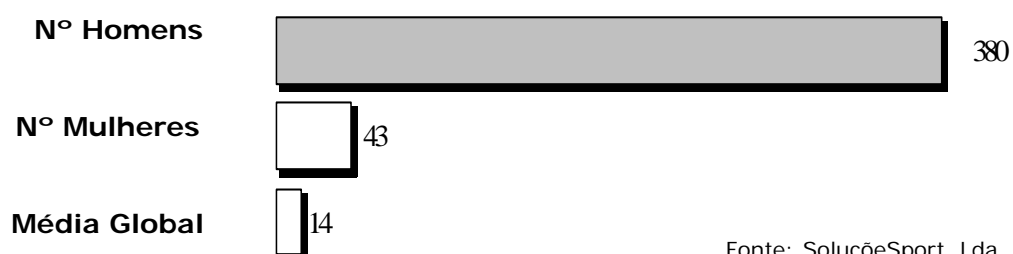
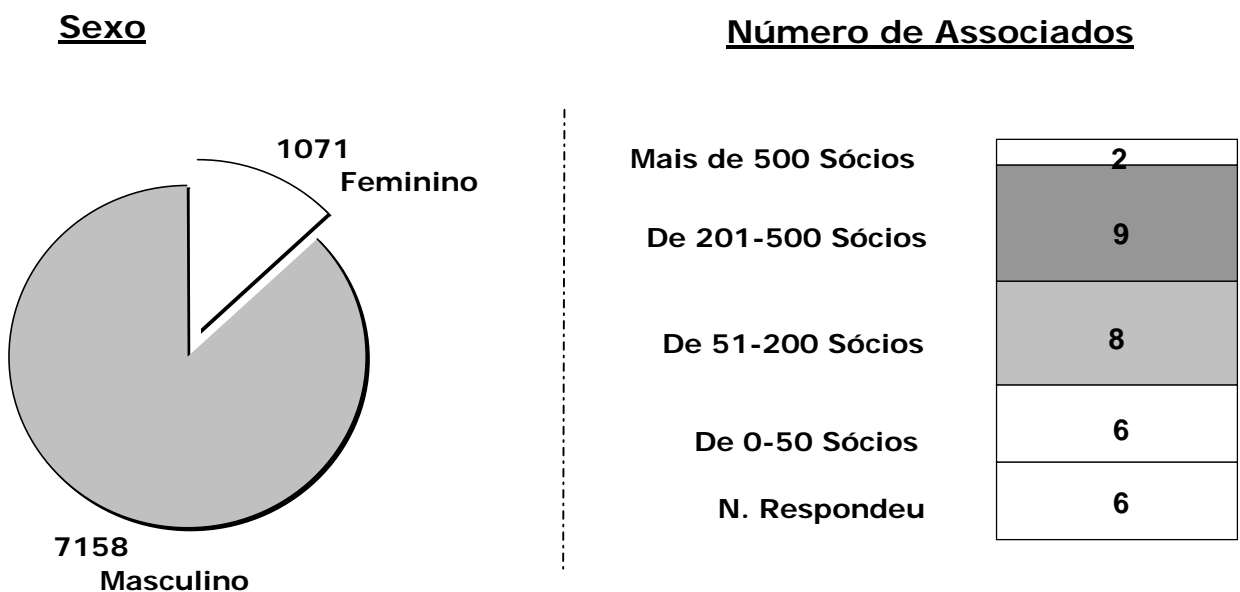


Figura 5: Elementos dos Corpos Gerentes

O número total de sócios inscritos nas Associações é de 8229, 1071 são sócios do sexo feminino, contudo apenas duas entidades possuem mais de 500 sócios.

Na figura seguinte é possível ver de uma forma resumida o tipo de associativismo desportivo existente no Concelho de Lagos.



Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 6: Sócios das Associações Desportivas

Relativamente ao âmbito de actividade das associações, 25 assumem-se como entidades de âmbito local, 27 de âmbito regional e 20 de âmbito nacional.

Um dado que importa realçar é o facto de que das 31 associações apenas 1 não possui plano de actividades.

No que concerne às modalidades desportivas desenvolvidas pelos Clubes de Lagos, verifica-se que o futebol é a modalidade mais praticada. O quadro seguinte caracteriza o número de Associações e praticantes existentes por modalidade.

Quadro 6: Praticantes por Modalidade nas Associações

	Feminino	Masculino	Total
Futebol		283	283
Atletismo	83	150	233
Futsal	40	126	166
Karaté	56	105	161
Patinagem	61	97	158
Petanca	4	152	156
Andebol	56	94	150
Pesca	1	114	115
Ténis	36	76	112
Vela	16	80	96
Tiro		89	89
Dardos	3	71	74
Ginástica	38	27	65
Voo Ultraligeiro	5	50	55
Natação	28	23	51
Golfe	5	40	45
Equitação	15	30	45
Bilhar		44	44
Cicloturismo		39	39
Cartas	3	30	33
Marchas	25	5	30
Surf	8	22	30
Parapente	2	23	25
BTT	2	19	21
Ténis de Mesa		16	16
Caça Submarina		15	15
Voleibol		13	13
Jet-Ski	3	5	8
Paintball		8	8
Windsurf	1	2	3
TOTAL	491	1848	2339

Fonte: SoluçãoSport, Lda

Os seguintes quadros demonstram-nos de que forma se distribui geograficamente a oferta desportiva do Associativismo no Concelho de Lagos. Assim podemos perceber quais as modalidades existentes e as mais praticadas por freguesia.

Quadro 7: Modalidades e Praticantes dos Clubes da Freguesia de S. Sebastião

	Feminino	Masculino	Total
Futebol		260	260
Patinagem	61	97	158
Tiro	8	129	137
Petanca	4	128	132
Andebol	17	94	111
Futsal	23	86	109
Pesca		105	105
Tiro		89	89
Ténis		76	76
Atletismo	16	56	72
Ginástica	28	27	55
Voo Ultraligeiro	5	50	55
Natação	28	23	51
Golfe	5	40	45
Cicloturismo		38	38
Cartas	3	30	33
Surf	8	22	30
Parapente	2	23	25
Dardos	2	15	17
Voleibol	2	13	15
TOTAL	202	1411	1613

Fonte: SoluçãoSport, Lda

Na freguesia de S. Sebastião, das 20 modalidades praticadas nos Clubes, as que têm maior número de praticantes são o futebol, a patinagem e o tiro. A modalidade mais praticada por mulheres é a patinagem.

Quadro 8: Modalidades e Praticantes dos Clubes da Freguesia de St.^a Maria

	Feminino	Masculino	Total
Vela	16	80	96
Andebol	56		56
Karaté	8	43	51
Atletismo	20	30	50
Futsal		40	40
Ténis de Mesa		19	19
Caça Submarina		15	15
Pesca	1	9	10
Jet Ski	3	5	8
Windsurf	1	2	3
TOTAL	105	243	348

Fonte: SoluçãoSport, Lda

Na freguesia de St^a Maria existem 10 modalidades praticadas nos Clubes. As modalidades com mais praticantes são a vela, o andebol e o karaté. A modalidade mais praticada por mulheres é o andebol.

Quadro 9: Modalidades e Praticantes dos Clubes da Freguesia de Bensafrim

	Feminino	Masculino	Total
Equitação	15	30	45
Marcha	25	5	30
Petanca		24	24
Futebol		23	23
Cicloturismo		21	21
Karaté	3	7	10
Ginástica	10		10
Paintball		8	8
TOTAL	53	118	171

Fonte: SoluçãoSport, Lda

Em Bensafrim, existem 8 modalidades praticadas nos Clubes. As modalidades com mais praticantes são a equitação, a marcha e a petanca. A marcha é a modalidade mais praticada no feminino.

Quadro 10: Modalidades e Praticantes dos Clubes da Freguesia de Barão de S. João

	Feminino	Masculino	Total
BTT	2	19	21
Dardos		16	16
Atletismo	7	4	11
TOTAL	9	39	48

Fonte: SoluçãoSport, Lda

Em Barão de S. João apenas existem 3 modalidades praticadas nos Clubes. O BTT é a que reúne maior número de praticantes, sendo que o atletismo é a mais praticada por mulheres.

Quadro 11: Modalidades e Praticantes dos Clubes da Freguesia da Luz

	Feminino	Masculino	Total
Ténis de Mesa		60	60
Atletismo	40		40
Bilhar		44	44
Cicloturismo		12	12
Dardos	1	8	9
	41	124	165

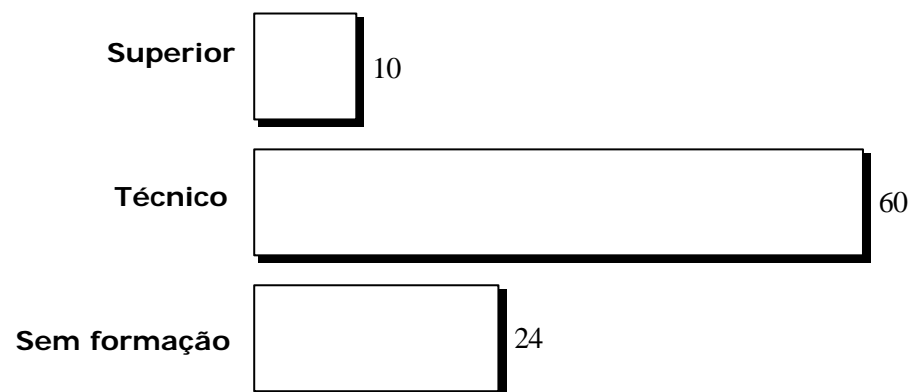
Fonte: SoluçãoSport, Lda

Na freguesia da Luz existem 6 modalidades praticadas nos Clubes. O ténis de mesa é a modalidade com mais praticantes seguido pelo atletismo. No ténis de mesa, os praticantes são todos homens, enquanto que no atletismo são todos do sexo feminino.

Importa realçar que na freguesia de Odiáxere não existe nenhuma modalidade praticada pelos Clubes.

No que diz respeito a elementos humanos, apenas 6 associações possuem pessoal clínico e 17 possuem pessoal técnico.

A figura seguinte demonstra as habilitações do pessoal técnico.

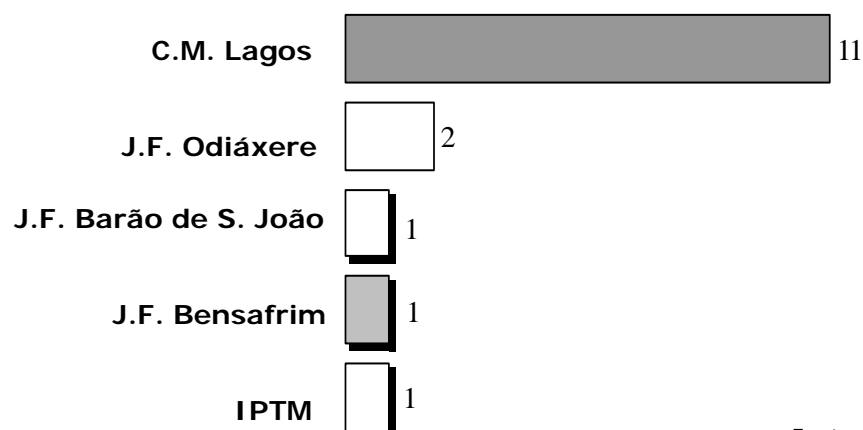


Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 7: Habilitações do Pessoal Técnico

No que diz respeito à sede, 3 clubes possuem sede própria, 7 possuem sede arrendada e 16 possuem uma sede cedida e 5 clubes não responderam.

A figura seguinte evidencia quem são os proprietários dos espaços cedidos aos clubes.



Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 8: Propriedade das Sedes Cedidas

A caracterização do Presidente Associativo, vem por sua vez dar-nos uma fotografia deste elemento fundamental na gestão dos destinos das Associações, assim sendo o quadro seguinte fornece alguns traços dos Presidentes das Associações Desportivas.

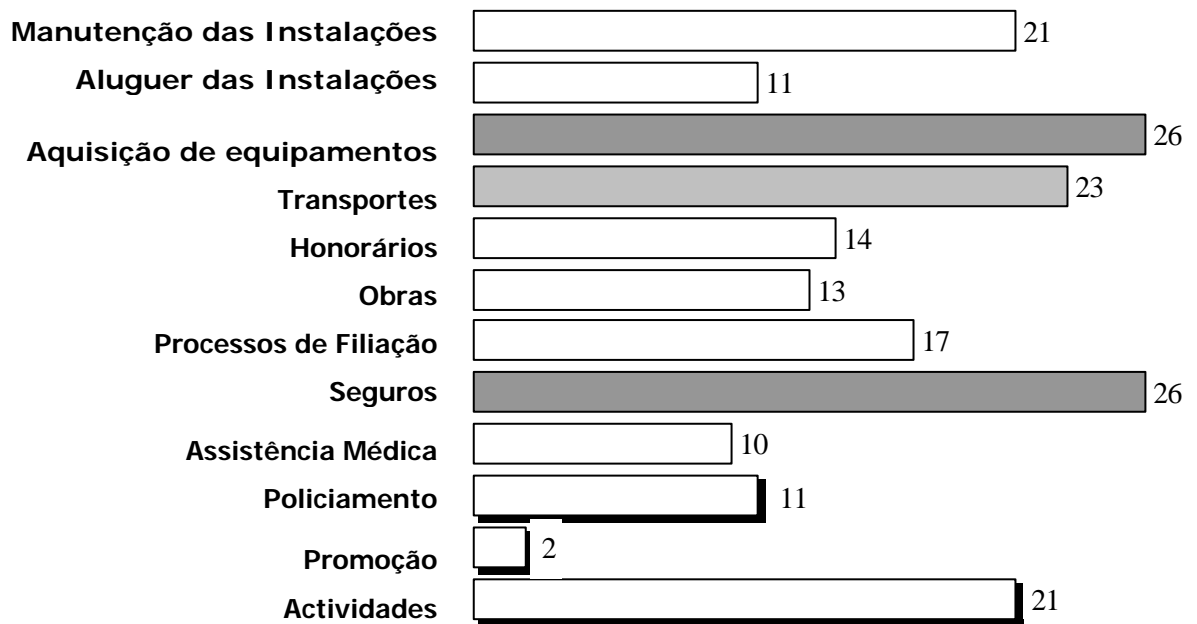
Quadro 12: Caracterização do Presidente Associativo

Sexo	Feminino	2
	Masculino	26
Idade	<30	4
	30-50	18
	>50	6
Habilitações	4ª Classe	3
	9º Ano	6
	12º Ano	8
	Ensino Superior	9
	Licenciado Desporto	2
N.º Médio de Mandatos		3
Média de Horas Semanais Dedicadas ao Clube		21

Fonte: SoluçãoSport, Lda

Aquisição de equipamentos e seguros, logo seguido dos gastos com transportes são as principais despesas dos Clubes.

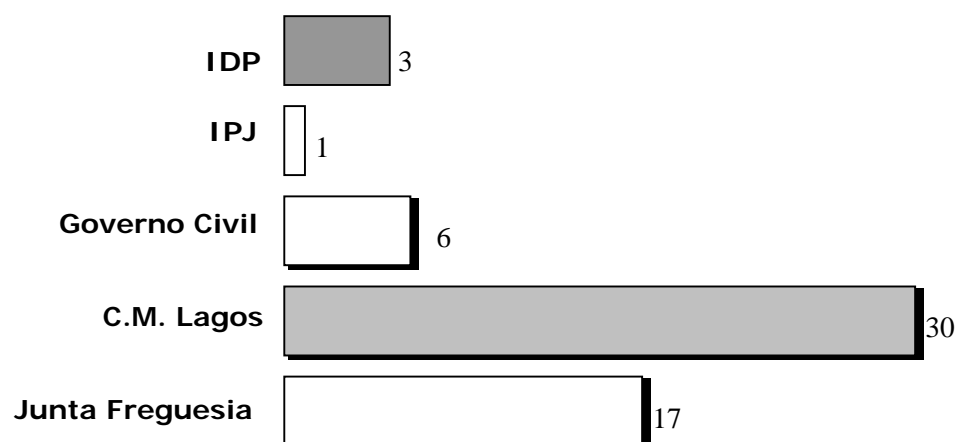
A figura seguinte demonstra a proveniência das despesas das associações.



Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 9: Origem das Despesas

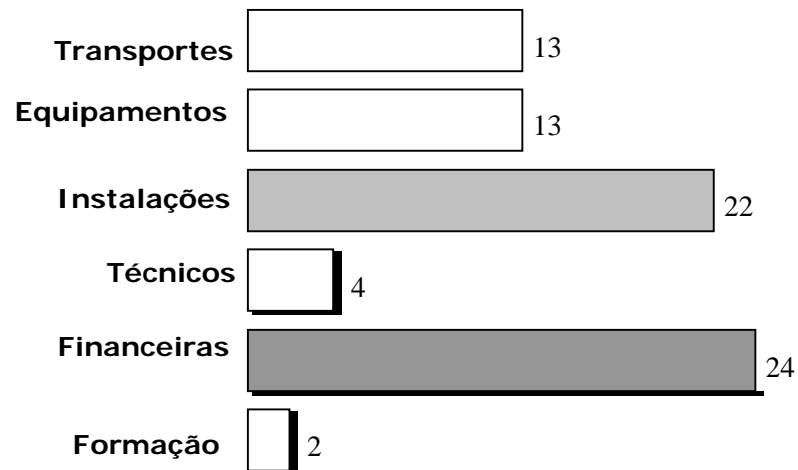
Quanto à proveniência dos subsídios, a Câmara Municipal de Lagos é a principal financiadora dos Clubes desportivos de Lagos, sendo que 30 Associações receberam subsídios da Autarquia (figura 10).



Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 10: Proveniência dos Subsídios

As principais carências das Associações são ao nível financeiro e ao nível das instalações (figura 11).



Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 11: Necessidades das Associações**NOTA:**

74% das Associações Desportivas encontram-se na Cidade de Lagos. O futebol e o atletismo são as duas modalidades com mais praticantes nos Clubes do Concelho. A Câmara Municipal de Lagos é a principal proprietária das sedes dos Clubes, assim como a principal "patrocinadora" destes.

A freguesia de S. Sebastião é aquela que possui maior número de modalidades praticadas nos Clubes e apresenta mais de 50% dos praticantes de todo o Concelho.



CARACTERIZAÇÃO DO FUNCIONAMENTO
E ESTADO ACTUAL DOS EQUIPAMENTOS

Dotação Global de Equipamentos Desportivos

Os quadros seguintes apresentam os dados referentes ao levantamento das instalações desportivas do Concelho de Lagos, tendo por base a população actual de 25397 habitantes e a projecção (segundo o INE) para 2014 de 29369 habitantes.

Estes quadros permitem caracterizar a situação e analisar as carências actuais e futuras ao considerar o ano de 2014 como horizonte.

Quadro 8: Distribuição dos Equipamentos Desportivos de Acesso Público, por Tipologia e por Freguesia em 2004

Freguesia	Sala	Pavilhão	Pequeno Campo	Grande Campo	Piscina Coberta	Piscina Ar-Livre	Pista de Atletismo
Bensafrim			2	1			
Barão de S. João			2				
Luz	3		5				
Odiáxere	1		2	1			
S. Maria	8		6	1	2		
S. Sebastião	3	5*	14	3	2**		2

* 1 Pavilhão Projectado

Fonte: SoluçãoSport,

Lda

**1 Complexo de Piscinas Projectado

As freguesias S. Maria e S. Sebastião são as mais dotadas de instalações desportivas.

As tipologias que existem em maior número no Concelho são os Pequenos Campos.

Grau de Satisfação com Instalações por Tipologia de Equipamento

Na análise das instalações desportivas de acordo com as normas de programação e caracterização de redes de equipamentos colectivos da DGOT-DU, o Concelho de Lagos, actualmente revela carências ao nível de instalações como Piscinas Cobertas, Piscinas de Ar-livre e Pistas de Atletismo.

Ao nível de instalações como Pavilhões, Pequenos Campos e Grandes Campos, segundo este método, a carência não é grande. Todavia, é necessário ter em conta que muitas das Salas e Pequenos Campos existentes no Concelho carecem de uma requalificação e dotação de áreas complementares como por exemplo balneários e são instalações que não permitem práticas desportivas formais.

Quadro 13: Superfície útil actual em Equipamentos Desportivos e Indicadores de Satisfação

Tipologia	N.º de Equipamentos	Superfície (M ²)	Parâmetro M ² /Hab	Superfície Mínima	Défice ou Satisfação M ²
Salas	15	4600	0,15	2999	1601
Pavilhões	4				
Pequenos Campos	31	22925	1	19992	2933
Grandes Campos	6	41337	2	39984	1353
Piscinas Cobertas	2	182	0,03	600	-418
Piscinas Ar-Livre	0	0	0,02	400	-400
Pistas de Atletismo	2	12000	0,8	15994	-3994

Fonte: SoluçãoSport, Lda

Para 2014 e criando o cenário de construção das novas instalações projectadas (Pavilhão e Piscinas Municipais) e manutenção das existentes, de acordo com o critério anterior, o Concelho de Lagos daqui a 10 anos revelará necessidades em todas as tipologias à excepção das Salas/Pavilhões e das Piscinas Cobertas.

Quadro 14: Superfície útil para 2014 em Equipamentos Desportivos e Indicadores de Satisfação

Tipologia	N.º de Equipamentos	Superfície (M ²)	Parâmetro M ² /Hab	Superfície Mínima	Défice ou Satisfação M ²
Salas	15	5944	0,15	4405	1539
Pavilhões	5				
Pequenos Campos	31	22925	1	29369	-6444
Grandes Campos	6	41337	2	58738	-17401
Piscinas Cobertas	4	971	0,03	881	90
Piscinas Ar-Livre	0	0	0,02	587	-587
Pistas de Atletismo	2	12000	0,8	23495	-11495

Fonte: SoluçõesSport, Lda

Agrupamentos por Freguesias

Durante a realização da análise dos Equipamentos Desportivos do Concelho de Lagos, houve uma necessidade de agrupar algumas das Freguesias existentes considerando a situação geográfica e o desenvolvimento de sinergias. Esta metodologia consistiu em agrupar as Freguesias do Concelho em 2 Agrupamentos, tendo em conta a proximidade geográfica, o número de habitantes, as suas afinidades desportivas e culturais, as suas acessibilidades, o raio de influência das instalações existentes. Posto isto, a análise foi realizada com os seguintes Agrupamentos de Freguesias:

- ✓ Bensafrim, Barão de S. João e Luz;
- ✓ Odiáxere, S. Maria e S. Sebastião;

Agrupamento Bensafrim, Barão de S. João e Luz (5405 Habitantes)

Ao considerarmos o Agrupamento de Bensafrim, Barão de S. João e Luz apenas se vêem satisfeitas as necessidades relativas aos Pequenos Campos.

Quadro 15: Superfície útil actual em Equipamentos Desportivos e Indicadores de Satisfação

Tipologia	N.º de Equipamentos	Superfície (M ²)	Parâmetro M ² /Hab	Superfície Mínima	Défice ou Satisfação M ²
Salas	3	284	0,15	811	-527
Pavilhões	0				
Pequenos Campos	9	6967	1	5405	1562
Grandes Campos	1	5520	2	10810	-5290
Piscinas Cobertas	0	0	0,03	162	-162
Piscinas Ar-Livre	0	0	0,02	108	-108
Pistas de Atletismo	0	0	0,8	4324	-4324

Fonte: SoluçãoSport, Lda

Agrupamento Odiáxere, S. Maria e S. Sebastião (1992 Habitantes)

Ao considerarmos o Agrupamento de Odiáxere, S. Maria e S. Sebastião o défice em instalações por tipologia não justifica a construção de novas instalações mas sim o seu planeamento integrado no PDM e nas novas centralidades que ele apresente.

Quadro 16: Superfície útil actual em Equipamentos Desportivos e Indicadores de Satisfação

Tipologia	N.º de Equipamentos	Superfície (M ²)	Parâmetro M ² /Hab	Superfície Mínima	Défice ou Satisfação M ²
Salas	12	4316	0,15	2999	1317
Pavilhões	4				
Pequenos Campos	22	15958	1	19992	-4034
Grandes Campos	5	36117	2	39984	-3867
Piscinas Cobertas	2	182	0,03	600	-418
Piscinas Ar-Livre	0	0	0,02	400	-400
Pistas de Atletismo	2	12000	0,8	15994	-3994

Fonte: SoluçãoSport, Lda

NOTA:

Muitas das Salas e Pequenos Campos existentes no Concelho carecem de uma requalificação e dotação de áreas complementares como por exemplo balneários e são instalações que não permitem práticas desportivas formais.

Daqui a 10 anos, Lagos revelará carências em algumas tipologias, exceção feita às Salas/Pavilhões e às Piscinas Cobertas.

Taxas de Utilização

A taxa de utilização dos Equipamentos Desportivos é um factor importante no processo de tomada de decisão da construção de novos Equipamentos, assim, pensamos ser relevante fazer uma caracterização da utilização dos Equipamentos Desportivos Formativos de Base disponíveis no Concelho de Lagos.

As seguintes figuras, demonstram as taxas de utilização dos Equipamentos por tipologia de uma forma global.

	Baixa Utilização ou Nenhuma
	Média Utilização
	Forte Utilização

Quadro 17: Taxa de utilização de Grandes Campos

Grandes Campos	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
MANHÃ							
TARDE							
NOITE							

Fonte: SoluçãoSport, Lda

Os Grandes Campos estão maioritariamente ocupados durante o período da noite de 2ª a 6ª feira. Aos fins-de-semana o sábado de manhã apresenta-se com alguma utilização devido aos jogos.

Conforme podemos ver através do quadro seguinte a tipologia Pistas de Atletismo apresenta uma taxa de utilização razoável, uma vez que durante os períodos da manhã e tarde umas das instalações é utilizada exclusivamente pelo público escolar. Durante o período da noite a utilização é realizada por algumas

Associações Desportivas de Lagos. O alargamento da pista implicará a necessidade de dinamizar actividades para rentabilizar a instalação.

Quadro 18: Taxa de utilização de Pista de Atletismo

Pista de Atletismo	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
MANHÃ	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Baixa	Baixa
TARDE	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Baixa	Baixa
NOITE	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa

Fonte: SoluçãoSport, Lda

As Piscinas Cobertas de acesso público existentes em Lagos apresentam uma boa taxa de utilização. Durante os fins-de-semana a sua taxa de utilização não é tão elevada, visto que maioritariamente não estão abertas ao sábado à noite e ao domingo.

Quadro 19: Taxa de utilização de Piscinas Cobertas

Piscina	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
MANHÃ	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Alta	Baixa
TARDE	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Alta	Baixa
NOITE	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa	Baixa

Fonte: SoluçãoSport, Lda

A tipologia de Pavilhões é aquela que apresenta uma taxa de utilização próxima dos 100%. A sua utilização durante a semana e nos períodos de manhã e tarde é feita exclusivamente pelas escolas enquanto que à noite as Associações e os Clubes são os principais utilizadores.

Quadro 20: Taxa de utilização de Pavilhões

Pavilhões	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
MANHÃ							
TARDE							
NOITE							

Fonte: SoluçãoSport, Lda

Os Pequenos Campos são as instalações que têm uma menor utilização formal e organizada, uma vez que a sua utilização por grupos organizados é feita durante a semana e apenas no período da noite.

Quadro 21: Taxa de utilização de Pequenos Campos

Pequenos Campos	2ª Feira	3ª Feira	4ª Feira	5ª Feira	6ª Feira	Sábado	Domingo
MANHÃ							
TARDE							
NOITE							

Fonte: SoluçãoSport, Lda

NOTA:

Grandes Campos e Pequenos Campos com baixa utilização de actividades organizadas.

Análise da Propriedade dos Equipamentos Desportivos

As Entidades Privadas são as que detêm a propriedade da maioria dos equipamentos desportivos (47%) existentes em Lagos. Estas Entidades são constituídas por hotéis, ginásios, campos de golf, centros hípicas, entre outros.

Um aspecto que importa realçar, é o facto de, muitas das instalações que são propriedade destas entidades, não permitem o acesso público. São de utilização exclusiva pelos seus clientes, habitualmente turistas.

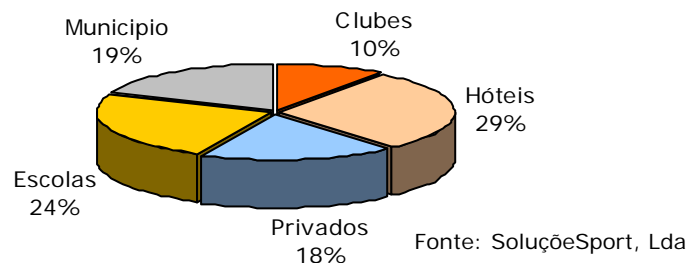


Figura 12: Propriedade de todos os equipamentos desportivos existentes

Conforme se pode verificar pelo gráfico seguinte, do total das instalações de acesso público, 36% são propriedade das Escolas e 30% propriedade do Município.

A oferta privada concentra-se principalmente sobre duas vertentes: nas Salas e em piscinas, representando 19% das instalações desportivas de acesso público em Lagos.

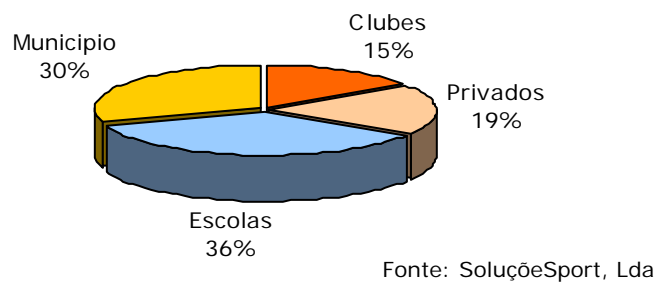


Figura 13: Propriedade dos equipamentos desportivos de acesso público

NOTA:

Os Hotéis são os principais proprietários de equipamentos desportivos em Lagos.
As escolas são as principais proprietárias dos equipamentos desportivos de acesso público

Caracterização do Projecto de Futuras Instalações

Para o Concelho de Lagos estão projectadas um conjunto de novas instalações. Através do quadro seguinte apresentaremos as principais características referentes aos projectos previstos.

Quadro 22: Caracterização do Projecto de Instalações Futuras

Tipologia	Previsão de Início	Previsão de Conclusão	Localização	Valências
Pavilhão da Escola Secundária Gil Eanes	02/2005	11/2005	St.ª Maria	6 Balneários, Zona de Bar, Bancada de 300 Lugares, Sala Principal com 1441m ² e Sala Complementar com 232m ² , Sistema de Controlo de Acessos.
Pavilhão Municipal de Lagos	10/2004	01/2006	S. Sebastião	Sala Principal de 1610m ² com Pavimento em Madeira, Bancada de 1100 Lugares, Sala Complementar de 400m ² , 10 Balneários, Zona de Bar, Sistema de Controlo de Acessos, Zona de Imprensa,
Piscina Municipal de Lagos	10/2004	01/2006	S. Sebastião	Tanque de 25x16,66m, Tanque de 16x16m com forma irregular, Zona de Bar/Restaurante, Zona de Imprensa, Bancada de 240 Lugares.
Remodelação da Pista de Atletismo	08/2004	04/2005	S. Sebastião	8 Corredores em Pavimento Pré-fabricado, Bancada de 2100 Lugares, Zona de Saltos, Zona de Lançamentos,

Fonte: SoluçãoSport, Lda

Espaços Naturais

O aproveitamento dos espaços naturais é uma área com uma importância crescente no campo das instalações desportivas. Os espaços de prática desportiva em meio natural, constituem um ponto fundamental para aquele tipo de procura que não passa pelos equipamentos convencionais. Na utilização destes espaços não é relevante obter uma massificação dos praticantes desportivos, mas sim ter em conta o número de praticantes que o meio aceita. É de extrema importância analisar, respeitando os conceitos de sustentabilidade, o tipo de utilização desses espaços e as medidas de protecção a adoptar.

O Concelho da Lagos, devido às suas características geográficas, dispõem de um vasto território com características e aptidões necessárias para a prática de diferentes actividades que se podem desenvolver no meio natural.

TERRA

O território do Concelho da Lagos é composto por uma vasta área de montes e uma Mata Nacional onde poderão ser desenvolvidos vários tipos de práticas desportivas como a escalada em rocha, as marchas, entre outras. Seria importante criar uma rede básica de percursos concelhios devidamente balizados e definidos através dos vários montes e espaços naturais que podem ser realizados a pé, de bicicleta ou até mesmo a cavalo, permitindo um contacto directo com a grande diversidade de paisagens naturais.

