



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO

CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO

TRABALHO DE PROJETO

**PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE
DESPORTO: DIVERSPORT**

JOANA FILIPA RODRIGUES DA CUNHA

OUTUBRO – 2023



Lisbon School
of Economics
& Management
Universidade de Lisboa

MESTRADO
CIÊNCIAS EMPRESARIAIS

TRABALHO FINAL DE MESTRADO
TRABALHO DE PROJETO

PLANO DE NEGÓCIOS PARA UMA EMPRESA DE DESPORTO: DIVERSPORT

Por JOANA FILIPA RODRIGUES DA CUNHA

ORIENTAÇÃO:

PROFESSOR DOUTOR PEDRO JOSÉ MARTO NEVES

OUTUBRO – 2023

Resumo

Os desportos coletivos (futebol, voleibol, badminton, etc.) são uma forma divertida de praticar exercício. No entanto, a sua prática a nível casual é bastante difícil para adultos. Seja por falta de pessoas ou de infraestruturas. Surge assim uma nova ideia de negócio. A DiverSport é uma empresa de desporto que promove a prática de desportos coletivos entre adultos. Funciona através de uma aplicação móvel em que indivíduos se podem inscrever em aulas de desporto. A empresa lida com toda a logística de aluguer dos equipamentos e espaços desportivos.

O objetivo do presente Trabalho Final De Mestrado é compreender a viabilidade da implementação do projeto no mercado português. Assim, foi elaborado um plano de negócios de acordo com a metodologia Harvard, de modo a analisar diferentes fatores na criação da empresa. De acordo com a análise financeira realizada, a avaliação do projeto é positiva. Tendo um VAL positivo de 51 064 € com uma TIR de 49,86%. Logo, apesar de certas limitações, o projeto é viável.

Palavras-chave: Plano de negócios; Atividade física; Desporto coletivo; Aplicação móvel.

Abstract

Team sports (football, volleyball, badminton, etc.) are a fun way to exercise. However, practicing it on a casual level is quite difficult for adults. Whether it is due to lack of people or infrastructure. Considering this, a new business idea emerges. DiverSport is a sports company that promotes the practice of team sports among adults. It works through a mobile application where individuals can sign up for sports classes. The company handles all the logistics of renting sports equipment and spaces.

The objective of this Master's Degree Final Work is to understand the feasibility of implementing the project in the Portuguese market. Therefore, a business plan was prepared according to the Harvard methodology, to analyse different factors in the creation of the company. According to the financial analysis carried out, the project evaluation is positive. It has a positive NPV of €51 064 and an IRR of 49,86%. Therefore, despite certain limitations, the project is viable.

Keywords: Business plan; Physical activity; Team sport; Mobile application.

Agradecimentos

Um agradecimento especial ao Professor Doutor Pedro Neves. Este projeto foi possível graças à sua motivação e ideias perspicazes.

À minha família e amigos que sempre me apoiaram em todo o percurso do mestrado. Um especial obrigado a todos aqueles que tiveram paciência para me ouvir falar sobre as minhas ideias.

À cidade de Graz, e a todas as pessoas que conheci. Vocês tornaram a experiência de escrever o TFM ainda mais memorável.

Índice

Resumo.....	I
Abstract	II
Agradecimentos	III
Índice de tabelas	V
1. Introdução.....	1
2. Revisão de Literatura	2
2.1 <i>O Empreendedorismo e o Plano de Negócios</i>	2
2.2 <i>Negócios digitais</i>	5
2.3 <i>A Indústria do desporto</i>	7
3. Metodologia.....	10
4. Plano de Negócios	11
4.1 <i>Sumário executivo</i>	11
4.2 <i>Descrição do negócio</i>	12
4.3 <i>Análise Ambiental</i>	14
4.3.1. <i>Envolvente Político-Legal</i>	14
4.3.2. <i>Envolvente Económica</i>	15
4.3.3. <i>Envolvente Sociocultural</i>	15
4.3.4. <i>Envolvente Tecnológica</i>	15
4.4 <i>Análise da Indústria</i>	16
4.4.1. <i>Indústria do Desporto</i>	16
4.4.2. <i>Indústria dos Desportos Coletivos (Clubes e Associações Desportivas)</i>	17
4.5 <i>Análise Competitiva</i>	18
4.5.1. <i>Análise da concorrência</i>	18
4.5.2. <i>Vantagens Competitivas</i>	20
4.6 <i>Análise do mercado</i>	20
4.7 <i>Plano de marketing</i>	22
4.7.1. <i>Análise SWOT</i>	22
4.7.2. <i>Público-alvo e Segmentação</i>	22
4.7.3. <i>Posicionamento</i>	23
4.7.4. <i>Marketing-mix</i>	23
4.8 <i>Plano Operacional</i>	25
4.8.1. <i>Modelo de negócio e estrutura legal da empresa</i>	25
4.8.2. <i>Elementos necessários</i>	25
4.8.3. <i>Políticas operacionais</i>	26

4.8.4. Modelo de crescimento e expansão	27
4.9. Plano Pessoal	27
4.10. Plano financeiro	29
4.10.1. Vida útil do projeto	29
4.10.2. Investimento inicial.....	29
4.10.3. Estimativa da procura e Volume de Negócio	29
4.10.4. FSE.....	31
4.10.5. Gastos com pessoal.....	32
4.10.6. DR e Cash flow	32
4.10.7. Avaliação.....	33
4.10.8. Análise de Sensibilidade	33
4.10. Calendarização	34
5. Conclusão	35
Referências bibliográficas	36
Referências	36
Anexos.....	39
Anexo I - Inquérito por questionário e respetivas respostas.....	39
Anexo II - Posicionamento da DiverSport face à concorrência.....	45
Anexo III - Logótipo DiverSport	45
Anexo IV - Modelo de negócio DiverSport.....	46
Anexo V - Mapa de interações da plataforma móvel DiverSport.....	46
Anexo VI - Infraestruturas desportivas disponíveis para aluguer nos concelhos de lisboa.....	47
Anexo VII - Simulação horário das aulas DiverSport.....	48

Índice de tabelas

Tabela I - Metodologias de Plano de Negócios	10
Tabela II - Principais Concorrentes	19
Tabela III - Análise SWOT	22
Tabela IV - Preços de Planos de Pagamento	24
Tabela V - Número mínimo e máximo de participantes por aula.....	27
Tabela VI - Recursos Humanos necessários para início de atividade	28
Tabela VII - Evolução do número de colaboradores em 5 anos.....	29
Tabela VIII - Cálculos estimativa da procura em 5 anos	30
Tabela IX - Volume Negócios em 5 anos	31
Tabela X - Custos FSE em 5 anos	32
Tabela XII - Gastos com Pessoal em 5 anos	32

Tabela XIII - Demonstração de Resultados em 5 anos.....	33
Tabela XIV - Mapa de Cash-flows em 5 anos	33
Tabela XV - Análise de sensibilidade VAL.....	34
Tabela XVI - Análise de sensibilidade TIR	34
Tabela XVII - Calendarização para criação do projeto.....	34

1. Introdução

O desporto é uma atividade comum a todas as culturas (Jones, et al., 2020) que contribui para a melhoria da qualidade de vida e de saúde dos cidadãos (Navarro, et al., 2018). É uma indústria, que apesar de ser altamente competitiva, é também apelativa para as atividades empreendedoras (Jones & Ratten, 2020).

Os desportos coletivos (futebol, voleibol, badminton, etc.) são uma forma divertida para a realização de atividade física. No entanto a sua prática ao nível casual é bastante difícil para os adultos, especialmente em grandes cidades, seja por falta de indivíduos para constituir equipa, ou por falta de infraestruturas.

Surge assim a DiverSport, um projeto que pretende contornar esse problema através da criação de uma plataforma digital que permite unir pessoas para a prática de desportos coletivos, tratando de toda a logística necessária para o aluguer de infraestruturas desportivas. A ideia surge devido às próprias dificuldades sentidas pela empreendedora em realizar esta tipologia de atividade física. O conceito de negócio é semelhante aquilo que já é feito com as aulas de grupos por parte dos ginásios. No entanto, é adaptado aos desportos coletivos. Tendo também a vantagem que não se encontra limitado a apenas uma localização geográfica. O principal produto oferecido pela empresa são as aulas de desportos coletivos que têm a duração de 1 hora, sendo sempre acompanhadas por um treinador especializado. O modelo de negócio funciona à base de inscrições e subscrições de planos diferenciados.

O objetivo deste trabalho é a elaboração de um plano de negócios para a implementação deste projeto, pretendendo tirar conclusões sobre a concretização ou não concretização do investimento e da sua implementação no mercado. O presente trabalho contempla todas as partes constituintes de um Plano de Negócios segundo a metodologia de Harvard, sendo cada tópico desenvolvido de modo a atingir o objetivo mencionado acima.

2. Revisão de Literatura

2.1 O Empreendedorismo e o Plano de Negócios

A atmosfera empresarial do século XXI pode ser caracterizada como um ambiente competitivo. Isto porque existem riscos crescentes, diminuição da capacidade de previsão, fronteiras fluidas entre empresas e setores, novas formas estruturais e mentalidades de gestão inovadoras (Kuratko e Audretsch, 2009). Assim, surge a necessidade do processo empreendedor em mercados cada vez mais competitivos. Kuratko e Audretsch (2009) definem empreendedorismo como um comportamento em que o empreendedor toma a iniciativa de modo a organizar os mecanismos da economia social, enquanto aceita os riscos de falha. As ações empreendedoras estão muitas vezes conectadas à intenção de encontrar novos mercados de modo a que a empresa possa gerar riqueza (Kuratko e Audretsch, 2009). Ou seja, relaciona-se com a introdução de novas atividades económicas num ambiente planeado e sistematizado, de modo a atingir os objetivos previamente definidos, tirando partido das oportunidades à medida que essas surgem (Kuratko e Audretsch, 2009).

Este processo é impulsionado pelo empreendedor, que Kuratko & Audretsch (2009) definem como o desafiador ousado e imaginativo dos padrões e práticas de negócios estabelecidos. Que constantemente busca a oportunidade de introduzir novos produtos e novos procedimentos, invadindo novos mercados e criando formas organizacionais inovadoras. Relacionado com o empreendedor, Brinckmann, et al., (2017) evidenciam que, à medida que os indivíduos investem no seu capital humano, obtendo educação e experiência laboral, eles vão ganhando conhecimento, aptidões e capacidades que acabam por afetar a sua perspetiva quando vão em busca de oportunidades de negócio. É possível notar que, à medida que esses indivíduos investem no capital humano, o seu comportamento por busca de oportunidades e planeamento de negócios vai-se alterando (Brinckmann, et al., 2017). No entanto, a escolha de prosseguir com o planeamento de negócios é uma decisão cognitiva levada a cabo por indivíduos que gerem pequenas e médias empresas, ou seja, o empreendedor (Brinckmann, et al., 2017). Assim, é importante notar que o planeamento é uma atividade que os empreendedores só vão levar a cabo se os benefícios forem superiores aos custos (Chwolka e Raith, 2012).

Por planeamento estratégico de negócios entende-se ser o planeamento a longo prazo da gestão de oportunidades e ameaças à luz das forças e fraquezas dos empreendimentos. Inclui a definição da missão do projeto, estabelecimento de objetivos, e desenvolvimento de estratégias (Kuratko & Audretsch, 2009). Sendo que é um processo influenciado por diversos fatores, tal como a capacidade do empreendedor, a complexidade do empreendimento e até da natureza da indústria (Kuratko & Audretsch, 2009). Chwolka e Raith (2012) também evidenciam que o planeamento de negócios engloba o desenvolvimento criativo de uma oportunidade de negócio, onde o objetivo é melhorar o desempenho de mercado do empreendimento. Há um grande foco na oportunidade e essa deve ser analisada, de modo a ajudar o empreendedor a tomar a decisão se entra ou não no mercado (Chwolka e Raith, 2012).

Até à data, os estudos realizados sobre este tópico têm vindo a ser fragmentados e com resultados contraditórios (Brinckmann, et al., 2017), existindo uma relação plano-desempenho fracamente positiva (Hopp, et al., 2018). De um ponto de vista positivo, assume-se que o planeamento de negócios pode ter efeitos positivos na performance de uma pequena e média empresa (PME) (Brinckmann, et al., 2017). Isto porque oferece ao empreendedor uma estrutura capaz de transformar metas em ações, que ajudam na persistência do projeto (Hopp, et al., 2018). De um ponto de vista negativo, demonstra-se que o planeamento do negócio consome tempo valioso e pode acabar por distrair o gestor de outras tarefas fundamentais para a sobrevivência da empresa, tais como vendas, recrutamento ou pagamentos (Brinckmann, et al., 2017). No entanto, para a realização deste projeto foi considerado que o ponto fundamental deste tópico é evidenciado pela Chwolka & Raith (2012), onde se demonstra que, onde o planeamento tem o seu grande impacto é nas entradas no mercado, uma vez que ajuda a avaliar e a evitar a entrada de empresas mal planeadas.

Existem diferentes abordagens no que toca ao planeamento de negócio (Brinckmann, et al., 2017). Uma delas foca-se na criação do plano de negócios formal, muito associado às instituições, e onde o plano é o resultado desejado (Brinckmann, et al., 2017). Outra abordagem é o planeamento de negócios substantivo, que tem como objetivo a atividade de aprender, e de obter novos *insights* (Brinckmann, et al., 2017). Este trabalho irá focar-se na primeira abordagem.

Existem diversas definições para o que é um plano de negócios. Sendo que muitas delas se focam na identificação de oportunidades e trajetórias a seguir para tirar proveito

dessas oportunidades. Este documento é visto como um mapa do caminho para encontrar oportunidades e futuros obstáculos, de modo a navegar de forma bem-sucedida pelo ambiente competitivo no qual a empresa está inserida (Harvard, 2007). Envolve a recolha e análise de informações relevantes para identificar futuras tarefas, riscos e oportunidades (Hopp, et al., 2018), de modo a otimizar o uso limitado de recursos. Evitando assim passos em falso que poderiam pôr em causa a busca de recursos de uma pequena e média empresa (Brinckmann, et al., 2017). Desta forma, o plano de negócios é um documento que delimita o planeamento de uma empresa, demonstrando como é que esse plano pode ser alcançado (Deloitte e Touch, 2004).

Os planos de negócios têm dois objetivos principais (Hopp, et al., 2018). O primeiro é divulgar informações sobre as normas de troca e compreender e definir o projeto (Hopp, et al., 2018). O segundo é comunicar informações sobre o capital humano ou organizacional, o mercado e características do produto (Hopp, et al., 2018). A preparação de um plano de negócios é uma parte fundamental do processo de preparar um negócio (Harvard, 2007). Especialmente para uma iniciativa em rápido desenvolvimento, a criação de um plano de negócios formal pode ser o bem mais valioso na obtenção de financiamento profissional (Brinckmann, et al., 2017). Pode-se esperar que as empresas fundadas com um plano de negócios revelem um melhor desempenho de mercado do que aquelas iniciadas sem um (Chwolka e Raith, 2012). No entanto, os projetos que são cuidadosamente planeados e que eventualmente se tornam *start-ups* sofrem de elevadas expectativas, devido ao seu alto nível de planeamento (Chwolka e Raith, 2012).

