

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PROJETO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO DE UM
CAMPO DE FÉRIAS DESPORTIVO - SABER EM
MOVIMENTO**

BRUNA SOFIA PEREIRA SEGURO

JUNHO - 2026

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

PROJETO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA A IMPLEMENTAÇÃO
DE UM CAMPO DE FÉRIAS DESPORTIVO - SABER
EM MOVIMENTO**

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO VERGA MATOS

JUNHO - 2026

Resumo

O presente Trabalho Final de Mestrado assenta na elaboração de um Plano de Negócio para a criação do SABER EM MOVIMENTO, um campo de férias desportivo a implementar na DoutoSaber, centro de estudo já existente, concebido para mitigar a sazonalidade associada à diminuição da procura durante as interrupções letivas e diversificar a oferta da empresa. A elaboração deste plano de negócio segue a metodologia de Harvard, que integra a descrição do negócio, as análises ambiental, setorial, competitiva e de mercado, tal como o desenvolvimento dos planos de marketing, operacional e financeiro, acompanhado pela formulação da equipa de gestão e da calendarização das atividades, tendo sido complementada com elementos da metodologia B4PS de Henriques et al. (2022), que introduz uma perspetiva de sustentabilidade.

O projeto destina-se a crianças e jovens, com faixa etária compreendida entre os 5 e 15 anos, oferecendo um conjunto de atividades que articulam educação, desporto e desenvolvimento pessoal, com vista à promoção do bem-estar físico, cognitivo e social. A análise setorial e de mercado demonstram uma situação potenciadora para a sua implementação, sustentada pela credibilidade institucional da DoutoSaber e pela crescente procura de programas educativos e desportivos.

A análise económico-financeira corrobora a viabilidade do projeto, evidenciada por um VAL de 135 891€, uma TIR de 1280,06% e um *Payback* de 1,08 anos, indicadores que refletem a capacidade para a criação de valor e a rápida recuperação do investimento inicial.

Conclui-se assim, que o projeto SABER EM MOVIMENTO representa uma iniciativa pertinente e viável do ponto de vista financeiro, que contribui para consolidação da oferta educativa e da missão da DoutoSaber, enquanto agente promotor de aprendizagem, bem-estar e desenvolvimento pessoal.

Palavras-chave: Plano de Negócio, Campos de Férias, Educação, Desporto, Desenvolvimento Pessoal

Abstract

This Master's Thesis focuses on the development of a Business Plan for the creation of SABER EM MOVIMENTO, a sports holiday camp to be set up at DoutoSaber, with business already implanted, designed to mitigate the seasonality associated with the decline in demand during the school holidays and also to diversify the company's offering. This business plan has been drawn up, using the Harvard methodology, which incorporates a description of the business, environmental, sectoral, competitive and market analyses, as well as the development of marketing, operational and financial plans, accompanied by the formation of the management team and the scheduling of activities, and it has been supplemented with elements of the B4PS methodology by Henriques et al. (2022), which introduced a sustainability perspective.

The project is aimed at children and young people, aged between 5 and 15, offering a range of activities that combine education, sport and personal development, with a view to promoting physical, cognitive and social wellbeing. The sectoral and market analyses demonstrate a favorable environment for its implementation, underpinned by DoutoSaber's institutional credibility and the growing demand for educational and sports programmes.

The economic and financial analysis confirms the project's viability, as evidenced by a Net Present Value (NPV) of €135,891, an Internal Rate of Return (IRR) of 1,280.06 per cent and a payback period of 1.08 years, indicators that reflect the project's capacity to create value and the rapid recovery from the initial investment.

We can conclude that the SABER EM MOVIMENTO project represents a relevant and financially viable initiative, which contributes to the consolidation of DoutoSaber's educational provision and mission as a promoter of learning, well-being and personal development.

Keywords: Business Plan, Summer Camps, Education, Sports, Personal Development

Índice Geral

Resumo	1
Abstract.....	2
Índice Geral	3
Índice de Figuras	4
Índice de Tabelas	5
Lista de Abreviaturas	6
Agradecimentos	7
1. Introdução	9
2. Revisão de Literatura.....	10
2.1. Empreendedorismo	10
2.2. Plano de Negócio.....	11
2.3. Campo de Férias	12
2.3.1. Contexto Desportivo.....	13
2.3.2. Contexto Social	15
2.4. Educação.....	16
3. Metodologia.....	17
4. Plano de Negócio.....	18
4.1. Sumário Executivo	18
4.2. Descrição do Negócio.....	19
4.2.1. Apresentação da Promotora	19
4.2.2. Conceito de Negócio	19
4.2.3. Missão, Visão e Valores	20
4.3. Análise Ambiental	20
4.3.1. Envolvente Político-Legal	13
4.3.2. Envolvente Económica	13
4.3.3. Envolvente Social	13
4.3.4. Envolvente Tecnológica.....	14
4.4. Análise Setorial.....	15
4.4.1. Setor da Educação	15
4.4.2. Setor do Desporto	17
4.5. Análise Competitiva	17
4.5.1 Análise Competitiva por Conceito e Proximidade	17

4.5.2. Modelo das Cinco Forças de Porter.....	18
4.5.3. Fatores Críticos de Sucesso	19
4.6. Análise de Mercado	19
4.7. Plano de Marketing.....	20
4.7.1 Análise SWOT	20
4.7.2. Segmentação, <i>Targeting</i> e Posicionamento	21
4.7.3. Marketing-Mix	23
4.8. Plano Operacional.....	27
4.8.1. Localização	27
4.8.2. Fornecedores.....	27
4.8.3. <i>Business Model Canvas</i>	27
4.9. Equipa de Gestão	28
4.9.1. Recrutamento, Seleção e Contrato	28
4.9.2. Funções e Competências	29
4.10. Plano Financeiro	30
4.10.1. Pressupostos	30
4.10.2. Estimativa da Procura/Vendas	30
4.10.3. Fornecimentos e Serviços Externos.....	31
4.10.4. Gastos com Pessoal	32
4.10.5. Investimento Inicial	32
4.10.6. Demonstração de Resultados.....	33
4.10.7. Mapa de <i>Cash-Flows</i>	33
4.10.8. Métodos de Avaliação.....	34
4.10.9. Análise de Risco	34
4.10.10. Análise de Sensibilidade.....	35
4.11. Calendarização.....	36
5. Conclusão	37
6. Referências	38
7. Anexos	44

Índice de Figuras

Figura I - Mapa de Posicionamento.....	23
Figura II – <i>Business Model Canvas</i> – SABER EM MOVIMENTO	28

Índice de Tabelas

Tabela I - Cinco Forças de Porter	18
Tabela II - Fatores Críticos de Sucesso	19
Tabela III - Análise SWOT	21
Tabela IV - Funções e Competências	29
Tabela V - Estimativa da Procura/Vendas	31
Tabela VI - Fornecimentos e Serviços Externos.....	31
Tabela VII - Gastos com Pessoal	32
Tabela VIII - Investimento Inicial	33
Tabela IX - Demonstração de Resultados.....	33
Tabela X - Mapa de <i>Cash-Flows</i>	34
Tabela XI - Análise de Viabilidade	34
Tabela XII - Pressupostos para Cenários Pessimista e Otimista, em relação ao Cenário Base	35
Tabela XIII - VAL, TIR e <i>PayBack</i> para Cenários Alternativos, em relação ao Cenário Base	35
Tabela XIV - Análise de Sensibilidade	35
Tabela XV - Calendarização	36

Lista de Abreviaturas

BP4S – *Business Plan for Sustainability*

CMVMC – Custo das Mercadorias Vendidas e Matérias Consumidas

DGEEC – Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência

EBIT – *Earnings Before Interest Taxes*

EBITDA – *Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*

EBT – *Earnings Before Taxes*

EDN – Estratégia Digital Nacional

FCF – *Free Cash-Flows*

FSE – Fornecimentos e Serviços Externos

INE – Instituto Nacional de Estatística

IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude

IRR – *Internal Rate of Return*

IRS – Imposto sobre o Rendimento das Pessoas Singulares

MPC – *Maximize Participation of all Campers*

NPV – *Net Present Value*

ODS – Objetivos de Desenvolvimento Sustentável

PIB – Produto Interno Bruto

PME – Pequenas e Médias Empresas

STEM – *Science, Technology, Engineering and Mathematics*

TFM – Trabalho Final de Mestrado

THINK – *The Translational Health in Nutrition and Kinesiology*

TIR – Taxa Interna de Rentabilidade

TSU – Taxa Social Única

VAB – Valor Acrescentado Bruto

VAL – Valor Atualizado Líquido

VR – Valor Residual

Agradecimentos

Este Trabalho Final de Mestrado representa muito mais do que a conclusão de um percurso académico. É o reflexo de meses de dedicação, desafios, dúvidas, aprendizagens e crescimento. Ao olhar para trás, percebo que esta conquista nunca teria sido possível sem o apoio, o incentivo e a presença das pessoas que caminharam ao meu lado ao longo desta etapa. É a elas que dedico estas palavras.

Ao meu orientador, Professor Pedro Verga Matos, expresso o meu sincero agradecimento pela orientação, e pela disponibilidade constante. A sua exigência, conhecimento e acompanhamento revelaram-se como fundamentais para a concretização deste projeto, e, para o meu crescimento académico e pessoal.

A todos os professores que fizeram parte deste percurso, agradeço a dedicação, e os conhecimentos que me transmitiram ao longo destes anos. Cada um contribuiu para a pessoa que sou hoje.

À minha mãe, Sara, não existem palavras suficientes para agradecer tudo o que fizeste por mim. Obrigada por acreditares sempre em mim, mesmo quando eu própria duvidava. Obrigada por nunca me deixares desistir, por me incentivares a lutar pelos meus objetivos e por celebrares cada conquista como se fosse tua. O teu apoio incondicional, a tua força e o teu amor foram, e continuam a ser, o meu maior alicerce. Esta conquista também é tua.

Ao meu pai, César, agradeço o apoio constante, a confiança e a tranquilidade que sempre me transmitiste. Saber que estavas ao meu lado deu-me força para enfrentar cada desafio com mais segurança. Obrigada por acreditares em mim e por me acompanhares, à tua maneira, em cada etapa deste percurso.

Aos meus avós, Adélia e Francisco, agradeço por nunca deixarem de me incentivar a estudar e a lutar pelos meus sonhos. Cresci a ouvir-vos dizer que o conhecimento é algo que ninguém nos pode tirar, e levo essa lição comigo todos os dias. Obrigada por todo o carinho, pelas palavras de incentivo e por se orgulharem sempre de cada passo que fui dando.

Ao meu irmão, Hugo, obrigada por fazeres parte desta caminhada, mesmo sem o saberes. Apesar de sermos diferentes, e dos estudos ainda não serem a tua maior paixão, a tua presença, o teu carinho e os momentos de descontração ajudaram-me a encontrar

equilíbrio nos dias mais difíceis. És, e serás sempre, uma das pessoas mais importante da minha vida.

À Raquel, deixo um agradecimento que dificilmente conseguirá traduzir tudo o que significou para mim ao longo destes meses. Obrigada por estares sempre presente, pela tua disponibilidade incansável, pela ajuda em cada dúvida, pelas conversas, pelas palavras certas nos momentos em que mais precisei delas e pela confiança que sempre depositaste e ainda depositas em mim. Houve dias em que bastou uma mensagem tua para voltar a acreditar que era capaz de continuar. O teu apoio foi muito mais do que académico, foi humano, genuíno e indispensável. Obrigada por nunca me deixares sentir sozinha ao longo deste percurso.

Por fim, a todos aqueles que, de alguma forma, fizeram parte deste percurso, o meu mais sincero obrigada. Cada gesto de apoio, cada palavra de incentivo e cada demonstração de carinho contribuíram para que este momento se tornasse realidade.

Termino assim, uma etapa importante da minha vida, mas levo comigo muito mais do que um grau académico. Levo as aprendizagens, os desafios superados e, acima de tudo, as pessoas que tornaram este caminho possível. Esta conquista tem o meu nome, mas pertence, um bocadinho, a cada um de vós.

1. Introdução

O presente Trabalho Final de Mestrado (TFM) tem como foco, a implementação de um campo de férias desportivo na empresa DoutoSaber, um centro de estudos localizado no concelho de Cascais, que leciona desde o 1.º Ciclo ao Ensino Superior, oferecendo serviços de formação e qualificação. A proposta surge da necessidade de responder a um problema identificado na organização, manifestando-se sobretudo nas interrupções letivas, período em que a procura por serviços de apoio escolar diminui significativamente. A criação de um campo de férias desportivo constitui assim, uma oportunidade estratégica para diversificar a oferta, reforçar a ligação com a comunidade e assegurar a sustentabilidade da empresa em períodos de menor atividade letiva.

A relevância deste projeto decorre da crescente valorização dos campos de férias como espaços educativos não formais, capazes de promover competências transversais, hábitos saudáveis e de inclusão social. A literatura evidencia que estes programas contribuem para o desenvolvimento integral dos jovens, ao articular dimensões desportivas, sociais e educativas, favorecendo tanto o bem-estar físico, como a coesão comunitária (Bialeschki, Henderson & James, 2007; Lerner et al., 2005; Anđelković et al., 2023). No contexto português, esta pertinência é reforçada pela duração prolongada das férias escolares de verão, que abre espaço para iniciativas estruturadas capazes de combinar lazer, educação e integração social (Despacho n.º 8368/2024; Rodrigues et al., 2023).

Para alcançar este objetivo, recorrer-se-á à elaboração de um plano de negócios, entendido como ferramenta estratégica que clarifica objetivos, reduz incertezas e aumenta a credibilidade junto de *stakeholders* (Delmar & Shane, 2003; IAPMEI, 2016). A metodologia adotada assenta na estrutura proposta pela Harvard (2007), complementada com elementos da BP4S de Henriques et al. (2022), que acrescenta uma perspetiva de sustentabilidade e responsabilidade social. Esta abordagem híbrida permite conjugar rigor analítico com relevância contemporânea, assegurando que o plano responde simultaneamente às exigências económicas e às necessidades educativas e sociais.

O trabalho encontra-se organizado em cinco partes: a Introdução, a Revisão de Literatura, que estabelece o enquadramento teórico e empírico, seguida da Metodologia, onde se justifica a abordagem escolhida; o Plano de Negócio, que constitui a aplicação prática e apresenta a proposta de implementação do campo de férias desportivo na

DoutoSaber; e, por fim, a conclusão, onde se discutem os resultados e se identificam as limitações inerentes à conceção do projeto.

2. Revisão de Literatura

2.1. Empreendedorismo

O empreendedorismo é um campo de estudo que tem vindo a ganhar crescente relevância nas últimas décadas, tanto pela sua contribuição para o crescimento económico, como pelo impacto social que gera (Carree & Thurik, 2003). Shane e Venkataraman (2000), definem o empreendedorismo como um processo que envolve a identificação, avaliação e exploração de oportunidades, colocando a noção de oportunidade no centro da atividade empreendedora.

Contudo, o conceito evoluiu para envolver múltiplas dimensões. Ratten (2023) sublinha que o empreendedorismo é um fenómeno multifacetado, desde o empreendedorismo digital, que explora tecnologias emergentes, até ao empreendedorismo social, que procura gerar impacto positivo nas comunidades. Esta perspetiva é igualmente destacada por Fu et al. (2019), ao evidenciar o impacto do empreendedorismo na inovação, competitividade, produtividade, geração de riqueza e criação de emprego.

Liguori et al. (2024) argumentam que o empreendedorismo se caracteriza pela sua natureza interdisciplinar, e pela capacidade de responder a desafios sociais, económicos e tecnológicos cada vez mais complexos. Para estes autores, este fenómeno deve ser assimilado como um processo dinâmico e em constante transformação, refletindo a diversidade de contextos em que ocorre e a multiplicidade de áreas com as quais interage.

O IAPMEI (2016) enfatiza que empreender é, acima de tudo, uma questão de atitude, articulando independência, criatividade e iniciativa para transformar oportunidades em criação de valor. O *Guia Prático do Empreendedor* (IAPMEI, 2016), refere que “o espírito empresarial é a atitude mental e o processo para a criação e o desenvolvimento de atividades económicas, combinando o risco e a criatividade e/ou a inovação com uma gestão rigorosa” (p.4).