A existência de uma costa marítima com 14 km de praia pode ser considerado um importante espaço natural de prática desportiva de voleibol de praia, futebol, corrida, marcha, entre outros.

ÁGUA

Uma forte característica de Lagos é a existência de uma baía com condições óptimas para a prática de actividades náuticas que associada ao vento forte do quadrante norte e que normalmente se faz sentir a partir de Maio até Setembro reúne as condições ideais para os desporto de vela e kitsurf.

Outro ponto fulcral do concelho ligado ao meio aquático é a Barragem da Bravura. Esta barragem reúne as condições essenciais para a prática de canoagem e desporto de vela.

AR

A presença de um Aeródromo no Concelho pode ser uma importante infraestrutura de apoio ao desenvolvimento de práticas desportivas que utilizem o ar como meio natural de prática. Esta estrutura pode ser fundamental para desenvolver actividades que vão desde a queda livre, até a aviação ultra-ligeira.

NOTA:

O Concelho da Lagos dispõem de um vasto território com características e aptidões necessárias para a prática de diferentes actividades que se podem desenvolver no meio natural. A existência de uma costa marítima com 14 km, da Barragem da Bravura e da Mata Nacional de Barão, são disso exemplo.

Instalações Desportivas Especializadas

No que diz respeito a instalações desportivas especializadas, o quadro seguinte mostra-nos os equipamentos existentes no Concelho.

Quadro 23: Instalações Desportivas Especializadas

Tipologia	N.º de Equipamentos
Centro Equestre	5
Aeródromo	1
Campo de Golfe	2
Campo de Tiro	1
Marina	1

Fonte: SoluçãoSport, Lda

Estes equipamentos em termos de prática desportiva não estão ligados directamente à população local, contudo revelam-se de extrema importância no desenvolvimento do turismo, no impacto económico que produzem e na criação de emprego.

Análise Operacional das Instalações Desportivas de Lagos

ASPECTOS POSITIVOS

- ✓ Qualidade das novas instalações desportivas projectadas e/ou em fase de construção;
- ✓ Uso das instalações desportivas por parte da população escolar;
- ✓ Realização de eventos desportivos nacionais e internacionais relevantes (notoriedade);
- ✓ Limpeza e manutenção dos equipamentos e instalações desportivas;
- ✓ Boa taxa de utilização nas tipologias de Pavilhões e Piscinas Cobertas;

ASPECTOS MENOS POSITIVOS

- ✓ Falta de Recursos Humanos nos níveis de decisão superior da gestão das instalações desportivas;
- ✓ Falta de uma política uniforme de gestão das Instalações Desportivas;
- ✓ Necessidade de melhorar o aproveitamento de alguns espaços;
- ✓ Baixa taxa de utilização nas tipologias de Grandes Campos e Pequenos Campos;

Análise Operacional das Instalações Desportivas Nacionais e Internacionais

Quando analisamos a rentabilidade das instalações a nível nacional e internacional, encontramos como melhores práticas os seguintes aspectos:

- ✓ Descentralização da gestão por parte dos promotores das instalações desportivas (nas autarquias com gestão directa as instalações desportivas não são vistas como um centro de custo, estando o seu potencial de receitas subaproveitado);
- ✓ No caso das autarquias, embora as instalações desportivas visem cumprir objectivos da sua política desportiva, a gestão está a passar para o âmbito e criação de empresas públicas municipais;
- ✓ Diminuição dos protocolos de acesso gratuito com clubes e associações;
- ✓ Todas as instalações estão a diversificar serviços que permitem a convivência de praticantes de competição com os utentes que procuram actividades de condição física e recreação, ajudando a melhorar as receitas das instalações;
- ✓ Ocupação perto dos 100% das instalações, tocando todos os segmentos da população: Escolas, Universidades, Clubes, Instituições Privadas, eventos e actividades de fim-de-semana;
- ✓ Melhoria dos critérios de gestão por parte das entidades gestoras, nomeadamente a contenção de custos, avaliação rigorosa dos consumos; programação de actividades e outsourcing em alguns sectores;
- ✓ Existência de Planos de Qualidade de Serviço e Instalações;
- ✓ Controlo informático de acessos;
- ✓ Parcerias e protocolos plurianuais.



PLANO DE MARKETING

O Plano de Marketing agora apresentado, para se efectivar de acordo com os objectivos a atingir, quer do ponto de vista social, pedagógico, desportivo e económico assenta nos seguintes pressupostos:

- ✓ Formulação de objectivos para o desenvolvimento da actividade desportiva para o Conselho de Lagos, baseados no aumento das taxas de participação desportiva e qualidade de serviços e instalações desportivas;
- ✓ Procurar uma rentabilidade social, pedagógica, desportiva e económica para as instalações e actividades desportivas;
- ✓ Conhecimento do comportamento desportivo dos segmentos de praticantes, associações, clubes e actividades desportivas
- ✓ Conhecimento da oferta de serviços e actividades desportivas do concelho;
- ✓ Conhecimento das necessidades e motivações desportivas no sentido de apurar a procura não satisfeita;
- ✓ Prognosticar as necessidades e tipologia de actividades e instalações desportivas; e
- ✓ Definir prioridades em relação aos objectivos

Complementaridade e Rentabilidade Social, Pedagógica, Desportiva e Económica

A Autarquia deverá orientar a sua acção no sentido de conciliar e harmonizar os aspectos referentes à satisfação social dos munícipes, com os objectivos pedagógicos da actividade desportiva, com os resultados e sucessos desportivos e o necessário desenvolvimento sustentado em termos económicos.

Para uma correcta aplicação e sucesso do plano de Marketing para Lagos, é fundamental o conhecimento profundo do mercado nacional, regional e local.

Caracterização do Mercado Nacional – Procuras e Práticas

Com base do estudo realizado pela Dr^a. Salomé Mariovet do Instituto Nacional de Estudos e Formação em desporto – **Hábitos Desportivos da População Portuguesa** – verificamos que:

- ✓ 23 em cada 100 portugueses dos 15 aos 74 anos afirmam praticar desporto ou uma actividade física – Procura desportiva = 23%.
- ✓ No que se refere à população Não Praticante (77%), 4% manifestou o desejo de iniciar a prática desportiva
- ✓ Logo a Procura Potencial Nacional é de 7%

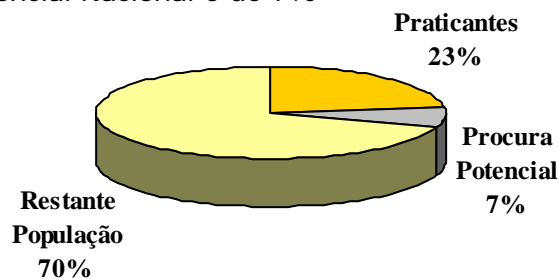


Figura 14: Prática Desportiva Nacional

- ✓ Entre as principais razões apontadas pela população para a prática desportiva, as preocupações centram-se na condição física e o corpo (86% das respostas).
- ✓ O divertimento proporcionado pela prática desportiva reúne 64% das preferências, seguida pelo gosto (45%) e a sociabilidade proporcionada (31%).

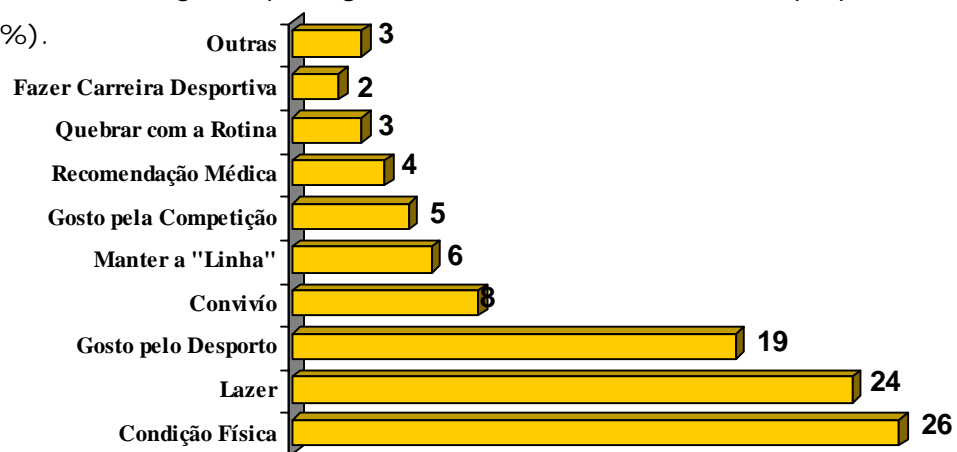
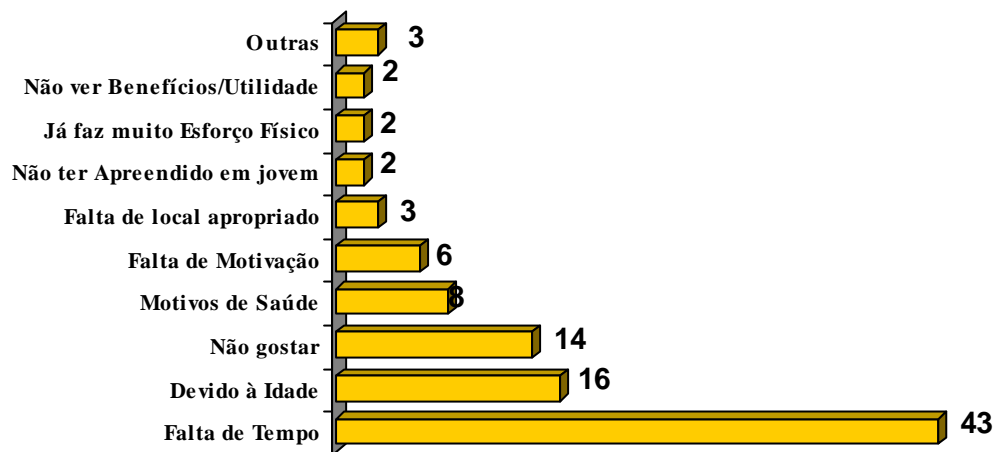
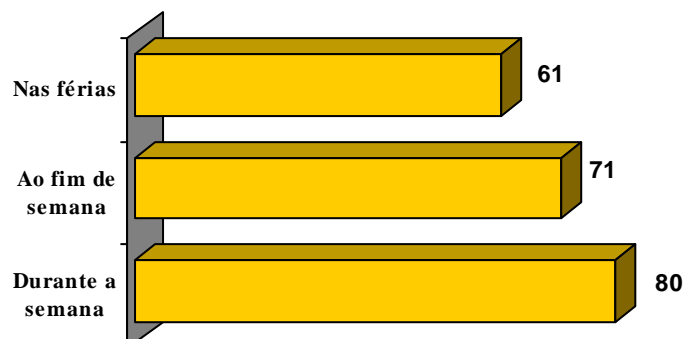


Figura 15: Razões da Prática Desportiva

- ✓ No Conjunto das três principais razões escolhidas pelos inquiridos para o facto de não praticarem desporto, a falta de tempo é apontada por cerca de 60% dos inquiridos, seguida de não gostarem ou não encontrarem interesse (45%).
- ✓ Como razões secundária da Não Prática desportiva temos como razões apontadas o facto de Não Gostarem ou Não encontrarem Interesse na prática desportiva e os Motivos de Saúde.

**Figura 16: Razões para a Não Prática Desportiva**

- ✓ A maioria dos praticantes desportivos desenvolve a sua actividade ao longo da semana.

**Figura 17: Caracterização da Prática Desportiva**

- ✓ Do Total dos praticantes, 11% afirmam praticar exclusivamente desporto no âmbito da Competição Federada, 64% no âmbito do Desporto de Lazer, 7% no âmbito Escolar, 10% em Instituições (Militares, Inatel...) e 8% em diferentes âmbitos.
- ✓ A Prática desportiva regular (19% da população), é mais frequente nos praticantes que se encontram em Competição Federada.
- ✓ A distribuição da prática desportiva pelos períodos do dia recai com maior predomínio na parte da tarde, seguido pelo período da manhã.

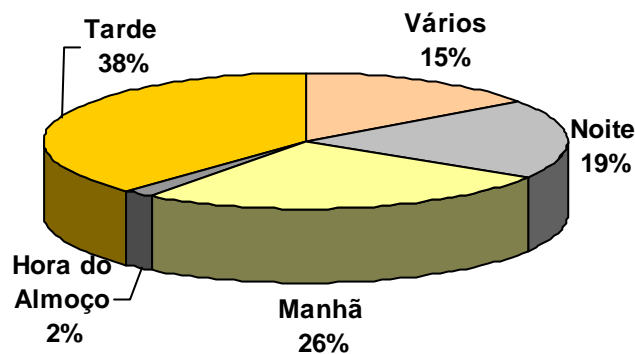


Figura 18: Horário de Prática

Face aos resultados do estudo, a maioria dos praticantes desenvolvem uma prática regular ao longo da semana nos Concelhos onde residem e o horário preferencial para a prática é a tarde (fim)

No conjunto das modalidades praticadas, o Futebol surge em 1º lugar, com um valor que o distancia das restantes modalidades, pois representa 30% das modalidades praticadas e 10% da população em estudo.

- ✓ A Natação é a segunda modalidade mais praticada (11%), e o Atletismo a terceira (8%).
- ✓ Com percentagens mais reduzidas temos, o Basquetebol, o Voleibol e Pesca Desportiva. Tendo ainda abaixo do 1% as Artes Marciais e Desportos Aventura.

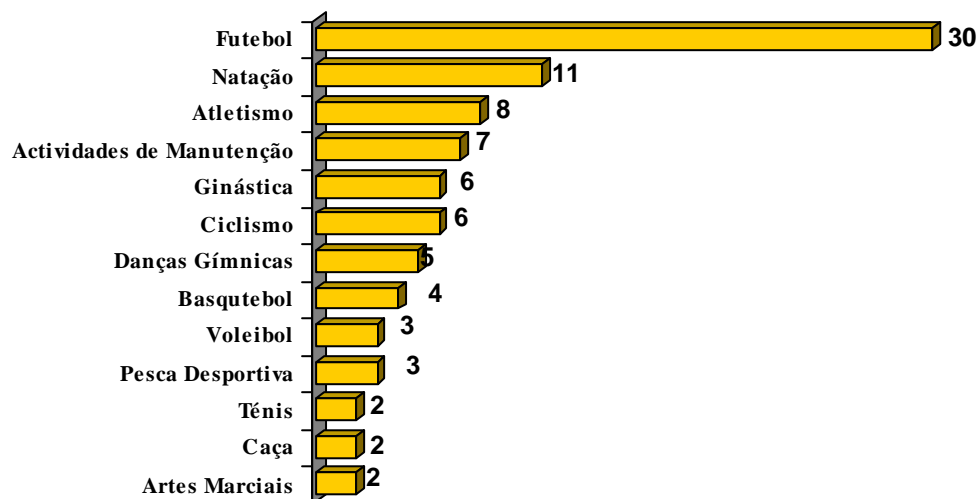


Figura 19: Modalidades Desportivas mais Praticadas

- ✓ O Universo da Procura não satisfeita, ou seja, os indivíduos que manifestaram a intenção de iniciar nova prática desportiva, a natação surge como modalidade mais pretendida.
- ✓ Em média, cada inquirido manifestou o desejo de iniciar 1,24 modalidades que gostaria de praticar.