Para construir um plano de negócios, o gestor deve começar por se perguntar o porquê de estar a preparar o negócio, e o porquê de estar a tentar alcançar certos objetivos (Harvard, 2007). É uma atividade que requer pensamento crítico e honesto sobre o conceito de negócio, oportunidade, meio competitivo, recursos chave e pessoas envolvidas (Harvard, 2007). O plano deve demonstrar qual o ponto de situação do projeto, quais as necessidades atuais, e futuras projeções (Deloitte e Touch, 2004). Deve-se assim enfatizar as forças da empresa, mas ao mesmo tempo ser realista em relação aos problemas e às ameaças (Deloitte e Touch, 2004). Todos os riscos devem ser discutidos de forma realista e não apenas considerar aqueles para os quais já existe uma resposta e solução. Isto porque, caso o plano não considere todos os riscos e o leitor colocar riscos adicionais, isso faz com que a empresa perca credibilidade (Deloitte e Touch, 2004).

Diferentes tipos de públicos vão olhar de forma diferente para o plano de negócio. Ou seja, se o empreendimento já é uma grande organização, o plano pode ser dirigido ao quadro de diretores e à equipa de gestão. Por outro lado, se o empreendimento é um conceito empreendedor, então o público-alvo poderão ser os investidores (Harvard, 2007). Os leitores do plano de negócio devem sentir-se atraídos pelo potencial da empresa, enquanto se sentem confortáveis e satisfeitos com os riscos envolvidos (Deloitte e Touch, 2004).

Grande parte dos planos de negócios têm um modelo de componentes, que contempla: sumário executivo, descrição do negócio, análise do meio envolvente, análise da indústria, análise competitiva, plano de marketing, plano de operações, sumário da equipa de gestão, plano financeiro, e calendarização e marcos importantes (Harvard, 2007). Os planos de negócio não têm de seguir este modelo à risca, é possível combinar elementos, uma vez que também existem inúmeros modelos possíveis. No entanto a informação fundamental para que se conheça o negócio deve ser sempre incluída. Assim, Harvard (2007) evidencia que o mais importante de constar é a menção da oportunidade, o contexto, quem são os gestores, e qual o risco financeiro e a sua recompensa.

O plano de negócios não deve ser excessivamente extenso, no entanto o tamanho do mesmo depende do ciclo de vida em que a empresa se encontra e também do objetivo final do plano de negócios (Deloitte e Touch, 2004). De um modo geral o plano de negócios deve descrever a empresa e o projeto de forma concisa e concreta (Deloitte e Touch, 2004).

2.2. Negócios digitais

Cada vez mais o mundo digital faz parte do dia-à-dia dos indivíduos e constata-se que a maioria das sociedades e economias têm vindo a ser transformadas e alteradas por meio de avanços em tecnologias digitais (Boateng, 2018). Isso trata-se da digitalização, que é um processo técnico que integra as tecnologias digitais na vida cotidiana (Bican e Brem, 2020). Atualmente é possível identificar três níveis de digitalização no mercado atual: produtos puramente físicos, produtos físicos aprimorados digitalmente e produtos totalmente digitalizados (Bican e Brem, 2020). É importante notar que uma das grandes vantagens da digitalização é o acesso à informação (Jones e Ratten, 2020).

A digitalização molda a economia e já começam a surgir novos conceitos e estudos relacionados com os negócios e o mundo digital. Um deles é a economia digital, que se

trata de uma produção económica alavancada por tecnologias digitais, devendo ter um modelo de negócio com bases digitais (Boateng, 2018). Surgindo assim as empresas digitais, ou seja, uma empresa que utiliza a tecnologia digital como uma vantagem competitiva. Jones e Ratten (2020) definem também a transformação digital como sendo as implicações transformacionais das tecnologias digitais nos negócios. Podendo ser através de novos modelos de negócio, novos tipos de produto/serviço, ou novos tipos de experiência do consumidor. Sendo que essa é influenciada por vários fatores, como foco no cliente, a proximidade do cliente, ou pressão de margens (Bican e Brem, 2020). O modelo de um negócio digital pode ser visto como a otimização dos recursos através das tecnologias digitais. Devendo apresentar três componentes no centro da proposta de valor: plataforma, conteúdo e experiência (Bican e Brem, 2020).

As tecnologias digitais acabam por alimentar iniciativas inovadoras que resultam na criação de novas empresas (Jones e Ratten, 2020). Os empreendedores tiveram de repensar as suas práticas de negócios para incorporar novas inovações digitais, passando a vender ou consumir coisas em um contexto online (Jones e Ratten, 2020). Assim tem havido cada vez mais um aumento do número de empresas digitais. Empresas essas que contribuem para a criação de emprego, especialmente nas economias em desenvolvimento (Boateng, 2018). Graças aos *softwares cloud*, realidade virtual, Internet das Coisas (*Internet of things - IoT*) e dispositivos móveis, tem havido nos últimos anos um aumento de empreendimentos digitais, também chamados de *startups* digitais (Boateng, 2018). Essas inovações digitais são frequentemente caracterizadas por mudanças radicais e natureza disruptiva, superando assim as barreiras para entrar em mercados anteriormente fechados (Bican e Brem, 2020). Isso significa que a compreensão da inovação mudou como resultado da digitalização da inovação e seu impacto no processo de mudança (Jones e Ratten, 2020).

O mercado digital caracteriza-se por ser intangível e mais baseado em serviços e orientado para a experiência do cliente (Bican e Brem, 2020), mas também por ser um ambiente incerto e volátil (Boateng, 2018). Muitas vezes nunca se sabe o quão sucedida será realmente uma nova ideia no mercado. Algumas tecnologias são rapidamente adotadas no mercado, enquanto outras demoram muito para serem reconhecidas (Jones e Ratten, 2020). Devido à necessidade de ser o primeiro a entrar no mercado, normalmente essas tecnologias digitais também são rapidamente introduzidas no mercado (Jones e Ratten, 2020). Uma das grandes vantagens do online é a capacidade de acessibilidade,

sendo possível aceder em qualquer lado a qualquer hora. Outra vantagem é a capacidade de criação de comunidades (Jones e Ratten, 2020).

Para esclarecer as definições subjacentes de tecnologias digitais, a Comissão da União Europeia propõe quatro categorias principais: dispositivos móveis, redes sociais, *cloud* e análise de dados (Bican e Brem, 2020). Este trabalho foca-se principalmente na categoria dos dispositivos móveis, especificamente nos aplicativos móveis (*apps*). Os dispositivos móveis são os tablets, telemóveis, ou outros dispositivos que são facilmente acessíveis, sempre disponíveis e conectados à internet (Boateng, 2018). As *apps* são definidas como os aplicativos de *software*, geralmente projetados para serem executados em um smartphone ou tablet, e fornecem um meio conveniente para o utilizador executar determinadas tarefas (Angosto, et al., 2020). O número de *apps* no mercado nos últimos anos tem vindo a aumentar. Isto deve-se ao número de empresas que cada vez lançam mais aplicativos para fornecer serviços aos seus clientes (Leon, 2018). As *apps* passaram a fazer parte do dia-a-dia do cliente e parte integrante da sua experiência, pois tornam as informações, transações e outras comunicações mais rápidas e convenientes (Leon, 2018). Uma das categorias das *apps* relevantes para este trabalho são os aplicativos móveis de serviço. Essas são a interface tecnológica que os consumidores usam para obter serviços sem visitar o local físico ou falar com funcionários da empresa (Leon, 2018). Estas são cada vez mais relevantes tanto para as empresas como para os consumidores.

2.3. A Indústria do desporto

O desporto é uma atividade comum a todas as culturas, tendo assim um lugar significativo em todas as sociedades (Jones, et al., 2020). A prática de desporto contribui para a melhoria da qualidade de vida e de saúde dos cidadãos, podendo até ajudar na prevenção de doenças (Navarro, et al., 2018). Muitas pessoas escolhem praticar desporto por diversas razões, como a diversão, o prazer, o *fitness* ou a socialização (Tjønndal, 2018). É possível verificar que com a melhoria da qualidade de vida em grande parte dos países desenvolvidos, as pessoas têm mais tempo e dinheiro para investir em desporto e saúde (Jones, et al., 2020). A verdade é que, a atividade física é uma abordagem cultural que analisa as condições físicas e psicológicas de um indivíduo. Mas para além disso, é também um fenómeno social, político e económico, fazendo com que o empreendedorismo se torne numa parte integral da gestão desportiva (Navarro, et al., 2018).

A indústria do desporto tem características únicas que a diferenciam de outras (Jones & Ratten, 2020), sendo uma indústria que contribui para o crescimento da economia e produtividade de regiões (Jones, et al., 2020). No entanto, é uma indústria altamente competitiva, onde existe uma grande incerteza de resultados, foco no produto, mas também falta de controlo sobre o mesmo, para além de também existirem baixas barreiras à entrada (Jones e Ratten, 2020). Outra característica desta indústria é que existem diversas formas para que os indivíduos possam interagir com a mesma, podendo ser atletas, consumidores ou espectadores de entretenimento (Jones e Ratten, 2020). Desta forma, a experiência desportiva vai muitas vezes para além do consumo inicial, acabando por incluir outras formas de apego emocional e de comportamentos de compra. Assim, quando se analisa a experiência no desporto, é importante ter em atenção à experiência antes, durante, e depois (Jones e Ratten, 2020). O mundo do desporto acaba assim por ter a capacidade de se adaptar a ambientes em constante mudança (Tjønnndal, 2018). São estas características que moldam a competitividade da indústria do desporto e que a tornam uma indústria tão interessante de se estudar (Jones e Ratten, 2020). Muitos especulam que o desporto é o espaço ideal para aprender sobre o empreendedorismo, uma vez que é um espaço universal, em rápido movimento, e de difícil previsibilidade (Jones, et al., 2020).

Como podemos observar até aqui, o desporto é uma área em que se torna natural a existência de empreendedorismo. Isso é devido à constante necessidade de mudança e adaptação (Jones e Ratten, 2020). Assim, o empreendedorismo desportivo têm ganho bastante relevância nos últimos anos. Pode ser definido como um conjunto de conexões e interações relacionadas com as ideias de saúde e desporto com o objetivo de desenvolver uma ideia de negócio (Jones e Ratten, 2020). Os empreendimentos de desporto encontram-se influenciados por um conjunto de valores que estimulam a intenção de criar as atividades de carácter inovador. Caracterizando-se assim por comportamentos inovadores, tomada de risco e proatividade dentro da indústria desportiva (Navarro, et al., 2018). O processo de empreendedorismo desportivo é fluido e dinâmico, significando que não há uma única fórmula para explicar o sucesso ou falhanço. No entanto, os gestores devem focar-se em agir de uma forma mais empreendedora de modo a continuarem competitivos (Jones e Ratten, 2020).

Devido à dimensão da indústria do desporto, existem diversas formas de criação de empreendedorismo desportivo, uma vez que também é um processo que pode ocorrer tanto a nível institucional como a nível individual (Tjønnndal, 2018). Navarro, et al. (2018)

evidenciam apenas alguns tipos de empreendimentos: ginásios pequenos, médios ou grandes, empresas de fitness, clubes desportivos, patrocínios, entre outros. Mas Tjønnndal (2018) vai mais além e identifica que a inovação desportiva pode ocorrer sobre forma de novos desportos, novos equipamentos, novos métodos de inclusão, novas formas de organizar o desporto (como alteração do envolvimento do espectador), ou até inovação antiética (criação de novos métodos de fazer batota como por exemplo novas drogas de melhoramento da *performance*). Assim, é possível observar que a inovação desportiva é dinâmica e afeta áreas como a gestão do desporto, surgimento de novos desportos, desenvolvimento social e desenvolvimento tecnológico (Tjønnndal, 2018).

No empreendedorismo desportivo é importante considerar não só a perspetiva física, mas também a digital. Isto porque a indústria está a ser cada vez mais afetada pela transformação digital que acontece à escala global (Jones e Ratten, 2020). A indústria do desporto está a mudar de um bem manufaturado para uma vertente mais digital. Uma vez que a informação e a tecnologia de comunicação se tornam cada vez mais parte do dia a dia da atividade empresarial (Jones e Ratten, 2020). De modo a ter sucesso no mercado global é necessário que os negócios desportivos utilizem as tecnologias digitais de forma eficaz (Jones e Ratten, 2020). A tecnologia é utilizada como uma vantagem competitiva e no desporto tem impacto desde o processo de criação até às funções de marketing (Jones e Ratten, 2020).

O cliente potencial é visto como o ponto principal do empreendedorismo desportivo. Assim, é imprescindível identificar as suas preferências e necessidades no momento de realizar atividades físicas e desportos (Navarro, et al., 2018). A verdade é que os clientes estão cada vez mais exigentes e desejam mais tecnologia de auto atendimento (Jones e Ratten, 2020). Um bom exemplo disso é o crescimento de aplicações desportivas para telemóvel (Jones e Ratten, 2020). Há cada vez mais aplicações de melhoria da saúde como *apps* para contar os passos, promover a atividade física, controlar a dieta e ingestão calórica, melhoria da saúde mental (Angosto, et al., 2020). Estes aplicativos acabam por revolucionar a forma de fazer atividade física e as relações entre consumidor e empresa, acabando também por trazer benefícios para a sociedade (Angosto, et al., 2020). Os clientes de desporto estão também a usar as redes sociais para saber quais os melhores produtos a comprar (Jones e Ratten, 2020). Assim é cada vez mais necessário aprimorar a experiência para satisfazer as necessidades dos consumidores. Isso implica passar por uma transformação digital (Jones e Ratten, 2020).

3. Metodologia

O presente projeto tem como objetivo a elaboração de um plano de negócios para a criação de uma empresa na área do desporto que se foca em unir pessoas para a prática de desportos coletivos.

Tal como já foi evidenciado na revisão de literatura, a elaboração de um plano de negócios formal é uma ferramenta fundamental para o planeamento de um negócio (Harvard, 2007). Existem diferentes metodologias possíveis para a criação do plano de negócio. Sendo que, apesar de todos terem o mesmo objetivo e finalidade, têm diferenças ao nível de estrutura e conteúdos abordados (Harvard, 2007). Para determinar qual a metodologia mais adequada, foram analisados os seguintes modelos descritos na tabela I.

Tabela I - Metodologias de Plano de Negócios

Harvard (2007)	Kuratko (2009)	Deloitte & Touch (2003)	Ernst & Young (2001)
Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo	Sumário Executivo
Descrição do negócio	História da empresa a colaboradores	Empresa, Estratégia e Equipa de Gestão	História da Empresa
Análise Ambiental	Descrição do Negócio	Gestão e Organização	Produto ou Serviço
Análise da Indústria	Caracterização do mercado	Mercado e Concorrentes	Análise de Mercado
Análise Competitiva	Marketing	Produtos ou Serviços	Marketing e Vendas
Análise de Mercado	Operações	Mercado e Vendas	Equipa de Gestão
Plano de Marketing	Projeções financeiras	Informação Financeira	Financiamento
Plano Operacional	Análise de Risco		Análise de Risco e Sensibilidade
Equipa de Gestão	Modelo de Gestão e Controlo de Negócio		Plano de ação e Calendarização
Plano Financeiro	Calendarização		Alianças Estratégicas
Calendarização	Anexos		

Fonte: Produção própria com dados de (Harvard, 2007); (Kuratko e Audretsch, 2009); (Deloitte e Touch, 2003); (Ernst e Young, 2001)

Após análise das alternativas, optou-se por seguir a metodologia de Harvard, uma vez que é aquela que demonstra ser a mais adequada ao projeto, e mais completa a nível de conteúdos. O principal fator de escolha foi o facto de o projeto se situar numa fase inicial, e com esta metodologia ser possível ter uma visão completa sobre o mercado, conceito do produto, marketing, operações e investimentos financeiros.