Assim, a literatura converge na ideia de que o empreendedorismo não se limita à criação de empresas. É, antes um processo dinâmico de inovação e transformação cultural. A sua relevância reside tanto na capacidade de gerar novas soluções económicas

como promoção de mudanças sociais e culturais, como um elemento fulcral em mutação dirigida para a revitalização do tecido económico e comunitário (Fu et al., 2019; IAPMEI, 2016; Ratten, 2023; Shane & Venkataraman, 2000). Neste sentido, o empreendedorismo deve ser compreendido como um fenómeno complexo, interdisciplinar e em constante evolução, cuja análise requer a articulação de diversas perspetivas teóricas e áreas do conhecimento. E, desta forma permite compreender os desafios e oportunidades que emergem num contexto globalizante, caracterizado por transformações económicas, sociais e tecnológicas (Liguori et al., 2024).

2.2. Plano de Negócio

O plano de negócio é tradicionalmente considerado uma ferramenta utilizada por empreendedores e, por organizações que pretendam estruturar, avaliar ou implementar novos serviços ao funcionar como guia estratégico e instrumento de comunicação com *stakeholders* (Brinckmann et al., 2010; IAPMEI, 2016). Delmar e Shane (2003). Estes, demonstraram empiricamente que a elaboração de planos de negócio reduz a probabilidade de insucesso das novas empresas, proporcionando maior clareza estratégica, equilíbrio de recursos, e acesso a financiamento externo.

Nakajima e Sekiguchi (2025) sublinham a importância que o planeamento empresarial gera, tal como os seus efeitos tripartidos: económico, ao contribuir para a sustentabilidade e rentabilidade; externo e simbólico, ao reforçar a legitimidade perante *stakeholders* e facilitar o acesso a financiamento; e interno e psicológico, ao melhorar a tomada de decisão e promover maior flexibilidade cognitiva.

A elaboração de um plano de negócio é frequentemente apontada como uma ferramenta estratégica essencial, capaz de clarificar objetivos e estratégias, reduzir a incerteza e aumentar a credibilidade junto de investidores e parceiros (Delmar & Shane, 2003; IAPMEI, 2016). Brinckmann e Kim (2015) acrescentam que empreendedores com elevada autoeficácia tendem a formalizar mais os seus planos, o que se traduz em maior preparação e resiliência face aos desafios. O *Guia Prático do Empreendedor* (IAPMEI, 2016), enfatiza que o plano de negócios é simultaneamente uma ferramenta de gestão e um embaixador da ideia, permitindo transmitir viabilidade e confiança.

Neste sentido, o plano de negócios pode ser entendido como o processo de recolha e análise sistemática de informação sobre oportunidades de negócio (Nakajima & Sekiguchi, 2025), cujo resultado, é um documento formal que organiza essas informações

para apresentar “uma proposta de valor única, viável e sustentável” (IAPMEI, 2016, p.12). Enquanto alguns estudos sugerem que um planeamento estruturado melhora o desempenho das empresas, outros, argumentam que pode ser desnecessário ou até contraproducente em ambientes de elevada incerteza, visto que planos rígidos podem limitar a capacidade de adaptação e resposta em contextos onde a mudança é rápida e imprevisível (Brinckmann et al., 2010; Nakajima & Sekiguchi, 2025). À luz desta perspetiva, Arend (2025) questiona a adequação de abordagens de planeamento formal em contextos de incerteza, ou seja, situações onde os elementos críticos para a tomada de decisão permanecem indeterminados e não podem ser identificados e/ou analisados de forma atempada. Tal como o autor defende, quando a informação que suporta previsões fiáveis é inexistente ou inacessível, os pressupostos que sustentam o planeamento estruturado revelam-se vulneráveis, limitando a sua utilidade. Dado este enquadramento, a excessiva dependência de processos formais de planeamento afeta recursos, atrasa a ação estratégica, criando uma perceção ilusória sobre fenómenos intrinsecamente imprevisíveis. Assim, esta perspetiva defende que a eficácia do planeamento depende das características do ambiente, podendo diminuir à medida que aumentam os níveis de incerteza e volatilidade (Arend, 2025).

Ainda assim, a definição proposta pelo *Guia Prático do Empreendedor* (IAPMEI, 2016): “a organização dos estudos, análises e reflexões, acompanhados de dados quantitativos e financeiros sustentados, vertidos num documento próprio” (p. 12), evidencia a dupla função do plano: ferramenta de gestão interna e instrumento de comunicação externa.

A literatura evidencia que o plano de negócio cumpre funções práticas e simbólicas, tanto para a sobrevivência da empresa, como para a sua legitimidade externa. É uma ferramenta que articula estratégia, gestão e comunicação, ao funcionar como ponte entre a visão do empreendedor e a confiança dos *stakeholders* (Brinckmann & Kim, 2015; Delmar & Shane, 2003; IAPMEI, 2016; Nakajima & Sekiguchi, 2025).

2.3. Campo de Férias

Os campos de férias constituem uma das maiores intervenções organizadas para jovens, com impacto significativo no seu desenvolvimento. Bialeschki, Henderson e James (2007) relatam que os participantes frequentemente descrevem mudanças positivas: como maior confiança, sociabilidade e autonomia. Os autores sublinham que os campos proporcionam experiências prolongadas, geralmente em ambientes naturais,

que promovem um sentido de comunidade ou de família, destacando o papel dos campos como ambientes de socialização e aprendizagem (Bialeschki, Henderson & James, 2007).

Nesta sequência, Henderson et al. (2007) demonstraram que os campos promovem ganhos significativos em múltiplas dimensões do desenvolvimento juvenil. Os resultados evidenciaram melhorias estatisticamente relevantes em áreas como identidade positiva, independência, liderança, relações de pares e capacidade de fazer amigos. Experiências que contribuíram para reforçar competências sociais e valores, ao mesmo tempo que estimulam a autonomia e a exploração de novos desafios alinhados com a perspectiva de Lerner et al. (2005), que defendem que programas juvenis devem fomentar as “cinco Cs” do desenvolvimento positivo: competência, confiança, carácter, conexão e cuidado.

Recentemente, diversos estudos, como os abaixo referenciados, têm reforçado que os campos de férias não devem ser analisados apenas como espaços de lazer, mas como contextos multifacetados que articulam diferentes dimensões do desenvolvimento juvenil. No contexto desportivo, estes têm demonstrado que programas baseados em atividade física associando desporto, nutrição, STEM e, aprendizagem socioemocional, contribuem para ganhos significativos na aptidão física, autoestima e hábitos de vida saudáveis (Anđelković et al., 2023; Bonner et al., 2024; Henert et al., 2021). Já no contexto social, a literatura evidencia que os campos favorecem a coesão comunitária e a equidade, sobretudo quando articulados com políticas públicas locais, em que práticas inclusivas, apoiadas em atitudes positivas dos monitores, são determinantes para assegurar a participação de jovens com necessidades especiais (Iglesias Vidal et al., 2024; Girard et al., 2024).

Assim, a literatura aponta para a necessidade de analisar os campos de férias em dois contextos complementares, o desportivo e o social, que, em conjunto, explicam o seu impacto no desenvolvimento integral dos jovens.

2.3.1. Contexto Desportivo

O contexto desportivo dos campos de férias tem sido amplamente reconhecido como promotor do desenvolvimento integral dos jovens, ao conjugar benefícios físicos, psicológicos e sociais (Fraser-Thomas et al., 2005; Bailey et al., 2013). Fraser-Thomas et al. (2005) demonstraram que programas desportivos estruturados contribuem para a aquisição de competências como disciplina, perseverança e trabalho em equipa, funcionando como contextos privilegiados de desenvolvimento positivo dos jovens.

Bailey et al. (2013) reforçam esta perspetiva ao sublinhar que a prática regular de atividade física potencia não só ganhos na saúde e bem-estar, mas também valores de liderança e cooperação, essenciais para a formação de cidadãos ativos e responsáveis.

Desta forma, estudos mais recentes têm aprofundado esta relação entre desporto e desenvolvimento juvenil em contextos de campos de férias. Henert et al. (2021), ao analisar um programa de seis semanas baseado em atividade física em comunidades urbanas, concluíram que a participação em campos desportivos promoveu níveis adequados de atividade física durante o verão, período em que estes tendem a diminuir, melhorando a autoestima, competência social e iniciativa pessoal. Os autores destacam ainda que os efeitos foram sobretudo significativos em jovens provenientes de contextos socioeconómicos desfavorecidos, evidenciando o papel inclusivo destes programas.

De forma complementar, Bonner et al. (2024) demonstraram, através da implementação do programa THINK, cuja articulação entre a atividade física com a aplicação de bons hábitos de saúde, como são a nutrição e a atividade física, aliadas à educação STEM, resultam numa aprendizagem socioemocional otimizada. Este facto pode ser comprovado através de melhorias significativas na aptidão cardiorrespiratória, força muscular, flexibilidade e hábitos alimentares dos participantes. Estes resultados evidenciam que os campos de férias desportivos, quando concebidos de forma holística, podem simultaneamente promover saúde física e competências sócioemocionais, reforçando a sua relevância como espaços educativos não formais.

Do ponto de vista da sustentabilidade, Anđelković et al. (2023) sublinham que os campos de férias desportivos, ao decorrerem em ambientes naturais, constituem oportunidades privilegiadas para educar os jovens sobre práticas sustentáveis e responsabilidade ambiental. Os autores destacam ainda que estes programas devem ser concebidos de forma responsável, ao articular desporto, turismo e desenvolvimento comunitário, e que podem constituir um contributo para a concretização da Agenda 2030 das Nações Unidas.

Para além dos benefícios físicos, assumem um papel relevante na integração social, ao promoverem colaboração entre jovens de diferentes origens e o desenvolvimento de competências de liderança (Henert et al., 2021; Bonner et al., 2024). Uma revisão sistemática sobre a relação entre a participação desportiva na infância e adolescência, articulando-os com os níveis de atividade física na idade adulta conduzida

por Batista et al. (2019), veio demonstrar que a prática regular de desporto na infância e moderada na adolescência, são potenciadores da manutenção de níveis elevados de atividade física na idade adulta. Os autores identificaram que fatores como frequência semanal, persistência por pelo menos três anos, e envolvimento em modalidades competitivas, aumentam significativamente a probabilidade dos indivíduos permanecerem fisicamente ativos ao longo da vida. Estes resultados reforçam a ideia que os campos de férias desportivos contribuem, não só para ganhos imediatos, mas também, para a consolidação de hábitos saudáveis e sustentáveis, com impacto duradouro na saúde pública.

Assim, o contexto desportivo dos campos de férias transcende a mera promoção da atividade física, constituindo um espaço estruturado de aprendizagem experiencial onde os jovens desenvolvem competências motoras e hábitos saudáveis (Fraser-Thomas et al., 2005). A evidência empírica confirma que estes programas potenciam simultaneamente saúde e autoestima (Bailey et al., 2013), promovem liderança e iniciativa, sobretudo em jovens de contextos desfavorecidos (Henert et al., 2021), e favorecem a integração de componentes como nutrição, STEM e aprendizagem socioemocional (Bonner et al., 2024). Além disso, ao decorrerem frequentemente em ambientes naturais, constituem oportunidades privilegiadas para educar os jovens sobre práticas sustentáveis e responsabilidade ambiental, contribuindo para a concretização da Agenda 2030 das Nações Unidas (Anđelković et al., 2023).

2.3.2. Contexto Social

O contexto social dos campos de férias tem sido amplamente estudado como promotor de competências sócioemocionais, cidadania ativa e inclusão (Lerner et al., 2005; Iglesias Vidal et al., 2024). Lerner et al. (2005) defendem que estes programas devem fomentar as “cinco Cs” do desenvolvimento positivo, competência, confiança, carácter, conexão e cuidado, todas diretamente relacionadas com interações sociais e comunitárias.

Neste sentido, Iglesias Vidal et al. (2024), evidenciam que estes programas contribuem para fortalecer a coesão social, promover a equidade e incentivar a participação cidadã, sobretudo quando articulados com políticas públicas locais. Os autores sublinham ainda, que o êxito destas iniciativas depende da articulação entre escolas, municípios e entidades comunitárias, assegurando condições de acesso inclusivas e mitigando desigualdades socioeconómicas.

Em adição, o estudo conduzido no Canadá por Girard et al. (2024) demonstrou que a promoção da inclusão em campos de férias depende, em grande medida, das atitudes positivas dos monitores. A investigação destaca que ferramentas estruturadas, como o *Maximize Participation of all Campers (MPC)*, constituem um apoio eficaz ao trabalho dos profissionais, permitindo-lhes implementar estratégias que asseguram a participação de crianças com necessidades especiais. Os resultados revelam que práticas inclusivas não só beneficiam os jovens com deficiência como também, enriquecem o ambiente coletivo favorecendo a aprendizagem social.

De forma convergente, Welty Peachey, Schulenkorf e Hill (2019) sublinham que o desporto pode ser promotor da saúde pública, fomentar inclusão social de grupos desfavorecidos, impulsionar o desenvolvimento económico e contribuir para a resolução de conflitos. Os autores destacam que programas desportivos têm potencial para promover iniciativas recreativas e desportivas, como os campos de férias, funcionando como plataformas privilegiadas de socialização, cidadania e construção de capital social, favorecendo a interculturalidade e a coesão comunitária.

Por sua vez, Anđelković et al. (2023) evidenciam que os campos de férias, ao integrarem desporto, turismo e comunidade, funcionam como espaços de formação cidadã. Assim, a literatura demonstra que os campos de férias têm um papel central na promoção da inclusão, da equidade e da coesão comunitária (Iglesias Vidal et al., 2024). Estes funcionam como espaços de socialização intensiva, onde os jovens desenvolvem competências interpessoais, e aprendem a respeitar a diversidade (Girard et al., 2024). Além disso, proporcionam experiências de pertença a uma comunidade, reforçando valores de cidadania e participação ativa (Lerner et al., 2005). Estes programas assumem, portanto, uma função socioeducativa que transcende o lazer, contribuindo para a formação de cidadãos mais conscientes e responsáveis (Anđelković et al., 2023).

2.4. Educação

A educação tem sido identificada como eixo central na análise dos campos de férias, sobretudo quando associados a centros de estudos (Rodrigues et al., 2023). Estes programas funcionam como extensão da aprendizagem formal, ao reforçarem competências transversais como autonomia, iniciativa e trabalho em equipa, favorecendo a inclusão social e o sucesso académico.

No contexto português, esta ligação ganha relevância devido à duração aproximada de três meses das férias de verão, regulada pelo Ministério da Educação através do calendário escolar. O Despacho n.º 8368/2024 fixa, para o ano letivo de 2024/2025, o período de férias entre meados de junho e meados de setembro, confirmando a existência de um intervalo temporal que possibilita a implementação de programas educativos e recreativos de maior alcance.

A articulação entre campos de férias e centros de estudos tem sido descrita como uma oportunidade para oferecer atividades que combinam reforço escolar, como apoio ao estudo, línguas ou STEM, com componentes lúdicas e desportivas (Comissão Europeia, 2024). Neste enquadramento, a Comissão Europeia (2024) destaca que os sistemas educativos europeus têm vindo a atribuir crescente importância à validação da aprendizagem não formal e informal, reconhecendo valor no desenvolvimento integral dos jovens.

Deste modo, a literatura evidencia que os campos de férias em centros de estudos podem articular lazer e aprendizagem num período prolongado de interrupção escolar, constituindo práticas de educação não formal que promovem inclusão e sucesso académico (Rodrigues et al., 2023), em consonância com as orientações europeias que valorizam a aprendizagem como dimensão essencial do desenvolvimento integral dos jovens (Comissão Europeia, 2024).

3. Metodologia

A elaboração de um plano de negócios pode seguir diferentes referenciais metodológicos, desenvolvidos por instituições académicas. Para identificar a abordagem mais adequada ao presente estudo, foi realizada uma análise comparativa entre seis metodologias: Ernst & Young (2001), Deloitte (2003), Harvard (2007), Kuratko (2009), IAPMEI (2016) e BP4S de Henriques et al. (2022). Esta comparação, apresentada no anexo I, permitiu observar que todas as metodologias partilham dimensões estruturantes, como o sumário executivo, a descrição do negócio, a análise de mercado e o plano financeiro, mas diferem no ênfase atribuído a aspetos específicos, como a sustentabilidade (Henriques et al., 2022), ou o detalhe operacional (IAPMEI, 2016).

Com base nesta análise, optou-se por adotar a metodologia de Harvard (2007), pela sua abrangência e pela clareza na organização dos componentes fundamentais de um plano de negócios. Esta metodologia permite articular de forma sistemática a descrição

do negócio, a análise ambiental e setorial, a análise competitiva e mercado, o plano de marketing, operacional e financeiro, bem como a calendarização.