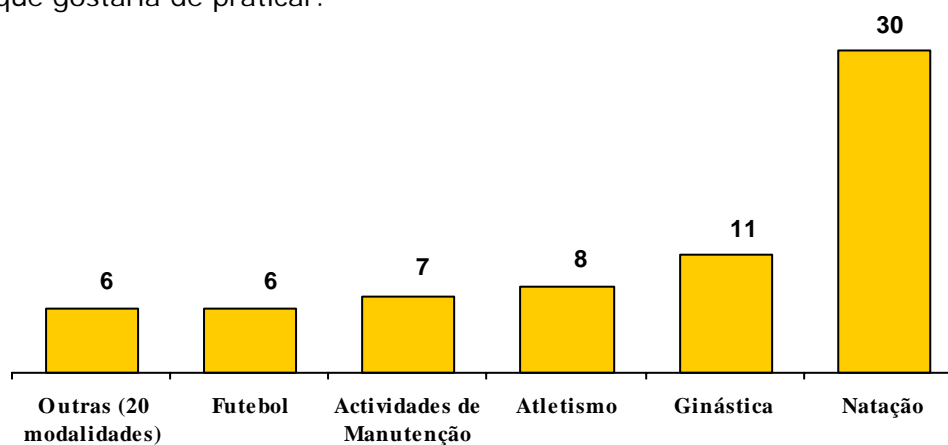


Figura 20: Modalidades Pretendidas

- ✓ No universo dos praticantes desportivos, 15% afirmou que sempre manteve uma actividade desportiva, enquanto 8% apresenta no seu passado algumas interrupções.
- ✓ Entre a população que já teve uma experiência desportiva, e que representa 57% da população entre os 15 e 74 anos, 41% mantém-se fiel à prática desportiva e os restantes 59% abandonaram-na.
- ✓ No total da população em estudo, 23% são praticantes, 34% são ex-praticantes, 14% têm vindo a praticar com interrupções e 42% nunca praticou.

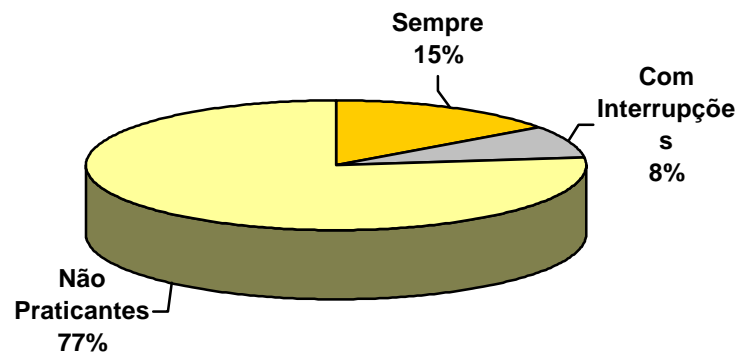


Figura 21: Percursos Desportivos

Este estudo revelou que, cerca de 21% da população portuguesa entre os 15 e os 74 anos são associados em clubes ou associações desportivas.

- ✓ Entre os associados regista-se uma maior proporção de indivíduos do sexo masculino face ao feminino.

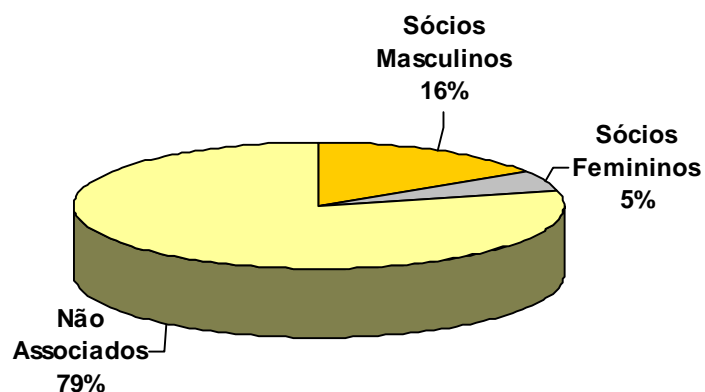


Figura 22: Associativismo desportivo

Caracterização do Mercado Local – Procuras e Práticas

Realizar um Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo eficiente e eficaz, não seria totalmente conseguido sem identificar os hábitos da prática desportiva da população de Lagos.

Este Plano permite determinar as tendências de participação e procura desportiva no presente e num futuro próximo, constituindo um ponto fulcral do planeamento, uma vez que a sustentação da oferta desportiva implica um conhecimento profundo da procura.

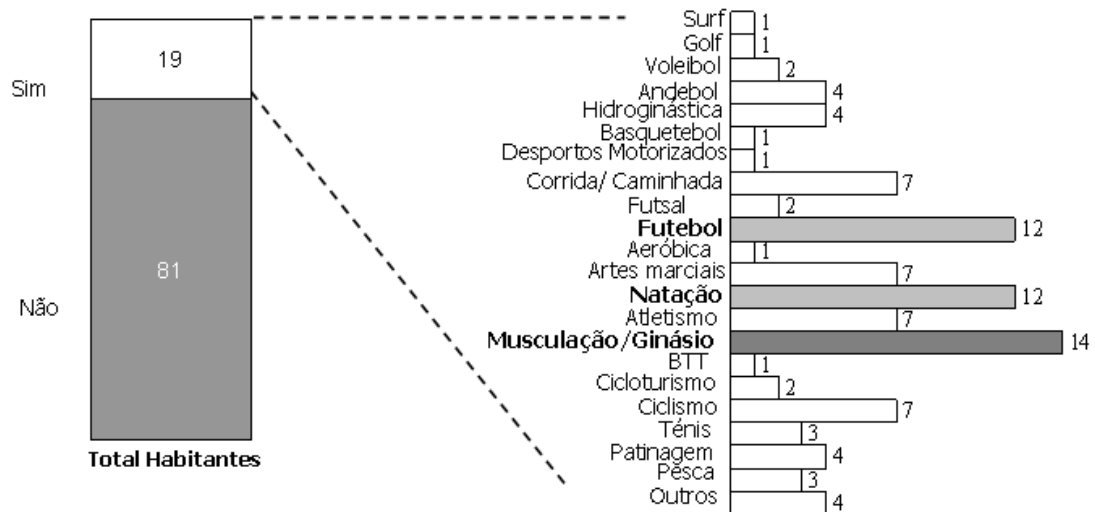
Os dados aqui analisados serão um instrumento determinante que permitirá orientar políticas e decisões, capazes de criar um Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo consistente e que se traduza em projectos e programas que vão de encontro às necessidades e motivações da população.

O universo objecto do estudo é a população residente no Concelho de Lagos com idade superior aos 15 anos. A informação disponível sobre o universo tem por base os censos da população, de 2001.

Não consideramos a população com menos de 15 anos devido a dois pontos:

- ✓ O target de menos de 15 anos está integrado no sistema de ensino obrigatório que apresenta no seu curriculum a disciplina de Educação Física. Logo, ao perguntarmos a estes jovens se praticam algum desporto eles responderiam que sim.
- ✓ Temos dúvidas quanto à veracidade das suas intenções de prática desportiva, uma vez que não será difícil de dizer que gostariam de praticar automobilismo, asa delta e outros tipos de desportos afins, o que poderia comprometer a objectividade e serenidade do estudo.

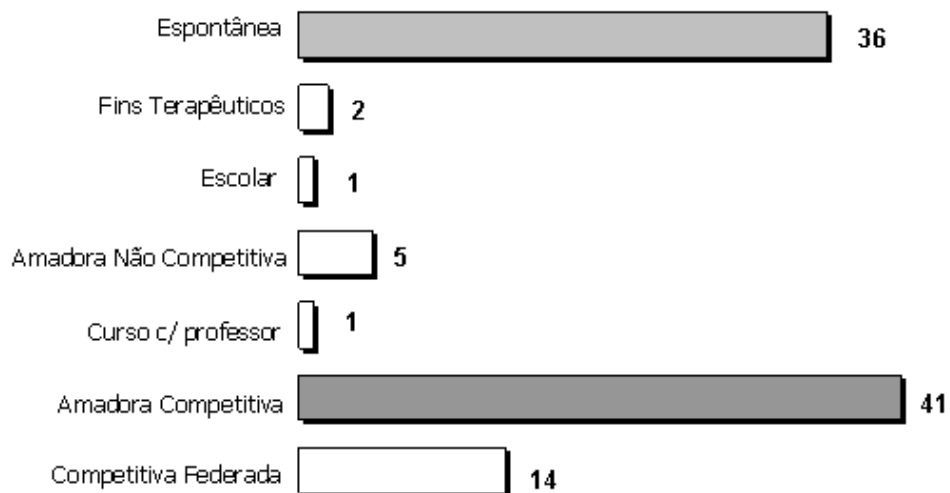
A Actividade Desportiva é desenvolvida por apenas 19% dos Habitantes de Lagos, estando abaixo da procura desportiva nacional que ronda os 23%.



Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 23: Actividade Desportiva no Concelho de Lagos

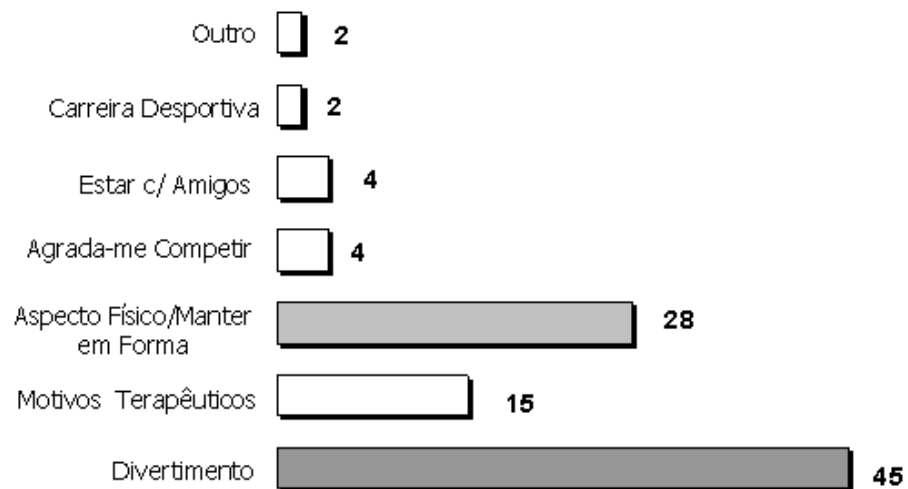
O desporto é exercido de forma espontânea por 36% dos praticantes, no entanto, existe 41% de desportistas que dizem ser Amadores Competitivos e 14% dizem ser federados (número acima da média nacional), o que indica que a procura é organizada.



Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 24: Tipo de Prática

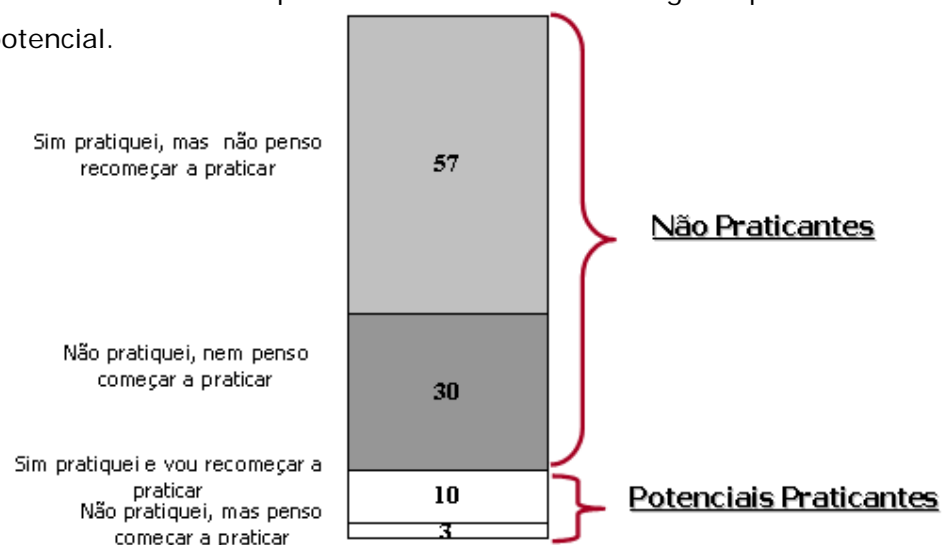
O principal motivo para a prática da actividade desportiva é o divertimento, como compensação do stress do dia a dia, seguido do aspecto físico que vai ao encontro da “Cultura do Corpo”, tendência esta que tem vindo a aumentar significativamente nos últimos anos em Portugal.



Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 25: Motivo de Prática

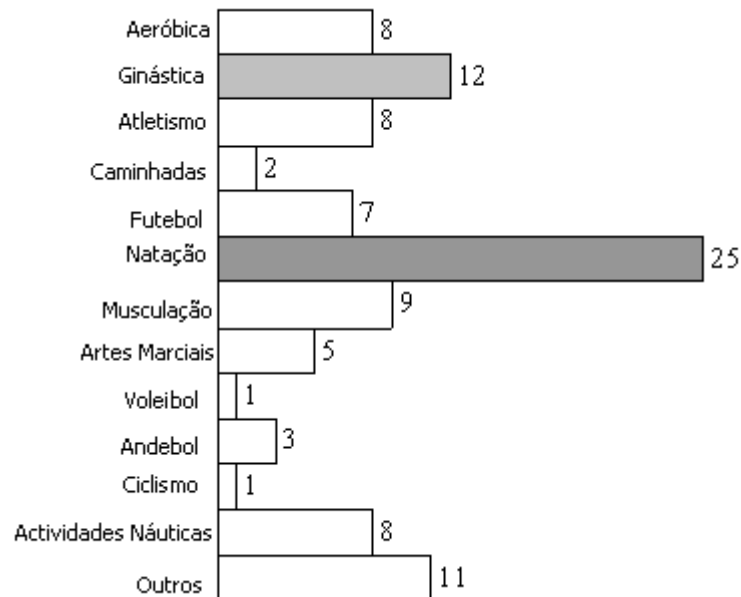
Cerca de 87% dos indivíduos actualmente não praticam e não pretendem voltar a praticar uma actividade desportiva. O Concelho de Lagos apresenta 13% de procura potencial.



Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 26: Presença de Actividade Desportiva no Passado

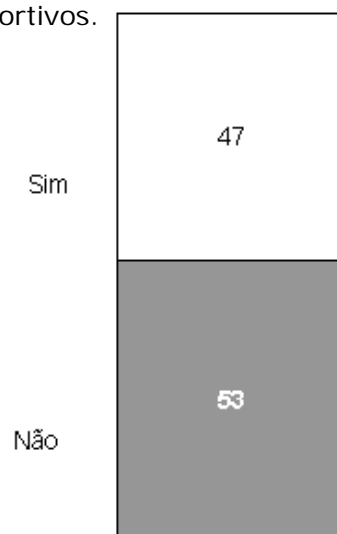
Do total dos Potenciais Praticantes de Lagos que dizem querer recomeçar uma actividade desportiva, 25% pretendem praticar Natação e 12% Ginástica.



Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 27: Modalidade Desportiva a Recomeçar

O voluntariado apresenta-se como uma característica da População de Lagos, uma vez que cerca de 47% dos habitantes declara disponibilidade para participar na organização de eventos desportivos.



Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 28: Voluntariado

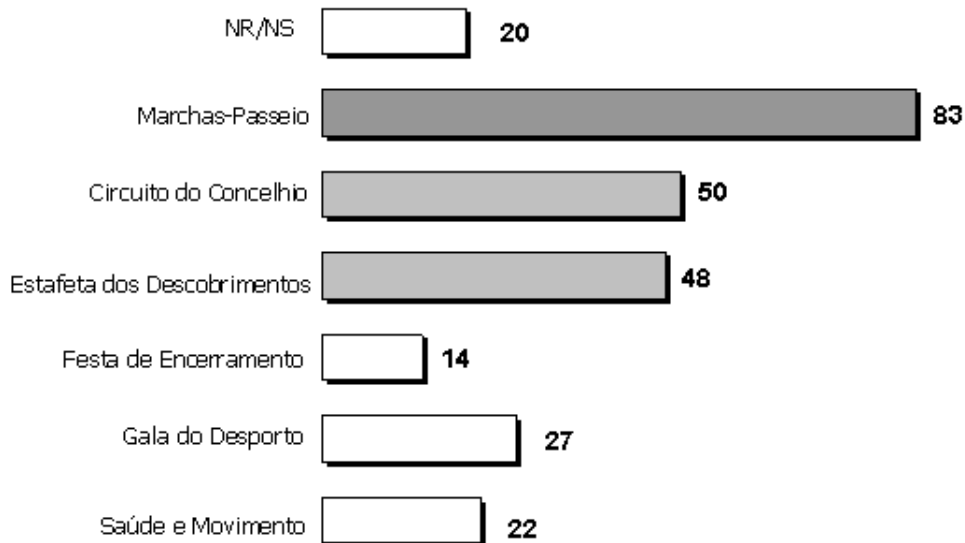
Cerca de 49% dos inquiridos estão satisfeitos com as instalações desportivas existentes no Concelho de Lagos. Por outro lado, 46% dos habitantes apresentam níveis de satisfação muito baixos em relação à qualidade das instalações existentes no Concelho.



Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 29: Avaliação da Qualidade das Instalações Desportivas

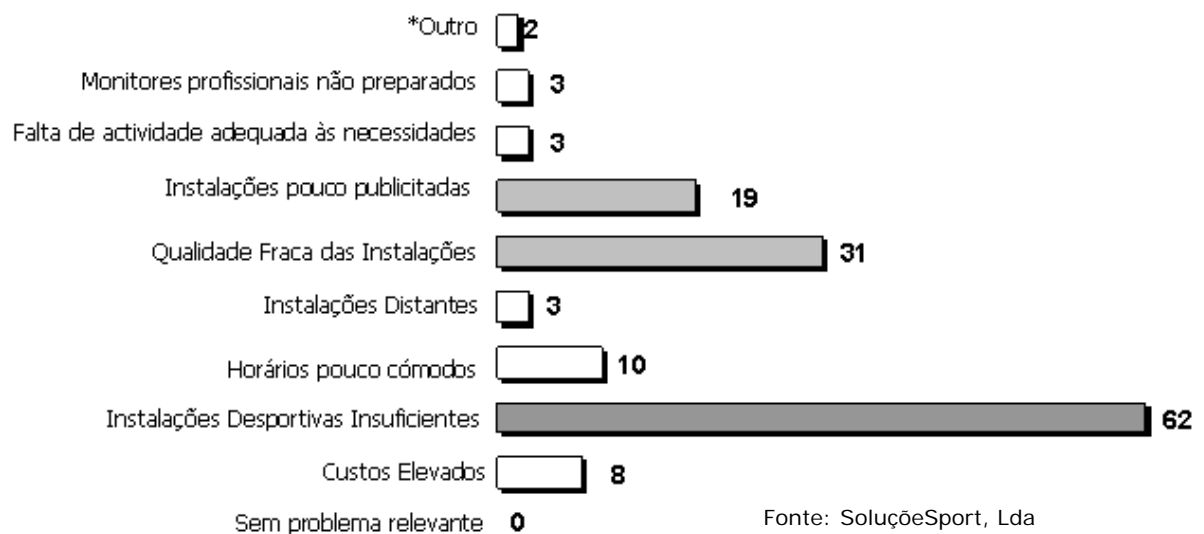
De forma induzida, os habitantes dizem principalmente ter conhecimento das Marchas Passeio, do Circuito Concelhio e da Estafeta dos Descobrimientos.



Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 30: Notoriedade dos Eventos

Para a maior parte dos habitantes do concelho de Lagos a oferta de instalações desportivas apresenta-se insuficiente, de fraca qualidade e pouco publicitada.



Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 31: Problemas na Oferta de Serviços Desportivos

Os Jornais foram os meios mais mencionados, no entanto, 40% dos inquiridos faz referência à "Agenda da Autarquia" como meio a que mais recorre para se informar sobre os eventos desportivos.

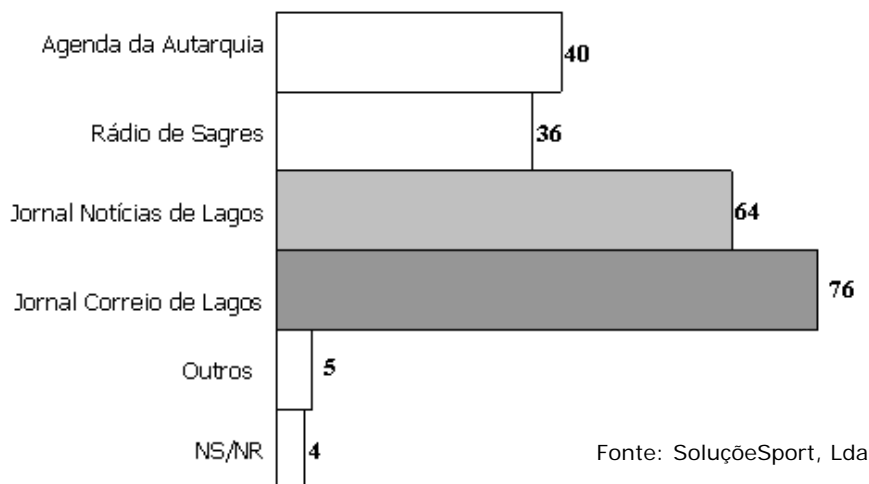


Figura 32: Meios de Comunicação Locais

Os habitantes do Concelho não têm por habito assistir a espectáculos desportivos, já que apenas 10% da população declara que frequentemente ou muito frequentemente assiste a eventos desportivos ao vivo.

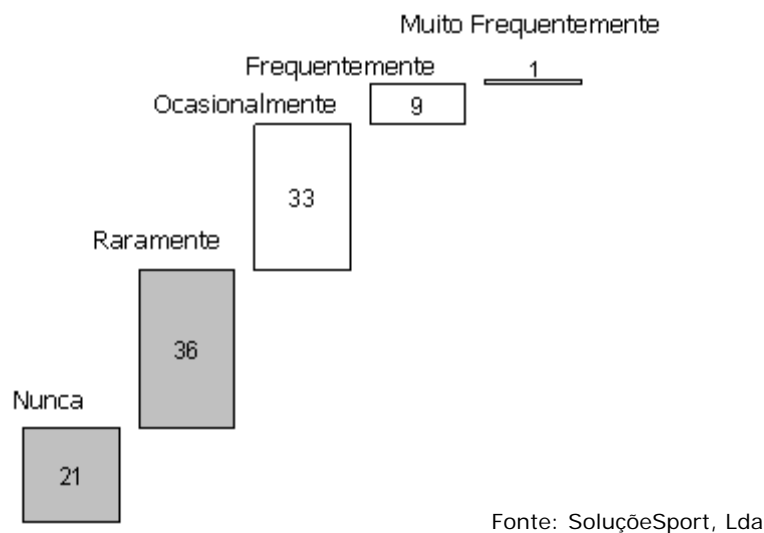
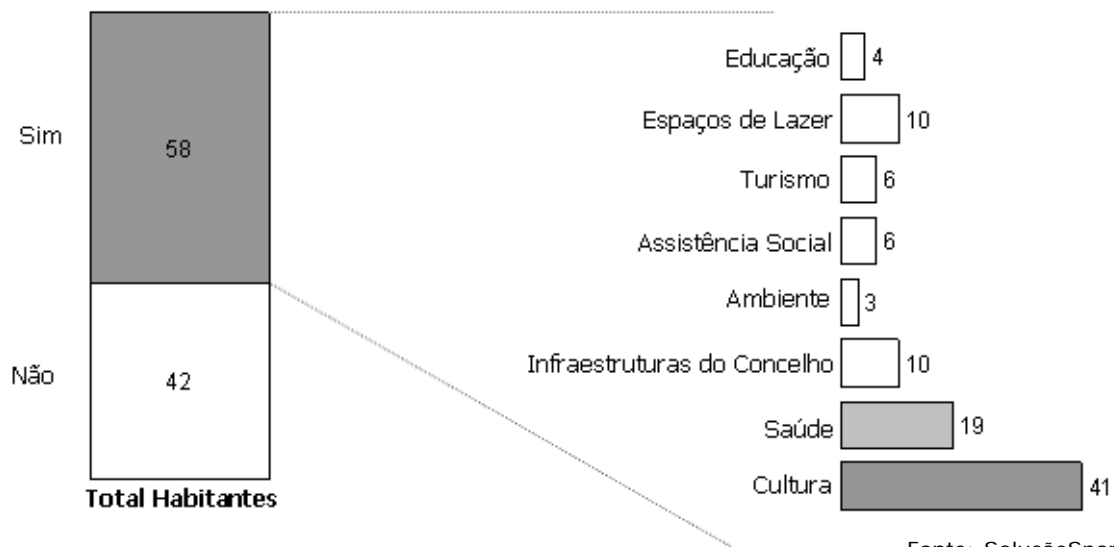


Figura 33: Assistência a Espectáculos Desportivos

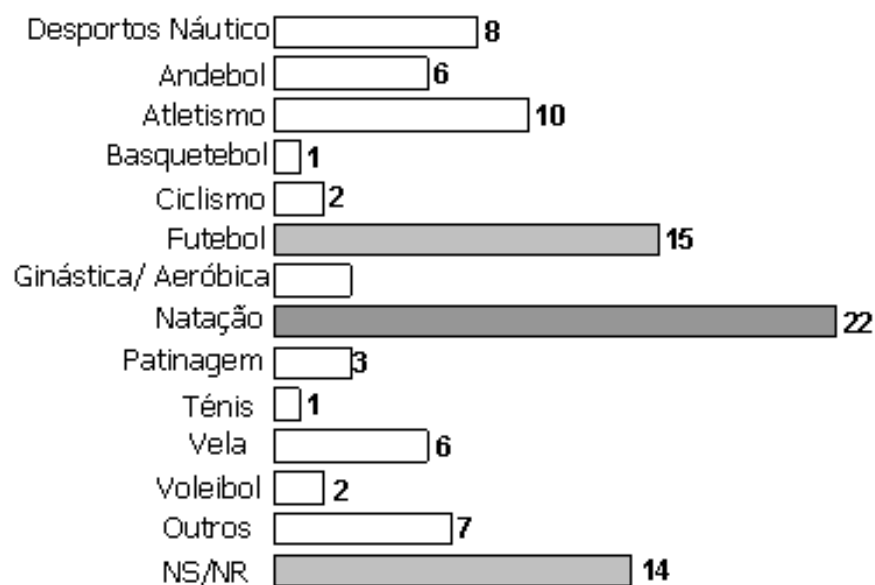
42% da população diz que a Câmara deveria desenvolver mais o desporto do que outras áreas. Para 58% da População há outras áreas a desenvolver mais do que o desporto como por exemplo a Cultura e a Saúde.



Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 34: Áreas que a Autarquia deveria desenvolver mais do que o Desporto

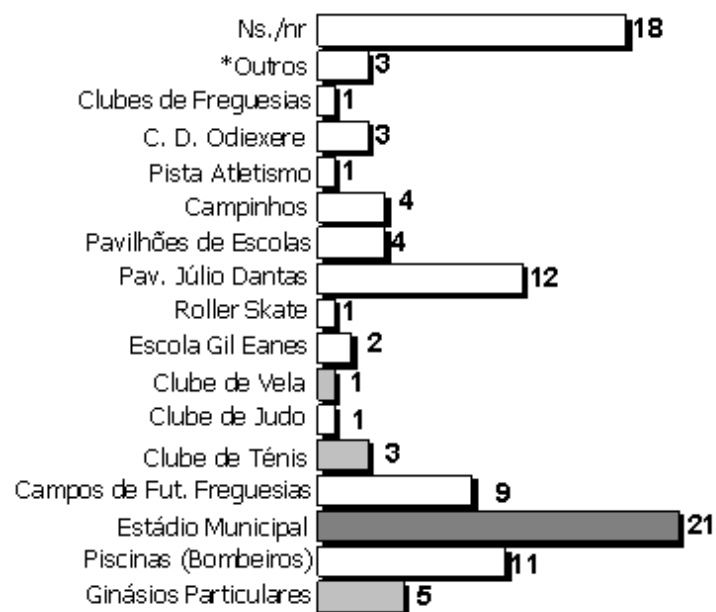
A população considera que a Natação e o Futebol são as modalidades que Autarquia mais devia desenvolver. No entanto, nota-se que apesar do Andebol, o Atletismo e os Desportos Náuticos serem actividades mais específicas, a popula o considera que a autarquia também deveria apostar e desenvolver estas modalidades.



Fonte: Solu oSport, Lda

Figura 35: Modalidades a Apostar pela Autarquia

O Estádio Municipal, o Pavilhão Júlio Dantas e as Piscinas dos Bombeiros são as instalações mais conhecidas. Contudo é de salientar os 18% de habitantes não sabem ou não se lembram de nenhuma instalação desportiva.



Fonte: SoluçãoSport, Lda

Figura 36: Notoriedade das Instalações Desportivas

NOTA:

A prática desportiva é desenvolvida apenas por 19% da população, sendo as actividades de musculação/ginásio, corrida/caminhada, natação e futebol as mais praticadas. Os principais motivos de prática são o divertimento e o manter em forma.

Em Lagos, a taxa de potencial procura é de 13% e a principal modalidade a praticar por quem pretende recomeçar a actividade física é a natação.

Os principais problemas na oferta de serviços desportivos são as instalações desportivas insuficientes e a qualidade fraca das instalações. A população de Lagos não tem por hábito assistir a espectáculos desportivos.

58% da população refere que a Autarquia deveria desenvolver outras áreas, mais do que o desporto.

Diferenciação Estratégica

PONTOS FORTES

- ✓ A existência de uma Marina com reconhecimento internacional e excelentes padrões de qualidade;
- ✓ A existência de dois campos de golfe;
- ✓ A existência de um Clube de Ténis;
- ✓ A existência de um Clube de Vela;
- ✓ A existência de clubes de reconhecimento internacional;
- ✓ Condições naturais óptimas para a prática de desportos náuticos;
- ✓ Existência da Barragem da Bravura e da Mata Nacional de Barão;
- ✓ A vontade política de querer afirmar Lagos como um destino turístico de excelência;
- ✓ A imagem de Lagos associada aos Descobrimientos;
- ✓ Apetência para o associativismo;
- ✓ Vontade política para intervir no desporto;
- ✓ N.º de alunos do 1º ciclo com desporto;

PONTOS FRACOS

- ✓ Baixa taxa de utilização nas tipologias de Grandes Campos e Pequenos Campos;
- ✓ Clubes Desportivos com grande dependência da Autarquia;
- ✓ Necessidade de requalificação dos espaços desportivos;
- ✓ Necessidade de melhoramentos contínuos ao nível da formação pedagógica e científica dos técnicos dos Clubes e da Câmara;
- ✓ Recursos humanos pouco envolvidos numa estratégia global de desenvolvimento desportivo.
- ✓ Taxa de participação desportiva;
- ✓ Actividades de carácter maioritariamente pontuais;

- ✓ Poucas sinergias entre os promotores de eventos desportivos e os restantes agentes de Lagos;
- ✓ Actividades dirigidas a grupos-alvo específicos;

OPORTUNIDADES

- ✓ A conclusão da Via do Infante;
- ✓ Intenção de investimento num Centro de Estágio de Alta Competição;
- ✓ Remodelação da Pista de Atletismo;
- ✓ Construção do Pavilhão e da Piscina Municipal;
- ✓ Elaboração do Plano Estratégico de Desenvolvimento Desporto;
- ✓ Elaboração do Plano Estratégico de Lagos;
- ✓ Volume de turistas nacionais;
- ✓ A existência de Estabelecimentos de Ensino Superior na Região;
- ✓ Incremento de produtos ligados ao turismo desportivo diferenciadores das restantes zonas do Algarve;
- ✓ Oferta de alojamento turística;
- ✓ Elevado número de indivíduos em idade activa;
- ✓ Desenvolvimento do Surf em Sagres.

AMEAÇAS

- ✓ As dificuldades da Região de Turismo do Algarve;
- ✓ Volume de turistas estrangeiros;
- ✓ Competição crescente entre as diversas zonas do Algarve;
- ✓ Especialização excessiva no produto "SOL e PRAIA";
- ✓ Grande sazonalidade da procura turística;
- ✓ Núcleos rurais com população reduzida;
- ✓ Fragilidade económica do associativismo.

Estratégia de Marketing

- ✓ Conjugar e valorizar de igual modo as práticas competitivas e as actividades de recreação desportiva, lazer e condição física;
- ✓ Valorizar a prática desportiva orientada para a saúde;
- ✓ Inovar e planear na base da qualidade das instalações desportivas;
- ✓ Valorizar a actividade social e cultural no sentido de aproveitar e rentabilizar as instalações desportivas e complementares;
- ✓ Planear e promover as instalações desportivas e complementares ao nível Local, Regional, Nacional e Internacional;
- ✓ Gerir as instalações desportivas e complementares através de uma gestão comercial forte no sentido de captar o maior número de receitas para promover o seu desenvolvimento sustentado e depender o menos possível de subsídios camarários;
- ✓ Qualificar e formar os recursos humanos funcionando como um factor fundamental de sucesso da gestão;
- ✓ Gerir as instalações desportivas de uma forma integrada no sentido de promover uma maior distribuição da actividade desportiva.