Com a elaboração do seguinte plano de negócio pretende-se tirar conclusões sobre a concretização ou não concretização do investimento, e da sua implementação no

mercado. De forma a obter a informação necessária para conclusões elaboração do plano de negócios, foram conduzidas recolhas de dados ao nível de clientes e parceiros.

Ao nível de clientes foi realizado um inquérito por questionário. Este teve como intuito compreender a relação que os adultos têm atualmente com a prática de desportos coletivos e o seu grau de adesão ao projeto que se pretende implementar. Antes de o questionário ser lançado publicamente, foi realizada uma fase de testes para garantir a compreensibilidade do mesmo. Esta fase de testes foi dividida em duas partes: a primeira consistiu em partilhar o questionário com indivíduos com noções básicas na área do *marketing research*. Após a sua avaliação, foram feitas as alterações sugeridas e prosseguiu-se para a segunda parte. Esta consistiu em divulgar o questionário com indivíduos de faixas etárias diferentes, de modo a garantir que o questionário era compreensível para todos. Uma vez concluída a fase de testes, o inquérito foi divulgado em dezembro de 2022 através das redes sociais, tendo sido recolhidas 128 respostas.

Os parceiros para a realização do projeto teriam de ser espaços destinados à prática atividade física e estarem disponíveis para serem alugados. Para a recolha de informação procedeu-se a uma pesquisa através da internet sobre os locais disponíveis com estas características. De modo a obter informações mais específicas, houve correspondência via e-mail com possíveis parceiros, nomeadamente agrupamentos de escolas, câmaras municipais e juntas de freguesia.

Uma vez que a metodologia de plano de negócios contempla uma avaliação financeira, foi utilizado o modelo disponibilizado pelo IAPMEI para a realização do plano financeiro.

4. Plano de Negócios

4.1. Sumário executivo

A DiverSport é uma empresa de desporto que promove a prática de desportos coletivos (futebol, voleibol, badminton, etc.) entre adultos. Funciona através de uma aplicação móvel, onde os indivíduos se podem inscrever em aulas de desporto. A empresa lida com toda a logística de aluguer dos equipamentos e espaços desportivos.

O negócio é criado a pensar nos indivíduos que não se enquadram nas soluções desportivas atuais do mercado. Normalmente a vontade de praticar desportos coletivos vem aliada a limitações do número de pessoas e infraestruturas necessárias. Assim, o público-alvo são adultos com idades compreendidas entre os 18 e 55 anos de idade, população ativa que vive na zona de Lisboa e que tem gosto pelo desporto coletivo.

Como a DiverSport não possui instalações próprias, é necessário a parceria com agrupamentos de escolas e juntas de freguesias para o alugar de espaços desportivos. A DiverSport destaca-se da concorrência por ser um conceito inovador. Existe flexibilidade de localização (o indivíduo pode escolher realizar as aulas em qualquer um dos concelhos de Lisboa disponíveis), e flexibilidade e variedade de desportos (o indivíduo pode escolher inscrever-se em qualquer um dos desportos disponíveis).

O modelo de negócio funciona à base de inscrições e subscrições: (1) Inscrição única por 8,5€/aula, o indivíduo tem acesso uma vez a um desporto a que se escolhe inscrever; (2) Plano 2x por 44€/mês, o indivíduo pode inscrever-se duas vezes por semana; (3) Plano 4x por 72€/mês, o indivíduo pode inscrever-se quatro vezes por semana; (4) Plano ilimitado por 85€/mês, não existindo qualquer limite semanal de inscrições possíveis.

Para o arranque do projeto é necessário um investimento inicial de 30 000€, de modo a contratar o serviço de desenvolvimento de software para a criação da aplicação. Para o primeiro ano de atividade serão contratados uma administrativa e dois treinadores, sendo as atividades de marketing levadas a cabo pela empreendedora.

Estima-se que nos primeiros seis meses de atividade em 2024 sejam gerados 53 333 € de vendas. Sendo que se espera um resultado líquido positivo de 1 076€ a partir do ano de 2025. Da análise financeira do projeto surgiu uma avaliação positiva com um VAL positivo de 51 064€ e uma TIR de 49,86%. Sendo que é possível obter o retorno do investimento em 3 anos.

4.2. Descrição do negócio

Os desportos coletivos como o futebol, voleibol ou badminton são atividades físicas que promovem o bem-estar, divertimento e socialização. Para as faixas etárias mais jovens existe uma grande oferta de iniciativas desportivas, no entanto para os adultos a prática de desporto casual é bastante difícil, especialmente nas grandes cidades. Esta

dificuldade surge devido à inaptidão para praticar desporto num clube profissional, falta de indivíduos para constituir equipa, e/ou falta de infraestruturas e equipamentos.

A DiverSport pretende contornar esse problema através da criação de uma plataforma digital que permite unir pessoas para a prática de desportos coletivos, tratando de toda a logística necessária para o aluguer de infraestruturas desportivas. Através de uma aplicação móvel, o indivíduo pode ver quais as dinâmicas desportivas que serão realizadas e escolher a que mais gosta. Depois basta aparecer na hora e local marcados e praticar desporto com outras pessoas que partilham do mesmo interesse.

O conceito de negócio é semelhante aquilo que já é feito com as aulas de grupos por parte dos ginásios, no entanto é adaptado aos desportos coletivos. Tendo também a vantagem que não se encontra limitado a apenas uma localização geográfica. O principal produto oferecido pela empresa são as aulas de desportos coletivos que têm a duração de 1h, sendo sempre acompanhadas por um treinador especializado.

O modelo de negócio funciona à base de inscrições e subscrições. Os indivíduos podem optar por quatro formas diferentes de praticar desporto: (1) Inscrição única, o indivíduo tem acesso uma vez a um desporto a que se escolhe inscrever; (2) Plano 2x, o indivíduo pode inscrever-se duas vezes por semana em qualquer desporto à sua escolha em qualquer localização; (3) Plano 4x, o indivíduo pode inscrever-se quatro vezes por semana; (4) Plano ilimitado, não existe qualquer limite semanal de inscrições possíveis.

A atividade da empresa numa fase inicial vai iniciar-se apenas na Área Metropolitana de Lisboa, mais especificamente na zona Norte com destaque para os concelhos de Lisboa, Sintra, Cascais, Oeiras, Amadora, Loures e Odivelas, uma vez que são às áreas mais populosas. A realização de atividades será dispersa ao longo dos concelhos e compreende a parceria com agrupamentos de escolas e juntas de freguesias para o aluguer de espaços desportivos.

O público-alvo são os adultos com idades compreendidas entre os 18 e 55 anos de idade, população ativa que vive na zona de Lisboa e que tem gosto pelo desporto. A empresa é criada a pensar nos indivíduos que não se enquadram nas soluções desportivas atuais do mercado. São indivíduos que, apesar de quererem realizar desportos coletivos, encontram entraves ao mesmo, nomeadamente a falta de pessoas suficientes e/ou infraestruturas necessárias.

Numa sociedade cada vez mais sedentária e individualista, é importante promover novas formas de fazer desporto e também novas formas de interação entre as pessoas. A DiverSport permite não só que os adultos sejam ativos, mas também que conheçam novas pessoas, socializem e se divirtam. Assim, os seus valores passam pelo bem-estar físico e mental, socialização e divertimento.

DiverSport garante a facilidade de praticar desporto ao mesmo tempo que permite experimentar diversos desportos sem grandes compromissos. O principal objetivo é que os adultos se sintam bem, façam desporto e se divirtam.

4.3. Análise Ambiental

4.3.1. Envolvente Político-Legal

De acordo com a Constituição da República Portuguesa, o direito ao desporto e cultura física é um direito de todos (número 1, do Art.º 79), sendo que compete ao Estado promover, estimular, orientar e apoiar a prática de desporto (número 2, do Art.º 79).

Portugal é, ao momento, um dos países com as taxas de atividade física mais baixas da União Europeia. Sendo que por isso, uma das metas políticas do programa do XXII Governo Constitucional de Portugal é colocar Portugal entre as quinze nações europeias mais ativas e afirmar Portugal no contexto desportivo internacional. (Carvalho, 2022)

O Instituto Português do Desporto e da Juventude (IPDJ) é um dos organismos centrais para o alcance de tais objetivos. O IPDJ é um instituto público integrado na administração indireta do Estado que atua sobre a política pública do desporto, promovendo a prática desportiva através da disponibilidade de recursos humanos, técnicos e de capital a nível nacional (IPDJ, 2023). A nível regional, os apoios são prestados pelas Autarquias. Sendo que as Câmaras Municipais e Juntas de Freguesias disponibilizam aos cidadãos e clubes desportivos as suas infraestruturas desportivas de modo a promover a prática da atividade física (Carvalho, 2022). As Câmaras Municipais são um importante organismo na promoção da prática desportiva, e as suas despesas e investimentos em cultura e desporto aumentaram nos últimos 20 anos (PORDATA, 2019), sendo que em 2021 foram no valor de 124 943 604 € a nível nacional (INE, 2021).

4.3.2. Envolvente Económica

As economias europeias encontram-se em 2023 num período de fragilidade económica devido à guerra da Ucrânia iniciada em 2022. Em Portugal isto significou um aumento das taxas de juro (3,24% em dezembro 2022) e um aumento da inflação (8,6% em fevereiro 2023) (Banco de Portugal, 2023). No entanto a taxa de crescimento do PIB em volume em 2022 foi de 6,7%, sendo que o PIB português voltou a valores superiores a pré-pandemia (Banco de Portugal, 2023). As perspetivas do Estado face à economia em 2023 são positivas, no entanto os consumidores e as empresas enfrentam ainda grandes incertezas.

Relativamente à área do desporto, esta é uma área que contribuiu em 2019 para a economia nacional com €4 210 milhões de Valor Acrescentado Bruto e com 133 mil empregos (PWC, 2021). Os ginásios e *Health Clubs* são das áreas de desporto que mais contribuem para a economia portuguesa, tendo uma taxa de penetração de 6,7% da população em 2019 e criando 20 012 empregos (Pedragosa & Cardadeiro, 2020).

4.3.3. Envolvente Sociocultural

De acordo com os censos realizados em 2021, Portugal tem cerca de 10 361 831 habitantes, sendo que desses quase cerca de 2 873 618 pertencem à Área Metropolitana de Lisboa (PORDATA, 2021). Nesta região, os concelhos mais populosos são Lisboa, Sintra, Cascais, Oeiras, Amadora, Loures e Odivelas.

De acordo com o Eurobarómetro do Desporto (2022), 73% dos portugueses afirmam nunca praticar desporto ou atividade física. Desses grande parte pertence ao grupo etário masculino e feminino com mais de 55 anos. As principais razões apontadas para a não realização de atividade física são a falta de tempo e/ou interesse. Por outro lado, 22% dos portugueses afirma praticar desporto com regularidade ou alguma regularidade, sendo maioritariamente os indivíduos entre 15 e 24 anos de ambos os sexos. Aqueles que praticam atividade física, afirmam fazê-lo maioritariamente ao ar livre, em casa ou em ginásios. As principais razões que os levam a praticar desporto é a vontade de melhorar a saúde e de relaxar.

4.3.4. Envolvente Tecnológica

A internet e o mundo *online* estão cada vez mais presentes na vida dos consumidores portugueses, chegando a internet a 78% da população. Segundo o Digital Economy and Society Index (2021), Portugal tem feito grandes progressos na sua

digitalização, e mais de metade da população possui competências digitais. A plataforma que apresenta o maior crescimento é o telemóvel graças à popularidade dos *smarthphones* (Marktest, 2023). Essa tendência contribui também para o maior número *downloads* de aplicações grátis para o telemóvel, que são hoje três vezes superiores aos números de há seis anos (Marktest, 2023).

Portugal, e especialmente Lisboa, são locais cada vez mais apelativos para as indústrias de tecnologia e *start-ups*, sendo que Lisboa foi considerada a quarta cidade mais atrativa pelo relatório da Startup Heatmap Europe 2022. É um país com um grande acesso a profissionais dotados nas áreas de desenvolvimento de *software*, existindo também diversas escolas, universidades e programas de treino dedicadas às novas tendências digitais. A envolvente tecnológica em Lisboa está em rápido crescimento, tornando-se numa das cidades europeias mais atrativas a níveis tecnológicos.

4.4. Análise da Indústria

4.4.1. Indústria do Desporto

Portugal apresenta um setor desportivo complexo e abrangente que atua desde a atividade física da população até ao desporto federado e de alto rendimento. As entidades operacionais, ou seja, aquelas que desenvolvem atividades desportivas são as escolas, universidades, administração local, ginásios/clubes de fitness, e os clubes/coletividades desportivas. Sendo esses também os principais *stakeholders* do desporto ao nível da população, público-alvo em que este projeto se foca (PWC, 2021)

Estima-se que em 2019 o setor do desporto tenha gerado um VAB de €4 210 milhões (2,3% do VAB) e 133 mil empregos (2,8% dos postos de trabalho), contribuindo para a economia nacional e para o emprego. Apesar de em 2020, devido à crise gerada pelo Covid-19, estes valores terem sido menores (quebra de 12% face a 2019), é possível evidenciar a importância do setor no panorama nacional. Infelizmente, é uma área com pouco destaque a nível estratégico nacional, uma vez que nos planos estratégicos do Governo, o desporto não tem a sua secção própria, sendo colocado em conjunto com a saúde e/ou educação (PWC, 2021).

Outras barreiras e dificuldades que este setor enfrenta é o envelhecimento da população portuguesa e características culturais que fazem com que os portugueses não tenham hábitos desportivos. No entanto, no decorrer dos anos, e também devido à

pandemia do Covid-19, os estilos de vida saudáveis são cada vez mais uma preocupação, havendo cada vez mais projetos relacionados com o tema (PWC, 2021).

Relativamente a tendências desportivas para 2023, diversas entidades desportivas indicam a prática de *Padel*, *Bouldering*, Barre e o Futebol. Num estudo sobre as Tendências do *Fitness* em Portugal para 2023 também se evidencia a crescente procura por licenças para profissionais de *fitness* e empregar profissionais certificados, uma vez que um bom profissional é fundamental para a prestação de um bom serviço.