Reconhecendo, contudo, que o projeto se insere no setor educativo, desportivo e social, foram integrados elementos da metodologia BP4S de Henriques et al. (2022), que acrescenta uma perspetiva de sustentabilidade e responsabilidade social. Em particular, foram incorporados os princípios dos 3P's (*People, Planet, Profit*) na descrição do negócio e na análise competitiva, bem como a valorização do impacto social e educativo na análise de mercado.

Deste modo, a metodologia aplicada conjuga a robustez analítica da metodologia de Harvard (2007) com a relevância contemporânea da sustentabilidade proposta pela BP4S de Henriques et al. (2022), assegurando que o plano de negócios responde simultaneamente às exigências económicas e às necessidades educativas e sociais.

4. Plano de Negócio

4.1. Sumário Executivo

O SABER EM MOVIMENTO é um campo de férias desportivo que visa a sua implementação na DouroSaber, centro de estudo localizado na Amoreira, Cascais, que atua desde o 1.º Ciclo ao Ensino Superior e integra uma equipa de explicadores a tempo inteiro e parcial. Este surge como resposta à redução significativa da procura de apoio escolar e/ou explicações durante a época de interrupção letiva. O projeto integra atividades desportivas, lúdico-pedagógicas e de desenvolvimento pessoal, que proporciona o bem-estar físico, cognitivo, social e emocional dos participantes. Este destina-se a crianças e jovens com idades compreendidas entre os 5 e os 15 anos, residentes no concelho de Cascais e áreas limítrofes, cujas famílias valorizam estilos de vida saudáveis, ambientes educativos estruturados e soluções de ocupação de tempos livres nos períodos de interrupção letiva.

O SABER EM MOVIMENTO é organizado através de uma programação semanal que integra atividades desportivas e lúdico-pedagógicas, refeições, seguro de acidentes pessoais e um *kit* semanal (*t-shirt* e boné). Este disponibiliza regime completo e parcial, acompanhados por descontos progressivos consoante o número de semanas e/ou irmãos, de forma a garantir maior acessibilidade e dimensão social.

A proposta de valor diferencia-se pela articulação entre educação, desporto e desenvolvimento pessoal, pela flexibilidade organizacional, tal como pela atuação de uma equipa qualificada e multidisciplinar. Esta recorre a uma estratégia de marketing digital, na comunicação com as famílias, em reuniões escolares, assim como no estabelecimento de uma parceria com o Agrupamento de Escolas da Alapraia, clubes e autarquia.

Sob a perspetiva económico-financeira, o projeto demonstra viabilidade, ao apresentar um VAL de 135 891€, uma TIR de 1280,06% e um *Payback* de 1,08 anos, indicadores que demonstram uma forte capacidade de criação de valor, e recuperação do investimento. Estes resultados mostram que o SABER EM MOVIMENTO representa uma oportunidade de elevada viabilidade económico-financeira alinhada com a missão da DoutoSaber e com as tendências contemporâneas dos setores educativo e desportivo, com as necessidades das famílias e com o compromisso da DoutoSaber em promover o desenvolvimento de crianças e jovens.

4.2. Descrição do Negócio

4.2.1. Apresentação da Promotora

O presente projeto tem como promotora Bruna Sofia Pereira Seguro, de 26 anos, natural de Cascais. Licenciada em Gestão do Desporto pela Faculdade de Motricidade Humana (FMH) e pelo Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG), tendo começado a desempenhar funções enquanto explicadora no Centro de Estudos DoutoSaber, e atualmente, a concluir o Mestrado em Ciências Empresariais, no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG). Para além do trabalho pedagógico, assume outras funções como são, coordenar a gestão das redes sociais, criação de conteúdos e publicações, apoio no desenvolvimento do *website*, e ainda, na colaboração da logística e organização dos processos administrativos da empresa.

4.2.2. Conceito de Negócio

O presente projeto visa a criação de um campo de férias desportivo SABER EM MOVIMENTO, a implementar na DoutoSaber, em Cascais, que desenvolve atividades educativas desde o 1.º Ciclo ao Ensino Superior. Este surge, a partir do reconhecimento da necessidade de dar resposta a um problema identificado no programa anual da empresa, com redução significativa da procura do apoio escolar e/ou explicações durante o período de interrupção letiva. Este facto, leva a uma consequente diminuição da atividade, condicionando assim, a sustentabilidade económica da empresa. A criação de

um campo de férias constitui uma estratégia de diversificação da oferta da DoutoSaber, que visa assegurar a continuidade de funcionamento durante os períodos de interrupção letiva, reforçando a ligação à comunidade através de uma abordagem onde o desporto é protagonista, privilegiando o desenvolvimento global das crianças. O projeto distingue-se ao deslocar para as interrupções letivas a componente educativa da DoutoSaber através da articulação entre desporto, educação e desenvolvimento pessoal. Neste sentido, recorre à atividade física como instrumento pedagógico da motricidade, potenciador do bem-estar físico, cognitivo, social e emocional, através de atividades diversificadas, e adequadas, à faixa etária de cada criança. Assim, o presente projeto alinha-se com os Objetivos de Desenvolvimento Sustentável (ODS), com destaque para a ODS 3 – Saúde e Bem-Estar e ODS 4 – Educação de Qualidade.

4.2.3. Missão, Visão e Valores

4.2.3.1. Missão SABER MOVIMENTO

Proporcionar às crianças e jovens, experiências que integrem o desporto, educação e ainda, o desenvolvimento pessoal. Pretende-se criar um ambiente onde cada jovem possa crescer progressivamente, de forma espontânea, num local onde coabitam a aprendizagem e a diversão, promovendo a autonomia, o bem-estar, e ainda, as competências sócioemocionais e hábitos de vida saudáveis.

4.2.3.2. Visão SABER MOVIMENTO

Ser reconhecido como um campo de férias desportivo de referência no concelho de Cascais, ao distinguir-se pela qualidade, excelência das atividades lúdico-desportivas e promoção de estilos de vida saudáveis ao integrar práticas sustentáveis, recorrendo à aplicação de atividades assentes no desenvolvimento educativo e desportivo, com evidente impacto otimizador na formação das crianças e jovens.

4.2.3.3. Valores SABER EM MOVIMENTO

- | | | |
|-------------|----------------|------------------|
| – Inclusão | – Cooperação | Sustentabilidade |
| – Autonomia | – Criatividade | |

4.3. Análise Ambiental

A análise ambiental é desenvolvida com base no modelo de análise PEST, que sistematiza as principais forças do macroambiente e orienta a identificação de oportunidades e ameaças externas. Este permite uma leitura estruturada das envolventes político-legal, económica, social e tecnológica fulcrais para a compreensão do ambiente envolvente (Kotler & Armstrong, 2018).

4.3.1. Envolvente Político-Legal

A implementação de um campo de férias desportivo, necessita de um enquadramento político-legal, regulado pelo Instituto Português do Desporto e Juventude (IPDJ), entidade responsável pelo licenciamento e fiscalização dos campos de férias. Assim, o Decreto-Lei n.º 32/2011, de 7 de março “estabelece o regime jurídico de acesso e de exercício da atividade de organização de campos de férias”, definindo a obrigatoriedade de comunicação prévia ao IPDJ, os rácios mínimos de monitores por participante, tal como, os requisitos de qualificação dos recursos humanos.

A este diploma acrescem normas complementares, como a Portaria n.º 586/2004, de 2 de junho, que define as condições mínimas das instalações, assegurando requisitos de segurança, higiene e adequação dos espaços utilizados, bem como a Portaria n.º 629/2004, de 12 de junho, que regula os seguros obrigatórios para acidentes pessoais e correspondentes responsabilidades civis, que garantem a proteção dos participantes e da entidade organizadora. Por sua vez, o Despacho n.º 6505/2011, de 20 de abril, fixa a taxa em vigor através da informação prévia ao IPDJ, procedimento obrigatório para cada edição do campo de férias.

4.3.2. Envolvente Económica

Segundo o Banco de Portugal (2026), a economia portuguesa manteve um ritmo de crescimento, com o Produto Interno Bruto (PIB) a aumentar 1,9% em 2025. Para 2026, prevê-se uma ligeira desaceleração, com o PIB a crescer 1,8% sustentado sobretudo, pela evolução da procura interna, que continua a ser o principal motor da atividade económica.

Relativamente aos preços, Portugal registou em 2025, uma taxa média de inflação de 2,2%, projetando-se um aumento de 2,8%, em 2026. Este aumento justifica-se pelo aumento dos preços dos produtos energéticos, devido às tensões geopolíticas do Médio Oriente, que atualmente pressionam os custos de vida e da produção (Banco de Portugal, 2026). Face a esta evolução, a taxa de desemprego situava-se nos 6,0%, em 2025, perspetivando-se uma ligeira redução para 5,8% em 2026, o que reflete a resiliência do mercado laboral, apesar da desaceleração económica vigente (Banco de Portugal, 2026).

4.3.3. Envolvente Social

De acordo com o Instituto Nacional de Estatística (INE), Portugal registava 10,7 milhões de habitantes, em 2024, apresentando uma tendência de envelhecimento demográfico e consequente, redução da população jovem. Em 2024, nasceram 84 642

crianças, menos 1,2% do que no ano anterior, o que corresponde a uma taxa bruta de natalidade de 7,9 nados-vivos por cada mil habitantes (INE, 2024). O índice sintético de fecundidade situou-se em 1,40 filhos por mulher, valor que se encontra abaixo do nível de substituição de gerações (2,1), reforçando a tendência de queda da natalidade (INE, 2025). A estrutura etária portuguesa confirma o acentuado envelhecimento demográfico. Em 2024, os jovens dos 0 aos 14 anos, representavam apenas 12,6% da população, enquanto os indivíduos com 65 ou mais anos compreendiam 24,3%, resultando num índice de envelhecimento de 192,4 idosos por cada 100 jovens (INE, 2025).

Por outro lado, o facto da emancipação feminina no mundo profissional, provocou uma participação no mercado de trabalho quase equitativa à masculina. Em 2024, registaram-se 2 594,4 milhares de homens e 2 517,8 milhares de mulheres empregadas (PORDATA, 2026), um dos fatores associados à redução do número de filhos por mulher. Esta transformação social está intrinsecamente relacionada com a transformação da sociedade vigente no que diz respeito ao papel da mulher no agregado familiar. Neste sentido, a correspondente emancipação feminina, veio criar um grande impacto nos agregados familiares urgindo uma rápida e eficaz solução para responder às necessidades para criar uma forma de ocupar as crianças e jovens durante as interrupções letivas. Estes indicadores demonstram um país onde a população envelhece mais rápido do que a sua renovação, salientando a necessidade de respostas educativas qualificadas para assegurarem o desenvolvimento, e participação futura na sociedade (INE, 2024).

Segundo os dados mais recentes do PORDATA (2024a), o município de Cascais possui 222 339 residentes, constituindo-se entre os municípios periféricos, mais populosos da Área Metropolitana de Lisboa. De acordo com o PORDATA (2024a), 30 066 dos residentes apresentam idade inferior a 15 anos, representando 13,5% da população. No setor educativo, o Concelho de Cascais regista 38 792 alunos matriculados no ensino pré-escolar, básico, secundário e pós-secundário não superior (PORDATA, 2024b). Este processo de desenvolvimento académico, subdivide-se respetivamente, em 6 198 crianças, referentes ao pré-escolar, 23 429 ao ensino básico, 9 024, ao ensino secundário e, por fim, 141 ao pós-secundário não superior.

4.3.4. Envolvente Tecnológica

A Estratégia Digital Nacional (EDN) e o Plano de Ação para a Transição Digital definem a digitalização como uma prioridade nacional, que influencia os serviços educativos e recreativos. A EDN estabelece como visão “um Portugal próspero e

inovador, que utiliza as tecnologias digitais para impulsionar a qualidade de vida da população e a competitividade da economia” (Governo de Portugal, 2026, p.2), ao reforçar a importância da modernização tecnológica. Entre as metas nacionais estabelecidas para 2030, destacam-se a necessidade de 90% das Pequenas e Médias Empresas (PME), atinjam um nível básico de intensidade digital e, que 75%, das empresas, adotem ferramentas de inteligência artificial (Governo de Portugal, 2026). Estas, permitem criar um ambiente promissor, e cada vez mais exigente para a adoção de soluções digitais nas organizações que prestam serviços às famílias. Assim, torna-se essencial que os campos de férias adotem igualmente soluções digitais básicas que permitam agilizar inscrições e comunicação com as famílias.

4.4. Análise Setorial

4.4.1. Setor da Educação

O sistema educativo em Portugal, tem apresentado uma evolução ao longo dos últimos dez anos caracterizada pela estabilização do número de alunos. Constatou-se assim, um aumento das taxas de transição escolar, assim como, uma consolidação do ensino obrigatório.

De acordo com os dados da Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência (DGEEC), entre 2013/14 e 2020/21, o setor educativo registou notórias variações anuais negativas, situadas entre -0,5% e -2,2%. Neste contexto, nos últimos três anos letivos, houve um aumento lento e gradual do número de alunos e uma progressiva inversão da tendência anteriormente verificada através do aumento do número de alunos. Regista-se assim, este aumento de 1,0% em 2021/22, 1,2% em 2022/23 e 0,5% em 2023/24, traduzindo-se num total de 1 613 945 alunos no ano letivo 2023/24 (DGEEC, 2025). Esta evolução salienta a necessidade de resposta através do desenvolvimento de serviços complementares que apoiem o percurso educativo e respondam ainda, às expectativas das famílias.

Contudo, quando analisamos as alterações no âmbito dos diferentes níveis de ensino, observa-se que entre 2013/14 e 2023/24, no ensino secundário registou-se um acréscimo de 21,1%, passando de 206 225, para 249 754 (DGEEC, 2025), resultado da escolaridade obrigatória e evidente valorização das qualificações académicas. No entanto, no ensino básico, verificou-se uma diminuição do número de alunos, justificada pelo envelhecimento da população e, consequentemente, uma redução da população jovem.

Relativamente às taxas de transição e conclusão, verificaram-se melhorias significativas. No ensino básico, esta atingiu 97,8% em 2023/24, ao passo que a taxa de retenção e desistência decresceu para 2,2%. Já no ensino secundário, verificou-se, um decréscimo de 18,5% em 2013/14 para 9,6% em 2023/24 (DGEEC, 2025). Embora, estes fenómenos tenham também expressão social, são analisados enquanto tendências estruturais do setor educativo.

Na última década, embora se tenha verificado uma melhoria nas taxas de transição e uma redução na retenção, mantiveram-se as dificuldades de aprendizagem, conduzindo a uma crescente procura pela educação paralela, ou seja, pelo mercado das explicações. Neste sentido, revelou-se como um setor de atividade, com resposta eficaz às dificuldades de aprendizagem, preparação para exames, respondendo às expectativas das famílias. Como é referido, no relatório da Fundação La Caixa, 20% dos alunos portugueses, frequentam explicações, sendo que este tende a aumentar de forma substancial “no ensino secundário, onde cerca de um em cada três alunos (...) recorre a este tipo de apoio” (Carvalho et al., 2026, p.4). Desta forma, a predominância das aulas ocorrem em centro de estudos (51,8%) e em casa de explicadores (34,1%). As aulas individuais, obviamente com um custo mais alto, representam 41,8% do total. (Carvalho et al., 2026, p.4). Apesar da sua dimensão social, a procura por explicações afirma-se como um segmento importante do setor educativo, cujo crescimento evidencia a sua relevância no mercado.

As desigualdades socioeconómicas são um fator determinante, visto que as famílias com maior rendimento “gastam (...) 28% a mais” em explicações, quando comparado com famílias com dificuldades financeiras (Carvalho et al., 2026, p.5). No entanto, de acordo com os dados do relatório da Fundação La Caixa, há um evidente aumento nas explicações e redução noutras despesas de consumo, pois representa um maior sacrifício no agregado familiar ao reduzir poder de consumo, no caso de famílias com menores recursos económicos (Carvalho et al., 2026). O mercado das explicações afirma-se como parte do sistema educativo português, reconhecido pela elevada procura, contudo, revelando algumas desigualdades no acesso. Estas desigualdades condicionam as crianças e jovens que, ao não conseguirem recorrer à educação paralela, colocam-se numa posição de desigualdade. Desta forma, é possível identificar os segmentos de famílias que este setor contempla.