Programa de Actividades Proposto

- ✓ Actividades desportivas desenvolvidas em espaços de prática desportiva e com materiais desportivos de grande qualidade;
- ✓ Espaços desportivos e de circulação que promovam grande conforto e segurança máxima;
- ✓ Técnicos desportivos das actividades (situação ideal) com formação académica superior, com formação específica reconhecida pela federação da modalidade e se possível com conhecimentos na área da gestão desportiva, (nomeadamente nas questões relacionadas com a atenção ao utente);
- ✓ Espaços desportivos e actividades dirigidas para toda a família (todos os grupos etários) com ligação forte à saúde;

- ✓ Programas de formação desportiva, lazer, recreação e competição desportiva;
- ✓ Organização e/ou realização de eventos desportivos competitivos e recreativos;
- ✓ Aposta especial em escolas de formação desportiva em cada actividade desportiva desenvolvida pelas associações e clubes locais;
- ✓ Organização e promoção de eventos desportivos de qualidade internacional;
- ✓ Espaços desportivos preparados para populações especiais;
- ✓ Possibilidade de uso de vários equipamentos e serviços desportivos (pacotes de actividades);
- ✓ Diversificar e criar serviços não desportivos e com procura não satisfeita em função das necessidades dos utentes (dos resultados do estudo da procura desportiva sugere-se a instalação de centros de apoio médico, actividades para crianças e espaços infantis com supervisoras,...).

Política de Preço Proposta

Para cada um dos programas/acções, considerar as seguintes estratégias de política de preço:

- ✓ **“Penetração”** – colocação dos preços relativamente mais baixos que os preços de mercado, nomeadamente para as actividades com potencial de comercialização alto (actividades do health club, piscina,...);
- ✓ **“Discriminação”** – diferenciar os preços no espaço e no tempo – fixar preços por sazonalidade, por condições atmosféricas, por períodos do dia (nomeadamente à tarde), por idades, por sexo (estimular a participação feminina, etc,...);
- ✓ **“Taxa média do mercado”** – adoptar os preços médios praticados por instalações desportivas semelhantes (nomeadamente naquelas em que temos muitas referências como é o caso dos serviços em pavilhões desportivos);

- ✓ **"Picos de vendas"** – caso se justifique, variar o preço consoante a época do ano (preços mais altos associados às alturas do ano em que as vendas são maiores)
- ✓ **"Média de custo"** – determinar os preços com base nos custos de produção (ter em atenção os custos directos e indirectos da actividade);
- ✓ **"Lucro desejado e margem fixa"** – determinar o preço com base no custo de produção, ao qual deverá ser associada uma margem desejada ou fixa (esta estratégia poderá ser utilizada nos serviços de alojamento, restauração, bares e loja,... - por exemplo);
- ✓ **"Quantidade"** – reduzir os preços com base na quantidade de aquisição de serviços, mensalidades, anuidade, etc... (estimular o compromisso e venda antecipada de entradas) ou oferecer algumas entradas com serviços gratuitos em função do número de aquisições;
- ✓ **"Preço social"** – como não podia deixar de ser, a autarquia tem uma função social e pode praticar preços mais baixos em alguns serviços para promover a acessibilidade ao desporto (escolas, clubes e associações, instituições de solidariedade social, etc.); e
- ✓ **"Estratégia combinada"** – utilizar ao mesmo tempo algumas estratégias anteriormente descritas para estabelecimento do preço.

Política de Distribuição e Comunicação Proposta

- ✓ Adequar o serviço de transportes públicos com passagens frequentes junto às Instalações Desportivas e adaptado aos horários de funcionamento das instalações e actividades;
- ✓ Criar condições para as procuras de estacionamento em viaturas próprias;
- ✓ Acautelar a acessibilidade a outros tipos de transporte que têm a ver com "novos estilos de vida" e utilização de transportes alternativos (bicicleta, patins, etc.);
- ✓ Tornar a acessibilidade ao complexo desportivos e instalações rápida, desburocratizada mas devidamente controlada);
- ✓ Mapas e informações claras sobre as circulações e acessos às Instalações Desportivas

- ✓ Possuir uma boa gestão informática dos serviços com dados sobre as ocupações e utilização dos espaços para evitar constrangimentos;
- ✓ Diversificar os horários das actividades de maior procura e organizar actividades durante o período da tarde para a população jovem;
- ✓ Acessibilidade ao desporto em todos os espaços por parte do maior número de utentes possível, assim como, tentar oferecer a mesma qualidade de serviço nas actividades desportivas idênticas em instalações desportivas camarárias diferentes;
- ✓ Identificar, actualizar e atender aos resultados dos estudos de mercado sobre o desporto no Concelho (é necessário conhecer em tempo real as procuras satisfeitas, as procuras não satisfeitas, quais actividades pretendidas e por segmentos alvo, para corrigir eventuais desvios ao planeamento inicial);
- ✓ Elaborar uma brochura alusiva ao eventos desportivos a realizar em cada ano;
- ✓ Elaborar uma carta/brochura do associativismo com os contactos, actividades e serviços prestados
- ✓ Determinar os objectivos da comunicação – após identificar os alvos da nossa comunicação é necessário escolher, planear e adequar os meios de comunicação (publicidade, promoção, relações públicas, marketing directo, força de vendas ou sponsorização)
- ✓ Planear a mensagem – cumpridas as etapas de identificar os segmentos com que comunicar e após determinar os objectivos de comunicação para os diferentes meios é necessário planear a mensagem no seu conteúdo e forma; nomeadamente às questões referentes à falta de tempo, idade e saúde; e
- ✓ Seleccionar os canais de comunicação de acordo com as audiências, nomeadamente:
 - ✓ Rádio e jornais locais,
 - ✓ Imprensa desportiva

Com reforços pontuais através de cartazes/outdoors, panfletos, brochuras, entre outros.

Análise do Plano de Marketing para Lagos

- ✓ O plano de marketing deverá obedecer aos hábitos e desejos da população de Lagos, esta atitude tornará a actividade desportiva menos exposta às flutuações do mercado.
- ✓ Este plano de marketing não pode deixar de estar integrado no plano estratégico global da Câmara Municipal de Lagos para que se cumpram os objectivos da Autarquia em termos de desenvolvimento integrado de todos os sectores.
- ✓ O Plano de Marketing tornar-se-à mais efectivo quanto mais se cuidar o planeamento das actividades, do financiamento, dos recursos humanos, administrativo, de comunicação, etc.;
- ✓ A par do Plano de Marketing as Instalações Desportivas necessitarão a médio prazo de um Plano de Qualidade aferido a parâmetros de qualidade europeus para serviços públicos, assim como, o cumprimento de normas de qualidade reconhecidas internacionalmente para certificação de qualidade de Instalações Desportivas.



OUTROS SEGMENTOS DE MERCADO

Pelo facto de o Concelho de Lagos estar inserido numa zona que se afirmou nacional e internacionalmente como um forte destino turístico, importa reflectir a importância e o envolvimento que o turismo desportivo, os eventos culturais e de lazer e o mercado de congressos e conferências poderão ter, no mais que falado, combate à sazonalidade e à exclusividade do produto "SOL e PRAIA".

O Mercado do Turismo Desportivo

Como turismo desportivo podemos considerar o conjunto de turistas que viajam com o objectivo principal de praticar uma ou mais actividades desportivas. Associado ao turismo desportivo temos também o conceito de desporto turístico, que não é mais do que a prática ocasional de actividades desportivas durante a estadia e que são um complemento ao sol e à praia.

As actividades desportivas na zona do Algarve e por consequência em Lagos têm sido as principais responsáveis pelo combate à sazonalidade a que esta zona está intimamente ligada. Como prova disso, está o facto de que dos vinte e um grandes eventos anunciados pela Região de Turismo do Algarve para 2003, onze estão relacionados com o desporto.

A juntar a este facto está o aparecimento de diversas iniciativas, que associam parceiros privados e públicos, e que têm resultado num desenvolvimento de ofertas de estágios para atletas de alta competição, de equipas e selecções quer portuguesas que estrangeiras. Segundo dados da Associação de Hotéis e Empreendimentos Turísticos do Algarve, os estágios realizam-se basicamente nas modalidades de futebol, atletismo e ciclismo.

Ainda, relativamente aos centros de estágios, importa referir que o Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo da Região do Algarve elaborado pela Associação de Municípios do Algarve, aponta como um importante elemento estratégico, a criação de um Complexo de Alta Competição, que poderá ser desconcentrado em coerência com as características e especializações das diversas zonas algarvias. O mesmo documento aponta também para a importância do desenvolvimento de um Centro de Medicina e Saúde ligado ao desporto.

É unânime que os estágios das equipas de atletismo e futebol, forçadas à interrupção dos seus campeonatos por razões climatéricas, se apresentam estratégicos para a rentabilidade da região e o combate à sazonalidade, contudo não devemos pensar apenas nestas modalidades como as principais âncoras para a oferta neste âmbito, dado que Lagos dispõem de um conjunto de características naturais capazes de a diferenciar dos demais.

A estratégia seguida pela Câmara Municipal de Vila Real de Santo António de especialização no atletismo através da construção do Centro de Estágios de Vila Real de Santo António deve ser vista como um elemento estimulador e não como uma meta a alcançar.

Não podemos falar de turismo desportivo no Algarve sem falar do golfe, que na região já é responsável por 10% das receitas turísticas. A importância do golfe na região tem sido crescente pelo facto de este se assumir como um minimizador dos efeitos da sazonalidade, dado que anualmente procuram o Algarve cerca de 300000 jogadores e que a maioria das utilizações dos campos de golfe acontecem entre Outubro e Abril. Actualmente no Algarve existem cerca de 28 campos de golfe, sendo que destes, 18 se localizam na zona do Sotavento e 2 no Concelho de Lagos.

Outro importante elemento para o desenvolvimento do turismo desportivo em Lagos é a presença de uma marina. A existência, no Algarve, de cinco marinas e das instalações náuticas da Ria Formosa poderão ser um factor concorrente à marina de Lagos, contudo esta assume um posicionamento estratégico devido à sua localização, aos seus elevados padrões de qualidade, reconhecidos pela atribuição do prémio “Euromarina Anchor Award” e a Bandeira Azul da Europa, e ainda pela existência de uma unidade hoteleira associada à marina. O facto desta marina estar envolvida em inúmeras regatas faz com que Lagos tenha uma grande projecção internacional.

Associado ao turismo desportivo está a cobertura realizada por uma considerável quantidade de jornalistas que acompanham as equipas e atletas que se deslocam quer para a realização de estágios, quer para as suas férias. Logo desta forma o desporto pode ser encarado como um meio privilegiado de divulgação sem que isso represente grandes custos quer para Lagos.

NOTA:

As actividades desportivas na zona do Algarve e por consequência em Lagos têm sido as principais responsáveis pelo combate à sazonalidade. O Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo da Região do Algarve elaborado pela Associação de Municípios do Algarve, aponta como um importante elemento estratégico, a criação de um Complexo de Alta Competição, que poderá ser desconcentrado em coerência com as características e especializações das diversas zonas algarvias. Lagos dispõem de um conjunto de características naturais capazes de a diferenciar dos demais.

O golfe na região é responsável por 10% das receitas turísticas

A existência de cinco marinas e das instalações náuticas da Ria Formosa poderão ser forte concorrência à marina de Lagos.

É preciso aproximar a população ao desporto turismo, já que ela não se identifica com este mercado porque não o frequenta enquanto praticante desportivo. É importante que a população perceba a importância do mercado de turismo desportivo para a economia do Concelho pelo contributo na criação de riqueza e de empregos.



MODELOS DE GESTÃO E
FINANCIAMENTO

Independentemente dos modelos de gestão, a “entidade” responsável pela gestão do desporto em Lagos, terá obrigatoriamente, de procurar a máxima eficácia, procurando rentabilizar os investimentos efectuados em termos de políticas sociais, desenvolvendo, simultaneamente, todos os esforços para minimizar ou mesmo evitar eventuais prejuízos daí advindos.

Esta postura implica uma elevada qualificação dos recursos humanos, um sistema de controlo de todas as actividades, a nível operacional e financeiro, e uma estreita relação entre as diferentes entidades ligadas ao desporto.

Formas ou Modelos de Gestão

Gestão Directa – próprios serviços municipais;

O modelo de Gestão Directa consubstancia-se na organização de um serviço municipal integrado na estrutura orgânica dos serviços municipais. O serviço directamente responsável pela instalação desportiva poderá integrar-se na categoria de Divisão, constituir um Sector/serviço ou em conjunto com outras instalações desportivas e outras áreas funcionais formar um serviço.

A escolha de qualquer das hipóteses em cima indicadas é variável em função das opções estratégicas, do desenho ou da configuração estrutural global dos serviços municipais, da dimensão e número de infra-estruturas geridas, entre outras.

Saliente-se, que perante a situação de entrada em funcionamento de uma nova instalação desportiva, são possíveis entre outras as seguintes hipóteses:

Hipótese A) – integração na estrutura orgânica inicial, sem alterações do desenho organizacional e dos fluxos internos, mas com mudanças quantitativas no quadro de pessoal, trata-se de uma alteração de cariz incrementalista e quantitativa;

Hipótese B – criação de uma sub-unidade orgânica integrada no esquema organizacional inicial, com correspondente mudança do quadro de pessoal, adopção dos circuitos estruturais internos semelhantes aos iniciais, alteração incrementalista quantitativa e parcialmente qualitativa;

Hipótese C) – criação de uma unidade orgânica dotada de autonomia estrutural, circuitos estruturais independentes funcionando como centro de custos e responsabilidades, crescimento do quadro de pessoal, alteração incrementalista e qualitativa.

Gestão Indirecta – entidade criada pelo município;

Entende-se que a essência do modelo “Gestão Indirecta” assenta na criação ou constituição de uma entidade com participação de capital do município, ao qual se podem ou não associar participações de outras entidades com ou sem fins lucrativos.

Podemos assim ter os seguintes tipos de entidades:

a) Empresa pública municipal, de capital exclusivamente municipal, regulada pela Lei n.º 58/98, de 18 de Agosto – LEPM;

b) Empresa de capitais públicos ou de capitais maioritariamente públicos, consoante a participação de outras entidades de cariz público ou privado, regida pelos preceitos da Lei n.º 58/98, de 18 de Agosto;

c) Régie-cooperativa ou cooperativa de interesse público, cujo capital pode ter participação de entidades públicas, privadas ou pessoas individuais, o enquadramento legal é o Código Cooperativo e o Decreto-Lei n.º 31/84, de 21 de Janeiro;

d) Associação sem fins lucrativos de direito privado, congregando a participação de outras entidades públicas ou não e/ou de pessoas individuais, reger-se-á pelas disposições do Código Civil para as pessoas colectivas;

e) Fundação, instituída por uma ou mais entidades ou fundadores, regendo-se pelo Código Civil na parte respectiva.

Gestão Convencionada – entidade pública ou privada independente

O modelo “Gestão Convencionada” que se pode resumir à celebração de um contrato, protocolo ou acordo para cedência da gestão da instalação desportiva, em que é co-outorgante uma outra entidade pública ou privada.

Este modelo de gestão tem vindo a ser implementado para os sistemas municipais de captação, tratamento e distribuição de água para consumo público, sendo que neste domínio os princípios legais são fixados pelo Decreto-Lei n.º 379/93, de 5 de Novembro.

No caso das instalações desportivas a adjudicação da concessão é regulada pelo Decreto-Lei n.º 390/82, de 17 de Setembro, ficando desde logo fixado um prazo de concessão pelo máximo de 20 anos.

Embora o procedimento “concurso público” admita a participação de diversos tipos de entidades constitui princípio que estas satisfaçam os requisitos legais estabelecidos por lei.

Gestão Mista – partilha de responsabilidades com outra entidade

Este modelo de gestão funciona um pouco como um compromisso entre a gestão directa e a gestão concessionada, que é muito usado nos equipamentos desportivos localizados em estabelecimentos de ensino.

Não sendo exclusivo das instalações desportivas escolares, este modelo está assim claramente previsto na Portaria n.º 68/98, de 31 de Janeiro.

No entanto o próprio art.º 67 da Lei n.º 169/99, de 18 de Setembro, apresenta uma redacção que permite aplicar esta configuração a outras instalações e a entidades com um cariz associativo, cooperativo ou outro.