4.4.2. Indústria dos Desportos Coletivos (Clubes e Associações Desportivas)

Segundo PWC (2021) e o seu estudo caracterizador do setor de desporto em Portugal, os clubes e coletividades desportivas são consideradas a unidade básica do desporto e promovem atividades físicas desde o informal até ao alto rendimento. Assim, em Portugal a prática de desportos coletivos é promovida por clubes e associações desportivas

A DiverSport situa-se num mercado pouco explorado a nível nacional, uma vez que a principal necessidade a satisfazer é a dos adultos que queiram praticar desportos coletivos de uma forma divertida a nível casual e sem compromisso. A empresa não se classifica como um clube ou associação desportiva, e não tem como objetivo a competição. No entanto, tendo em conta que o conceito é ainda pouco explorado, para esta análise foi considerado o setor de clubes em Portugal, uma vez que o objetivo principal são os desportos coletivos.

Após uma análise setorial e concorrencial é possível retirar as seguintes conclusões: (1) muitas das opções existentes são apenas direcionados para jovens, e grande parte em conjunto com agrupamentos escolares; (2) muitos clubes desportivos têm como objetivo a competição federada; (3) certos clubes e associações disponibilizam aos atletas seniores a possibilidade de praticarem desporto por diversão e manutenção física, no entanto essas opções são relativamente reduzidas.

Em 2019 existiam em Portugal 11 429 clubes, seguindo uma tendência de crescimento anual de 2% desde 2015. No entanto devido à crise pandémica em 2020 os números caíram para 8 300 clubes a nível nacional. Em 2019, os desportos com mais clubes eram o futebol (1917 clubes) e o voleibol (974), sendo assim possível observar o grande peso do futebol no panorama do desporto nacional (PWC, 2021).

Segundo o estudo do setor do desporto de PWC,(2021), o número de praticantes inscritos nas federações desportivas (que inclui os atletas em atividades meramente recreativas) aumentou de 513 mil (2009) para 689 mil (2019), sendo que em 2019 os escalões até aos juniores representavam 64%, os seniores 26% e os veteranos apenas 10%. Os desportos com mais participantes em 2020 foram o futebol, voleibol e andebol. Por género os homens estavam mais inscritos no futebol, andebol e voleibol e as mulheres no voleibol, andebol e ginástica.

Tendo em conta a Classificação Portuguesa das Atividades económicas do INE, foi considerado que o CAE que mais se adequa à situação económica da DiverSport é o CAE 85510 Ensino Desportivo e Recreativo que é definido da seguinte forma:

“Compreende as atividades ministradas em campos e escolas, visando a instrução organizada para fins desportivos e recreativos. Inclui a instrução, nomeadamente, de futebol, andebol, ginástica, natação, artes marciais, equitação, jogos de cartas, yoga, assim como as atividades dos instrutores, professores e treinadores.”

IN INE, 2007, p. 253

4.5. Análise Competitiva

4.5.1. Análise da concorrência

O objetivo da DiverSport é proporcionar aos adultos a possibilidade de praticar desportos coletivos de forma casual, oferecendo a possibilidade de escolha e flexibilidade de localização. Numa fase inicial foca-se nos concelhos de Lisboa. Deste modo, os principais concorrentes identificados são entidades que atuem nos mesmos concelhos, e que tenham um conceito similar à DiverSport (como o Urban Sports Club) ou que permitam aos adultos praticar desporto coletivos (Escola de Desportos Coletivos, Sport Club Badminton Lisboa e Club Voleibol Lisboa).

A identificação dos concorrentes a nível de prática de desporto foi particularmente desafiante. Isto porque existe uma oferta muito reduzida para a prática casual e a informação disponibilizada online é pouco esclarecedora. De modo a obter mais informações, foram contactados vários clubes e associações desportivas via e-mail. No entanto, as poucas respostas obtidas indicavam entraves à atividade física, quer seja por terem apenas escalões para um dos sexos (equipas femininas ou masculinas), por se dedicarem à competição ou por falta de vagas. Identifica-se assim um *gap* no mercado do desporto coletivo e uma oportunidade de negócio ainda por explorar.

Na tabela II encontra-se um resumo dos principais concorrentes identificados, seguindo-se uma explicação detalhada da Urban Sport Club e da Escola de Desportos Coletivos, que foram considerados como os principais concorrentes por questões de notoriedade, informação disponibilizada online e simplicidade de inscrição.

Tabela II - Principais Concorrentes

Empresa	Desporto	Preço	Diversos desportos por subscrição	Flexibilidade localização
Urban Sport Club	Fitness	33€ - 149€	Sim	Sim
Escola de Desportos Coletivos (Universidade de Lisboa)	Futebol Basquetebol Voleibol	27€-38€	Não	Não
Sport Club Badminton Lisboa	Badminton	50 €	Não	Não
Club Voleibol Lisboa	Voleibol	20€/mensal ou 5€/treino	Não	Não

Fonte: Produção própria com dados de (Urban Sports GmbH, 2023); (Estádio Universitário de Lisboa, 2023); (Sport Club Badminton Lisboa, 2023) e (Centro de Voleibol de Lisboa, 2023).

4.5.1.1. Urban Sports Club

Urban Sports Club é uma empresa europeia que através das plataformas *online* (aplicação móvel e *website*) permite que os clientes tenham acesso a diversos ginásios, clubes desportivos e outras entidades desportivas com apenas uma única subscrição. Estão presentes em cinco países europeus, sendo um deles Portugal. Em Portugal estão presentes em Aveiro, Braga, Leiria, Lisboa, Porto, Setúbal, Viana do Castelo.

Classificam-se como a oferta desportiva mais flexível da Europa, afirmando ter mais de 50 desportos numa única *app*. Em Lisboa têm parcerias com entidades de *Bouldering*, ginásios e *fitness*, artes maciais, *yoga*, *padel*, treino militar, dança, futebol, ténis, entre outras. Existem 3 opções de oferta: aulas online, aulas presenciais e treinos livres. É uma empresa que apresenta diversas parcerias com entidades de *fitness*, mas que ainda não tem aulas de desportos coletivos, apenas a possibilidade de treino livre (aluguer de campo).

A empresa funciona através de parcerias com entidades desportivas, usufruindo dos espaços e dos instrutores dos mesmos. Para praticar desporto o usuário deve: (1º) inscrever-se no site, (2º) escolher o seu plano de pagamento, sendo que os preços são 33€ para 4 inscrições mensais, 66€ para 10 inscrições por mês, 99€ para 16 inscrições por mês e 149€ para inscrições ilimitadas, (3º) aceder à conta na aplicação móvel gratuita, (4º) selecionar a aula pretendida, (5º) no local fazer *check-In* através de um *QR code*.

É uma aplicação que já apresenta mais de 100 mil descargas na *PlayStore*. A sua comunicação foca-se na prática de desporto como um estilo de vida ativo e saudável. Enaltecem também a flexibilidade da localização que a empresa permite, e a possibilidade de experimentar diferentes tipos de atividades desportivas com uma única subscrição.

4.5.1.2. Escola de Desportos Coletivos (EDCOL)

A Escola de Desportos Coletivos pertence ao Estádio Universitário de Lisboa, da Universidade de Lisboa, e dinamiza diversas aulas de desportos coletivos, tendo também a oferta de modalidades para adultos com ou sem experiência no desporto. Na categoria de adulto oferece aulas de futebol, basquetebol e voleibol, sendo que as aulas são de 90 minutos. O indivíduo pode optar por praticar um dos desportos uma vez por semana por 27€/mês, duas vezes por semana por 32€/mês ou três vezes por semana por 38€/mês (os preços são válidos para apenas a prática de um desporto). Nos três desportos existem três horários semanais, sendo que dois deles são ao final de tarde em dias de semana e um ao sábado de manhã. A comunicação da Escola de Desportos Coletivos foca-se na promoção do desporto como uma forma de as pessoas se divertirem e também na promoção do espírito desportivo e de equipa.

4.5.2. Vantagens Competitivas

A vantagem competitiva da DiverSport prende-se com a diferenciação do produto. Isto porque, em relação às outras opções no mercado, tem a vantagem de ter um processo simples para agendar desportos, permite escolher entre vários desportos coletivos e não está limitada a apenas um ponto geográfico. Para além disso, a DiverSport dinamiza as suas próprias atividades desportivas, tendo controlo total sobre a qualidade dos instrutores e das aulas. Assim as vantagens competitivas da DiverSport resumem-se em quatro fatores: simplicidade do processo; possibilidade de escolher vários desportos; localização flexível; profissionais qualificados.

4.6. Análise do mercado

Foi realizado um inquérito por questionário que tinha como intuito compreender a relação que os adultos têm atualmente com a prática de desportos coletivos e a efetiva viabilidade do projeto (Anexo I). Foram recolhidas 128 respostas, correspondendo 57,5% a mulheres e 41,7% a homens. Dos inquiridos, 76,4% têm idades entre 18 e 35 anos e 83,5% residem na zona da Grande Lisboa (zona geográfica principal alvo do projeto).

Foram consideradas válidas as respostas de 127 inquiridos, sendo que 85% afirma que gosta de praticar atividade física e desporto. As atividades físicas que mais gente

escolhe realizar são as caminhadas (50,9%), o ginásio (40,7%) e o treino em casa (35,2%), sendo que os desportos coletivos surgem em quinto lugar (25%). Cerca de 58,3% dos inquiridos escolhe fazer desporto sozinhos e 41,7% estão inscritos em ginásios ou em aulas.

Das pessoas que afirmam praticar desportos coletivos (62%), grande parte pratica futebol, futsal e voleibol. No entanto, desses indivíduos que praticam desportos coletivos 30% afirmam estar inscritos em clubes federados. Como razões para não fazer desportos coletivos, muitos afirmam que é por falta de tempo (43,8%) ou porque preferem fazer desporto sozinhos (31,3%), logo de seguida as razões indicadas são a falta de pessoas suficientes para formar uma equipa (28,1%) e falta de instalações e equipamentos desportivos (17,2%).

Quando confrontados com a questão se usufruiriam de uma plataforma que une pessoas para a prática de desportos coletivos a nível amador, 89,8% respondeu que sim e apenas 10,2% respondeu que não. As razões para a não utilização deve-se principalmente ao facto de preferirem praticar desporto sozinhas.

Em questões mais relacionadas com o funcionamento da plataforma, os desportos em que as pessoas mais demonstram interesse são o futebol, voleibol, badminton, basquetebol e futsal. A maioria das pessoas afirma que usaria a plataforma para praticar desporto entre 2 e 3 vezes por semana (70,1%). Os horários preferenciais para a prática de desporto são os finais de tarde durante o dia de semana (18h-20h), noites em dias de semana (20h-22h) e manhãs de fins de semana (8h-12h). Apenas 6,2% dos inquiridos considerou que a presença de um treinador durante a pratica desportiva não seria uma mais-valia. Relativamente ao valor a pagar, 37,1% afirmam que estariam dispostos a pagar menos de 20€ pela utilização da plataforma, e 30,9% entre 21€ e 30€. Existem algumas incongruências nas respostas dos inquiridos relativamente aquilo que afirmam pagar atualmente pelas atividades desportivas em que estão formalmente inscritos, e aquilo que afirmam estar dispostos a pagar pela plataforma. Esta situação demonstra a importância da experimentação num conceito novo, como é o da DiverSport, e também a necessidade de trabalhar a perceção da necessidade na comunicação da marca.

Através do questionário e da sua análise foi possível compreender que a ideia de negócio em estudo pode ter lugar no atual mercado de desporto. Existe uma grande ameaça dos ginásios e treinos individuais como fontes de desporto. No entanto também é

possível observar que há efetivamente dificuldades para aqueles que querem praticar desporto coletivos, principalmente por falta de pessoas e instalações.

4.7. Plano de marketing

4.7.1. Análise SWOT

Na tabela III encontra-se a análise SWOT da empresa DiverSport. Os tópicos apresentados têm por base a informação recolhida até ao momento sobre o mercado em que a empresa se insere.

Tabela III - Análise SWOT

Forças	Fraquezas
<ul style="list-style-type: none"> • Facilidade de inscrição • Permite experimentar diversos desportos • Localização flexível • Oferta única no mercado de desportos coletivos • Baixo custo de desenvolvimento de aplicação 	<ul style="list-style-type: none"> • Muito dependente de espaços externos • Necessidade de alugar o espaço sem conhecimento prévio da procura • Pouca experiência em gestão desportiva da empreendedora
Oportunidades	Ameaças
<ul style="list-style-type: none"> • Crescente preocupação com a atividade física e bem-estar • Poucas ofertas para desportos coletivos para adultos • Disponibilidade por parte de infraestruturas desportivas para alugar os seus espaços 	<ul style="list-style-type: none"> • Grande influência dos ginásios como principal negócio de fitness • Crescimento da tendência do treino em casa • Indústria competitiva • População envelhecida e com poucos hábitos desportivos

Fonte: Produção própria.

4.7.2. Público-alvo e Segmentação

O público-alvo em causa são os adultos que gostam de desportos coletivos e que sentem a necessidade de se sentir ativos e saudáveis. No entanto, são indivíduos que não se enquadram no setor de ginásios e fitness, e/ou que não têm o objetivo de competição desportiva. Encontrando assim entraves à prática de desporto, como a falta de pessoas suficientes e/ou infraestruturas necessárias. Os principais critérios de segmentação tidos em conta foram os seguintes:

- Demográficos – população com idades compreendidas entre 18 e 55 anos, de ambos os géneros, que pertençam à classe média e que levem uma vida ativa.
- Geográficos – Área Metropolitana de Lisboa, mais especificamente nos concelhos de Lisboa, Sintra, Cascais, Oeiras, Amadora, Loures e Odivelas, que são as áreas mais populosas.
- Psicográficos – Indivíduos que gostem de atividade física e que gostem de praticar desportos coletivos. Têm literacia digital e facilidade de interagir com negócios *online*.

4.7.3. Posicionamento

A DiverSport diferencia-se da sua concorrência através da sua diferenciação de produto, aproveitando o *gap* de oportunidade existente no mercado dos desportos coletivos em Portugal. A empresa distingue-se pela sua oferta desportiva, nomeadamente a possibilidade de o indivíduo poder escolher entre vários desportos e experimentar novas atividades físicas de acordo com a sua vontade. Além disso, diferencia-se pela sua simplicidade do processo, uma vez que, de acordo com a análise de mercado existem diversos entraves para que os adultos pratiquem desportos. A DiverSport oferece uma solução simples, onde não é necessário ser profissional ou tratar de questões logísticas. Basta aparecer, jogar e divertir-se. No Anexo II encontra-se ilustrado os benefícios da DiverSport face à concorrência. A declaração de posicionamento da empresa é a seguinte: Para adultos que gostam e querem praticar desportos coletivos, a DiverSport é uma plataforma que oferece uma solução simples para praticar vários desportos de forma casual em vários pontos da cidade.

4.7.4. Marketing-mix

4.7.4.1. Produto

O que a DiverSport oferece são treinos de desportos coletivos para adultos com a duração de 1h com o apoio de um treinador. Durante a fase inicial do projeto estarão disponíveis as seguintes modalidades: futebol, futsal, voleibol, badminton, basquetebol e andebol. O indivíduo pode escolher a modalidade que faz mais sentido para si:

- (1) Senha 1x - Inscrição única, o indivíduo tem acesso uma vez a um desporto a que se escolhe inscrever. Ideal para promover a experimentação.
- (2) Plano 2x - Duas inscrições por semana, o indivíduo pode inscrever-se duas vezes por semana em qualquer um dos desportos à sua escolha.
- (3) Plano 4x - Quatro inscrições por semana, o indivíduo pode inscrever-se quatro vezes por semana em qualquer um dos desportos à sua escolha.
- (4) Plano ilimitado – Não existe limite semanal de inscrições, o indivíduo pode-se inscrever todos os dias, a todos os desportos.