4.4.2. Setor do Desporto

Em Portugal, o setor do desporto revela uma tendência de crescimento reforçando a sua relevância social e económica, e, fomenta ainda a promoção da atividade física. Em 2025, o emprego desportivo registou 53,5 mil trabalhadores, número que demonstra um acréscimo de 1,9% face ao ano anterior. Com base nos dados do INE, o emprego no presente setor é substancialmente jovem e qualificado, dado que 54% apresentavam idade compreendida entre os 16 e 34 anos e 41,9%, possuíam o ensino superior completo. (INE, 2026). Em 2024 existiam 19 959 empresas desportivas, que representam 1,3% do total das empresas não financeiras, geradoras de 3,0 mil milhões de euros de volume de negócios e, 1,2 mil milhões de euros de Valor Acrescentado Bruto (VAB), com preponderância em atividades de gestão de instalações, clubes e ginásios, que “foram responsáveis por 70,9% do VAB do setor” (INE, 2026, p. 15). No ano letivo 2024/25, o número de estudantes nas áreas de educação e formação desportivas ascendeu a 11 599, com maior expressão nos cursos de Desporto e Ciências do Desporto. De acordo com os dados apresentados pelo INE, “os cursos com maior número de inscritos foram os de desporto (34,5% do total)” (INE, 2026, p. 7), assegurando a existência de profissionais qualificados para intervir em projetos educativos e recreativos destinados a crianças e jovens.

Em suma, o setor do desporto em Portugal caracteriza-se pelo seu notório crescimento económico consequente da expansão da oferta de serviços, da qualificação dos profissionais, e, ainda, pelo aumento da participação juvenil.

4.5. Análise Competitiva

4.5.1 Análise Competitiva por Conceito e Proximidade

Através da análise competitiva por conceito e proximidade, pretende-se identificar potenciais concorrentes, cujas características se possam assemelhar ao SABER EM MOVIMENTO em análise, bem como à área geográfica num raio de ação de 8 km. Neste sentido, consideram-se como concorrentes diretos, todas as organizações que oferecem campos de férias com atividades dirigidas a crianças e jovens com idades compreendidas entre os 5 e os 15 anos, e que estejam situados no concelho de Cascais. Nesta análise, deu-se enfoque a concorrentes indiretos como são os colégios privados que promovem campos de férias cuja inscrição é alargada a participantes externos. Embora, a natureza organizacional seja distinta, estes podem captar o mesmo público-alvo e assim, influenciar o contexto competitivo.

No anexo II encontram-se representados os principais concorrentes organizados de acordo com a distância, localização, descrição segundo os 3P's de Henriques et al. (2022): *People*, *Planet* e *Profit*, tal como, os preços semanais. Já no anexo III, apresentam-se os concorrentes indiretos com a mesma organização. Na analogia referente aos preços, os principais concorrentes praticam valores entre os 85€-260€ por semana, e, concorrentes indiretos, apresentam valores entre os 120€-300€. Os valores apresentados correspondem aos preços divulgados pelos concorrentes, não estando contemplados o IVA. Assim, o preço semanal proposto para o projeto, demonstra um posicionamento competitivo face aos valores praticados pelos concorrentes.

4.5.2. Modelo das Cinco Forças de Porter

Hitt, Ireland e Hoskisson (2017) explicam que a estrutura de um setor influencia diretamente as ações competitivas das empresas, o que torna fundamental para a compreensão do impacto a novos concorrentes, fornecedores, clientes, produtores substitutos e da rivalidade existente, observável na tabela I.

Tabela I - Cinco Forças de Porter

Rivalidade entre Concorrentes – Alto (5)
– Existência de diversos concorrentes na região de Cascais, com ofertas diversificadas; – Exigência de diferenciação ao nível da qualidade, inovação e proposta de valor;
Poder de Negociação dos Clientes – Alto (5)
– Pais dispõem de diversas opções no mercado, o que lhes possibilita comparar o preço, a qualidade e o tipo de atividades; – Elevada exigência dos pais relativamente à segurança, pedagogia e confiança, que acresce o poder de negociação;
Poder de Negociação dos Fornecedores – Médio (3)
– Dependência de fornecedores de materiais desportivos, cuja oferta é diversificada; – Fornecedores de bens alimentares e de identidade visual apresentam poder de negociação reduzido, dada a elevada oferta no mercado;
Ameaça de Produtos/Serviços Substitutos – Média-Alta (4)
– Alternativas como apoio familiar, atividades escolares competem diretamente com este tipo de programa; – Ofertas mais económicas que destaca a necessidade de apresentar uma proposta de valor díspar;
Ameaça de Entrada de Novos Concorrentes – Média (3)
– Investimento inicial exequível, que permite iniciar a atividade em pequena escala; – Pressupostos legais, requisitos de segurança e necessidade de credibilidade, dificultam a entrada de novas entidades
Atratividade do Setor – Média-Alta (4)

Fonte: Elaboração Própria

Escala: 1 – Baixo; 2 – Médio-Baixo; 3 – Médio; 4 – Médio-Alto; 5 – Alto

4.5.3. Fatores Críticos de Sucesso

A identificação dos fatores críticos de sucesso permite realçar os elementos basilares que sustentam a competitividade e a viabilidade do projeto definidos com base na análise do setor, da concorrência e dos requisitos legais. A tabela II sumariza assim, esses fatores.

Tabela II - Fatores Críticos de Sucesso

Fator Crítico de Sucesso	Descrição
Reputação e Confiança das Famílias	Desenvolvimento de credibilidade através de comunicação transparente e da relação de proximidade;
Qualidade Pedagógica e Desportiva	Atividades estruturadas, diversificadas e em consonância com o desenvolvimento integral das crianças e jovens;
Cumprimento Legal e Segurança	Cumprimento rigoroso dos pressupostos legais e requisitos de segurança;
Recursos Humanos Qualificados	Profissionais com qualificações socioeducativas e desportivas, capazes de assegurar o acompanhamento das crianças e jovens;
Versatilidade Organizacional	Capacidade de adequação dos processos, horários e metodologias às necessidades das famílias;
Oferta Diferenciadora	Articulação entre o binómio desporto e educação, acrescentam valor face à concorrência;

Fonte: Elaboração Própria

4.6. Análise de Mercado

A análise de mercado foi realizada com base num inquérito desenvolvido com o objetivo de recolher informação necessária para a criação do campo de férias aplicado às famílias da DoutoSaber, com 54 alunos inscritos. Dos quais 25 se inserem na faixa etária dos 5 aos 15 anos, público-alvo do presente projeto. A amostra recolhida de 20 respostas, das quais 80%, representam jovens menores de idade, permite delinear um perfil sociodemográfico: a maioria dos inquiridos são do sexo feminino, 75%, entre os 35 e os 54 anos, exercendo atividade profissional a tempo inteiro e residentes em Cascais. Este enquadramento sugere que a decisão de inscrição em serviços educativos é sobretudo tomada pelas mães em idade ativa, dado que constituem a maioria dos inquiridos e assumem o papel principal na gestão das rotinas familiares e profissionais, reforçando a necessidade de um serviço de qualidade e proximidade.

Relativamente ao rendimento, observa-se uma distribuição equilibrada entre os escalões 1000€-1500€, 1500€-2000€ e acima de 2000€, revelador da capacidade financeira compatível com uma proposta de valor de qualidade. Os valores considerados como adequados pelos inquiridos, situam-se entre 120€ e 210€ por semana, e entre 20€ e

35€ por dia, legitimando a definição de uma estratégia de preço situada no segmento médio-alto. Face aos preços praticados pelos concorrentes, o valor semanal eleito, 170€, dá-nos a perceção do valor competitivo, consolidando assim, uma coerência entre a perceção dos inquiridos e o posicionamento do mercado.

O perfil dos educandos evidencia uma predominância de crianças e jovens entre os 7 e os 17 anos, 93% já frequentam atividades extracurriculares, denotando preferência por rotinas estruturadas e por programas que articulem desporto, aprendizagem e desenvolvimento pessoal. As atividades preferenciais traduzem-se no futebol, natação, jogos coletivos, ginástica acrobática e dança, sustentando a proeminência da componente desportiva. Importa ainda salientar, a unanimidade na valorização de atividades ao ar livre sendo pertinente integrar experiências em contacto com a natureza.

No âmbito das atividades lúdico-pedagógicas, os resultados demonstram forte valorização de jogos de equipa e projetos ambientais, bem como de áreas como oficinas criativas, competências sócioemocionais, ciência e inglês, classificadas como importantes pela maioria dos inquiridos justificando integração no projeto.

Verificou-se que 69% das famílias prefere o regime completo; 31% manifestam interesse por regime parcial, o que valida a oferta de modalidades flexíveis. Já, 75% dos inquiridos, tem preferência por pacotes semanais, reforçando a definição da estratégia de preço. Como fatores mais relevantes na escolha de um campo de férias destacam-se a segurança, qualificação dos profissionais, variedade de atividades, equilíbrio entre desporto e aprendizagem, flexibilidade horária e proximidade. A sustentabilidade, valorizada com uma média de 4,13/5, confirma igualmente a pertinência de integrar práticas ambientais. A intenção de inscrição ao apresentar uma média de 3,88/5, vem reforçar um elevado potencial de adesão e viabilidade do projeto.

4.7. Plano de Marketing

4.7.1 Análise SWOT

Esta análise permite concentrar a informação fundamental, ao mesmo tempo que identifica elementos críticos que influenciam as decisões estratégicas (Kotler & Armstrong, 2018). A análise interna, sustentada pela análise SWOT, identificou as forças e fraquezas do projeto, enquanto a análise externa, permitiu definir as oportunidades e ameaças decorrentes do contexto do mercado. Por conseguinte, apresenta de forma sucinta, as forças, fraquezas, oportunidades e ameaças para a formulação de estratégias e

ações futuras. Esta pode ser observada na tabela III abaixo apresentada e, no anexo IV, a matriz TOWS.

Tabela III - Análise SWOT

Forças (S)	Fraquezas (W)
S1 - Colaboração com o Centro de Estudo (DoutoSaber); S2 - Localização estratégica (Cascais); S3 - Atividades diversificadas e adequadas à idade; S4 - Sinergia entre educação e desporto; S5 - Conhecimento prévio das necessidades dos alunos e das famílias; S6 - Possibilidade de fidelização de clientes ao longo do ano; S7 - Reconhecimento alcançado na área pedagógica; S8 - Diferenciação pretendida através da integração dos 3P's (<i>People, Planet, Profit</i>); S9 - Utilização de marketing digital para alcançar novos clientes;	W1 - Pouco reconhecimento alcançado no âmbito de campos de férias; W2 - Recursos humanos limitados; W3 - Falta de instalações desportivas próprias; W4 - Capacidade para atrair outro público-alvo, dirigidos para modalidade de campo de férias; W5 - Logística e custos acrescidos na deslocação para as atividades distantes do local de origem;
Oportunidades (O)	Ameaças (T)
O1 - Parcerias com escolas, clubes e/ou autarquia; O2 - Captação de participantes através de clientes fidelizados da DoutoSaber; O3 - Valorização do desporto como atividade essencial no desenvolvimento;	T1 - Concorrência direta na Região de Cascais; T2 - Elevadas exigências legais e regulamentares (seguros, licenças); T3 - Sazonalidade do serviço; T4 - Sensibilidade económica das famílias; T5 - Pressão competitiva ao nível de preços, sobretudo das ofertas autárquicas; T6 - Progressivo envelhecimento da população/redução da taxa de natalidade;

Fonte: Elaboração Própria

4.7.2. Segmentação, *Targeting* e Posicionamento

Segmentação

Kotler e Armstrong (2018) definem a segmentação de mercado como um processo de organização dos consumidores em grupos homogêneos, cujas diferenças justificam a aplicação de estratégias de marketing diferenciadas.

Neste sentido, a segmentação do SABER EM MOVIMENTO, baseia-se nos critérios geográfico, demográfico e psicográfico. O critério geográfico cinge o mercado ao Concelho de Cascais e suas áreas limítrofes, sobretudo Oeiras e Sintra. Relativamente, ao critério demográfico centra-se em crianças entre os 5 e 15 anos, cujas necessidades

variam entre a função da idade e fase de desenvolvimento, contemplando famílias que necessitam de atividades e ocupação de tempos livres durante as interrupções letivas. Por fim, o critério psicográfico, compreende famílias que valorizam estilos de vida saudáveis e ambientes pedagógicos, que promovam o desenvolvimento global das crianças/jovens. Da aplicação destes critérios emergem três segmentos principais: (1) famílias de Cascais e concelhos limítrofes com crianças entre os 5 e os 15 anos; (2) famílias que necessitem de atividades estruturadas nas interrupções letivas; e, (3) famílias que valorizem programas que integrem desporto, aprendizagem, atividades ao ar livre e desenvolvimento pessoal.

Targeting

Segundo Kotler e Armstrong (2018), o *targeting* refere-se ao processo de avaliação da atratividade de cada segmento, e respetiva escolha de um ou mais segmentos para a orientação da estratégia de marketing. Neste processo, os segmentos foram avaliados tendo em conta a sua dimensão, facilidade de acesso, adequação aos recursos do projeto, e alinhamento com a proposta de valor. A avaliação permitiu destacar um segmento mais atrativo o que orientou a decisão estratégica. Assim, pretende-se adotar uma estratégia de marketing concentrado, direcionada a famílias com crianças/jovens em idade escolar que valorizem programas educativos e desportivos durante as interrupções letivas realçando a coerência entre a proposta de valor e reais necessidades do público-alvo.

Posicionamento

Declaração de Posicionamento

“Para famílias com crianças e jovens em idade escolar que valorizam programas educativos e desportivos, capazes de responder às necessidades de acompanhamento durante as interrupções letivas, o SABER EM MOVIMENTO é um campo de férias desportivo que se distingue pela integração equilibrada entre desenvolvimento pedagógico, prática desportiva e supervisão especializada.”

De seguida, apresenta-se o mapa de posicionamento do SABER EM MOVIMENTO, em analogia com os seus concorrentes, onde os atributos nível educativo e componente lúdico-desportiva, foram selecionados por representarem os pilares da proposta de valor. O mapa reflete as características dos principais concorrentes referidas no anexo II, com evidentes diferenças no âmbito educativo e componente lúdico-

desportiva. As ofertas mais recreativas emergem com elevada componente lúdico-desportiva e menor nível educativo. Já, as mais educativas apresentam menor componente lúdico-desportiva. O projeto situa-se assim, no quadrante superior direito, o que evidencia elevada componente lúdico-desportiva e nível educativo.

Figura I - Mapa de Posicionamento



Fonte: Elaboração Própria

4.7.3. Marketing-Mix

4.7.3.1. Produto

O SABER EM MOVIMENTO caracteriza-se como um serviço de natureza educativa e desportiva contemplado para oferecer às crianças e jovens, experiências enriquecedoras durante as interrupções letivas promovendo uma abordagem holística do bem-estar e da aprendizagem.

Desta forma, o SABER EM MOVIMENTO funciona com uma programação semanal que integram atividades desportivas e lúdico-pedagógicas, como podemos observar no Anexo V, assim como todas as refeições, seguro de acidentes pessoais e um *kit* semanal composto por uma *t-shirt* e um boné. Importa ainda salientar que, o serviço dispõe de modalidades com frequência parcial, adaptadas às necessidades das famílias.

Neste sentido, a proposta de valor do SABER EM MOVIMENTO, assenta na articulação entre a segurança, qualidade pedagógica, diversidade de atividades através de

uma equipa especializada e polivalente, permitindo uma multidisciplinaridade entre o desporto, educação e diversão. A flexibilidade reforça o projeto e permite uma adaptação às rotinas e preferências individuais das crianças e jovens, contribuindo para uma resposta alinhada às necessidades das famílias do Concelho de Cascais.

4.7.3.2. Preço

A definição de preços baseia-se numa estratégia de valor percebido, com o objetivo de equilibrar o quociente entre a competitividade do mercado e a qualidade da experiência. Este resultou da análise dos concorrentes, dos custos operacionais associados ao serviço, e, do posicionamento pretendido, aliando a componente desportiva, lúdico-pedagógica e bem-estar.

O valor semanal, regime completo, é 170€, e regime parcial, 90€. Este valor compreende todas as atividades, refeições, seguro e *kit* semanal. A par disso, existe a possibilidade de aquisição de material adicional: *t-shirts* por 10€ e bonés por 7,5€.