Análise das Formas e Modelos de Gestão

Avaliados os vários modelos de gestão, parece-nos lógica e vantajosa a gestão integrada das diversas infra-estruturas e actividades camarárias vocacionadas para o desporto.

Avaliada a questão das vantagens da gestão integrada das actividades e das instalações desportivas em rede e atendendo aos diferentes modelos de gestão possíveis sugere-se para Lagos um modelo de Gestão Indirecta através de uma empresa municipal.

As vantagens e facilidade de cumprimentos dos objectivos da autarquia observadas pela adopção deste modelo para o desporto em Lagos são:

- **Satisfação de necessidades colectivas da população do município:** os interesses em questão têm pleno enquadramento conceptual quanto ao que se pode entender por necessidades colectivas da comunidade local;

- **Funcionamento económico em benefício público:** a introdução de formas empresariais e de graus de profissionalização na gestão do património e prestação de serviços públicos, reclama posturas financeiras de maior equilíbrio e de maior flexibilidade face às regras de mercado; onde a especialização e a gestão profissionalizada começa a determinar a eficácia financeira em benefício público; e

- **Caracterização e elaboração de estudos económicos, técnicos e financeiros:** serão as demonstrações financeiras e económicas nas suas mais variadas vertentes e após pormenorizada identificação de objectivos, os elementos de suporte indispensáveis à verificação prévia da validade do projecto.

Financiamento

A formulação de estratégias de financiamento que respeitem os princípios das Autarquias surge como factor fundamental na gestão dos equipamentos e serviços desportivo municipais.

Actualmente as Autarquias podem obter financiamento, por exemplo, através de:

- ✓ Patrocinadores;
- ✓ Publicidade e venda de concessões de espaços;
- ✓ Vendas de bens e serviços (por ex: Escolas Desportivas Municipais);
- ✓ Inscrição nas actividades;
- ✓ Aluguer de espaços;
- ✓ Quadros Comunitários de Apoio;
- ✓ Entidades governamentais como o Instituto da Juventude, Instituto Desporto de Portugal, entre outros.

Como entidades pertencentes ao sector público, onde se pode considerar a existência de efeitos colaterais no preço, os aspectos de financiamento devem ser correctamente planeados e alvo de uma reflexão profunda.

Contributo dos Praticantes Desportivos

Os utentes dos espaços e serviços desportivos de Lagos devem contribuir para as despesas inerentes, introduzindo-se assim o princípio de quem é utilizador, deve contribuir. As razões que orientam este princípio prendem-se sobretudo com o facto de:

- ✓ Assim, as pessoas atribuírem um maior valor aos espaços e serviços, sentindo-se mais responsáveis por estes;
- ✓ Ser possível desta forma canalizar este dinheiro para a melhoria das condições de prática, a diversificação dos serviços e o apoio, por exemplo através dos serviços de acção social, aqueles que não podem pagar e que devem beneficiar do serviço público.

Concessão de Espaços

A concessão de espaços é uma das formas de gerar receitas consideráveis. A concessão de espaços complementares, nomeadamente bares e restaurantes, dentro das instalações desportivas pode ser uma das alternativas.

Patrocínios

O patrocínio tem vindo cada vez mais a ser utilizado, sendo um factor decisivo para a realização de eventos. Assim o patrocínio deve ser encarado como uma relação comercial em que a Autarquia através dos seus espaços e serviços permite a determinada empresa promover-se publicamente.

Quadros Comunitários de Apoio

Se tivermos em conta a caracterização das novas instalações projectadas para Lagos, rapidamente nos apercebemos que a sua construção terá custos importantes, independentemente da sua importância para o desenvolvimento social local, assim há que recorrer a todos os programas de financiamento que permitam atenuar as assimetrias existentes.

Lembramos que o actual quadro, ao qual Lagos concorreu com sucesso, está praticamente esgotado. Importante é estar atento ao próximo, procurando identificar todas as oportunidades que ele apresente neste sector.



PLANEAMENTO ESTRATÉGICO PARA O
DESPORTO

Portugal continua na cauda da Europa quanto a participação desportiva da população (Mariovet, S., 1999) e o Concelho de Lagos é disso exemplo (ver página 45).

A última década, infelizmente, não apresentou alterações significativas neste indicador apesar de se ter falado muito de desporto, de algum investimento em instalações e de alguns resultados desportivos com visibilidade internacional (por ex. EURO 2004).

As estratégias internacionais, nacionais, regionais e locais continuam a incentivar os cidadãos a participar no desporto e a procurarem estilos de vida mais saudáveis. É, essencialmente ao nível local, que precisamos de desenvolver estratégias que removam barreiras (por ex. horários mais livres, qualidade das instalações) e que permitam o envolvimento da população em geral na prática desportiva.

Hoje, a investigação não deixa dúvidas sobre as vantagens de investir no desporto. Os gastos com a saúde, justiça e serviços sociais reduzem-se quando conseguimos aumentar a percentagem de população activa.

A médio e longo prazo os efeitos indirectos de investir no desporto permitirão:

- ✓ **Tornar o Concelho um espaço melhor para viver.**
- ✓ **Conseguir um Concelho mais seguro;**
- ✓ **Reduzir a dependência de drogas;**
- ✓ **Melhorar a saúde da população;**
- ✓ **Aumentar o emprego para a população;**
- ✓ **Melhorar o envolvimento com a natureza.**

O Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo de Lagos, pretende ser um instrumento técnico, no qual a Câmara Municipal se poderá apoiar para planificar, fomentar e coordenar a sua actuação, no sentido de orientar um desenvolvimento sustentado para o Concelho já que é reconhecidamente a entidade que proporciona mais instalações e oportunidades de prática desportiva quer directamente, quer através do financiamento e apoio proporcionado a outras entidades.

Trata-se de um documento que não deve ser para uso exclusivo pela Câmara de Lagos, deve envolver todos os sectores que de alguma forma se ligam ao desporto para que desenvolvam parcerias no sentido de se potenciar o papel das políticas desportivas do concelho, ampliando a possibilidade de aparecerem mais instalações

de grande qualidade e funcionalidade e mais oportunidades de participação desportiva, destaque especial para os sectores da educação, associativismo e sector privado com fins lucrativos.

Pretende-se um plano que, não sendo muito detalhado, defina uma estrutura em volta da qual exista um consenso alargado com que os vários agentes desportivos do concelho possam **trabalhar em equipa** para desenvolver o desporto no período 2005-2008, com o horizonte em 2014. Só assim será possível definir políticas e prioridades que, assumidas por todos os parceiros, coordenem o trabalho para o futuro, evitando duplicação de esforços e fazendo com que o todo resultante seja mais que o somatório das partes.

Visão

“Lagos Cidade de Referência no Desporto” com um desenvolvimento desportivo sustentado pela qualidade, participação e inovação, encontrando o seu espaço de complementaridade com os Concelhos vizinhos e a Região Algarvia.

Missão

Através dos seus serviços de desporto, incrementar, melhorar e diversificar a oferta desportiva, assente numa gestão racional e inovadora, apoiando de forma criteriosa o associativismo, desenvolvendo sinergias com a educação, com os privados. Programando e desenvolvendo serviços próprios, tendo em conta não só as tendências do desporto de rendimento, mas também as do desporto escolar, de lazer/tempo livre, do desporto turismo e principalmente as necessidades e interesses da população na perspectiva da saúde.

O desporto no Município de Lagos deve ainda funcionar como uma ferramenta de coesão social (por ex. pescadores da Meia Praia), criando e distribuindo de forma equilibrada recursos e oportunidades entre os cidadãos e acompanhando-os ao longo da vida.

Eixos Estratégicos de Actuação

Para se conseguir alcançar os objectivos pretendidos, devemos definir correctamente os eixos estratégicos, prioridades que nos levam até onde esperamos chegar, as linhas estratégicas que nos indicarão o caminho e os indicadores que nos permitirão a avaliação e monitorização do plano. São apresentados alguns indicadores a título de exemplo que poderão ser utilizados aquando da operacionalização do plano estratégico.

Assim definimos quatro prioridades como eixos estratégicos:

EIXO I – MAIS PRATICANTES, MAIS ACTIVOS E MAIS SAUDÁVEIS

Uma população activa é uma população mais feliz e mais saudável. O desporto e a actividade física contribuem seriamente para a melhoria do rendimento educacional em todos os níveis de ensino, aumentam a auto-estima e confiança das pessoas, melhoram a liderança e o trabalho em equipa, contribuem para o combate à exclusão social, reduzem a criminalidade e ajudam a construir comunidades mais fortes. Um estudo para o plano estratégico de desporto do governo inglês afirma que um aumento de 10% de praticantes na população adulta pode prevenir 6000 mortes prematuras e uma poupança de cerca de 2 biliões de libras em despesas de saúde.

Os 19% de praticantes desportivos em Lagos, abaixo dos 23% do país, levam-nos à necessidade de desenvolver estratégias que eliminem os obstáculos (por ex. horários mais livres, longe de casa e do trabalho, falta de actividades para a família) e proporcionem o aumento da participação desportiva da população.

O Estudo da Procura, mostra que as prioridades da população se apresentam pela seguinte ordem:

1. Desporto para Todos;
2. Desporto Escolar;
3. Desporto Rendimento;
4. Desporto Turismo.

LINHAS ESTRATÉGICAS

LE1.I - Conseguir uma cultura desportiva que leve a população a assumir um estilo de vida activo e saudável;

LE2.I - Consolidar a prática desportiva da população do pré-escolar e do 1º ciclo;

LE3.I - Alargar a prática desportiva a toda a população integrada nos outros níveis de ensino da escolaridade obrigatória;

LE4.I - Incentivar e apoiar o envolvimento/apoio dos pais aos praticantes destes segmentos etários;

LE5.I - Sensibilizar e desenvolver programas para populações especiais (por ex. idosos);

LE6.I - Desenvolver actividades de lazer e recreação para a população em geral;

LE7.I - Incrementar a filiação nos clubes locais e fazer com que estes alarguem o leque de modalidades que oferecem, nomeadamente as não ligadas ao desporto rendimento;

LE8.I - Recorrer ao voluntariado recrutando, fidelizando e qualificando para intervir no sector de acordo com as competências demonstradas e adquiridas;

LE9.I - Conseguir notoriedade e visibilidade através de eventos de qualidade.

QUADRO RESUMO DO EIXO I

Ver ficheiro: "Folha Resumo do eixo I.doc"

INDICADORES

Quadro 25: Exemplos de Indicadores para as Linhas Estratégicas do Eixo I

Designação	Situação Actual	Objectivo 2008	Implementação			
			05	06	07	08
Aumento da prática desportiva	19%	23%				
Aumento do número de sócios activos nos clubes		10%				
Criação de um site oficial ligado ao Desporto Local	Não existente	1				
Aumento da prática desportiva no ensino pré-primário	75%	100%				
Aumento da percentagem de actividades para a família	0	10%				

EIXO II – MELHORES PRATICANTES

Sendo o desporto plural quanto aos seus objectivos, também os praticantes apresentam níveis e necessidades diferentes, sendo por isso importante proporcionar aos mais aptos a possibilidade de desenvolverem todo o seu potencial. Este papel está habitualmente mais ligado ao associativismo que nem sempre se tem mostrado preparado para levar a bom porto este desiderato, ora por falta de instalações adequadas, ora por falta de treinadores habilitados, ora por escassez e pouca qualificação dos dirigentes. Por vezes os clubes duplicam tarefas concorrendo entre si e impedindo que pelo menos alguns consigam uma prática de excelência.

Em Lagos é preciso identificar os clubes mais fortes e saber em que modalidades será possível ter desporto de rendimento.

Os clubes devem avaliar o seu futuro a longo prazo e a sua sustentabilidade. A autarquia deverá fornecer apoio quer na resolução da falta de instalações, quer em iniciativas para melhorar a competência de dirigentes, treinadores, árbitros e de outros elementos que constituem a célula desportiva. A Autarquia deve também facilitar a ligação entre os vários sectores do desporto, sendo que, para isso é importante que todos tenham presente um modelo de desenvolvimento do praticante desportivo, que definam o número e quais as modalidades prioritárias para Lagos, mantendo flexibilidade suficiente para integrar qualquer modalidade que apresente um processo de desenvolvimento a ter em conta.

LINHAS ESTRATÉGICAS

LE1.II - Promover a iniciação desportiva de crianças e jovens numa perspectiva de longo prazo nas modalidades com possibilidades de resultados de excelência;

LE2.II - Apoiar a intervenção do associativismo desportivo e da prática organizada nas modalidades mais fortes do concelho como por exemplo o atletismo, andebol feminino, vela, karaté, patinagem, ténis, futebol/futsal e natação;

LE3.II - Melhorar os clubes instalando uma filosofia de melhoria contínua;

LE4.II - Melhorar a prática com melhores e mais qualificados treinadores;

LE5.II - Criar sinergias para o desenvolvimento das modalidades conseguindo que o associativismo se ligue às escolas e às Universidades através da Câmara;

LE6.II - Festejar o êxito e reconhecer a excelência;

QUADRO RESUMO DO EIXO II

Ver ficheiro: “Folha Resumo do eixo II.doc”

EIXO III – MELHORES LOCAIS DE PRÁTICA

Lagos apresenta uma rede de instalações desportivas muito ampla mas com um âmbito de intervenção muito restrito (ver página 32).

A maioria das instalações pertencem ao sector hoteleiro e até pela sua tipologia se percebe que são de uso restrito pelos seus clientes. As instalações de acesso público estão em défice quando consideramos quer as instalações escolares, quer as pertencentes ao associativismo, quer as municipais (ver página 26).

Reconhecendo a necessidade de suprir as carências de acordo com as necessidades identificadas da população, justifica-se a construção da piscina coberta e do pavilhão municipal. É importante o acompanhamento da utilização dos polidesportivos e dos grandes campos bem como da localização dos futuros equipamentos destas tipologias. Deve-se ter em atenção a utilização dos parques naturais e dos espaços públicos.

O aumento da população em Lagos, com destaque para algumas freguesias como S. Sebastião, St.^a Maria e Luz, põe alguma pressão não só no território como nos serviços, logo deve ser levada em conta pelos responsáveis pelas políticas do PDM não só a necessidade de garantir a oferta desportiva, como também perceber que novos espaços desportivos podem ser a âncora para o desenvolvimento de novas centralidades, maximizando as oportunidades.

Deve-se identificar os locais com populações com problemas de pobreza e privação, caracterizados normalmente por pouca capacidade de oferta de instalações e programas desportivos, assim como, conseguir financiamento para o desenvolvimento de programas que eliminem essas barreiras.

Embora não sendo um fim em si mesmo, as instalações desportivas são um meio importante para criar oportunidades de prática e permitir até dentro delas o trabalho de gestão e promoção do desenvolvimento desportivo.

É necessário assegurar um desenvolvimento adequado do desenho das instalações, acompanhado dum projecto de gestão que garanta a utilização máxima futura da mesma. Por outro lado, a possibilidade da prática informal e de alguns novos desportos leva-nos a ter em conta os parques e os espaços naturais.

LINHAS ESTRATÉGICAS

LE1.III - Desenvolver sinergias entre entidades públicas e privadas;

LE2.III – Planear e desenvolver novas instalações adequadas aos vários níveis de prática integrando profissionais especializados na área do Desporto autárquico na equipa de planeamento e concepção das instalações desportivas;

LE3.III - Identificar e concretizar as melhorias necessárias nas instalações existentes;

LE4.III - Concretizar as instalações já planeadas; garantindo instalações polivalentes e com taxas de utilização elevadas – realização de planos de gestão;

LE5.III - Melhorar e potenciar a prática nos espaços naturais, assegurando que a prática desportiva tenha um contributo positivo para a sustentabilidade.

QUADRO RESUMO DO EIXO III

Ver ficheiro: "Folha Resumo do eixo III.doc"

INDICADORES

Quadro 29: Exemplos de Indicadores das Linhas Estratégicas do Eixo III

Designação	Situação	Objectivo	Implementação			
	Actual	2008	05	06	07	08
Planificação de um Grande Campo de Jogos em relva artificial	0	1				
Definição de percursos urbanos para caminhadas	0	2				
Desenvolvimento de parcerias desportivas com sector hoteleiro	0	3				
N.º de actividades desenvolvidas na Barragem da Bravura e na Mata Nacional de Barão de S. João	1	3				
Criação da Escola Ambiental da Mata Nacional de Barão S. João	0	1				
Elaboração de um Plano de Gestão para a Pista de Atletismo	0	1				
Elaboração de um Plano de Gestão para a Piscina Municipal	0	1				
Elaboração de um Plano de Gestão para o Pavilhão Municipal	0	1				

EIXO IV – MELHOR GESTÃO

A responsabilidade da autarquia no desenvolvimento desportivo é dividida com um conjunto de outras organizações – clubes, escolas, sector privado com fins lucrativos e outras.