A inscrição do indivíduo nos desportos é feita através de uma aplicação móvel que terá as seguintes funcionalidades: criação de perfil próprio; pesquisa por área geográfica ou desporto; informação detalhada sobre os locais, horários e instrutores; inscrição nas atividades desportivas, efetuação de pagamentos e comprovativo de inscrição através de *QR-code*.

Analisando a identidade da marca, o nome DiverSport surge da seguinte forma: Diver (Diverso ou Divertido) + Sport (desporto) = DiverSport. O logótipo da marca, encontra-se no Anexo III, e inclui as iniciais do nome da empresa, enquanto transmite a ideia de movimento e atividade. O slogan da marca “Diverte-te a fazer desporto”, une-se com o objetivo da empresa: motivar e divertir os adultos enquanto se pratica atividade física.

4.7.4.2. Preço

Os preços dos planos de pagamento disponíveis na Tabela IV foram definidos tendo em conta três fatores: (1) preços da concorrência, (2) preços que os indivíduos do estudo do mercado dizem pagar atualmente/estarem dispostos a pagar, (3) média de custos por aula.

Tabela IV - Preços de Planos de Pagamento

Plano de pagamento	Senha 1x	Plano 2x	Plano 4x	Plano Ilimitado
Preço c/IVA (23%)	8,50 €/aula	44,00 €/mês	72,00 €/mês	85,00 €/mês
Preço S/IVA	6,91 €/aula	35,77 €/mês	58,54 €/mês	69,11 €/mês

Fonte: Produção própria.

4.7.4.3. Distribuição

A DiverSport estará disponível para instalar de forma gratuita na *Google Play Store* e na *App Store*. Para descarregar e aceder à aplicação, os indivíduos devem apenas possuir um *smartphone* com acesso à *internet* e espaço de armazenamento suficiente.

4.7.4.4. Comunicação

Os objetivos de comunicação da DiverSport no início são o aumento da notoriedade da marca e a captação de novos clientes. A comunicação da marca é focada em apelos racionais, para melhor compreensão do conceito da aplicação e como a utilizar, mas também em apelos emocionais para motivar o cliente a praticar desporto e a sentir-se bem enquanto o faz. O tom da marca é jovial, enaltecendo como a prática de desportos coletivos é divertida e boa para a saúde. Na lista abaixo está explicado o *mix* de comunicação usado para atingir os objetivos:

- Publicidade em meios digitais
 - *Website* – plataforma para explicação do conceito e funcionamento da empresa e a sua respetiva aplicação móvel;
 - *Blog* – criação de conteúdo relacionado com a saúde, desporto, alimentação e bem-estar.

- Redes Sociais - criação de conteúdo motivacional, divulgação dos artigos do blog, apresentação dos espaços desportivos e treinadores. Será utilizado o Instagram e Facebook para gestão de conteúdo e promoção de campanhas em custo por mil impressões (CPM)
- *Google ads* – custo por mil impressões (CPM)
- Marketing de influência – parcerias com *influencers* digitais da área de desporto que consiste em partilhar a sua experiência ao praticar desporto com a aplicação em troca de uma subscrição grátis.
- Programa de indicação – incentivo para os atuais subscritores para convidarem os seus amigos a descarregar a aplicação. Quando o amigo se inscrever para a primeira aula o atual subscritor ganha uma inscrição grátis.
- Eventos – participação em eventos relacionados com o desporto e com a saúde para divulgação da marca.

4.8. Plano Operacional

4.8.1. Modelo de negócio e estrutura legal da empresa

Através do modelo de negócio disponível no Anexo IV é possível compreender como a DiverSport utiliza os seus recursos, como atua nas suas relações e como cria valor. A empresa será uma sociedade unipessoal por quotas com um capital social de 50 000€. A sua constituição será feita através do serviço de Empresa na Hora com um valor aproximado de 360€. A isso acrescenta-se também o registo da marca com um valor de 144€.

4.8.2. Elementos necessários

4.8.2.1. Plataformas Digitais

O funcionamento da DiverSport depende da interação do cliente com uma aplicação móvel, e com um website para efeitos de notoriedade. Em relação ao *website* é necessário a compra de um domínio. A empresa irá optar por comprar o seu próprio domínio através de domínios.pt, registando diversport.pt com um custo anual de 26€.

Para o desenvolvimento da aplicação móvel e para o *website* será contratada uma empresa de desenvolvimento de software, sendo mais vantajoso porque são empresas que garantem a qualidade do produto, tendo mais conhecimentos e recursos. A colaboração com a empresa de *software* irá incluir as seguintes fases: definição das funcionalidades, desenvolvimento para IOS e Android, fase de testes, lançamento, manutenção e atualizações. Tendo em conta as funcionalidades da DiverSport, a complexidade do

projeto é considerada intermédia e pode custar cerca de 30.000€ podendo demorar entre 3 e 6 meses para o seu desenvolvimento e lançamento. Assim, numa fase inicial do projeto será crucial o contacto com diversas empresas de *software* de modo a obter orçamentos e escolher aquela que mais se adequa à DiverSport. No Anexo V encontra-se o mapa de interações da plataforma móvel da DiverSport.

4.8.2.2. Instalações Desportivas

A DiverSport não possui instalações e materiais desportivos próprios, sendo necessário o seu aluguer. Em Portugal, as Câmaras Municipais e Juntas de Freguesias gerem diversos equipamentos desportivos e disponibilizam os mesmos para aluguer aos cidadãos. No Anexo VI encontra-se uma breve listagem dos locais disponíveis para aluguer e respetivos preços, sendo que esses são em média 30€/hora.

O processo de aluguer depende das diferentes identidades, no entanto, na maioria dos casos, para o aluguer pontual é necessário enviar um *e-mail* para a entidade gestora do espaço com a indicação de data, hora e instalação preferencial, dentro de um período estipulado. O pedido será analisado mediante a disponibilidade existente e posteriormente aprovado.

4.8.3. Políticas operacionais

Os horários preferenciais para a prática de desporto são os finais de tarde durante o dia de semana (18h-20h), noites em dias de semana (20h-22h), manhãs de fins de semana (8h-12h) e tardes de fins de semanas (14h-18h). No Anexo VII encontra-se uma simulação de horário para ilustrar o conceito, no entanto, esse sofrerá alterações de acordo com os espaços livres para aluguer.

O aluguer do espaço deve ser realizado com a entidade gestora dentro do período estipulado pela mesma. Só após a realização do aluguer é que a atividade desportiva estará disponível na aplicação para visualização e/ou inscrição. Cada entidade reguladora do espaço desportivo apresenta regras específicas para o tempo de antecedência de aluguer e políticas de cancelamento. Assim, o tempo de antecedência com que os usuários se poderão inscrever na aula dependerá da dita entidade e da organização logística da DiverSport, podendo os prazos de inscrição divergir de concelho para concelho. Para esta questão será necessário uma grande coordenação logística e comunicação com os espaços de aluguer.

A organização da aula fica à responsabilidade de cada treinador, devendo sempre incluir aquecimento, exercícios de técnica e jogo. Os desportos abrangidos na primeira fase do projeto e o respetivo número mínimo e máximo de pessoas necessárias encontra-se explicito na tabela V.

Tabela V - Número mínimo e máximo de participantes por aula

Nº Participantes	Voleibol	Futebol	Futsal	Basquetebol	Badminton	Andebol
Mínimo	4	8	6	6	2	6
Máximo	15	25	15	15	20	15

Fonte: Produção própria.

4.8.4. Modelo de crescimento e expansão

Inicialmente a DiverSport irá concentrar-se no distrito de Lisboa, especificamente nos concelhos de Lisboa, Sintra, Cascais, Oeiras, Amadora, Loures e Odivelas. No período de experimentação as reservas das instalações desportivas serão pontuais. Após esse período, e no início da época desportiva, será feita uma avaliação dos espaços com mais aderência para que a reserva passe a ser regular. Espera-se um aumento gradual do portefólio de espaços parceiros dentro dos concelhos, querendo estar presente com pelo menos 1 espaço desportivo em cada freguesia.

Uma vez que o negócio da DiverSport esteja consolidado, irão iniciar-se dois tipos de expansão. A primeira é uma expansão geográfica, expandindo para os concelhos mais populosos da margem sul de Lisboa e para concelhos do Porto. É uma expansão gradual até estar presente nas principais cidades ao longo do território nacional. A segunda é uma expansão de mercado. Consiste em parcerias com empresas que procurem os serviços da DiverSport para oferecer benefícios cooperativos aos seus colaboradores. É de evidenciar que este modelo de expansão está para além do horizonte temporal considerado no plano de negócios.

4.9. Plano Pessoal

A equipa de gestão será composta pela empreendedora Joana Cunha, licenciada em Publicidade e Marketing pela Escola Superior de Comunicação Social – Instituto Politécnico de Lisboa e aluna do mestrado de Ciências Empresariais no Instituto Superior de Economia e Gestão - Universidade de Lisboa.

Na tabela VI encontra-se explicito o pessoal necessário para o funcionamento da empresa na fase inicial, bem como as suas remunerações e funções. Na fase inicial do projeto será necessário a contratação de um/a administrativo/a. As funções de Marketing

serão levadas a cabo pela empreendedora. Serão também contratados dois treinadores em regime part-time como trabalhadores independentes. Com dois treinadores é possível a realização de 40 aulas por semana. Assim, a DiverSport inicia a sua atividade com 2 colaboradores internos e 2 externos.

As remunerações base foram estabelecidas tendo em conta uma pesquisa sobre o mercado de trabalho e a carga de trabalho necessária para a função. A cada ano espera-se um aumento de 6%. O subsídio de almoço será de 8€ em cartão, uma vez que até 9,60€ em cartão o subsídio é isento de imposto. Uma vez que a DiverSport não possui escritório, o departamento administrativo e o departamento de marketing estarão em regime de teletrabalho, sendo-lhes fornecido um computador portátil para execução das suas funções.

Tabela VI - Recursos Humanos necessários para início de atividade

Departamento	Administrativo	Marketing	Desportivo	
Posição	Administrativo/a	Responsável Marketing	Treinador	Treinador
Remuneração Base	1 000 €	1 300 €	700€	700€
Contrato	Efetivo	Efetivo	Independente	Independente
Subsídio de Almoço	8€ em cartão	8€ em cartão	-	-
Complementos	Computador Portátil	Computador Portátil	-	-
Horas semanais	40	40	20	20
Funções	<ul style="list-style-type: none"> - Aluguer das instalações Desportivas - Responsável pela procura de novos espaços - Elaboração dos horários dos treinadores - Controlo Financeiro e Tesouraria - Pagamento de salários 	<ul style="list-style-type: none"> - Controlo de produto (aplicação) - Comunicação com empresa de Software - Elaboração do Plano de Marketing - Serviço Apoio ao Cliente / Gestão de reclamações - CRM - Elaboração de artigos para o Blog - Gestão das Redes Sociais 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização e condução da aula desportiva durante os dias de semana 	<ul style="list-style-type: none"> - Organização e condução da aula desportiva durante os dias de semana

Fonte: Produção Própria.

Na tabela VII encontra-se a projeção futura para novas contratações na DiverSport no período de 5 anos. O valor de 1,5 significa que um colaborador é contratado a meio do ano.

Tabela VII - Evolução do número de colaboradores em 5 anos

Projeções futuras	Administrativo e Financeiro	Marketing	Desportivo	Total
2024	1	1	2	4
2025	1	1	3	5
2026	1,5	1,5	4	7
2027	2	2	5	9
2028	2	2	5	9
2029	2	2	5	9

Fonte: Produção própria.

4.10. Plano financeiro

4.10.1. Vida útil do projeto

O projeto será iniciado em 2024, sendo que os primeiros 6 meses serão dedicados ao desenvolvimento do projeto. Estima-se que o tempo de vida útil do projeto seja de 5 anos para a fase inicial.

A estimativa é feita com base no nível tecnológico, concorrência e possibilidade de captação do mercado. Uma vez que a DiverSport se insere num mercado tecnológico a empresa está sujeita às constantes alterações do mercado, nomeadamente a possibilidade do projeto se tornar rapidamente obsoleto. Como o mercado do desporto é altamente competitivo, existe a ameaça de novas entradas, ou de novos conceitos. Relativamente à possibilidade de captação, tendo em conta a dimensão do mercado, considera-se que 5 anos é o tempo adequado para a captação de uma boa parte de potenciais clientes. Após os 5 anos será feita a avaliação da situação projeto, tomando a decisões sobre a possível expansão.

4.10.2. Investimento inicial

O capital social da empresa é de 50 000€, financiado totalmente por capital próprio. Esse é o valor necessário para o investimento inicial e para colmatar as primeiras despesas sem faturação. O investimento inicial da DiverSport é de 30 000€ para a contratação da empresa de desenvolvimento de *software*, tal como descrito no ponto 4.8.2.1. Plataformas Digitais.

4.10.3. Estimativa da procura e Volume de Negócio

A estimativa da procura calculada na tabela VIII tem por base dois fatores principais: número de aulas possíveis, e percentagem de alunos em cada aula.

O número de treinadores contratados dita o número de aulas que é possível realizar, sendo que cada um realiza 20 aulas por semana (a,b,c). De acordo com o horário

de simulação realizado que se encontra no Anexo VII, e tendo em conta os mínimos e máximos dos diferentes desportos (tabela V) no primeiro ano é possível realizar 715 aulas. Como os desportos têm diferentes mínimos e máximos foi feita uma regra de proporcionalidade para chegar ao número máximo de inscrições nos outros anos (d).

Tendo em conta o número total de alunos que é possível ter em cada aula, é considerada uma percentagem que é possível alcançar em cada aula ao longo dos anos (f, g). 100% significa que todas as aulas são realizadas em total capacidade. Do total de alunos inscritos em cada aula, considera-se que 17% opta pela senha 1x, 39% pelo plano 2x, 38% pelo plano 4x e 6% pelo plano ilimitado (h). Estas percentagens foram calculadas com base no número de vezes por semana que os inquiridos disseram que utilizariam a DiverSport no estudo de mercado realizado. Como os indivíduos que têm um plano podem ir mais que uma vez por semana, é necessário dividir o número anterior pelo número de vezes possível de irem mensalmente (i). Assim, no primeiro ano de atividade, é possível vender 1982 senhas 1x, 589 Planos 2x, 286 planos 4x e 27 planos ilimitados.