A oferta de descontos integra a estratégia de preços, assim, a inscrição em duas, beneficia de um desconto de 5%, em três semanas de um desconto de 10%, e, em quatro semanas, de 15% sobre o valor total.

Ao mesmo tempo, são fornecidos descontos para famílias com mais do que um participante: 5% por semana para dois irmãos, 10% para três irmãos e, por fim, 15% para quatro irmãos, objetivo que visa promover a acessibilidade para agregados familiares numerosos, destacando o compromisso social inerente ao projeto.

4.7.3.3. Comunicação

A estratégia de comunicação do SABER EM MOVIMENTO incide numa abordagem que privilegia clareza, confiança e proximidade com as famílias. A comunicação recorre essencialmente ao marketing digital, redes sociais (Facebook e Instagram), que permitem a apresentação das atividades, realçar a identidade do SABER EM MOVIMENTO, e, contactar de forma eficaz, com pais e encarregados de educação.

Prevê-se a comunicação direta com os pais e encarregados de educação dos alunos do Centro de Estudos DouroSaber, bem como a presença nas reuniões de encarregados de educação das escolas locais de forma a reforçar a proximidade com o público-alvo.

Durante o período das atividades, a comunicação com as famílias será efetuada através dos canais de comunicação diretos, como e-mail e WhatsApp, assegurando atualizações frequentes e pondo em evidência o binómio entre transparência e confiança.

4.7.3.4. Distribuição

A distribuição do SABER EM MOVIMENTO está organizada sobretudo nos canais digitais como interlocutores que atuam como meios para alcançarem o público, conferindo-lhes informação relativamente ao programa, condições, e, no caso de desejarem, poderem avançar com a inscrição e sua submissão *online*, presente na plataforma digital da instituição, no seu *website* oficial.

Neste sentido, no *website* será fornecida toda a informação dos serviços prestados, da componente pedagógica, tal como, da programação do campo de férias. Contudo, nos outros canais de informação, estes programas ao serem distintos, estarão igualmente apresentados, no Facebook e Instagram próprios de cada serviço correspondente.

Por outro lado, a DoutoSaber, ao ser uma instituição ligada no âmbito pedagógico, as escolas, (com incidência no Agrupamento de Escolas de Alapraia, selecionada para responder às necessidades de atuação do programa), estão incluídas no projeto lúdico-pedagógico e desportivo, SABER EM MOVIMENTO, através da criação de parcerias, recorrendo aos canais de distribuição visando alcançar o público-alvo integrando o perfil dos consumidores na programação do campo de férias.

4.7.3.5. Pessoas

As pessoas são um elemento determinante para a qualidade do SABER EM MOVIMENTO, visto que a prestação do serviço depende das suas competências e do respetivo desempenho. Este incorpora profissionais das áreas do desporto, educação e animação, com experiência comprovada no trabalho com crianças e jovens, ao assegurar um ambiente seguro, estruturado e pedagogicamente adequado.

A relação com as famílias é pautada por uma comunicação clara, disponibilidade e postura profissional, frisando a confiança e transparência. O atendimento, supervisão e capacidade de gerir dinâmicas de grupo, contribuem diretamente para a satisfação e perceção da qualidade do serviço dirigido ao público-alvo.

4.7.3.6. Processos

O processo de prestação do serviço no SABER EM MOVIMENTO foi concebido de forma a garantir eficiência operacional, segurança e uma experiência enriquecedora para as crianças e jovens. Este, inicia-se com a inscrição onde as famílias contactam através de telefone e/ou e-mail e, desta forma, acedem ao formulário da inscrição *online*. Posteriormente, é remetido um e-mail com o valor a pagar, tal como, a respetiva modalidade de pagamento selecionada (MBWay, Transferência Bancária ou Numerário). Após a realização do pagamento, a inscrição fica formalizada e é enviada a respetiva programação das semanas selecionadas.

Em concordância, a comunicação prévia com as famílias é salvaguarda mediante as redes sociais, onde é divulgado o programa semanal das atividades e que poderá estar sujeito a eventuais alterações comunicadas previamente.

A receção diária das crianças e jovens ocorre no Agrupamento de Escolas de Alapraia, parceiro com a qual será estabelecido um protocolo para a utilização das respetivas infraestruturas desportivas já existentes, garantindo as condições adequadas e uma transição organizada entre a entrada das crianças/jovens, e, o início das atividades.

Posteriormente, proceder-se-á à verificação das presenças e respetiva organização dos grupos, etapa que antecede o início das atividades previstas, e, por fim, o encerramento ocorre com a saída supervisionada dos participantes aos respetivos encarregados de educação, ou outro responsável autorizado.

4.7.3.7. Evidência Física

A evidência física do SABER EM MOVIMENTO incide na utilização das infraestruturas desportivas do Agrupamento de Escolas de Alapraia disponibilizadas mediante a celebração de um protocolo com a Direção. Estas instalações, ao serem numa escola pública, não acarretam qualquer custo para o projeto, compreendendo os espaços desportivos e balneários exteriores, bem como, as respetivas áreas envolventes gerando uma envolvência segura e adequada à realização das atividades.

Neste sentido, a identidade visual, visível no Anexo VI realça a uniformização e reconhecimento do serviço, contribuindo para uma imagem profissional e credível perante as famílias.

4.8. Plano Operacional

4.8.1. Localização

O SABER EM MOVIMENTO, estará sediado na Amoreira, local onde atua o Centro de Estudo DoutoSaber. No entanto, apesar de se situar na Amoreira, as atividades lúdico-desportivas decorrerão maioritariamente, nas instalações do Agrupamento de Escolas de Alapraia, onde se encontram os espaços desportivos e recreativos para o desenvolvimento das atividades. Contudo, existirão algumas atividades que podem decorrer fora das instalações do Agrupamento, sobretudo em espaços exteriores da comunidade, assim como, nas instalações da DoutoSaber. Esta articulação de espaços é intencionalmente pensada, de forma a contribuir para diversificação de experiências, bem como, para enriquecer a componente pedagógica do projeto.

4.8.2. Fornecedores

Com o propósito de concretizar a implementação do projeto, identificou-se como potenciais fornecedores, a TopGim, a Gertal e a 360imprimir.

Quanto ao material desportivo necessário, a TopGim é uma empresa portuguesa criada em 1997, situada na Terrugem, em Sintra, que atua na produção e comercialização de acessórios desportivos, didáticos e de fitness (TopGim, s.d.). Relativamente ao serviço de *catering*, a Gertal, com atividade desde 1973, distingue-se pela proximidade com os clientes e respetiva melhoria contínua dos seus serviços na área da alimentação ao garantir um equilíbrio entre qualidade e preço, em contextos educativos e empresariais (Gertal, s.d.). Por fim, a 360imprimir, fundada em 2013, confere maior credibilidade à componente de identidade visual do projeto pois é uma empresa especializada em impressões *online* e produtos personalizados: cartões de visita, *flyers*, *t-shirts*, bonés, entre outros (360imprimir, s.d.).

Os encargos subjacentes a estes fornecedores, encontram-se discriminados no plano financeiro, sendo registados, respetivamente, no investimento inicial (TopGim), nos Fornecimentos e Serviços Externos (FSE) através do subcontrato (Gertal) e no Custo das Mercadorias Vendidas e das Matérias Consumidas CMVMC (360imprimir).

4.8.3. Business Model Canvas

A estrutura do modelo de negócio do campo de férias, SABER EM MOVIMENTO, foi esquematizada através do *Business Model Canvas*, conforme se pode observar na Figura II.

Figura II – Business Model Canvas – SABER EM MOVIMENTO

Key Partners  DoutoSaber (Entidade Promotora) Agrupamento de Escolas de Alapraia Fornecedores (TopGim; Gertal; 360imprimir)	Key Activities  Planeamento e realização das atividades semanais Supervisão das crianças e jovens Key Resources  Know-How da DoutoSaber Equipa qualificada Infraestruturas do Agrupamento de Escolas de Alapraia	Value Propositions  Atividades integradas que articulam componentes pedagógicas com prática lúdico-desportiva Supervisão especializada e assegurada por profissionais das áreas da educação e do desporto Resposta estruturada às necessidades das famílias durante as interrupções letivas Promoção do desenvolvimento global das crianças e jovens	Customer Relationship  Acompanhamento às famílias e feedback sobre o desenvolvimento Transparência na comunicação sobre atividades e segurança Construção da confiança através de uma supervisão especializada Channel  Website da DoutoSaber Redes Sociais do SABER EM MOVIMENTO Divulgação do projeto nas reuniões de pais das escolas do concelho	Customer Segments  Famílias de Cascais e concelhos limítrofes com crianças/jovens em idade escolar Famílias que necessitam de atividades estruturadas nas interrupções letivas Famílias que valorizam programas educativos e desportivos País que procuram segurança, supervisão qualificada e desenvolvimento global
Cost Structure  Recursos Humanos Despesas de alimentação e de aquisição de materiais desportivos, pedagógicos e de identificação (T-Shirts e Bonés) Custos legais e burocráticos		Revenue Stream  Receita provenientes das inscrições dos participantes (Regime Completo/Parcial); Venda de acessórios extra (T-Shirts e Bonés)		

Fonte: Elaboração Própria

4.9. Equipa de Gestão

A equipa de gestão do SABER EM MOVIMENTO, será constituída por quatro elementos, estrutura adequada à fase inicial do projeto e sua natureza sazonal. Dos quatro elementos, a promotora do projeto assumirá o cargo de Coordenadora Geral e os restantes três elementos, integrarão a equipa como Monitores.

4.9.1. Recrutamento, Seleção e Contrato

O recrutamento realizar-se-á através de anúncios nas redes sociais do projeto, bem como, no *website* da DoutoSaber, com o intuito de alcançar potenciais candidatos com ligação às áreas da educação e desporto. No entanto, havendo interesse por parte de atuais colaboradores da DoutoSaber no projeto SABER EM MOVIMENTO, estes terão prioridade no processo de seleção, ao terem perfil/experiência no âmbito pedagógico, uma vantagem para a qualidade do serviço prestado no projeto.

A seleção dos monitores terá duas fases, uma primeira que incide na avaliação do *Curriculum Vitae* dos candidatos, avaliando as competências e adequação do perfil. Esta irá ser uma fase de seleção e eliminatória. Após seleção dos perfis mais adequados, proceder-se-á à realização da segunda fase, que corresponde a uma entrevista individual, orientada para avaliar a capacidade de comunicação, autonomia, responsabilidade e motivação para integrar a equipa do projeto.

Os monitores serão contratados em regime sazonal, com contratos de trabalho temporário correspondentes aos períodos de funcionamento do SABER EM MOVIMENTO: dois meses no verão (Julho e Agosto), duas semanas no Natal e duas semanas na Páscoa, o que permite ajustar os recursos humanos às necessidades reais do projeto. Os custos inerentes à contratação dos três monitores encontram-se discriminados na Tabela VII, no plano financeiro.

4.9.2. Funções e Competências

O projeto assenta numa estrutura organizacional simples, atendendo à dimensão da equipa e às necessidades operacionais do campo de férias. Como se pode observar na Tabela IV, as funções de cada elemento da equipa, diretamente relacionadas com as competências necessárias.

Tabela IV - Funções e Competências

Colaborador	Funções	Competências
Coordenador Geral	1. Planear e coordenar atividades semanais; 2. Assegurar a comunicação com as famílias e parceiros; 3. Gerir e supervisionar a equipa de monitores 4. Resolver imprevistos e conflitos	1. Planeamento e organização 2. Comunicação interpessoal e institucional; 3. Liderança e gestão de equipas 4. Tomada de decisão e resolução de problemas
Monitores	1. Dinamizar atividades lúdico-pedagógicas e desportivas; 2. Acompanhar e supervisionar crianças e jovens 3. Colaborar na organização e execução das atividades; 4. Mediar conflitos e apoiar o desenvolvimento das crianças e jovens;	1. Dinamização e desenvolver ações proativas nos diferentes grupos 2. Responsabilidade e supervisão 3. Cooperação e trabalho em equipa; 4. Gestão de conflitos em situações inesperadas, colaborar no desenvolvimento cognitivo/motor das crianças e jovens;

Fonte: Elaboração Própria

4.10. Plano Financeiro

Para a elaboração do plano financeiro, recorreu-se ao ficheiro *Excel* “Ferramenta de Avaliação de Projetos a 5 anos” do IAPMEI.

4.10.1. Pressupostos

Como pressupostos base, assumiu-se que o ano de investimento inicial corresponde ao ano de 2027, e, os 5 anos subsequentes referem-se aos anos de exploração.

A vida útil do projeto foi definida com base na vida física dos equipamentos e materiais, cuja durabilidade permite assegurar as condições de operacionalidade ao longo de 5 anos. Estes recursos apresentam ciclos de utilização compatíveis com este horizonte temporal, sendo possível a sua substituição sempre que for necessário, não afetando a continuidade do projeto. Definiu-se como funcionamento anual, três meses distribuídos pelas interrupções letivas do Natal (15 dias), Páscoa (15 dias) e Verão (2 meses – Julho e Agosto).

Relativamente, à estimativa da procura predefiniu-se 30 inscrições por semana, em 2028, e, posteriormente, um acréscimo anual de 5 inscrições por semana. No que diz respeito às vendas, considerou-se que as *t-shirts* seriam adquiridas por $\frac{3}{4}$ do total das inscrições anuais, em contraste com os bonés que apenas seriam adquiridos por $\frac{1}{4}$ do total das inscrições. Perfaz assim, um volume de vendas anuais projetado para cada ano de exploração.

Nesta sequência, é fundamental frisar que o presente projeto apenas recorreu ao capital próprio sem necessidade de qualquer outro tipo de financiamento externo. Desta forma, o custo de capital próprio, foi obtido a partir da taxa de juro sem risco fornecido de 3,42% (Banco de Portugal), e do Beta *Unlevered* que apresenta 0,66 no setor da *Education*, no qual incide o projeto (Damodaran). A taxa de remuneração de mercado é 9,2%, e um prémio de risco para Portugal de 1,55% (Damodaran), obtendo assim, um custo de capital próprio de 8,78%.

4.10.2. Estimativa da Procura/Vendas

Com base nos pressupostos definidos anteriormente, a Tabela V apresenta a estimativa da procura/vendas, para o horizonte temporal em análise. Importa referir que esta foi realizada com o valor semanal base de 170€, já com IVA incluído, não tendo em consideração, os descontos referentes ao número de semanas e/ou irmãos.

Tabela V - Estimativa da Procura/Vendas

	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Serviços						
<i>SABER EM MOVIMENTO</i>						
Preço Unitário	170€	170€	170€	170€	170€	170€
Quantidade Vendida	-	360	420	480	540	600
Total Serviços	-	61 200€	71 400€	81 600€	91 800€	102 000€
Produto						
<i>T-Shirts</i>						
Preço Unitário	10€	10€	10€	10€	10€	10€
Quantidade Vendida	-	270	315	360	405	450
<i>Bonés</i>						
Preço Unitário	7,5€	7,5€	7,5€	7,5€	7,5€	7,5€
Quantidade Vendida	-	90	105	120	135	150
Total Produtos	-	3 375€	3 938€	4 500€	5 063€	5 625€
Total	-	64 575€	75 338€	86 100€	96 863€	107 625€

Fonte: Elaboração Própria

4.10.3. Fornecimentos e Serviços Externos

A Tabela VI demonstra os gastos associados a Fornecimentos e Serviços Externos (FSE), apresentando o valor mensal de cada rubrica, bem como, o respetivo total anual ao longo do período de exploração. Dado que a tabela integra simultaneamente rubricas de custos fixos e variáveis: os custos fixos mantêm-se constantes ao longo dos anos de exploração, enquanto os custos variáveis apresentam valores que dependem diretamente da procura. Não se prevê qualquer encargo pela utilização das instalações, justificado pelo protocolo celebrado com o Agrupamento de Escolas de Alapraia para a sua cedência durante o período de férias. Os custos referentes às refeições e aos seguros encontram-se integrados, respetivamente nas rubricas de subcontrato e seguros.

Tabela VI - Fornecimentos e Serviços Externos

	Valor Mensal	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Subcontrato de Alimentação	-	-	2 664€	3 108€	3 552€	3 996€	4 440€
Publicidade	150€	-	450€	450€	450€	450€	450€
Artigos de Oferta	1143,1€	-	3 429€	3 429€	3 429€	3 429€	3 429€
Deslocações	1669,67€	-	5 009€	5 009€	5 009€	5 009€	5 009€
Seguros	-	-	1 875€	2 006€	2 337€	2 585€	2 717€
Taxas/Licenças	116,67€	-	350€	350€	350€	350€	350€
Limpeza	264€	-	792€	792€	792€	792€	792€
Total		-	14 569€	15 144€	15 919€	16 611€	17 187€

Fonte: Elaboração Própria

4.10.4. Gastos com Pessoal

A Tabela VII sintetiza os Gastos com o Pessoal, nos quais são revelados os valores mensais, tal como os respetivos valores anuais correspondente a cada ano de exploração.