Invariavelmente os recursos são limitados, logo o surgimento de parcerias e uma boa coordenação são fundamentais para maximizar os recursos existentes.

Sendo a autarquia reconhecidamente o principal responsável pelo financiamento dos principais factores do desenvolvimento desportivo a nível local, é certo que não terá capacidade para financiar, nem todas as instalações nem todos os programas desportivos considerados necessários, tendo que estabelecer prioridades quer no que se refere às suas iniciativas quer no que se refere ao apoio a dar aos outros parceiros locais do desporto.

Uma das dificuldades será considerar como é que os eixos estratégicos e as suas recomendações poderão ser levadas para a frente se não houver uma gestão muito racional dos programas e equipamentos que estão em execução e projectados.

Não esquecer que ao nível da gestão a solução está sempre nos recursos humanos, nas pessoas, no seu conhecimento e na sua capacidade de inovação.

LINHAS ESTRATÉGICAS

LE1.IV - Criar uma nova estrutura organizacional para dirigir o desporto municipal, que vise agrupar e coordenar os serviços desportivos;

LE2.IV - Desenvolver um sistema de participação das várias forças do concelho;

LE3.IV - - Desenvolver melhores práticas de gestão nas organizações desportivas ampliando competências de liderança, financiamento, informação e formação que levem ao aumento da eficiência e que permita o aumento dos resultados;

LE4.IV – Criar sinergias com as unidades hoteleiras quer quanto a complementaridade de oferta desportiva, quer de outros serviços;

LE5.IV - Potenciar a divulgação da oferta de serviços;

LE6.IV - Desenvolver acções que visem a aproximação da população aos equipamentos especiais e vice-versa;

LE7.IV - Criar comissão de acompanhamento do plano estratégico.



QUADRO RESUMO DO EIXO IV

Ver ficheiro: "Folha Resumo do eixo IV.doc"

INDICADORES

Quadro 31: Exemplos de Indicadores das Linhas Estratégicas do Eixo IV

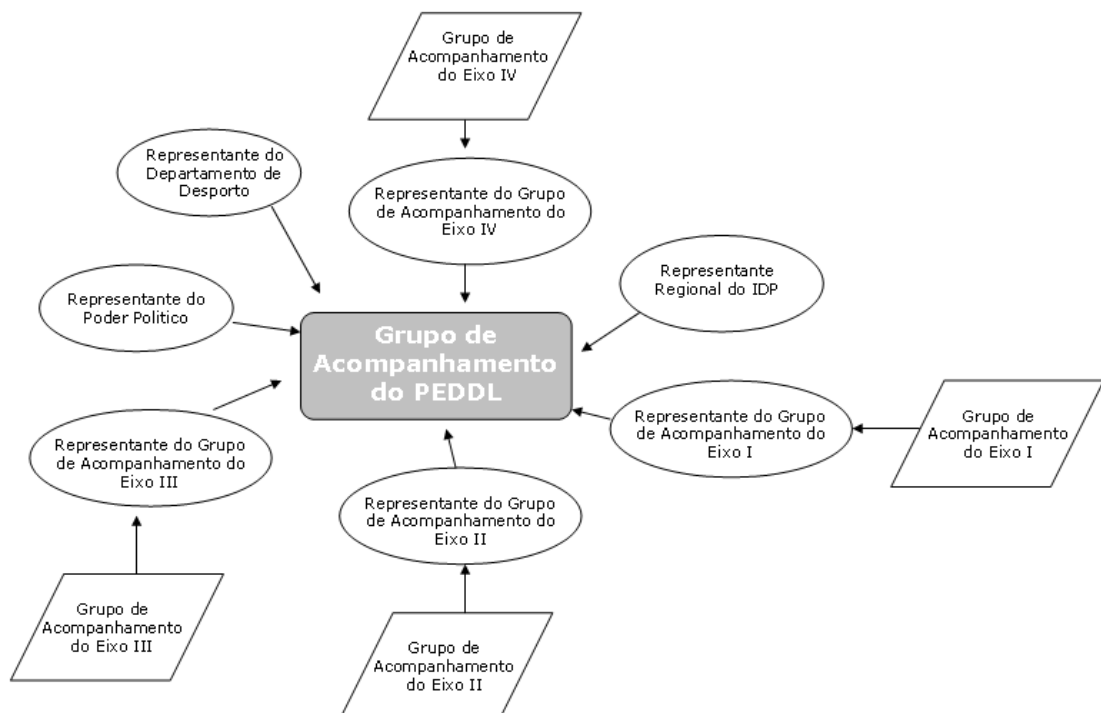
Designação	Situação actual	Objectivo 2008	Implementação			
			05	06	07	08
Número de cursos para dirigentes	1	5				
Número de Clubes com "SELO DESPORTO"	0	3				
Número de Escolas com "SELO DESPORTO"	0	3				
Potenciar a criação de uma Empresa Pública	0	1				
Criar o Conselho Municipal de Desporto	0	1				

Implementação do Plano Estratégico

A responsabilidade da implementação do plano é da autarquia e do seu sector do desporto que deve **criar um grupo de acompanhamento por eixo**, formado por elementos da comunidade desportiva de Lagos que representem os vários interesses do sistema desportivo do concelho.

Alguns dos elementos deverão ser os coordenadores do Grupo de desenvolvimento de cada eixo estratégico, onde devem estar representados os “interessados” dessa área. Eles devem ajudar a encontrar as acções a desenvolver para concretizar os objectivos, a definir os indicadores de avaliação e a coordenar a sua distribuição.

Figura 37: Modelo para o Grupo de Acompanhamento do Plano Estratégico





CONSIDERAÇÕES FINAIS

Considerações Finais

O Plano Estratégico de Desenvolvimento Desportivo de Lagos, pretende ser um instrumento técnico, no qual a Câmara Municipal se poderá apoiar para planificar, fomentar e coordenar a sua actuação e ajudar a definir os caminhos orientadores para o desenvolvimento desportivo sustentado de Lagos enquanto “Cidade de Referência no Desporto”, marcando o seu espaço de complementaridade com os Concelhos vizinhos e a Região Algarvia.

Quadro 24: Resumo do Eixo I

LINHA ESTRATÉGICA	PROGRAMAS	PRIORIDADE	FINANCIAMENTO	PARCERIAS	RESPONSÁVEL
LE1.I	- Criar uma página WEB do desporto de Lagos. - Criar produtos promocionais do desporto.	ALTA	- Autarquia; - Patrocinadores.	- Autarquia. - Empresas especializadas	
LE2.I	- Expressão e educação físico-motora; - Crescer em movimento; - Viver o verão	ALTA	- Autarquia; - IDP; - Patrocinadores.	- DREA; - Infantários Privados e públicos.	
LE3.I	- Competição juvenil multi-desportiva clubes/escolas. - Tour agarra a vida.	ALTA	- Autarquia; - Associativismo; - IPJ; - Patrocinadores.	- Associativismo; - Escolas.	
LE4.I	- Encontro de gerações; - Dar na página WEB do desporto de Lagos indicações para o envolvimento dos pais.	MÉDIA/ALTA	- Autarquia; - Associativismo; - Patrocinadores.	- Associativismo; - Associações de Pais.	

LINHA ESTRATÉGICA	PROGRAMAS	PRIORIDADE	FINANCIAMENTO	PARCERIAS	RESPONSÁVEL
LE5.I	<ul style="list-style-type: none"> - Saúde em movimento; - Amar o verão; - Programa para a integração da população da Meia Praia; - Programa para a integração da população estrangeira residente em Lagos. - Programa para integração de pessoas com deficiência. 	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> - Autarquia; - Instituições de solidariedade social; - Instituições ligadas à saúde; - Instituições ligadas à população estrangeira. 	<ul style="list-style-type: none"> - Instituições de solidariedade social; - Associativismo. 	
LE6.I	<ul style="list-style-type: none"> - Actividades desportivas comemorativas do 25 de Abril; - Cidade em movimento; - Marchas passeio; - Comemoração do dia europeu sem carros; - Encontro dos jogos tradicionais do concelho de Lagos; - Seagull Games; - Street Karting. 	MÉDIA/ALTA	<ul style="list-style-type: none"> - Autarquia; - IDP; - Patrocinadores. 	<ul style="list-style-type: none"> - Associativismo; - Centros de Saúde; - Hospitais; - Clínicas. - Empresas Privadas. 	

LINHA ESTRATÉGICA	PROGRAMAS	PRIORIDADE	FINANCIAMENTO	PARCERIAS	RESPONSÁVEL
LE7.I	- Clubes com sócios activos em diferentes modalidades.	MÉDIA/ALTA	- Associativismo; - Autarquia; - IDP; - Patrocinadores.	Clubes; Escolas; Autarquia.	
LE8.I	- Criar bolsa de voluntários; - Formação do voluntariado.	MÉDIA/ALTA	- Autarquia; - IDP; - IPJ.	- Associativismo; - Escolas.	
LE9.I	- Torneio Internacional de Corridas de Patins “Terras do Infante”; - Campeonato Nacional de Jet Sky e volta ao Algarve; - Volta ao Algarve em Ciclismo; - Estafeta do concelho de Lagos “Cidade dos Descobrimentos”; - Lagos cidade saudável.	MÉDIA/BAIXA	- Patrocinadores; - Autarquia.	- Centros de Saúde; - Hospitais; - Empresas Privadas; - Clínicas; - Região do Turismo do Algarve.	

Quadro 26: Resumo do Eixo II

LINHA ESTRATÉGICA	PROGRAMAS	PRIORIDADE	FINANCIAMENTO	PARCERIAS	RESPONSÁVEL
LE1.II	- Formação dos agentes desportivos sobre o conceito de formação de atletas a longo prazo.	MÉDIA/ALTA	- Autarquia; - IDP; - Federações.	- IDP; - Federações; - CDP; - COP.	
LE2.II	- Elaborar planos de desenvolvimento estratégico por modalidade.	ALTA	- Autarquia; - Patrocinadores	- Associações; - Federações; - CDP; - IDP.	
LE3.II	- Criar a marca clube de excelência de Lagos - Formação de dirigentes desportivos,	MÉDIA	- Autarquia; - Patrocinadores; - IDP.	- CDP; - IDP.	
LE4.II	- Cursos para treinadores,	MÉDIA/ALTA	- Autarquia; - Patrocinadores; - Federações.	- Associações de treinadores; - Federações.	

LINHA ESTRATÉGICA	PROGRAMAS	PRIORIDADE	FINANCIAMENTO	PARCERIAS	RESPONSÁVEL
LE5.II	- Estimular as escolas a criar grupos desportivos escolares nas modalidades prioritárias; - Competição juvenil multi-desportiva clubes/escolas.	MÉDIA/ALTA	- Autarquia; - Escolas; - Associativismo.	- Desporto Escolar; - Escolas; - Associativismo; - Federações.	
LE6.II	- Gala do Desporto	MÉDIA/ALTA	- Autarquia; - Patrocinadores	- IDP; - Federações; - Associativismo.	

INDICADORES

Quadro 27: Exemplos de Indicadores das Linhas Estratégicas do Eixo II

Designação	Situação	Objectivo	Implementação			
	Actual	2008	05	06	07	08
Número de cursos para treinadores	0	2				
Grupos Desportivos Escolares nas modalidades prioritárias	1	3				
Competição Juvenil Multi-desportiva – Clubes/Escolas	0	1				
Criar a marca “CLUBE EXCELÊNCIA DE LAGOS”	0					

Quadro 28: Resumo do Eixo III

LINHA ESTRATÉGICA	PROGRAMAS	PRIORIDADE	FINANCIAMENTO	PARCERIAS	RESPONSÁVEL
LE1.III	<ul style="list-style-type: none"> - Protocolos de utilização de instalações privadas; - Protocolos de utilização de instalações públicas; - Protocolos de utilização de instalações associativas; - Protocolos de utilização das instalações escolares. 	MÉDIA/ALTA	<ul style="list-style-type: none"> - Autarquias; - Empresas Hoteleiras; - Escolas. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autarquias; - Associativismo; - Empresas Hoteleiras; - Escolas. 	
LE2.III	<ul style="list-style-type: none"> - Implementar as normas de acessibilidade e segurança nas instalações; - Converter os espaços das escolas e das associações em espaços de referência desportiva; - Programa para a construção de um grande campo em relva artificial; - Definir o plano de instalações até 2014; - Definir profissionais especializados na área do desporto para as equipas de planeamento e concepção de instalações desportivas. 	MÉDIA/ALTA	<ul style="list-style-type: none"> - Autarquia; - IDP; - Escolas; - Governo Civil; - DREA; - Associações. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autarquia; - Associativismo, - CCDR; - DREA. 	

LINHA ESTRATÉGICA	PROGRAMAS	PRIORIDADE	FINANCIAMENTO	PARCERIAS	RESPONSÁVEL
LE3.III	<ul style="list-style-type: none"> - Criar ficha de obra por instalação; - Concretizar as valências de prática de nível local, distrital, nacional e até internacional; - Projecto integrado de gestão dos equipamentos desportivos municipais. 	ALTA	<ul style="list-style-type: none"> - Autarquia; - Governo Civil; - CCDR; - IDP. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autarquia; - Empresas Hoteleiras; - Associações. 	
LE4.III	<ul style="list-style-type: none"> - Definição das prioridades por tipologia e por freguesia; - Projecto integrado de gestão dos equipamentos desportivos municipais; - Programa de construção da Piscina municipal; - Programa de construção do Pavilhão Municipal; - Programa de Remodelação da Pista de atletismo. 	MÉDIA/ALTA	<ul style="list-style-type: none"> - Autarquia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Autarquia. 	
LE5.III	<ul style="list-style-type: none"> - Identificar os espaços e parques naturais (PDM); - Dinamização da Barragem da Bravura; - Dinamização da Mata Nacional de Barão de S.João; - Criar a escola de Educação Ambiental da Mata Nacional de Barão de S.João; - Definição de Percursos urbanos para as caminhadas. 	MÉDIA/ALTA	<ul style="list-style-type: none"> - CCDR; - IDP; - OCA; - Autarquia. 	<ul style="list-style-type: none"> - Diferentes departamentos da Autarquia (desporto, ambiente, urbanismo); - Associações. 	



Quadro 30: Resumo do Eixo IV

LINHA ESTRATÉGICA	PROGRAMAS	PRIORIDADE	FINANCIAMENTO	PARCERIAS	RESPONSÁVEL
LE1.IV	- Criar modelo de gestão ajustado à construção e gestão das instalações previstas (Empresa Pública Municipal);	ALTA	- Autarquia.		
LE2. IV	- Criar o Conselho Municipal de Desporto.	MÉDIA/ALTA	- Autarquia	- Autarquia; - Associativismo; - Escolas; - Associações de Pais; - Privados.	
LE3. IV	- Formação de Dirigentes Desportivos; - Fomentar e apoiar projectos de desenvolvimento e investigação no desporto de âmbito local;	ALTA	- Autarquia; - IDP; - Autarquia.	- Autarquias; - IDP; - Associações; - Serviços de desporto; - CDP.	

LINHA ESTRATÉGICA	PROGRAMAS	PRIORIDADE	FINANCIAMENTO	PARCERIAS	RESPONSÁVEL
LE4. IV	- Protocolos com unidades hoteleiras.	MÉDIA/ALTA	- Autarquia.	Empresas Hoteleiras.	
LE5. IV	- Criar guia dos recursos desportivos de lagos; - Criar página WEB; - Criar panfletos.	MÉDIA/ALTA	- IDP; - Autarquia; - Empresas privadas.	- Associações; - Empresas privadas.	
LE.6 IV	- O Dia do Golfe; - O Dia da Marina; - Baptismo aéreo.	MÉDIA	- Autarquia; - Instituições especializadas.	- Clubes de Golfe; - Marina; - Aéro Clube de Lagos.	
LE.7IV	- Programa de avaliação do Plano Estratégico.	ALTA	- Autarquia	Associações; Empresas privadas; Escolas.	