Tabela VIII - Cálculos estimativa da procura em 5 anos

			2024	2025	2026	2027	2028	2029
		Meses em operação	6	12	12	12	12	12
Nº Aulas		Nº treinadores (a)	2	3	4	5	5	5
		Nº aulas semanais (b)	40	60	80	100	100	100
		Nº aulas anuais (c)	960	3 120	4 160	5 200	5 200	5 200
		Nº Máximas inscrições semana (d)	715	1 073	1 430	1 788	1 788	1 788
		Nº Máximas inscrições anuais (e)	17 160	55 770	74 360	92 950	92 950	92 950
Nº Alunos		% conseguida (f)	70%	75%	80%	85%	90%	90%
		Totais inscrições aulas (g)	12 012	41 828	59 488	79 008	83 655	83 655
Pessoas que utilizaria m a app (h)	1x sem.	17%	1 982	6 902	9 816	13 036	13 803	13 803
	2x sem.	39%	4 709	16 396	23 319	30 971	32 793	32 793
	3 a 4x sem.	38%	4 577	15 936	22 665	30 102	31 873	31 873
	+ 4x sem.	6%	745	2 593	3 688	4 898	5 187	5 187
Nº Planos Vendidos (i)		Senha 1x	1 982	6 902	9 816	13 036	13 803	13 803
		Plano 2x	589	2 050	2 915	3 871	4 099	4 099

	Plano 4x	286	996	1 417	1 881	1 992	1 992
	Plano Ilimitado	27	93	132	175	185	185

Fonte: Produção própria.

Assim é alcançado o seguinte volume de negócios representados na tabela IX:

Tabela IX - Volume Negócios em 5 anos

Volume Negócios		2024	2025	2026	2027	2028	2029
		53 333 €	185 715 €	264 127 €	350 794 €	371 429 €	371 429 €
Senha 1x	Quantidades	1 982	6 902	9 816	13 036	13 803	13 803
	Preço	6,91 €	6,91 €	6,91 €	6,91 €	6,91 €	6,91 €
	<u>Total</u>	<u>13 697 €</u>	<u>47 694 €</u>	<u>67 831 €</u>	<u>90 088 €</u>	<u>95 387 €</u>	<u>95 387 €</u>
Plano 2x	Quantidades	589	2 050	2 915	3 871	4 099	4 099
	Preço	35,77 €	35,77 €	35,77 €	35,77 €	35,77 €	35,77 €
	<u>Total</u>	<u>21 055 €</u>	<u>73 317 €</u>	<u>104 273 €</u>	<u>138 488 €</u>	<u>146 634 €</u>	<u>146 634 €</u>
Plano 4x	Quantidades	286	996	1 417	1 881	1 992	1 992
	Preço	58,54 €	58,54 €	58,54 €	58,54 €	58,54 €	58,54 €
	<u>Total</u>	<u>16 744 €</u>	<u>58 303 €</u>	<u>82 920 €</u>	<u>110 129 €</u>	<u>116 607 €</u>	<u>116 607 €</u>
Plano Ilimitado	Quantidades	27	93	132	175	185	185
	Preço	69,11 €	69,11 €	69,11 €	69,11 €	69,11 €	69,11 €
	<u>Total</u>	<u>1 838 €</u>	<u>6 400 €</u>	<u>9 103 €</u>	<u>12 090 €</u>	<u>12 801 €</u>	<u>12 801 €</u>

Fonte: Produção própria.

4.10.4. FSE

Na tabela X observa-se os custos referentes a fornecimentos e serviços externos previstos no decorrer da atividade. O aluguer de campos considera o número total de aulas anuais vezes 30€, que é o preço médio de aluguer de campos segundo a pesquisa. O valor dos computadores refere-se à compra de 2 computadores num valor estimado de 700€ cada. Os treinadores são incluídos no FSE pois são trabalhadores independentes, ou seja, prestadores de serviços. Para a empresa de *software*, é considerado anualmente 15% do investimento inicial alocado para a sua manutenção.

Tabela X - Custos FSE em 5 anos

		2024	2025	2026	2027	2028	2029
Total Geral		42 830 €	128 038 €	172 579 €	215 149 €	215 149 €	215 149 €
Publicidade	Influencers	300 €	900 €	900 €	900 €	900 €	900 €
Comunicação	Promoção publicações	1 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €	2 000 €
	Eventos	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €	150 €
	Total	1 150 €	2 300 €	2 900 €	3 100 €	3 100 €	3 100 €
Rendas e alugueres	Domínio	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €	26 €
	Aluguer Campos	28 800 €	93 600 €	124 800 €	156 000 €	156 000 €	156 000 €
	Total	28 826 €	93 626 €	124 826 €	156 026 €	156 026 €	156 026 €
Material de escritório	Computadores	1 400 €	- €	1 400 €	- €	- €	- €
Trabalho especializados	Treinadores	8 400 €	26 712 €	37 753 €	50 023 €	50 023 €	50 023 €
	Empresa Software	2 250 €	4 500 €	4 500 €	4 500 €	4 500 €	4 500 €
	Total	10 650 €	31 212 €	42 253 €	54 523 €	54 523 €	54 523 €
Outros serviços	Criação empresa	504 €	- €	- €	- €	- €	- €

Fonte: Produção própria.

4.10.5. Gastos com pessoal

Na tabela XI encontra-se os gastos com pessoal ao longo dos anos de atividade da DiverSport.

Tabela XI - Gastos com Pessoal em 5 anos

Departamento	2024		2025		2026		2027		2028		2029	
	Adm.	Mkt	Adm.	Mkt	Adm.	Mkt	Adm.	Mkt	Adm.	Mkt	Adm.	Mkt
Colaboradores	1	1	1	1	1,5	1,5	2	2	2	2	2	2
Meses atividade	7	7	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Renumeração base	1 000 €	1 300 €	1 060 €	1 378 €	1 685 €	2 191 €	2 382 €	3 097 €	2 525 €	3 282 €	2 676 €	3 479 €
Salário base anual	7 000 €	9 100 €	14 840 €	19 292 €	23 596 €	30 674 €	33 348 €	43 353 €	35 349 €	45 954 €	37 470 €	48 711 €
Segurança Social (23,75%)	1 663 €	2 161 €	3 525 €	4 582 €	5 604 €	7 285 €	7 920 €	10 296 €	8 395 €	10 914 €	8 899 €	11 569 €
Seguro de Acidentes de Trabalho (1%)	70 €	91 €	148 €	193 €	236 €	307 €	333 €	434 €	353 €	460 €	375 €	487 €
Subsídio de refeição	1 848 €		3 918 €		6 229 €		8 804 €		9 332 €		9 333 €	
Fundo de Compensação	12 €		26 €		41 €		58 €		61 €		65 €	
Total	21 945 €		46 524 €		73 972 €		104 547 €		110 819 €		116 910 €	

Fonte: Produção própria.

4.10.6. DR e Cash flow

De seguida, a tabela XII e XIII apresenta a demonstração de Resultados e o mapa de *Cash Flow*. Sendo possível observar que a DiverSport tem um resultado líquido positivo a partir do ano 2025.

Tabela XII - Demonstração de Resultados em 5 anos

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
Vendas e Serviços prestados	53 333,42 €	185 714,59 €	264 127,41 €	350 794,22 €	371 429,17 €	371 429,17 €
FSE	-42 830,00 €	-128 038,00 €	-172 578,96 €	-215 148,67 €	-215 148,67 €	-215 148,67 €
Gastos com o Pessoal	-21 944,83 €	-46 523,03 €	-73 971,62 €	-104 546,55 €	-110 819,34 €	-116 908,57 €
EBITDA	-11 441,41 €	11 153,56 €	17 576,83 €	31 098,99 €	45 461,16 €	39 371,93 €
Gastos/Reversões de Depreciação e Amortização	-10 000,00 €	-10 000,00 €	-10 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
EBIT	-21 441,41 €	1 153,56 €	7 576,83 €	31 098,99 €	45 461,16 €	39 371,93 €
EBT	-21 441,41 €	1 153,56 €	7 576,83 €	31 098,99 €	45 461,16 €	39 371,93 €
Imposto	0,00 €	-77,87 €	-511,44 €	-3 547,99 €	-10 228,76 €	-8 858,68 €
IRC	0,00 €	-72,67 €	-477,34 €	-3 311,46 €	-9 546,84 €	-8 268,11 €
Derrama Municipal	0,00 €	-5,19 €	-34,10 €	-236,53 €	-681,92 €	-590,58 €
Resultado Líquido	-21 441,41 €	1 075,69 €	7 065,40 €	27 551,00 €	35 232,40 €	30 513,24 €

Fonte: Produção própria.

Tabela XIII - Mapa de Cash-flows em 5 anos

	2024	2025	2026	2027	2028	2029
+ EBIT	-21 441,41 €	1 153,56 €	7 576,83 €	31 098,99 €	45 461,16 €	39 371,93 €
- Imposto	0,00 €	-77,87 €	-511,44 €	-3 547,99 €	-10 228,76 €	-8 858,68 €
+ Depreciações e Amortizações	10 000,00 €	10 000,00 €	10 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
- Variação Fundo de Maneio	-4 320,37 €	14 433,21 €	5 912,15 €	7 405,56 €	3 016,20 €	353,67 €
- CAPEX	-30 000,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €	0,00 €
Cash Flow Operacional	-45 761,77 €	25 508,90 €	22 977,55 €	34 956,56 €	38 248,59 €	30 866,92 €
Valor residual						-26 800,42 €
FCFF com VR	-45 761,77 €	25 508,90 €	22 977,55 €	34 956,56 €	38 248,59 €	4 066,50 €
FCFF descontado VR	-45 761,77 €	23 165,85 €	18 950,32 €	26 181,71 €	26 016,04 €	2 511,90 €
FCFF descontado acumulado VR	-45 761,77 €	-22 595,93 €	-3 645,60 €	22 536,11 €	48 552,15 €	51 064,05 €

Fonte: Produção própria.

4.10.7. Avaliação

Para o cálculo do VAL foi considerada uma taxa de atualização média de 8,67%, obtida através da conjugação dos seguintes fatores: (1) Taxa de juro de ativos sem risco de 2,2% segundo os dados da PORDATA (2022); (2) Prémio de risco do mercado de Portugal de 7,89% obtido através do Damodaran (2023); (3) Beta U de 0,82 de acordo com o Damodaran (2023) para o setor de recreação na Europa.

O VAL acumulado para o projeto é 51 064 € com uma TIR de 49,86%. O retorno do investimento (*payback*) é feito em 3 anos.

4.10.8. Análise de Sensibilidade

De modo a analisar o risco do projeto foi efetuada uma análise de sensibilidade ao preço e à procura. Ambos as variáveis sofreram alterações de +/-5% e +/-10%. Na tabela XIV e tabela XV encontram-se os valores de VAL e TIR com as devidas variações. Foi

impossível determinar valores de TIR negativos devido a questões do modelo disponibilizado pelo IAPMEI. O projeto é altamente sensível à variação. Isto deve-se à pouca flexibilidade dos custos da empresa, nomeadamente relativo ao aluguer de campos. Mesmo que a procura diminua, a empresa continua a necessitar de pagar pelo espaço em antecedência.

Tabela XIII - Análise de sensibilidade VAL

VAL		Sensibilidade ao preço				
		-10%	-5%	0%	5%	10%
Sensibilidade à Procura	-10%	-173 777,07 €	-112 168,21 €	-54 019,70 €	-370,61 €	42 109,33 €
	-5%	-112 168,21 €	-50 933,17 €	4 671,32 €	48 836,67 €	90 014,88 €
	0%	-54 019,70 €	4 671,32 €	51 064,05 €	94 180,15 €	134 421,60 €
	5%	-370,61 €	48 836,67 €	94 180,15 €	136 363,81 €	175 564,81 €
	10%	42 109,33 €	90 014,88 €	134 421,60 €	175 564,81 €	213 598,04 €

Fonte: Produção própria.

Tabela XV- Análise de sensibilidade TIR

TIR		Sensibilidade ao preço				
		-10%	-5%	0%	5%	10%
Sensibilidade à Procura	-10%	#NÚM!	#NÚM!	#NÚM!	8,61%	43,15%
	-5%	#NÚM!	#NÚM!	13,06%	48,20%	79,33%
	0%	#NÚM!	13,06%	49,86%	82,52%	115,39%
	5%	8,61%	48,20%	82,52%	117,09%	153,62%
	10%	43,15%	79,33%	115,39%	153,62%	196,20%

Fonte: Produção própria.

4.10. Calendarização

Segue-se na tabela XVI a esquematização das tarefas a cumprir para a realização do projeto.

Tabela XVI - Calendarização para criação do projeto

Data	Tarefas a Realizar
Dezembro 2023	<ul style="list-style-type: none"> Revisão e ajuste do Plano de Negócios Aspetos legais da empresa
Janeiro 2024	<ul style="list-style-type: none"> Contratação empresa de desenvolvimento de software Início desenvolvimento da aplicação
Mai 2024	<ul style="list-style-type: none"> Contratação dep. Administrativo Início do contacto e relação com os Espaços Desportivos Preparação das campanhas de comunicação e de lançamento
Junho 2024	<ul style="list-style-type: none"> Contratação treinadores (2º quinzena)
Julho 2024	<ul style="list-style-type: none"> Lançamento da aplicação, website e redes sociais Início das aulas de desporto
2024 -	<ul style="list-style-type: none"> Avaliação do projeto

Fonte: Produção própria.

5. Conclusão

O presente Trabalho Final De Mestrado teve como objetivo compreender a viabilidade da concretização do projeto DiverSport. A DiverSport é uma empresa de desporto que promove a prática de desportos coletivos entre adultos. Funciona através de uma plataforma digital, onde as pessoas se podem inscrever em aulas de desporto. Sendo que a empresa trata de toda a logística necessária.

De modo a atingir o objetivo pretendido foi elaborado um plano de negócios que compreende diversas áreas relevantes para a análise. Nomeadamente a análise ambiental, indústria, competitiva e de mercado, Plano de marketing, Plano Operacional, Plano Pessoal e Plano financeiro.

Foi possível concluir que o projeto tem características diferenciadoras, tendo a capacidade de impactar o mercado do desporto e o estilo de vida dos portugueses. Com a análise financeira, foi feita uma avaliação positiva do projeto, tendo um VAL positivo de 51 064€ e uma TIR de 49,86%. Sendo que é possível obter o retorno do investimento em 3 anos.

Apesar da avaliação positiva, é necessário ter também em conta as limitações encontradas no decorrer do planeamento. Uma delas prende-se com uma questão logística, sendo necessário o aluguer e pagamento dos espaços sem conhecimento prévio da procura. Esta questão cria um problema de flexibilidade nos custos da empresa, tornando a avaliação financeira altamente sensível. Ao incorrer à análise de sensibilidade, verificou-se que a mínima variação de preço ou procura poderia levar à inviabilidade do projeto com um VAL negativo. Para a empresa suceder é necessário um diálogo constante com as entidades de instalações desportivas. Sendo que o sucesso do empreendimento está muito dependente de forças e entidades externas.