Tabela VII - Gastos com Pessoal

Remuneração Base	Valor Mensal	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Gerência (Coordenadora Geral)	1 500 €	-	4 500€	4 500€	4 500€	4 500€	4 500€
Operacionais (Monitores)	1 000 €	-	9 000€	9 000€	12 000€	12 000€	15 000€
Total da Remuneração Base		-	13 500€	13 500€	16 500€	16 500€	19 500€
Subsídio de Alimentação em Espécie	6,15€/dia	-	1 292€	1 292€	1 614€	1 614€	1 937€
Segurança Social		-	4 691€	4 691€	5 734€	5 734€	6 776€
TSU Empresa		-	3 206€	3 206€	3 919€	3 919€	4 631€
TSU Colaboradores		-	1 485€	1 485€	1 815€	1 815€	2 145€
IRS		-	2 025€	2 025€	2 475€	2 475€	2 925€
Fundos de Compensação		-	10€	10€	12€	12€	15€
Seguros de Acidente de Trabalho		-	135€	135€	165€	165€	195€
Outros Gastos com Pessoal	150€	-	1 800€	1 800€	2 250€	2 250€	2 700€
Total		-	19 943€	19 943€	24 460€	24 460€	28 978€

Fonte: Elaboração Própria

4.10.5. Investimento Inicial

O capital próprio do projeto corresponde a 5 000€, valor que assegura a totalidade do investimento inicial, e por isso não se prevê a necessidade de recorrer a um financiamento bancário. O investimento pretende suportar as necessidades iniciais do projeto no ano de investimento, dado que este se apropria de instalações já existentes e que não são utilizadas nas interrupções letivas, não haverá necessidade de investir em infraestruturas.

Tal como definido nos pressupostos-base, o ano de 2027 constitui o ano de investimento inicial. Desta forma, considera-se como Ativos Fixos Tangíveis, os materiais e equipamentos inerentes ao desenvolvimento das atividades lúdico-pedagógicas e desportivas. E, como Ativos Intangíveis, teve-se em conta o registo da marca, tal como, da patente.

Prevê-se um investimento anual de 1 000€ durante os anos de exploração, destinado à aquisição, renovação de materiais, e, equipamentos utilizados nas atividades. Este valor anual permite aperfeiçoar as atividades, e realizar um *upgrade* às existentes, integrando outras complementares. Desta forma, irá ser garantida uma renovação dos materiais, tal como, a adaptação contínua da oferta em sintonia com as necessidades dos participantes.

Tabela VIII - Investimento Inicial

	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Ativos Fixos Tangíveis	1 797€	1 000€	1 000€	1 000€	1 000€	1 000€
Ativos Intangíveis	323€					
Investimento Total	2 120€	1 000€	1 000€	1 000€	1 000€	1 000€

Fonte: Elaboração Própria

4.10.6. Demonstração de Resultados

Os resultados observáveis na Tabela IX, mostram a Demonstração de Resultados, onde é evidente uma melhoria dos resultados ao longo dos 5 anos de exploração. O projeto revela um EBITDA com um resultado progressivo e crescente, refletindo a capacidade das vendas, tal como de serviços prestados para acumular excedentes após deduções do CMVMC, do FSE e Gastos com Pessoal. Por sua vez, o EBIT, evolui em consonância com esta tendência, já que as depreciações e amortizações possuem valores reduzidos. Face à inexistência de financiamento, não foram apurados juros ou gastos similares, pelo que o EBT corresponde ao resultado operacional. Após o apuramento do imposto, o resultado líquido foi sempre positivo.

Tabela IX - Demonstração de Resultados

	2027	2028	2029	2030	2031	2032
Vendas e Serviços Prestados	-	64 575€	75 338€	86 100€	96 863€	107 625€
CMVMC	-	(802€)	(935€)	(1 069€)	(1 202€)	(1 336€)
FSE	-	(14 569€)	(15 144€)	(15 919€)	(16 611€)	(17 187€)
Gastos com Pessoal	-	(19 943€)	(19 943€)	(24 461€)	(24 461€)	(28 978€)
EBITDA	-	29 261€	39 316€	44 651€	54 589€	60 124€
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-	(156€)	(206€)	(256€)	(306€)	(356€)
EBIT	-	29 105€	39 110€	44 395€	54 283€	59 768€
Juros e Gastos Similares Suportados	-	-	-	-	-	-
EBT	-	29 105€	39 110€	44 395€	54 283€	59 768€
Imposto	-	(6 549€)	(8 799€)	(9 989€)	(12 213€)	(13 448€)
Resultado Líquido	-	22 556€	30 311€	34 406€	42 070€	46 320€

Fonte: Elaboração Própria

4.10.7. Mapa de Cash-Flows

A Tabela X demonstra a trajetória dos *free cash-flows* (FCF) ao longo dos 6 anos, refletindo a capacidade do projeto para gerar *cash-flows* operacionais positivos logo após o ano de investimento. Nesse ano, o FCF descontado com VR negativo é resultado do impacto inicial do capital fixo, assim como das necessidades de fundo de maneio. Nos anos de exploração, o projeto apresenta *cash-flows* operacionais positivos que permitem recuperar o investimento.

Tabela X - Mapa de Cash-Flows

	2027	2028	2029	2030	2031	2032
EBIT	-	29 105€	39 110€	44 395€	54 283€	59 768€
Imposto	-	(6 549€)	(8 799€)	(9 989€)	(12 213€)	(13 448€)
Depreciações e Amortizações		156€	206€	256€	306€	356€
Fundo Maneio	(487€)	11 805€	1 562€	2 363€	1 562€	2 363€
Capital Fixo (CAPEX)	(2 119€)	(1 000€)	(1 000€)	(1 000€)	(1 000€)	(1 000€)
Cash Flow Operacional	(2 606€)	33 517€	31 079€	36 025€	42 938€	48 039€
Free Cash Flow (FCF)	(2 606€)	33 517€	31 079€	36 025€	42 938€	48 039€
Valor Residual (VR)						(13 327€)
Free Cash Flow com VR	(2 606€)	33 517€	31 079€	36 025€	42 938€	34 712€
Fator de Atualização	1,00	0,92	0,85	0,78	0,71	0,66
FCF Descontado com VR	(2 606€)	30 811€	26 261€	27 984€	30 658€	22 784€

Fonte: Elaboração Própria

4.10.8. Métodos de Avaliação

A Tabela XI sumariza os indicadores económico-financeiros do projeto, sendo possível verificar que este apresenta um Valor Atualizado Líquido (VAL) de 135 891€, uma Taxa Interna de Rentabilidade (TIR) de 1280,06%, um valor elevado justificado pelo reduzido investimento inicial, e, um *Payback*, de 1,08 anos.

Face aos resultados demonstrados na Tabela XI, podemos concluir que o projeto apresenta viabilidade económica como comprovado pelos indicadores que demonstram capacidade para recuperar o investimento inicial, assegurando a remuneração dos capitais próprios, e consequente capacidade para produzir capital adicional para o investidor.

Tabela XI - Análise de Viabilidade

Análise de Viabilidade	
VAL	135 891€
TIR	1280,06%
<i>Payback</i> (anos)	1,08

Fonte: Elaboração Própria

4.10.9. Análise de Risco

Na Tabela XII apresentam-se os pressupostos utilizados para a construção de cenários alternativos, nos quais, a procura/vendas, e os preços, sofrem uma variação positiva e negativa de 25%, face ao cenário base. Esta análise permite avaliar a sensibilidade do projeto quando sujeito a variações simultâneas, quer na quantidade, quer nos preços, evidenciando cenários que podem ser antagónicos: adversos ou optimizadores. A Tabela XIII mostra o impacto dessas variações nos indicadores económico-financeiros: VAL, TIR e *Payback*.

Em suma, as Tabelas XII e XIII, demonstram que o projeto permanece economicamente viável nos cenários considerados. Mesmo perante reduções simultâneas de vendas e preços, os indicadores continuaram positivos, permitindo a recuperação do investimento, assim como a adequada remuneração dos capitais.

Tabela XII - Pressupostos para Cenários Pessimista e Otimista, em relação ao Cenário Base

	Cenário Pessimista	Cenário Base	Cenário Otimista
Procura/Vendas	-25%	0%	+25%
Preço Serviço	127,5€	170€	212,5€
Preço <i>T-Shirts</i>	7,5€	10€	12,5€
Preço Bonés	5,625€	7,5€	9,375€

Fonte: Elaboração Própria

Tabela XIII - VAL, TIR e PayBack para Cenários Alternativos, em relação ao Cenário Base

	Cenário Pessimista	Cenário Base	Cenário Otimista
VAL	43 828€	135 891€	265 292€
TIR	421,00%	1280,06%	2524,23%
Payback (anos)	1,25	1,08	1,04

Fonte: Elaboração Própria

4.10.10. Análise de Sensibilidade

A análise de sensibilidade considerou o impacto na viabilidade do projeto, medida pelo VAL, de alterações na quantidade procurada e nos gastos com pessoal. Calculou-se assim, o VAL, para variações de -15%, -10%, -5%, +5%, +10% e +15%, em ambos os parâmetros.

De destacar, Tabela XIV, que mesmo com cenários adversos, traduzidos por uma diminuição de 15% da procura concomitante com um aumento de 15% dos gastos, o VAL permanece positivo, o que evidencia a robustez económica do projeto, tal como, a sua capacidade para produzir excedentes financeiros ao longo do período em análise.

Tabela XIV - Análise de Sensibilidade

VAL (€)		Gastos com Pessoal						
		-15%	-10%	-5%	0%	+5%	+10%	+15%
Quantidade Procurada	-15%	108 151	105 698	105 698	97 571	97 571	95 117	92 214
	-10%	120 927	118 474	118 474	110 347	110 347	107 893	104 989
	-5%	133 703	131 250	131 250	123 123	123 123	120 669	117 766
	0%	146 471	144 018	144 018	135 891	135 891	133 437	130 533
	+5%	159 256	156 802	156 802	148 675	148 675	146 222	143 318
	+10%	172 032	169 578	169 578	161 451	161 451	158 998	156 094
	+15%	184 808	182 354	182 354	174 227	174 227	171 774	168 870

Fonte: Elaboração Própria

4.11. Calendarização

A Tabela XV sintetiza as tarefas necessárias para a execução do projeto e o seu calendário no 1º ano.

Tabela XV - Calendarização

Data	Tarefas
Setembro a Dezembro 2027	– Revisão do plano de negócios; – Avaliação dos recursos disponíveis e identificação das necessidades; – Definição de projeções financeiras preliminares;
Janeiro a Março 2028	– Preparação das Férias da Páscoa 2028; – Campanhas de comunicação e abertura das inscrições; – Formalização de fornecedores e seguros; – Recrutamento e seleção da equipa; – Desenvolvimento do plano de atividades;
Março a Abril 2028	– Concretização das Férias da Páscoa 2028; – Monitorização e adaptações operacionais;
Maio a Junho 2028	– Preparação das Férias de Verão 2028; – Revalidação de fornecedores e seguros; – Aquisição complementar de material, em caso necessário; – Formulação do plano de atividades; – Gestão de inscrições; – Constituição da equipa;
Julho a Agosto 2028	– Concretização das Férias de Verão 2028; – Monitorização contínua das atividades;
Outubro a Novembro 2028	– Preparação das Férias de Natal 2028; – Confirmação de fornecedores e seguros; – Elaboração do plano de atividades; – Gestão de inscrições; – Formulação da equipa;
Dezembro 2028	– Concretização das Férias de Natal 2028; – Acompanhamento contínuo
Janeiro 2029	– Avaliação anual do projeto; – Planeamento das ações previstas para 2029;

Fonte: Elaboração Própria

5. Conclusão

A realização do presente Trabalho Final de Mestrado permitiu uma profunda perceção relativamente à necessidade e exequibilidade do projeto SABER EM MOVIMENTO, um campo de férias desportivo, a implementar na DoutoSaber. O projeto emerge como resposta à sazonalidade que marca a atividade da empresa durante o período de interrupção letiva, constituindo-se como uma solução capaz e eficaz ao garantir a estabilidade da empresa e reforçar a sua ligação à comunidade.

A adoção da metodologia de Harvard permitiu uma integração sistemática das vertentes ambiental, setorial, competitiva, de marketing, operacional e financeira, o que resultou numa avaliação da viabilidade do projeto. De forma convergente, as análises ambiental e setorial, evidenciaram um ambiente promissor, reflexo da crescente valorização social dos campos de férias enquanto resposta educativa estruturada.

À luz da análise económico-financeira, a avaliação apresenta indicadores que expressam viabilidade, entre os quais se evidenciam um VAL de 135 891€, uma TIR de 1280,06% e um *Payback* 1,08 anos. Estes dados demonstram a capacidade do SABER EM MOVIMENTO para produzir valor, recuperar o investimento inicial num curto espaço de tempo, e, desta forma, assegurar a sua sustentabilidade.

Não obstante, importa salientar algumas limitações inerentes à conceção do projeto. Efetivamente, a ausência de instalações desportivas próprias exige a necessidade de recorrer a parcerias externas, o que acarreta constrangimentos logísticos e financeiros. A sua natureza sazonal exige uma estratégia de comunicação coesa, tal como, uma capacidade de adaptação contínua às necessidades das famílias.

Em suma, o projeto SABER EM MOVIMENTO reúne as condições necessárias para a sua implementação, afirmando-se como uma iniciativa relevante e alinhada com as exigências contemporâneas das famílias. O projeto revela ainda, capacidade para se tornar uma referência local na promoção de estilos de vida saudáveis no âmbito do desenvolvimento integral das crianças e jovens, e ainda, na articulação sinérgica entre educação e desporto. A sua concretização representa um contributo significativo para a valorização da oferta educativa no concelho de Cascais, e para, a consolidação da missão da DoutoSaber enquanto agente promotor de aprendizagem e bem-estar.

6. Referências

- Anđelković, Ž., Bratić, M., Stamenković, S., Pavlović, L., & Danković, G. (2023). The importance of youth sport camps for sustainable (tourism) development. *Facta Universitatis, Series: Physical Education and Sport*, 21(1), 45–53. <https://doi.org/10.22190/FUPES221221001A>
- Arend, R. J. (2025). Uncertainty and Entrepreneurship: Acknowledging Non-Optimization and Remediating Mismodeling. *Systems*, 13(3). <https://doi.org/10.3390/systems13030214>
- Bailey, R., Hillman, C., Arent, S., & Petitpas, A. (2013). Physical activity: An underestimated investment in human capital? *Journal of Physical Activity and Health*, 10(3), 289–308. <https://doi.org/10.1123/jpah.10.3.289>
- Banco de Portugal. (2026). *Boletim Económico – Março 2026*. <https://www.bportugal.pt/publicacao/boletim-economico-marco-2026>
- Banco de Portugal. (s.d.). *Taxa de rendibilidade de obrigações do Tesouro – 10 anos – Portugal – Mensal – Percentagem – Média*. BPstat. <https://bpstat.bportugal.pt/serie/12099464>
- Batista, M. B., Romanzini, C. L. P., Barbosa, C. C. L., Shigaki, G. B., Romanzini, M., & Ronque, E. R. V. (2019). Participation in sports in childhood and adolescence and physical activity in adulthood: A systematic review. *Journal of Sports Sciences*. <https://doi.org/10.1080/02640414.2019.1627696>
- Bialeschki, M. D., Henderson, K. A., & James, P. A. (2007). Camp experiences and developmental outcomes for youth. *Child and Adolescent Psychiatric Clinics of North America*, 16(4), 769–788. <https://doi.org/10.1016/j.chc.2007.05.011>
- Bonner, J., Xiong, W., Velasquez, C., Nienhuis, N., Wallace, B., Friedman, A., Lee, D., & Perry, A. (2024). A novel summer camp integrating physical, psychological, and educational health in youth: The THINK program. *Nutrients*, 16(1838). <https://doi.org/10.3390/nu16121838>
- Brinckmann, J., & Kim, S. M. (2015). Why we plan: The impact of nascent entrepreneurs' cognitive characteristics on business planning. *Strategic Entrepreneurship Journal*, 9(2), 153–166. <https://doi.org/10.1002/sej.1197>

Brinckmann, J., Grichnik, D., & Kapsa, D. (2010). Should entrepreneurs plan or just storm the castle? A meta-analysis on contextual factors impacting the business planning-performance relationship in small firms. *Journal of Business Venturing*, 25(1), 24–40. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2008.10.007>

Carree, M. A., & Thurik, A. R. (2003). The impact of entrepreneurship on economic growth. In Z. J. Acs & D. B. Audretsch (Eds.), *Handbook of entrepreneurship research* (pp. 437–471). Boston/Dordrecht: Kluwer Academic Publishers.