Referências bibliográficas

Referências

- Angosto, S., García-Fernández, J., Valantine, I. & Grimaldi-Puyana, M., 2020. The Intention to Use Fitness and Physical Activity Apps: A Systematic Review. *Sustainability*.
- Anon., s.d. *Constituição da República Portuguesa, de acordo com a Lei Constitucional n.º 1/2001 de 12 de Dezembro, Almedina, 2002..* s.l.:s.n.
- Banco de Portugal, 2023. *Banco de Portugal*. [Online]
Available at: <https://www.bportugal.pt/>
- Bican, P. M. & Brem, A., 2020. Digital BusinessModel, Digital Transformation, Digital Entrepreneurship: Is There A Sustainable “Digital”? *sustainability*, Volume 12.
- Boateng, E. A. a. R., 2018. Surviving in the digital era – business models of digital enterprises in a developing economy. *DIGITAL POLICY, REGULATION AND GOVERNANCE*, 21(2), pp. 164-178.
- Brinckmann, J. et al., 2017. Of those who plan: A meta-analysis of the relationship between human capital and business planning. *Long Range Planning*, pp. 1-16.
- Carvalho, J. V. d., 2022. *Sistema Político Desportivo e Modelo de Financiamento em Portugal*. IPDJ – Instituto Português do Desporto e Juventude e Edições Afrontamento ed. s.l.:s.n.
- Centro de Voleibol de Lisboa, 2023. *Centro de Voleibol de Lisboa - Veteranos*. [Online]
Available at: <https://cvl.pt/equipas/veteranos/>
- Chwolka, A. & Raith, M. G., 2012. The value of business planning before start-up — A decision-theoretical perspective. *Journal of Business Venturing*, Volume 27, pp. 385-399.
- Damodaran, 2023. *Beta, Unlevered beta and other risk measures*. [Online]
Available at: <https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/pc/datasets/betaEurope.xls>
- Damodaran, 2023. *Country Default Spreads and Risk Premiums*. [Online]
Available at:
https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/ctryprem.html
- Deloitte & Touch, 2003. *Writing an Effective Business Plan*. s.l.:s.n.
- Deloitte e Touch, 2004. *Our guide to writing a sucessfull business plan*. s.l.:s.n.
- Ernst & Young, 2001. *Guide To Producing A Business Plan*. s.l.:s.n.
- Estádio Universitário de Lisboa, 2023. *Estádio Universitário de Lisboa - Desportos Coletivos*. [Online]
Available at: <https://www.estadio.ulisboa.pt/atividade/desportos-coletivos>
- Eurobarómetro, 2022. *Eurobarómetro Portugal - Desporto e Atividade Física*, s.l.: s.n.
- Europeia, C., 2021. *Índice de Digitalidade da Economia e da Sociedade de 2021*, s.l.: s.n.
- Franco, S. et al., 2023. Tendências do Fitness em Portugal para 2023. *Federación Española de Asociaciones de Docentes de Educación Física*, Volume 48, pp. 401-412.
- Harvard, 2007. *Creating a Business Plan*. Boston, Massachusetts: s.n.

Hopp, C., Greene, F. J., Honig, B. & Karlsson, T., 2018. Revisiting the influence of institutional forces on the written business plan: a replication study. *Management Review Quarterly*, Issue 68, pp. 361-398.

INE, 2007. Classificação Portuguesa das Actividades Económicas-CAE - Rev.3.

INE, 2021. *Despesas em património cultural (€) dos municípios por Localização geográfica (NUTS - 2013)*. [Online]

Available at:

https://www.ine.pt/xportal/xmain?xpid=INE&xpgid=ine_indicadores&indOcorrCod=0008057&contexto=bd&selTab=tab2&xlang=PT

IPDJ, 2023. *Instituto Português do Desporto e Juventude*. [Online]

Available at: <https://ipdj.gov.pt/>

Jones, P. & Ratten, V., 2020. New challenges in sport entrepreneurship for value creation. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Volume 16, p. 961–980.

Jones, P., Ratten, V. & Hayduk, T., 2020. Sport, fitness, and lifestyle entrepreneurship. *International Entrepreneurship and Management Journal*, Volume 16, p. 783–793.

Kuratko, D. F. & Audretsch, D. B., 2009. Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept. *Entrepreneurship theory and practice*,.

Leon, S., 2018. Service mobile apps: a millennial generation perspective. *Industrial Management & Data Systems*, 118(8), pp. 1837-1860.

Marktest, 2023. *Marktest*. [Online]

Available at: <https://www.marktest.com/wap/>

Navarro, J. R. S., Pérez, Y. S., Pereira, L. G. & Bravo, D. D. P., 2018. Emprendimientos deportivos: Caso Subregión Sabana, Departamento de Sucre, Colombia.

Pedragosa, V. & Cardadeiro, E., 2020. *Barómetro do Fitness em Portugal*, s.l.: Centro de Estudos Económicos e Institucionais/UAL.

PORDATA, 2019. *Despesas das Câmaras Municipais em cultura e desporto em % do total de despesas*. [Online]

Available at:

<https://www.pordata.pt/Municipios/Despesas+das+C%C3%A2maras+Municipais+em+cultura+e+desporto+em+percentagem+do+total+de+despesas-796>

PORDATA, 2021. *PORDATA*. [Online]

Available at: <https://www.pordata.pt/>

PORDATA, 2022. *Taxas de rendibilidade de obrigações do tesouro*. [Online]

Available at:

<https://www.pordata.pt/Portugal/Taxas+de+rendibilidade+de+obriga%C3%A7%C3%B5es+do+tesouro-2803>

PWC, 2021. *Estudo Caracterizador do setor do Desporto em Portugal e Impacto da Covid-19*, s.l.: s.n.

Sport Club Badminton Lisboa, 2023. *Sport Club Badminton Lisboa - Como Atuamos*. [Online]

Available at: <https://badmintonlisboa.pt/como-atuamos/>

StartUp and Places, 2022. *Startup Heatmap Europe 2022*, s.l.: s.n.

Tjønndal, A., 2018. Sport innovation: developing a typology. *European Journal for Sport and Society*, 14(4), pp. 291-310.

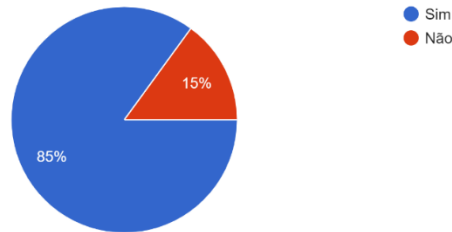
Urban Sports GmbH, 2023. *Urban Sport Club*. [Online]
Available at: <https://urbansportsclub.com/pt>

Anexos

Anexo I - Inquérito por questionário e respetivas respostas

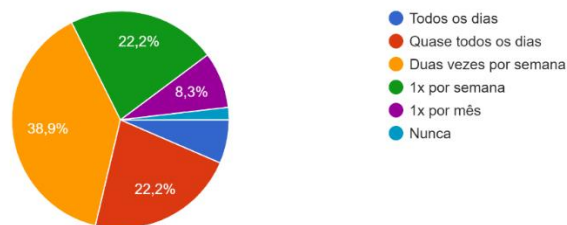
1. Gosta de praticar atividade física e desporto?

127 respostas



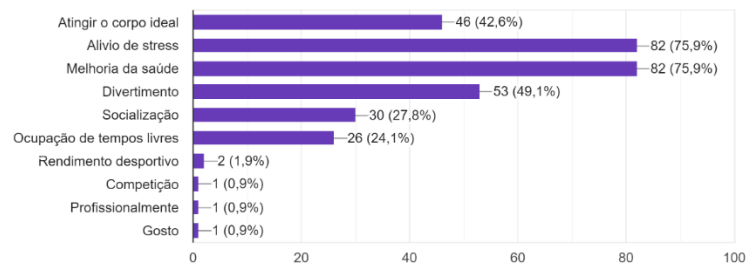
2. Com que frequência média pratica desporto e atividade física?

108 respostas



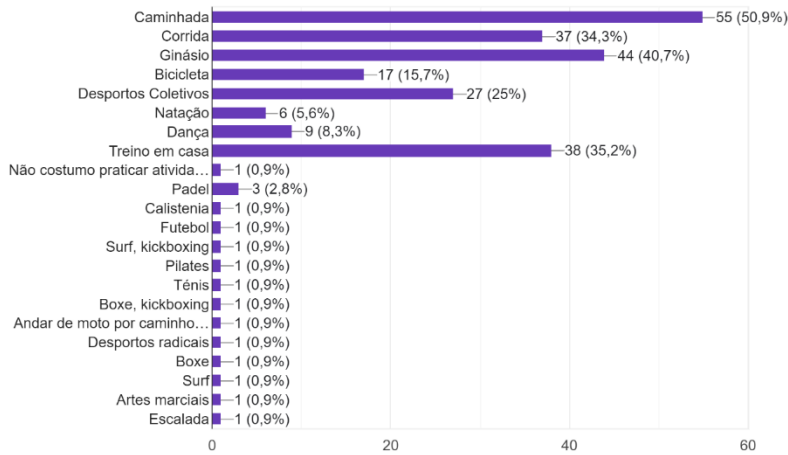
3. Quando pratica desporto quais as principais necessidades que procura satisfazer (selecione todas as que se aplicam):

108 respostas



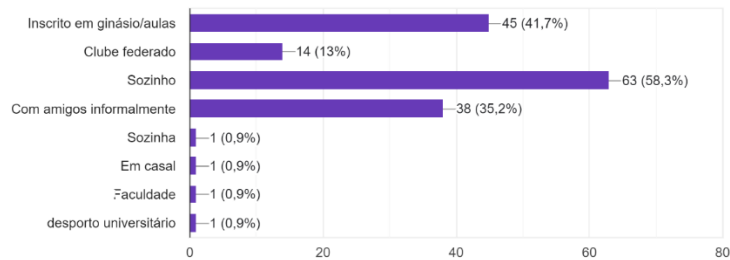
4. Quais as atividades físicas que costuma praticar (selecione todas as que se aplicam):

108 respostas



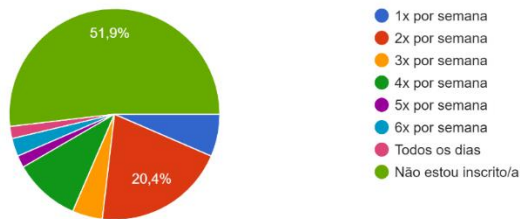
5. Qual o contexto em que pratica atividade física (selecione todas as que se aplicam):

108 respostas



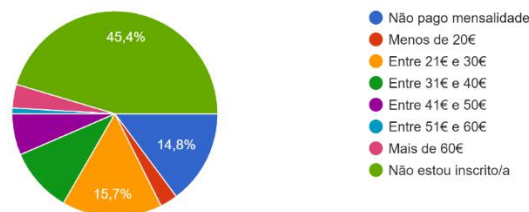
6. Se está inscrito formalmente numa atividade física, com que regularidade vai semanalmente?

108 respostas

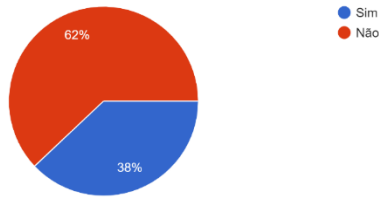


6.1. Se está inscrito formalmente numa atividade física, qual o valor mensal que está a pagar?

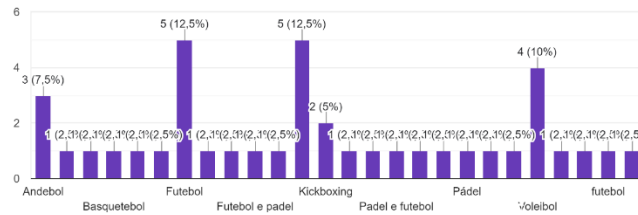
108 respostas



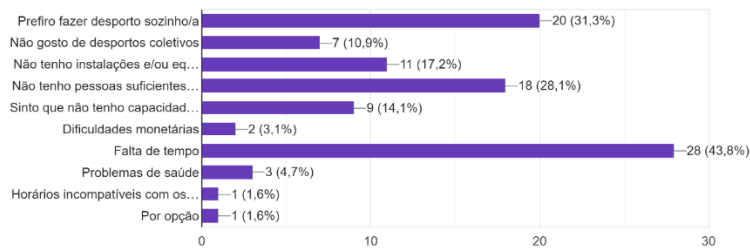
7. Costuma praticar algum desporto coletivo?
108 respostas



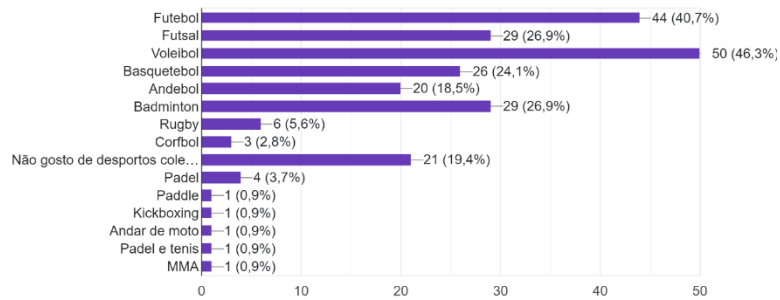
7.1. a) Se sim, qual ou quais?
40 respostas



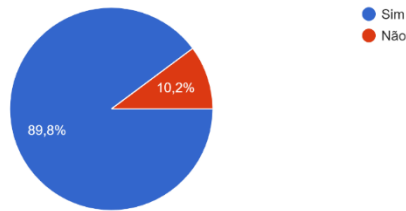
7.1. b) Se não, quais as razões (selecione todas as que se aplicam):
64 respostas



8. Quais os desportos coletivos que gosta ou gostaria de praticar (selecione todos os que se aplicam):
108 respostas



9. Suponha que existe uma plataforma que une pessoas para a prática de desportos coletivos a nível amador, sendo que a mesma se encarrega de toda a logística de usufruir dos serviços da plataforma?
108 respostas



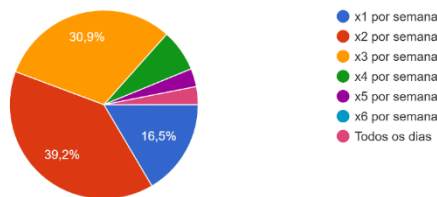
9.1. Se não, porquê?

9 respostas

Não tenho interesse
Não tenho tempo
Porque não tenho interesse em desportos coletivos, prefiro treinar sozinha.
Prefiro praticar desporto sozinha por questões de saúde, apenas
Falta de tempo
Porque já o faço sem a aplicação
Não gosto de desportos coletivos, ainda que seja uma ideia interessante. Porém, prefiro estar ao meu próprio ritmo, ou, se tiver de estar com outras pessoas, que seja em aulas de grupo, como dança, onde cada pessoa vai seguindo o seu ritmo.
Não gosto de desporto colectivo

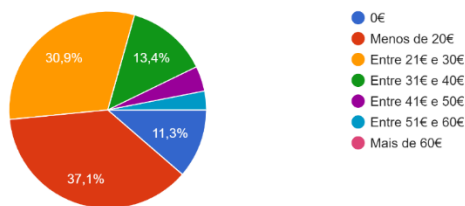
10. Considerando que os treinos têm a duração de 1 hora, quantas vezes por semana gostaria de praticar esses desportos?

97 respostas

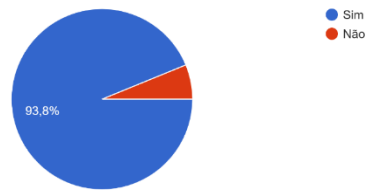


11. Quanto estaria disposto a pagar para uma prática mensal desses desportos?

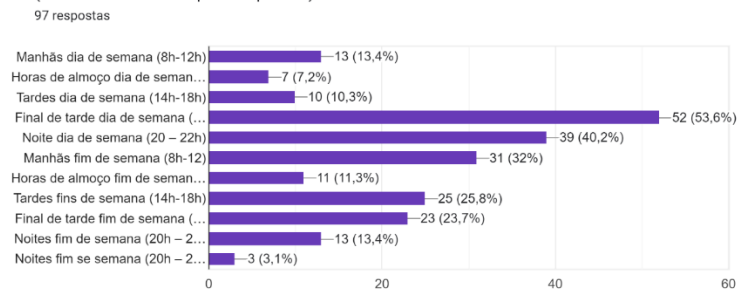
97 respostas



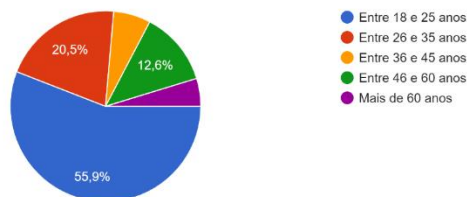
12. Considera que a supervisão por um treinador durante a prática do desporto é uma mais-valia?
97 respostas



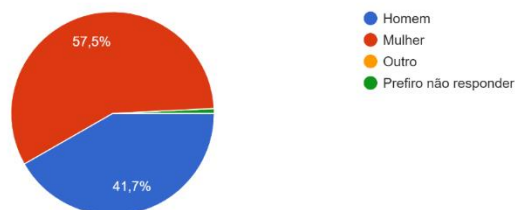
13. Tendo em conta a sua rotina atual, quais os horários que prefere para a prática de desporto (selecione todos os que se aplicam):
97 respostas



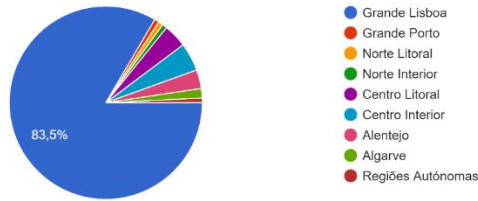
15. Indique a sua idade:
127 respostas



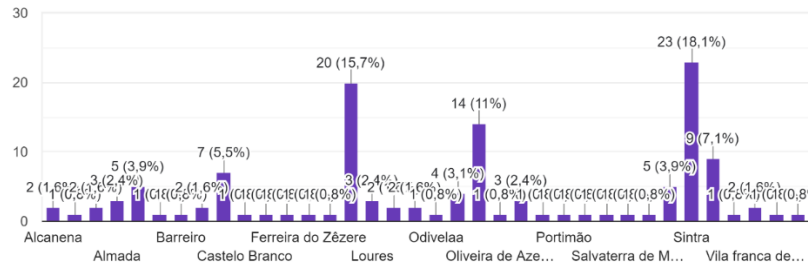
16. Qual o seu género?
127 respostas



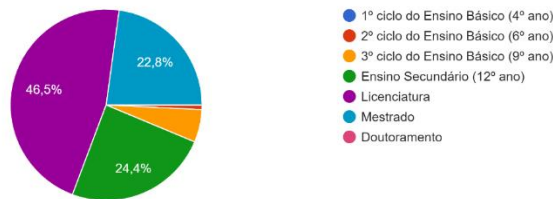
17. Qual a localização?
127 respostas



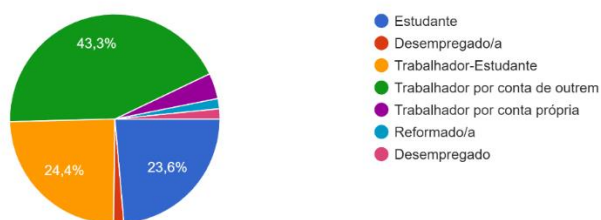
18. Indique o seu concelho:
127 respostas



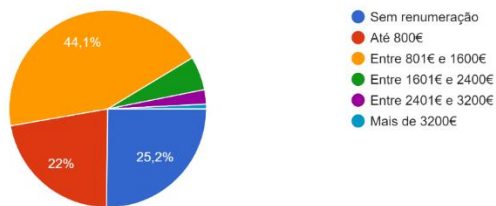
19. Qual o seu nível de escolaridade?
127 respostas



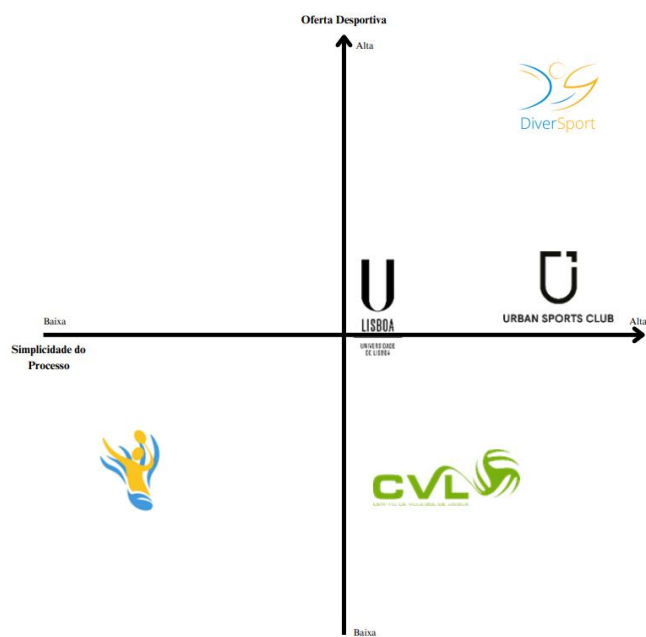
20. Qual a sua situação profissional?
127 respostas



21. Qual a sua remuneração líquida média mensal?
127 respostas



Anexo II - Posicionamento da DiverSport face à concorrência



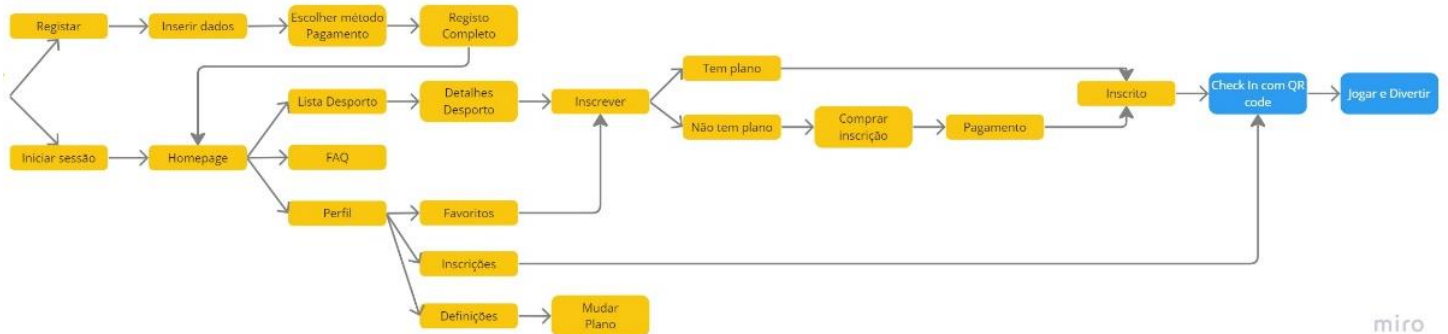
Anexo III - Logótipo DiverSport



Anexo IV - Modelo de negócio DiverSport

<p>Key Partners</p> <ul style="list-style-type: none"> • Câmaras Municipais e Juntas Freguesia • Outras entidades que possuam instalações desportivas • Empresas software 	<p>Key Activities</p> <ul style="list-style-type: none"> • Desenvolvimento plataformas digitais • Marketing e Publicidade • Aquisição novos parceiros em diversos pontos • Dinâmicas desportivas 	<p>Value Proposition</p> <ul style="list-style-type: none"> • Facilidade na prática de desportos coletivos • Estilo de vida saudável • Socialização • Diversão 	<p>Customer Relationships</p> <ul style="list-style-type: none"> • Redes sociais • Blog 	<p>Customer Segments</p> <p>Adultos 18 - 55, classe média que vivam na cidade que gostem de praticar desportos coletivos casualmente</p>
<p>Cost Structures</p> <ul style="list-style-type: none"> • Construção e manutenção plataformas digitais • Marketing • Recursos humanos • Custo aluguer espaços 		<p>Key Streams</p> <p>Clientes pagam através de senhas únicas ou subscrições que lhes dá acesso a um número distinto de inscrições semanais</p>		

Anexo V - Mapa de interações da plataforma móvel DiverSport



miro

Anexo VI - Infraestruturas desportivas disponíveis para aluguer nos concelhos de
lisboa

Concelho	Instalação	Preço/hora	Desportos
LISBOA	Jf Avenidas Novas	Segunda a sexta: até às 17h - 30€ Depois 17h-37,5€ Fim de semana - 40€	Volei, basquet, andebol, futsal, futebol, badminton
	Polidesportivo Do Alto Da Faia	5 €	Volei, basquet, andebol, futsal, futebol, badminton
	Pavilhão Gimnodesportivo Da Escola Secundária Do Lumiar	15 €	Volei, basquet, andebol, futsal, futebol, badminton
	EULisboa	32 €	Andebol, Basquetebol, Voleibol, Futsal, Badminton
SINTRA	Pavilhão Municipal de Casal de Cambra	Segunda a sexta: 9h-18h - 19€ Depois 18h-26,50€ Fim de semana - 34€	Volei, basquet, andebol, futsal, futebol, badminton
	Pavilhão Municipal da Serra das Minas	Segunda a sexta: 9h-18h - 19€ Depois 18h-26,50€ Fim de semana - 34€	Volei, basquet, andebol, futsal, futebol, badminton
	Complexo Desportivo Municipal João Carlos Cifuentes	Segunda a sexta: 9h-18h - 19€ Depois 18h-26,50€ Fim de semana - 34€	Volei, basquet, andebol, futsal, futebol, badminton
CASCAIS	Complexo Desportivo De Alcabideche	Diurno: 16€ Noturno: 23€	Volei, basquet, andebol, futsal, badminton
	Complexo Desportivo De São Domingos De Rana	Diurno: 16€ Noturno: 23€	Volei, basquet, andebol, futsal, badminton
	Pavilhão Desportivo De Murches	Diurno: 16€ Noturno: 23€	Volei, basquet, andebol, futsal, badminton
LOURES	Pavilhão Paz e Amizade	Semana: 36,89€ Fim de semana: 47,64€	Volei, basquet, andebol, futsal, badminton
	Pavilhão José Gouveia António Feliciano		
	Pavilhão Bastos		
OEIRAS	Pavilhão Desportivo Vieira da Silva	Semana: 26,90€ Fim de semana: 31,60€	Volei, basquet, andebol, futsal
	Pavilhão Desportivo São Bruno		
	Pavilhão Desportivo Celorico Moreira		
	Pavilhão Desportivo Jesus Correia		
	Pavilhão Desportivo São Julião da Barra		
	Pavilhão Desportivo Noronha Feio		

AMADORA	Complexo Desportivo Municipal Monte da Galega	Semana: 27,69€ Fim de semana: 28,14	Futebol
	Pavilhão Polivalente do Fórum Luís de Camões	Sem Informação	Sem informação
	Pavilhão Desportivo Municipal José Caeiro		
ODIVELAS	Pavilhão da Escola Secundária da Ramada	Semana: 55€ Fim de semana: 60€	Volei, basquet, andebol, futsal, futebol, badminton
	Pavilhão da Escola Secundária Pedro Alexandrino		Volei, basquet, andebol, futsal, futebol, badminton
	Pavilhão da Escola Secundária Braamcamp Freire		Volei, basquet, andebol, futsal, futebol, badminton
	Pavilhão da Escola Secundária de Caneças		Volei, basquet, andebol, futsal, futebol, badminton
	Pavilhão da EB 2/3 Moinhos da Arroja		Volei, basquet, andebol, futsal, futebol, badminton
	Pavilhão da EB Carlos Paredes		Volei, basquet, andebol, futsal, futebol, badminton
Média		30€	

Anexo VII - Simulação horário das aulas DiverSport

	Segunda-Feira	Terça-Feira	Quarta-Feira	Quinta-Feira	Sexta-Feira	Sábado	Domingo
08:00 - 09:00						Lisboa - Espaço 1 - Treinador 2 - andebol	Cascais - Espaço 2 - Treinador 2 - Voleibol
09:00 - 10:00						Lisboa - Espaço 1 - Treinador 2 - Basquetebol	Cascais - Espaço 2 - Treinador 2 - Futebol
10:00 - 11:00						Lisboa - Espaço 1 - Treinador 2 - badminton	Cascais - Espaço 2 - Treinador 2 - Basquete
11:00 - 12:00						Lisboa - Espaço 1 - Treinador 2 - futsal	Cascais - Espaço 2 - Treinador 2 - Badminton
12:00 - 13:00							
13:00 - 14:00							
14:00 - 15:00						Sintra - Espaço 1 - Treinador 2 - Badminton	Oeiras - Espaço 2 - Treinador 2 - voleibol
15:00 - 16:00						Sintra - Espaço 1 - Treinador 2 - Basquetebol	Oeiras - Espaço 2 - Treinador 2 - Futebol
16:00 - 17:00						Sintra - Espaço 1 - Treinador 2 - Volei	Oeiras - Espaço 2 - Treinador 2 - Andebol
17:00 - 18:00						Sintra - Espaço 1 - Treinador 2 - Futebol	Oeiras - Espaço 2 - Treinador 2 - Futsal
18:00 - 19:00	Lisboa - Espaço 1 - Treinador 1 - Voleibol	Cascais - Espaço 1 - Treinador 1 - Andebol	Amadora - Espaço 1 - Treinador 1 - Futsal	Loures - Espaço 1 - Treinador 1 - Futebol	Odivelas - Espaço 2 - Treinador 1 - Voleibol		
19:00 - 20:00	Lisboa - Espaço 1 - Treinador 1 - Futebol	Sintra - Espaço 1 - Treinador 2 - Futsal	Cascais - Espaço 1 - Treinador 1 - volei	Oeiras - Espaço 1 - Treinador 2 - Basquete	Amadora - Espaço 1 - Treinador 1 - Andebol	Loures - Espaço 1 - Treinador 1 - Badminton	Odivelas - Espaço 2 - Treinador 1 - Futebol
20:00 - 21:00	Lisboa - Espaço 1 - Treinador 1 - Basquetebol	Sintra - Espaço 1 - Treinador 2 - Andebol	Cascais - Espaço 1 - Treinador 1 - Futsal	Oeiras - Espaço 1 - Treinador 2 - Badminton	Amadora - Espaço 1 - Treinador 1 - Volei	Loures - Espaço 1 - Treinador 1 - Futsal	Odivelas - Espaço 2 - Treinador 1 - Basquete
21:00 - 22:00	Lisboa - Espaço 1 - Treinador 1 - Badminton		Cascais - Espaço 1 - Treinador 1 - Futebol		Amadora - Espaço 1 - Treinador 1 - Futebol	Loures - Espaço 1 - Treinador 1 - Voleibol	Odivelas - Espaço 2 - Treinador 1 - Badminton