Carvalho, B. P., Freitas, P., Peralta, S., Pereira, F. M., Rodríguez, J. C., & Esteban Villar, M. (2026). *O mercado de explicações na Península Ibérica*. Observatório Social da Fundação "la Caixa". <https://observatoriosocial.fundacaolacaixa.pt/pt/-/o-mercado-de-explicacoes-na-peninsula-iberica>

Cascais Ambiente (2026). *Cascais em Férias*. <https://www.cascais.pt/projeto/cascais-em-ferias-0>

Centro Paroquial do Estoril. (2026). *Programa de Férias de Verão – 2026*. <https://cpestoril.pt/colégio/aecs/programas-ferias/>

Damodaran, A. (2026). *Betas by sector (US)*. Stern School of Business, New York University. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Damodaran, A. (2026). *Country default spreads and risk premiums*. Stern School of Business, New York University. https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html

Decreto-Lei n. °32/2011, de 7 de março. *Diário da República, Série I* (46). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/decreto-lei/32-2011-279423>

Delmar, F., & Shane, S. (2003). Does business planning facilitate the development of new ventures? *Strategic Management Journal*, 24(12), 1165–1185. <https://doi.org/10.1002/smj.349>

Deloitte & Touche (2003). *Writing an Effective Business Plan* (Fourth Edition).

Despacho n. ° 8368/2024. (2024, 25 de julho). *Diário da República: 2.ª série, n.º 143*. Ministério da Educação, Ciência e Inovação.

Despacho n.º 6505/2011, de 20 de abril. *Diário da República, Série II* (78).
<https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/despacho/6505-2011-869819>

Direção-Geral de Estatísticas da Educação e Ciência. (2025). *Educação em números: Portugal 2025 (Ano letivo 2023/2024)*. Ministério da Educação, Ciência e Inovação.

DoutoSaber. (2026). *DoutoSaber*. <https://www.doutosaber.pt/>

Ernst & Young. (2001). *Guide to Producing a Business Plan*.

Estoril4Kids. (s.d). *Home* [Página de Facebook]. Facebook.
<https://www.facebook.com/estoril4kids/>

European Commission. (2015). *Youth work and non-formal learning in Europe's education landscape: a quarter of a century of EU cooperation for youth policy and practice*. Publications Office of the European Union.

Fraser-Thomas, J., Côté, J., & Deakin, J. (2005). Youth sport programs: An avenue to foster positive youth development. *Physical Education & Sport Pedagogy*, 10(1), 19–40.
<https://doi.org/10.1080/1740898042000334890>

Fu, H., Okumus, F., Wu, K., & Köseoglu, M. A. (2019). The entrepreneurship research in hospitality and tourism. *International Journal of Hospitality Management*, 78, 1–12.
<https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2018.10.005>

Geração Fit. (2026). *ATL's e campos de férias de verão Cascais e Oeiras / Summer Camp*.
<https://www.geracaofit.pt/atl-e-campos-de-ferias-ver%C3%A3o-cascais-summercamp>

Gertal. (s.d.). *Sobre nós*. <https://www3.gertal.pt/sobre/>

Girard, S., Mckinnon, S., Paquet, A., Rousseau, M., & D'Amours, J. (2024). Inclusion in summer camps: Attitudes and perceptions of camp stakeholders. *Loisir et Société / Society and Leisure*, 47(1), 176–190. <https://doi.org/10.1080/07053436.2024.2321753>

Governo de Portugal (2020). *Plano de Ação para a Transição Digital de Portugal*.
<https://bo.digital.gov.pt/api/assets/etic/d4825000-ae93-4fe9-afeb-2cf72fd9c9e5/>

Governo de Portugal (2026). *Estratégia Digital Nacional: Plano de Ação 2026-2027*.
<https://digital.gov.pt/pt/documentos/estrategia-digital-nacional-plano-de-acao-2026-2027>

Harvard (2007). *Creating a Business Plan*. Harvard Press Books.

Henderson, K. A., Whitaker, L. S., Bialeschki, M. D., Scanlin, M. M., & Thurber, C. (2007). Summer camp experiences: Parental perceptions of youth development outcomes. *Journal of Family Issues*, 28(8), 987–1007. <https://doi.org/10.1177/0192513X07301428>

Henert, S., Jacobs, J., & Wahl-Alexander, Z. (2021). Let's play! Exploring the impact of summer day camp participation on the physical and psychosocial experiences of diverse urban youth. *Child and Adolescent Social Work Journal*, 38(4), 381–391. <https://doi.org/10.1007/s10560-021-00769-6>

Henriques, P. L., Matos, P. V., & Jerónimo, H. M. (2022). Eager to Develop Sustainable Business Ideas? Assessment through a New Business Plan (BP4S Model). *Sustainability*, 14(2), 1030. <https://doi.org/10.3390/su14021030>

Hitt, M. A., Ireland, R. D., & Hoskisson, R. E. (2017). *Strategic management: Competitiveness and globalization: Concepts and cases* (12th ed.). Cengage Learning.

IAPMEI. (2016). *Guia prático do empreendedor*.

IAPMEI. (s.d.). *Ferramenta de Avaliação de Projetos 5 anos – V8*. https://www.iapmei.pt/PRODUTOS-E-SERVICOS/Assistencia-Tecnica-e-Formacao/Ferramentas/DOCS/FAP5_anos_V8.aspx

Iglesias Vidal, E., Turon Pèlach, N., Soler Masó, P., & Morcillo Sanchez, L. (2024). Community development through summer camps. *Journal of Youth Development*, 19(2), Article 3. <https://tigerprints.clemson.edu/jyd/vol19/iss2/3>

Instituto Nacional de Estatística (2025). *Estimativa de População Residente em Portugal 2024*.

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_destaques&DESTAQUESdest_boui=707078398&DESTAQUESmodo=2

Instituto Nacional de Estatística. (2026). *Desporto em números – 2025*. https://www.ine.pt/ine_novidades/Desporto_Numeros_2025/index.html

Kotler, P., & Armstrong, G. (2018). *Principles of Marketing* (17th ed.). Pearson.

Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). *Strategic Entrepreneurship: Exploring Different Perspectives of an Emerging Concept*. Entrepreneurship Theory and Practice

Lerner, R. M., Almerigi, J. B., Theokas, C., & Lerner, J. V. (2005). Positive youth development: A view of the issues. *Journal of Early Adolescence*, 25(1), 10–16. <https://doi.org/10.1177/0272431604273211>

Liguori, E. W., Muldoon, J., Ogundana, O. M., Lee, Y., & Wilson, G. A. (2024). Charting the future of entrepreneurship: a roadmap for interdisciplinary research and societal impact. In *Cogent Business and Management* (Vol. 11, Issue 1). Cogent OA. <https://doi.org/10.1080/23311975.2024.2314218>

Nakajima, H., & Sekiguchi, T. (2025). Is business planning useful for entrepreneurs? A review and recommendations. *Businesses*, 5(1), 10. <https://doi.org/10.3390/businesses5010010>

Ohana Eco Park. (2026). *Campos de férias de verão*. <https://www.ohanaecopark.com/campos-de-f%C3%A9rias-de-ver%C3%A3o>

PORDATA. (2024a). *População: Cascais*. <https://retratos.pordata.pt/populacao/cascais>

PORDATA. (2024b). *Educação: Cascais*. <https://retratos.pordata.pt/educacao/cascais>

PORDATA. (2026). *População empregada: total e por sexo*. <https://www.pordata.pt/portugal/populacao+empregada+total+e+por+sexo-30-2721>

Portaria n.º 586/2004, de 2 de junho. *Diário da República, Série I-B* (129). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/586-2004-261772>

Portaria n.º 629/2004, de 12 de junho. *Diário da República, Série I-B* (137). <https://diariodarepublica.pt/dr/detalhe/portaria/629-2004-286551>

Prime School. (2026). *Summer Camp 2026*. <https://primeschool.pt/summer-camp-2026>

Ratten, V. (2023). Entrepreneurship: Definitions, opportunities, challenges, and future directions. *Global Business and Organizational Excellence*, 42(5), 79–90. <https://doi.org/10.1002/joe.22217>

Rodrigues, M. de O., Loureiro, A., Flynn, P., Berigel, M., & da Silva, S. M. (2023). Promoting Academic Success and Social Inclusion in Non-Formal Education Contexts: The Case of a North-East Region of Portugal. *Societies*, 13(8), 179. <https://doi.org/10.3390/soc13080179>

Salesianos do Estoril. (2026). *Campos de férias*.

<https://www.estoril.salesianos.pt/atividades/campos-de-ferias/>

Shane, S., & Venkataraman, S. (2000). The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1), 217–226.

<https://doi.org/10.5465/amr.2000.2791611>

Sports Club Cascais. (2026). *Campos de férias*. <https://sportsclubcascais.com/campos-de-ferias>

Topgim. (s.d.). *Sobre nós*. https://www.topgim.com/pt/links-uteis/sobre-nos_452.html

360imprimir. (s.d.). *360imprimir*. <https://www.360imprimir.pt>

Welty Peachey, J., Schulenkorf, N., & Hill, P. (2019). Sport-for-development: A comprehensive analysis of theoretical and conceptual advancements. *Sport Management Review*. <https://doi.org/10.1016/j.smr.2019.11.002>

7. Anexos

Anexo I - Metodologias

Deloitte	Harvard	Ernst & Young	Kuratko	IAPMEI	BP4S
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Empresa, Estratégia e Equipa de Gestão	Descrição do Negócio	Conceito	Histórico da Empresa e Apresentação dos Empreendedores	Histórico da Empresa e/ou dos promotores	Esboço do negócio baseado em princípios da sustentabilidade (3P's)
Gestão e Organização	Análise Ambiental	Mercado e Concorrência	Descrição do Negócio	Mercado Subjacente	Análise Competitiva e do Mercado baseada nos 3P's
Mercado e Concorrência	Análise Setorial	Estratégia de Negócio	Mercado	A Nova Ideia e Posicionamento no Mercado	Consumo de Recursos
Produtos/Serviços	Análise Competitiva	Estratégia Operacional	Marketing	O Projeto/Produto/Ideia	Financiamento
Marketing e Vendas	Análise do Mercado	Gestão e Organização	Operações	Estratégia Comercial	Desempenho prospetivo
Informação Financeira	Plano de Marketing	Informação Financeira	Projeções Financeiras	Gestão e Controlo do Negócio	Índice Global de Projetos em Sustentabilidade (GSPI)
	Plano de Operacional	Perspetivas de Futuro	Análise de Risco	Investimento Necessário	Avaliação e Análise de risco
	Equipa de Gestão	Fundos Necessários	Modelo de Gestão e Controlo Empresarial	Projeções Financeiras/Modelo Financeiro	
	Plano Financeiro	Análise de Risco	Calendarização		
	Calendarização				

Fonte: Elaboração Própria

Anexo II – Principais Concorrentes

Designação		Estoril4kids	Campos Sioux	Geração Fit	Sports Club de Cascais	Ohana Eco Park
Distância		1,0 Km	3,1 Km	6,9 Km	2,9 Km	3,2 Km
Localidade		Rua Dom Bosco 2765-130 Estoril	Cascais	Rua Samuel Gonçalves Sanches 100 Vale de Santa Rita 2765-280 Estoril	Rua Lameiro 113, 2645-394 Alcabideche	Estrada da Atrozela 2645 Alcabideche
Descrição (3'Ps)	People	Oferece atividades lúdicas orientadas para o bem-estar e ocupação de tempos livres das crianças	Foca-se no desenvolvimento pessoal e social das crianças através de experiências em grupo e atividades ao ar livre	Promove o desenvolvimento integral das crianças através da articulação do apoio ao estudo, atividade física e competências sociais	Promove a saúde, o bem-estar e a socialização através da prática desportiva regular	Proporciona experiências lúdicas integradas na natureza, para crianças e famílias
	Planet	Não evidencia uma proposta ambiental estruturada	Integra a sustentabilidade como elemento fulcral. Promove o contacto com a natureza e práticas ecológicas	Não apresenta uma estratégia ambiental estruturada	Componente ambiental não constitui um eixo estratégico da sua atuação	Apresenta uma forte orientação ecológica, com práticas sustentáveis e educação ambiental ativa
	Profit	Programa com preços médio-alto, contudo com uma grande adesão	Programa da autarquia, com preços acessíveis com uma enorme procura	Baseia-se num modelo que assenta em mensalidades e serviços educativos complementares	Sustenta-se através de quotas e mensalidades	Atividades, eventos e programas pagos com foco em experiências diferenciadoras
Preço Semanal		230€-260€	85€-130€	-----	190€	180€-215€

Fonte: Elaboração Própria

Anexo III – Concorrentes Indiretos

Designação		Colégio Senhora da Boa Nova	Salesianos do Estoril	Prime School Estoril
Distância		6,0 Km	3,3 Km	8,5 Km
Localidade		Rua do Campo Santo 441 2765-307 Estoril	Avenida Marginal 2765-245 Estoril	R. Antoine de Saint-Éxupéry 2765-043 Estoril
Descrição (3°Ps)	People	Promove o desenvolvimento íntegro das crianças e jovens, através de atividades que valorizam o bem-estar, a socialização, bem como a ocupação dos tempos livres	Promove experiências temáticas diversificadas que estimulam a autonomia e o bem-estar, permitindo-lhes escolher atividades do seu interesse	Oferece programas diferenciados incidindo no sistema multinacional, sustentados por equipas especializadas
	Planet	Não evidencia uma abordagem ambiental definida no contexto das suas atividades	Não apresenta uma política ambiental definida no âmbito dos campos de férias	Não demonstra uma proposta ambiental clara e definida
	Profit	Preços médio-altos, integrado na oferta complementar do Colégio, dirigido sobretudo às famílias da sua comunidade	Preços médio-altos, baseado em campos temáticos que oferecem diferentes formas de participação	Preços elevados direcionados a famílias que procurem inovação e diferenciação
Preço Semanal		197€-217€	120€-290€	300€

Fonte: Elaboração Própria

Anexo IV – Matriz TOWS

	Forças (S)	Fraquezas (W)
Oportunidades (O)	S1+S4+S8+O1 Desenvolver parcerias com escolas e/ou entidades locais, promovendo uma oferta diferenciadora que integra educação, desporto e sustentabilidade (3P's); S2+S3+S9+O3 Utilizar a localização, a diversidade de atividades e o marketing digital para promover a valorização do desporto como componente essencial do desenvolvimento;	W1+O1 Aumentar a notoriedade através de parcerias com escolas, clubes e autarquias; W3+O1 Estabelecer acordos com infraestruturas externas para colmatar a falta de instalações desportivas próprias;
Ameaças (T)	S1+S7+T1 Utilizar a credibilidade e reputação pedagógica para diferenciar o projeto face à concorrência; S6+T3 Implementar estratégias de fidelização para reduzir o impacto da sazonalidade do serviço;	W1+T5 Reforçar a comunicação do projeto para aumentar notoriedade e mitigar a pressão competitiva ao nível dos preços; W1+T1 Adotar uma estratégia de crescimento para reduzir o impacto da falta de notoriedade;

Fonte: Elaboração Própria

Anexo V – Programação Semanal das Atividades

Programação Semanal das Atividades - Natal					
Horário	2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ªfeira	6ª feira
08:30-09h30	Receção	Receção	Receção	Receção	Receção
09h30-11h00	Dinâmicas de Grupo	Sport Circuit Challenge	Anima Park	Caça ao Tesouro Natalício	Tag Rugby
11h00-11h30	Lanche da Manhã	Lanche da Manhã	Lanche da Manhã	Lanche da Manhã	Lanche da Manhã
11h30-12h30	Dinâmica de Grupo	Sport Circuit Challenge	Anima Park	Caça ao Tesouro Natalício	Tag Rugby
12h30-14h00	Almoço	Almoço	Almoço	Almoço	Almoço
14h00-16h30	Jump & Run	Desafios das Emoções	Foto Paper	Sprint dos Desafios	Stop em Movimento
16h30-17h00	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde
17h00-17h30	Jogos Livres	Jogos Livres	Jogos Livres	Jogos Livres	Jogos Livres
17h30-18h00	Entrega	Entrega	Entrega	Entrega	Entrega

Programação Semanal das Atividades - Páscoa					
Horário	2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ªfeira	6ª feira
08:30-09h30	Receção	Receção	Receção	Receção	Receção
09h30-11h00	Dinâmicas de Grupo	Forbidden Floor	Arborismo	Escape Room	Caça aos Ovos
11h00-11h30	Lanche da Manhã	Lanche da Manhã	Lanche da Manhã	Lanche da Manhã	Lanche da Manhã
11h30-12h30	Dinâmicas de Grupo	Forbidden Floor	Escalada	Escape Room	Caça aos Ovos
12h30-14h00	Almoço	Almoço	Almoço	Almoço	Almoço
14h00-16h30	Zone Wars Indoor	Pavilhão do Conhecimento	Gestos do Saber	Orientação em Movimento	Kick & Run
16h30-17h00	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde
17h00-17h30	Jogos Livres	Jogos Livres	Jogos Livres	Jogos Livres	Jogos Livres
17h30-18h00	Entrega	Entrega	Entrega	Entrega	Entrega

Programação Semanal das Atividades - Verão											
Horário	2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ªfeira	6ª feira	Horário	2ª feira	3ª feira	4ª feira	5ªfeira	6ª feira
08:30-09h30	Receção	Receção	Receção	Receção	Receção	08:30-09h30	Receção	Receção	Receção	Receção	Receção
09h30-11h00	Dinâmica de Grupo	Praia	Jump & Run	Praia	Forbidden	09h30-11h00	Dinâmica de Grupo	Praia	Slide	Praia	Capture the Flag
11h00-11h30	Lanche da Manhã	Lanche da Manhã	Lanche da Manhã	Lanche da Manhã	Lanche da Manhã	11h00-11h30	Lanche da Manhã	Lanche da Manhã	Lanche da Manhã	Lanche da Manhã	Lanche da Manhã
11h30-12h30	Dinâmica de Grupo	Jogos na Praia	Jump & Run	Jogos na Praia	Forbidden	11h30-12h30	Dinâmica de Grupo	Jogos na Praia	Arborismo	Jogos na Praia	Capture the Flag
12h30-14h00	Almoço	Almoço	Almoço	Almoço	Almoço	12h30-14h00	Almoço	Almoço	Almoço	Almoço	Almoço
14h00-16h30	Kick & Run	Slip & Slide	Escape Room	Aqua Sprint	Foto Paper	14h00-16h30	Jogos de Água	Olimpíadas do Saber	Peddy-Paper	Futebol Humano	Kick & Run
16h30-17h00	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde	16h30-17h00	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde	Lanche da Tarde
17h00-17h30	Jogos Livres	Jogos Livres	Jogos Livres	Jogos Livres	Jogos Livres	17h00-17h30	Jogos Livres	Jogos Livres	Jogos Livres	Jogos Livres	Jogos Livres
17h30-18h00	Entrega	Entrega	Entrega	Entrega	Entrega	17h30-18h00	Entrega	Entrega	Entrega	Entrega	Entrega

Fonte: Elaboração Própria

Anexo VI – Identidade Visual

Anexo VII – Inquérito

Inquérito para Análise de Preferências de um Campo de
Férias Desportivo e Lúdico-Pedagógico

Estimado(a) participante,

O presente questionário integra o Trabalho Final de Mestrado em Ciências Empresariais que estou a realizar no Instituto Superior de Economia e Gestão (ISEG) – Universidade de Lisboa.

O objetivo deste estudo é analisar as necessidades, preferências e expectativas das famílias relativamente à criação de um campo de férias desportivo e lúdico-pedagógico - SABER EM MOVIMENTO, a implementar num centro de estudos, no concelho de Cascais durante os períodos de interrupção letiva. Pretende-se compreender quais os fatores que influenciam a procura deste tipo de serviço, bem como identificar as atividades, modalidades e modelos de funcionamento mais valorizados pelos potenciais utilizadores.

O tempo estimado de resposta é de aproximadamente 8 a 10 minutos. A participação é totalmente voluntária. Todas as respostas são anónimas e confidenciais, sendo utilizadas exclusivamente para fins académicos.

Não existem respostas certas ou erradas solicita-se apenas que responda de forma sincera e espontânea, com base na sua experiência e preferências pessoais. Ao prosseguir, declara que compreendeu e aceita as condições de participação, consentindo em colaborar neste estudo.

A sua colaboração é essencial para fundamentar a análise académica deste projeto e contribuir para o desenvolvimento de um serviço mais ajustado às necessidades reais das famílias.

Caso tenha alguma questão sobre o estudo, poderá contactar-me através do seguinte e-mail:
155936@alunos.iseg.utlisboa.ptMuito obrigada pela sua colaboração
Bruna Seguro

Unigeração

Caraterização Sociodemográfica e Económica

1. Sexo *

- ☐ Masculino
- ☐ Feminino
- ☐ Prefiro não responder

2. Idade *

- ☐ <25 anos
- ☐ 25-34 anos
- ☐ 35-44 anos
- ☐ 45-54 anos
- ☐ >55 anos

59. Qual o nível de interesse num projeto que articule desporto, atividades lúdicas e apoio pedagógico? *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nada interessado

Extremamente interessado

60. Qual a importância conferida às seguintes áreas pedagógicas/lúdicas? *

	Nada importante	Pouco importante	Importante	Muito importante	Extremamente importante
Oficinas Criativas	☐	☐	☐	☐	☐
Competências Socioemocionais	☐	☐	☐	☐	☐
Número em Ação	☐	☐	☐	☐	☐
Descobrir a Ciência	☐	☐	☐	☐	☐
Inglês para Explorar	☐	☐	☐	☐	☐

61. Qual a importância da componente desportiva num campo de férias? *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nada interessado

Extremamente interessado

62. Que tipo de atividades lúdico-pedagógicas considera mais relevantes? *

Selecione 3 opções.

- ☐ Ciência Divertida
- ☐ Jogos de Equipa
- ☐ Teatro/Expressão Dramática
- ☐ Artes e Expressão Plástica
- ☐ Projetos Ambientais
- ☐ Outro

3. Situação Profissional *

- ☐ Empregado/a a tempo inteiro
- ☐ Empregado/a a tempo parcial
- ☐ Desempregado/a
- ☐ Estudante
- ☐ Reformado/a
- ☐ Outro

4. Local de Residência *

- ☐ Cascais
- ☐ Oeiras
- ☐ Sintra
- ☐ Lisboa
- ☐ Outro

5. Rendimento Mensal Líquido do Agregado Familiar *

- ☐ <700€
- ☐ 700€ - 1000€
- ☐ 1000€ - 1500€
- ☐ 1500€ - 2000€
- ☐ >2000€

6. Onde costuma colocar os seus filhos durante as férias escolares? *

- ☐ Campos de Férias
- ☐ ATL
- ☐ Com familiares
- ☐ Outro

63. Tem preferência por um regime completo ou parcial? *

- ☐ Regime Completo
- ☐ Regime Parcial

64. Se tem preferência por parcial selecione qual a disponibilidade que melhor se adapta às suas necessidades? *

- ☐ Manhã
- ☐ Tarde

65. Qual a modalidade de pagamento preferencial? *

- ☐ Mensalidade
- ☐ Pacotes Semanais
- ☐ Avulso

66. Quais os fatores que considera relevantes na escolha do campo de férias? *

	Nada Relevante	Pouco Relevante	Relevante	Muito Relevante	Extremamente Relevante
Segurança	☐	☐	☐	☐	☐
Qualificação dos profissionais	☐	☐	☐	☐	☐
Variedade de atividades	☐	☐	☐	☐	☐
Equilíbrio desporto/aprendizagem	☐	☐	☐	☐	☐
Preço	☐	☐	☐	☐	☐
Proximidade	☐	☐	☐	☐	☐
Flexibilidade Horária	☐	☐	☐	☐	☐

7. Tem filhos menores de idade? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

8. Se sim, quantos filhos tem? *

- ☐ 1
- ☐ 2
- ☐ 3
- ☐ 4

9. Idade da Criança/Jovem *

- ☐ 3-6 anos
- ☐ 7-10 anos
- ☐ 11-13 anos
- ☐ 14-17 anos

10. Ano de Escolaridade *

- ☐ Pré-Escolar
- ☐ 1º Ciclo
- ☐ 2º Ciclo
- ☐ 3º Ciclo
- ☐ Secundário

11. Frequenta atualmente atividades extracurriculares? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

12. Quais as modalidades desportivas que o seu educando pratica ou gostaria de praticar? *

Selecione 3 opções.

- ☐ Futebol
- ☐ Basquetebol
- ☐ Atletismo
- ☐ Natação
- ☐ Ginástica Acrobática
- ☐ Dança
- ☐ Jogos Coletivos

13. Gostaria que o seu educado praticasse atividades ao ar livre ou em contacto com a natureza? *

- ☐ Sim
- ☐ Não

67. Qual a relevância que confere aos valores de sustentabilidade do campo de férias (redução de resíduos, atividades ambientais, materiais reutilizáveis) para a sua seleção? *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nada Relevante

Extremamente Relevante

68. Qual o valor semanal que consideraria adequado para um campo de férias com: dia completo, refeições incluídas, seguro, atividades desportivas e lúdico-pedagógicas? *

- ☐ 120€-150€
- ☐ 150€-180€
- ☐ 180€-210€
- ☐ 210€-240€
- ☐ >240€

69. Qual o valor diário que consideraria adequado para um programa de campo de férias com: dia completo, refeições incluídas, seguro, atividades desportivas e lúdico-pedagógicas? *

- ☐ 20€-25€
- ☐ 25€-30€
- ☐ 30€-35€
- ☐ >35€

70. Qual a probabilidade de inscrever o seu educando no Campo de Férias - SABER EM MOVIMENTO? *

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Nada Provável

Extremamente Provável

Anexo VIII – Resultados dos Inquéritos

1. Sexo

Masculino	5
Feminino	15
Prefiro não responder	0



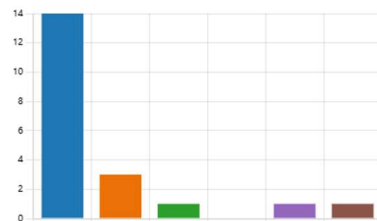
2. Idade

<25 anos	0
25-34 anos	1
35-44 anos	6
45-54 anos	7
>55 anos	6



3. Situação Profissional

Empregado/a a tempo inteiro	14
Empregado/a a tempo parcial	3
Desempregado/a	1
Estudante	0
Reformado/a	1
Outro	1



7. Tem filhos menores de idade?

Sim	16
Não	4



8. Se sim, quantos filhos tem?

1	14
2	1
3	1
4	0



9. Idade da Criança/Jovem

3-6 anos	0
7-10 anos	6
11-13 anos	2
14-17 anos	6



4. Local de Residência

Cascais	17
Oeiras	1
Sintra	2
Lisboa	0
Outro	0



5. Rendimento Mensal Líquido do Agregado Familiar

<700€	2
700€ - 1000€	0
1000€ - 1500€	7
1500€ - 2000€	5
>2000€	6



6. Onde costuma colocar os seus filhos durante as férias escolares?

Campos de Férias	9
ATL	1
Com familiares	6
Outro	4



10. Ano de Escolaridade

Pré-Escolar	0
1º Ciclo	6
2º Ciclo	1
3º Ciclo	6
Secundário	1



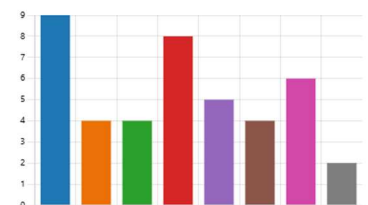
11. Frequenta atualmente atividades extracurriculares

Sim	13
Não	1



12. Quais as modalidades desportivas que o seu educando pratica ou gostaria de praticar?

Futebol	9
Basquetebol	4
Atletismo	4
Natação	8
Ginástica Acrobática	5
Dança	4
Jogos Coletivos	6
Outro	2



13. Gostaria que o seu educado praticasse atividades ao ar livre ou em contacto com a natureza?

Sim	14
Não	0



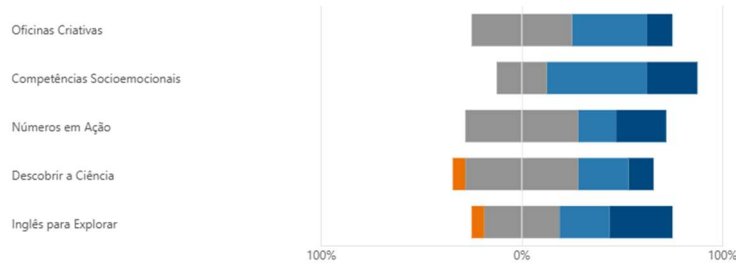
59. Qual o nível de interesse num projeto que articule desporto, atividades lúdicas e apoio pedagógico

16
Respostas

4.5
Número Médio

60. Qual a importância conferida às seguintes áreas pedagógicas/lúdicas?

■ Nada Importante ■ Pouco Importante ■ Importante ■ Muito Importante ■ Extremamente Importante



61. Qual a importância da componente desportiva num campo de férias?

16
Respostas

4.38
Número Médio

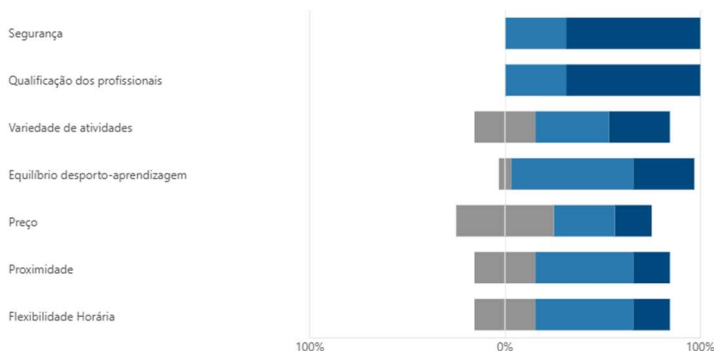
65. Qual a modalidade de pagamento preferencial?

■ Mensalidade 4
■ Pacotes Semanais 12
■ Avulso 0



66. Quais os fatores que considera relevantes na escolha do campo de férias?

■ Nada Relevante ■ Pouco Relevante ■ Relevante ■ Muito Relevante ■ Extremamente Relevante



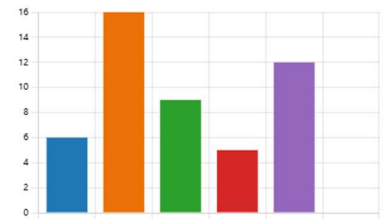
67. Qual a relevância que confere aos valores de sustentabilidade do campo de férias (redução de resíduos, atividades ambientais, materiais reutilizáveis) para a sua seleção?

16
Respostas

4.13
Número Médio

62. Que tipo de atividades lúdico-pedagógicas considera mais relevantes?

■ Ciência Divertida 6
■ Jogos de Equipa 16
■ Teatro/Expressão Dramática 9
■ Artes e Expressão Plástica 5
■ Projetos Ambientais 12
■ Outro 0



63. Tem preferência por um regime completo ou parcial?

■ Regime Completo 11
■ Regime Parcial 5



64. Se tem preferência por parcial selecione qual a disponibilidade que melhor se adapta às suas necessidades?

■ Manhã 3
■ Tarde 2



68. Qual o valor semanal que consideraria adequado para um campo de férias com: dia completo, refeições incluídas, seguro, atividades desportivas e lúdico-pedagógicas?

■ 120€-150€ 7
■ 150€-180€ 4
■ 180€-210€ 5
■ 210€-240€ 0
■ >240€ 0



69. Qual o valor diário que consideraria adequado para um programa de campo de férias com: dia completo, refeições incluídas, seguro, atividades desportivas e lúdico-pedagógicas?

■ 20€-25€ 5
■ 25€-30€ 5
■ 30€-35€ 6
■ >35€ 0



70. Qual a probabilidade de inscrever o seu educando no Campo de Férias - SABER EM MOVIMENTO?

16
Respostas

3.88
Número Médio